TESIS DOCTORAL

PERCEPCIONES Y ESTILOS DE LIDERAZGO LOCAL EN LA ESPAÑA DEMOCRÁTICA

ANTONIO NATERA PERAL

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología
1998

DEPARTAMENTO DE CIENCIA POLÍTICA Y DE LA ADMINISTRACIÓN I
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

Tesis doctoral

PERCEPCIONES Y ESTILOS DE LIDERAZGO LOCAL EN LA ESPAÑA DEMOCRÁTICA

ANTONIO NATERA PERAL
Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología

Director de la tesis: Dr. D. FRANCISCO J. VANACLOCHA BELLVER

1998

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: Planteamientos introductorios

1. El liderazgo local como objeto de estudio

2. Objetivos de la investigación

3. Planteamiento metodológico general

4. Método de exposición

CAPÍTULO II: El liderazgo político

1. La pluralidad de concepciones de liderazgo

2. Principales enfoques en el estudio del liderazgo en la teoría de las organizaciones

2.1. El enfoque de los rasgos personales
2.2. El enfoque de la conducta
2.3. El enfoque situacional/contingente
2.4. El enfoque del "Nuevo Liderazgo"
2.5. A la búsqueda de modelos integradores

3. Liderazgo y Ciencia Política

3.1. Imágenes clásicas de liderazgo

3.1.1. El "filósofo-rey" de Platón y el "príncipe" de Maquiavelo

3.1.2. El "gran hombre" y el "hombre marioneta"

3.2. Algunas aportaciones al concepto de liderazgo desde la Ciencia Política contemporánea

4. Tipos de liderazgo político

4.1. Una dicotomía básica: liderazgo transaccional y liderazgo transformador

4.2. Las tipologías de Blondel y Cerny según el impacto del liderazgo en el sistema político

5. El individuo en la arena política: el líder como actor, el liderazgo como proceso

5.1. El concepto de liderazgo político: rasgos diferenciales del fenómeno

5.1.1. Proceso interactivo

5.1.2. El comportamiento del actor individual

5.1.3. Propósito colectivo

5.1.4. Impacto no rutinario

5.2. Funciones de los líderes como actores individuales

CAPITULO III: Marco conceptual y metodológico de la investigación empírica

1. El alcalde como líder político

2. La ecuación personal del liderazgo: competencia política y ambición

3. El comportamiento político de los alcaldes

3.1. Adopción de decisiones políticas
3.2. La realización de tareas
3.3. La búsqueda de recursos y apoyos

4. Las redes de apoyo de los alcaldes

4.1. Funciones de las redes de apoyo
4.2. Tipos de relaciones de cooperación que sustentan las redes de apoyo

5. El entorno de liderazgo: concepto y factores

6. Impacto y percepción de liderazgo. El concepto de estilo de liderazgo

7. Esquema general e hipótesis de trabajo

8. La determinación de los casos a estudiar

8.1. Criterios operativos de selección de los alcaldes

8.1.1. El tamaño del municipio
8.1.2. El número de mandatos
8.1.3. Alcaldes en activo

8.1.4. Un criterio ad hoc

8.2. Los alcaldes estudiados

9. Instrumentos de recogida de información (i): la encuesta por correo

9.1. Ventajas e inconvenientes
9.2. El cuestionario
9.3. Número y distribución de los cuestionarios
9.4. Trabajo de campo y seguimiento. El problema de la no respuesta
9.5. La distribución de los informantes. Los informantes sin identificar
9.6. Observaciones sobre el análisis de datos de la encuesta

10. Instrumentos de recogida de información (ii): fuentes complementarias

10.1. La entrevista personal
10.2. Fuentes documentales

CAPÍTULO IV: El entorno de liderazgo

1. Nacionalización vs. localismo en el estudio de los gobiernos locales

2. Dimensiones de la nacionalización de la política local

2.1. La configuración de los sistemas electorales locales

2.2. La nacionalización del voto y de las percepciones de lo local

2.3. La nacionalización del funcionamiento de los gobiernos locales

3. Límites a la nacionalización de la política local

3.1.Las singularidades del comportamiento electoral municipal

3.2. La percepción de la política local

3.3. Políticas públicas específicamente locales

4. El liderazgo local como límite a la nacionalización

4.1. El alcalde español como alcalde fuerte

4.2. Un alcalde tendencialmente estable

4.3. La personalización de las elecciones locales

4.4. Discursos locales diferenciados

CAPÍTULO V: La ecuación personal del liderazgo

1. Rasgos del perfil social de los alcaldes

2. Las dimensiones de la competencia política

2.1. La dimensión técnica
2.2. La dimensión cognitiva
2.3. La dimensión interpersonal

3. La percepción de atributos específicos

4. La atribución general de competencia

5. Tipos de alcaldes según su competencia política

6. La percepción de ambición política

CAPITULO VI: El comportamiento político de los alcaldes

1. Rasgos de las decisiones de los alcaldes

1.1. La orientación temporal
1.2. Planificación vs. improvisación
1.3. Carácter reactivo vs. carácter anticipatorio

2. Pautas generales de adopción de decisiones

2.1. La pauta "racional"-estratégica
2.2. La pauta "incremental"-reactiva

3. Los estilos decisorios de los alcaldes

3.1. El estilo individualista
3.2. El estilo delegatorio
3.3. El estilo consultivo
3.4. El estilo participativo
3.5. El estilo "laissez-faire"

4. El trabajo político de los alcaldes

4.1. Las tareas predominantes
4.2. Los roles atribuidos

4.3. Pautas generales de realización de tareas

4.3.1. El alcalde "ausente"

4.3.2. El alcalde "individualista"

4.3.3. El alcalde "gestor"

4.3.4. El alcalde "emprendedor"

4.4. La percepción general del trabajo político

5. Las redes de apoyo de los alcaldes

5.1. Las relaciones del alcalde con otros actores (I): frecuencia y valoración.

5.2. Las relaciones del alcalde con otros actores (II): objetivos.

5.3. Las relaciones del alcalde con otros actores (III): tipos de redes de apoyo.

5.3.1. Relaciones de autoridad

5.3.2. Relaciones utilitarias

5.3.3. Relaciones de "coalición" de intereses

5.3.5. Relaciones personales

CAPÍTULO VII: Percepción e impacto de liderazgo

1. Dimensiones de la imagen pública de los alcaldes

1.1. La popularidad

1.2. La credibilidad

2. La conformación de la percepción de liderazgo

3. La valoración del ayuntamiento y las políticas públicas locales

4. La proyección regional o nacional de la imagen de los alcaldes

5. El impacto de liderazgo en el comportamiento electoral municipal: entre las claves explicativas locales y supralocales

5.1. Liderazgo y voto

5.2. La percepción del vínculo entre liderazgo local y éxito electoral

5.3. El comportamiento electoral municipal: entre las claves explicativas locales y supralocales

5.3.1. Concentración/fragmentación del voto
5.3.2. La competitividad
5.3.3. El voto "dividido"

6. Alcance y profundidad del impacto de liderazgo

CAPÍTULO VIII: Conclusiones

Referencias bibliográficas

Anexos:

I. *Relación de alcaldes españoles que han renovado mandato al menos en tres ocasiones en municipios que superan los 10.000 habitantes (1979-1995).*

II. *Relación de municipios objeto de la encuesta por correo.*

III. *Cuestionario diseñado a efectos de la investigación.*

IV. *Resultados e índices electorales, promedios de voto y composición política de los gobiernos locales en los municipios de los alcaldes objeto de estudio (1979-1995).*

V. *Materiales sobre el comportamiento político de los alcaldes objeto de estudio, obtenidos a partir de la encuesta por correo.*

CAPITULO I:
PLANTEAMIENTOS INTRODUCTORIOS

Indice del Capítulo I

1. El liderazgo local como objeto de estudio

2. Objetivos de la investigación

3. Planteamiento metodológico general

4. Método de exposición

1. El liderazgo local como objeto de estudio

Pocos fenómenos han resultado más atractivos y decisivos para las democracias de todos los tiempos que los de liderazgo político. Pero en el umbral del siglo XXI, el liderazgo se ha convertido en un elemento fundamental en la legitimación de las estructuras de autoridad y también en una fuente de enorme potencial creativo para el proceso político en su conjunto. Es indudable que el fenómeno adquiere una importancia inusitada como máxima expresión de la personalización del poder en la política contemporánea, dando pie a la "primacía de los líderes y los símbolos, sobre los grupos, los programas, las ideas y los intereses que representan".[1] El liderazgo quizás sea "la forma de actuación individual más significativa -y visible- de la vida política"[2], dada la enorme capacidad del líder para influir y modelar los procesos de estructuración política.

---

[1] Santamaría (1994: 20). Como hace años señalara Duverger, "la personalización del poder no es un fenómeno excepcional y aberrante en las democracias, sino, por el contrario, un fenómeno normal: lo anormal es precisamente la despersonalización del poder" (cit. por Vanaclocha, 1997: 292).

[2] Cerny (1990: 120).

No obstante, más allá de la trascendencia del fenómeno, el propio concepto de liderazgo ha solido colocar al analista en una situación particularmente incómoda: éste no sólo ha tenido que enfrentarse a la indeterminación terminológica, y a la confusión conceptual correspondiente, sino al propio carácter multidimensional de un objeto de estudio que posee contornos difusos y no es inmediatamente aprehensible.

Como advirtieran Paige (1977) o Blondel (1987), hasta hace relativamente poco tiempo el liderazgo no ha sido un tema preferente de estudio sistemático por parte de la Ciencia Política. Creemos que se ha debido a varias razones.

En primer lugar, ha influido no poco la tradicional creencia -o, más bien, prejuicio- de que "los líderes no cuentan" en un modelo de Estado de Derecho, en el que prevalece sobre todo el "gobierno de las leyes, no el de los hombres". De ahí que a muchos les haya parecido más apropiado centrarse en el estudio de las instituciones y de los procedimientos que en el de los líderes.[3]

En segundo lugar, la debilidad de los estudios de liderazgo en la Ciencia Política acaso deba atribuirse al carácter eminentemente multidisciplinar de los mismos, que no se han dejado monopolizar

---

[3] Blondel (1987: 46). En la misma línea, cabe suponer que "las teorías clásicas de la democracia en la medida en que surgen como protesta contra el absolutismo o contra el derecho divino de los reyes, siempre han hecho mayor hincapié en el autogobierno y en el principio de soberanía popular que en el liderazgo" (Justel, 1992: 3). En consonancia con la aportación de Schlesinger (1988), el mismo autor señala que "tanto por motivos políticos como por motivos doctrinales, morales o incluso emocionales los filósofos y teóricos de la democracia se han opuesto a la teoría del liderazgo. En este aspecto, ha prevalecido el criterio de Locke y se ha minimizado en términos teóricos la necesidad del liderazgo político. Sin embargo, a medida que se han abierto paso las llamadas teorías empíricas de la democracia, más atentas a describir o explicar las democracias liberales realmente existentes que a polemizar en términos prescriptivos sobre el nunca bien definido 'ideal democrático', el liderazgo como tal, así como el papel que desempeña tanto en el ejercicio del poder como en los procesos electorales y de comunicación política, ha ido tomando nuevo relieve en la investigación" (1992: 3).

fácilmente por ningún grupo determinado de especialistas.[4]

Por último, y es a nuestro juicio la razón más importante, se ha debido a que la mayoría de los politólogos han tendido a pensar (quizás por la hegemonía del estructural-funcionalismo o de los planteamientos sistémicos) en términos de estructuras y de procesos globales e impersonales.[5] Ha existido un escaso interés por lo que pudiera aportar el estudio del liderazgo al análisis de lo político, a menudo subordinado a los trabajos sobre élites políticas y/o administrativas.

Otro tanto puede decirse de los estudios sobre la política local, ya que hasta mediados de los años setenta "era opinión difundida en la Ciencia Política europea que la política local no tenía consistencia efectiva y que el poder territorial era solamente un poder residual".[6]

No se puede negar, sin embargo, la dimensión propiamente gubernamental en la esfera local: pese a las resistencias a considerar las estructuras municipales como auténticos gobiernos locales, "su configuración, actividad y posición en el marco de interrelaciones del sistema político estatal rebasa con creces la dimensión puramente administrativa (...) Las transformaciones producidas en la vida y las concepciones políticas durante las dos últimas décadas han echado por tierra la creencia, tan arraigada en los países de tradición centralista, de que la Administración local ha de contentarse tan solo con hacer llegar la acción del Estado -con mayor o menor margen de autonomía en la gestión- a los espacios territorial y/o políticamente periféricos".[7]

---

[4] Cole (1994: 453).

[5] Existen notables excepciones a este comentario. Entre ellas, los modelos que derivan de la escuela de la elección racional y, en general, los enfoques que emparentan con el individualismo metodológico.

[6] Caciagli (1997: 77).

[7] Alba y Vanaclocha (1997: 9).

En el contexto de revitalización o "repolitización"[8] de los gobiernos locales adquieren una renovada importancia la afirmación de identidades colectivas, los comportamientos de pertenencia y los fenómenos de liderazgo, sustentados todos ellos en referentes simbólicos y pragmáticos de orden local.

La investigación que ahora se presenta tiene precisamente como objeto de estudio el binomio *liderazgo - gobierno local* y, en concreto, el liderazgo político en el ámbito municipal español. En este sentido, se parte de la premisa de concebir al alcalde como líder político, real o potencial, de su comunidad local.[9]

2. Objetivos de la investigación

El presente estudio responde a los objetivos que se señalan a continuación:

(i) Identificar los rasgos esenciales que permiten distinguir el concepto de liderazgo político de otros próximos, así como las funciones que cabe atribuir a los líderes en tanto que actores individuales.

(ii) Comprobar empíricamente la existencia de fenómenos de liderazgo político conformados alrededor de la figura del alcalde, y calibrar su importancia.

(iii) Determinar qué factores favorecen el desarrollo de procesos de liderazgo local, a partir de la elaboración de un esquema previo de análisis.

---

[8] Brugué y Gomà (1998: 11). *Véase*, asimismo, el apartado III del capítulo IV.

[9] *Véase* el apartado 1 del capítulo III.

(iv) Analizar el comportamiento desarrollado por los alcaldes en el plano de la adopción de decisiones, la realización de tareas o trabajo político y la búsqueda de recursos y apoyos.

(v) Determinar los rasgos que presentan las tareas a las que dedican su tiempo los alcaldes, los roles que se les atribuyen y las pautas generales que adquiere su trabajo político.

(vi) Explorar los rasgos y pautas que adquiere la adopción de decisiones políticas por los alcaldes, así como los principales estilos decisorios que utilizan.

(vii) Estudiar la frecuencia, valoración y objetivos de las relaciones de cooperación que los líderes locales mantienen con otros actores políticos, así como las funciones y tipos de redes de apoyo conformadas a partir de ellas.

(viii) Analizar el perfil social de los alcaldes para comprobar hasta qué punto es similar o discrepa del correspondiente al conjunto de los alcaldes españoles y qué significación tiene ello para el desarrollo de procesos de liderazgo local.

(ix) Identificar los factores personales del liderazgo local en función de las ideas de "competencia" o capacidad política y de "ambición".

(x) Contrastar la hipótesis de que los liderazgos locales limitan el alcance de la nacionalización de la política municipal.

(xi) Determinar la naturaleza y alcance del impacto de liderazgo sobre la valoración de la gestión municipal y de las políticas públicas locales.

(xii) Verificar la hipótesis de que los alcaldes que articulan con éxito procesos de liderazgo local tienden a proyectar su influencia en ámbitos supramunicipales.

(xiii) Contrastar la hipótesis de que la percepción de liderazgo local constituye un poderoso factor de orientación del voto y en qué sentido incide sobre ella.

3. Planteamiento metodológico general

La investigación que aquí se presenta se ha desarrollado conjugando *tres tipos de análisis*, los cuales se corresponden con otras tantas metodologías diferenciadas:

(i) Un análisis general y comparado de los principales factores que inciden en el desarrollo de procesos de liderazgo local[10], centrado en un grupo significativo de alcaldes españoles.[11]

El material empírico primario que se ha utilizado ha sido la información proporcionada por *informantes* acerca de diferentes aspectos de la imagen, comportamiento político e impacto de sus respectivos alcaldes. Para ello se ha optado por la realización de una *encuesta por correo*.

Se ha seguido el procedimiento habitual de este tipo de encuestas, guiado por los planteamientos típicamente cuantitativos o distributivos (por utilizar las categorías convencionales): diseño del cuestionario por correo, trabajo de campo y seguimiento, codificación de las respuestas de los informantes, creación de una base de datos,

---

[10] Estos factores se desglosan en los apartados 2, 3, 4, 5 y 6 del capítulo III, al hilo del desarrollo del marco conceptual que ha guiado la investigación empírica.

[11] Los criterios para la determinación de los casos estudiados se examinan en el apartado 8 del capítulo III.

medición de las principales variables y de las relaciones entre ellas, análisis de las respuestas de los informantes, etc.[12]

(ii) Un análisis complementario de aquellos factores que están en la base de los procesos de liderazgo, aplicado a *dos* de los más significados alcaldes.[13]

Se ha elegido en este caso, la *entrevista en profundidad* a los alcaldes como instrumento auxiliar más apropiado para recabar información. Las opiniones de los propios alcaldes-líderes resultaron de gran interés porque sirvieron para complementar, matizar y en su caso relativizar las respuestas previas de los informantes a la encuesta por correo.

El enfoque metodológico seguido en este caso ha sido claramente cualitativo: diseño de la entrevista en profundidad, realización grabada y transcripción de la misma y utilización de su contenido a modo de contraste con las respuestas de los informantes a la encuesta.

(iii) Un análisis del comportamiento electoral en los municipios de los alcaldes seleccionados.

Dicho análisis ha tenido como principales objetivos, por un lado, conocer el alcance de la nacionalización de las elecciones locales en esos municipios, para comprobar si los fenómenos de liderazgo limitaban de algún modo ese proceso y, por otro, poner a prueba, en conexión con otros argumentos, la idea del líder local

---

[12] Sobre las especificidades de la encuesta por correo a informantes, *véase* el apartado 9 del capítulo III. Como se señalará, se relativizaron los datos numéricos a tenor de los comentarios y respuestas de los informantes en bastantes preguntas abiertas. El cuestionario ha pretendido sustituir de algún modo a una entrevista personal: no se aspiraba a realizar ningún tipo de inferencia estadística a partir de los datos derivados de aquél. Al fin y al cabo, los casos estudiados no constituyen una muestra estadísticamente representativa sino el conjunto del universo.

[13] *Véase* el apartado 10.1. del capítulo III.

como factor de decisión y orientación del voto. Para ello, se ha llevado a cabo la recopilación y tratamiento estadístico de todos resultados de las elecciones legislativas, autonómicas y locales desde 1979 hasta 1996 en los municipios objeto de nuestro estudio. Se compararon posteriormente esos resultados con los de esas mismas elecciones a nivel nacional y autonómico.

La investigación no se desarrolló, pues, conforme a una única lógica metodológica. La naturaleza compleja de los procesos de liderazgo local obligó a utilizar un enfoque plural, lo que implicaba la utilización de distintas fuentes de recogida de información, así como diferentes técnicas de tratamiento de la misma. Al fin y al cabo, tanto los objetivos de la investigación como el desconocimiento por nuestra parte de la realidad de los municipios escogidos, no hacían aconsejable utilizar una única vía metodológica.[14]

En todo caso, los resultados obtenidos de los tres tipos de análisis mencionados representan el material de apoyo tanto del marco teórico como de las hipótesis planteadas en el capítulo III, y constituyen asimismo el principal aval empírico de la investigación realizada.

4. El método de exposición

La tesis se halla estructurada en *ocho capítulos*.

Al presente capítulo -intencionadamente breve por razón de que plantea temas que se desarrollan en profundidad en capítulos sucesivos-, le sigue el *capítulo II*, titulado "El liderazgo político". En él se

[14] Siendo conscientes de la trascendencia e implicaciones que posee la metodología en cualquier investigación, y más aún si cabe en ésta por la pretensión plural que la preside, los apartados 8, 9 y 10 del capítulo III abordan los criterios que han servido de base para la determinación de los casos a estudiar, así como los principales instrumentos de recogida de información y fuentes utilizadas, indicando los problemas derivados de su aplicación y algunas observaciones sobre el análisis de datos.

presenta un balance crítico de las principales concepciones y enfoques sobre el liderazgo en general, y sobre liderazgo político en particular. Aunque la heterogeneidad y la fragmentación son dos rasgos que presiden el estudio del liderazgo, algunas de las categorías conceptuales y tipologías que se exponen en dicho balance han sido de gran utilidad en los capítulos posteriores. Asimismo, se propone un concepto de liderazgo político que sirve de referencia a la investigación, mediante el análisis de los rasgos básicos que lo distinguen de otro tipo de conceptos próximos. Finalmente, se esbozan las funciones que cabe atribuir a los líderes en tanto que actores individuales, a diferencia de otros actores colectivos como los grupos de interés o los partidos políticos.

El *capítulo III*, bajo la rúbrica de "Marco conceptual y metodológico de la investigación empírica", aborda propiamente el esquema de análisis que ha guiado el trabajo realizado, así como la explicación de los principales aspectos metodológicos de la investigación. Este capítulo constituye, pues, una referencia constante para el resto de la tesis.

Partiendo de la idea del alcalde como líder político (apartado 1), se explican los principales elementos conceptuales para el análisis del liderazgo local: la llamada ecuación personal del liderazgo, expresada en las ideas de competencia y de ambición (apartado 2); el comportamiento político de los alcaldes, conformado por los procesos de adopción de decisiones, de realización de tareas y de búsqueda de recursos y apoyos (apartado 3); las redes de apoyo de los alcaldes (apartado 4); el entorno de liderazgo, que enmarca los límites y posibilidades de actuación de los alcaldes (apartado 5); y la percepción e impacto de liderazgo, así como el concepto de estilo de liderazgo local (apartado 6). En el apartado 7 se ponen en relación los elementos conceptuales mencionados en un esquema general y se plantean las principales hipótesis de trabajo.

Los aspectos metodológicos de la investigación se desarrollan en los apartados posteriores, con especial referencia a los criterios de determinación de los casos estudiados (apartado 8), así como a los intrumentos de recogida de información (en especial, la encuesta por correo dirigida a informantes) y las fuentes utilizadas (apartados 9 y 10).

El *capítulo IV*, titulado "El entorno de liderazgo", aborda el estudio los elementos básicos del contexto en el que operan los alcaldes españoles, en función de la tensión entre *nacionalización* y *localismo*. De este modo, se examinan primero las principales dimensiones y argumentos que están en la base de la tendencia a la nacionalización de la política local en España. Después, se consideran algunos factores que limitan o cuestionan de algún modo el alcance de dicha tendencia, en línea con planteamientos afines al particularismo. Finalmente, se contrasta específicamente la hipótesis de que los liderazgos locales constituyen, asimismo, un límite importante a la nacionalización.

El *capítulo V*, dedicado a "La ecuación personal del liderazgo", analiza los factores personales del liderazgo en los alcaldes españoles seleccionados, aplicando el marco conceptual y de análisis trazado en el capítulo III.

El primer apartado de este capítulo presenta algunos rasgos del *perfil social* de los alcaldes objeto de estudio, comparándolos con los correspondientes al conjunto de los alcaldes españoles, con el objeto de valorar su significación en el surgimiento de liderazgos locales. En los apartados siguientes se estudia la *competencia política* a partir de las dimensiones que la definen (apartado 3), de la percepción de cualidades específicas (apartado 4) y de la atribución general de competencia (apartado 5), para proponer finalmente una clasificación de los alcaldes en función de aquélla (apartado 6). Por último, se explora la presencia en los alcaldes de la *ambición política* como rasgo complejo (apartado 7). Ahora bien, tanto la competencia como la ambición se entienden en esencia como competencia y ambición "percibidas", es decir, su análisis se realiza a partir de las percepciones y valoraciones de informantes. Ello resulta a nuestro juicio más significativo -y, en todo caso, susceptible de ser mejor analizado- que el estudio de la competencia y ambición "reales".

El *capítulo VI*, titulado "El comportamiento político de los alcaldes", estudia dicho comportamiento en los alcaldes seleccionados, a partir los tres procesos interdependientes esbozados en el capítulo III.

Los apartados 1, 2 y 3 se dedican a estudiar la adopción de decisiones políticas por los líderes locales, esto es, los rasgos básicos que las caracterizan, las pautas generales que presentan, así como los principales estilos decisorios identificables.

En el apartado 4 se analiza el proceso de realización de tareas (el trabajo político de los alcaldes) a partir del planteamiento de tres cuestiones: i) a qué actividades o sectores de actividad dedican primordialmente su tiempo los alcaldes (o, en otros términos, qué rasgos presenta el contenido concreto de su trabajo); ii) cuáles son sus roles principales; y iii) cuáles son las pautas generales que siguen los alcaldes al hacer su trabajo, esto es, al acometer o poner en práctica su agenda gubernamental.

El último apartado se dedica a estudiar las redes de apoyo de los alcaldes, conformadas por el tercer proceso definitorio del comportamiento político de los líderes locales, esto es, el de búsqueda de recursos y apoyos. En concreto, se contempla la frecuencia de las relaciones de cooperación de los alcaldes con otros actores políticos y sociales, la valoración que merecen, los objetivos de las mismas, así como los tipos de redes identificados.

El *capítulo VII*, "Percepción e impacto de liderazgo", aborda el estudio del impacto de liderazgo de los alcaldes, concebido como percepción del impacto.

De este modo, partiendo de una definición operativa de lo que se entiende por percepción de liderazgo -en función de diferentes dimensiones de la imagen pública de los alcaldes (apartados 1 y 2)-, se estudia el impacto de dicha percepción sobre tres ámbitos específicos: la valoración del ayuntamiento y de las políticas públicas locales (apartado 3); la influencia de los alcaldes en otros ámbitos políticos, regionales o nacionales, con el objeto de contrastar la hipótesis de que los alcaldes que articulan con éxito procesos de liderazgo local tienden a proyectar su influencia en ámbitos políticos supramunicipales (apartado 4); y,

fundamentalmente, el comportamiento electoral municipal (la relación liderazgo-voto), para comprobar la hipótesis de que el liderazgo local constituye un factor importante de orientación del voto en los municipios estudiados (apartado 5). En el último apartado se expone una tipología general de los alcaldes en en función del alcance y profundidad del impacto percibido de liderazgo.

Como es obligado, se dedica el *capítulo VIII* y último a presentar de forma sistemática las *conclusiones* generales y específicas de la investigación. Dichas conclusiones se han condensado en ocho bloques, que se corresponden con los capítulos y/o grandes apartados de la tesis. En ellos se recogen, asimismo, a modo de recapitulación, los principales argumentos y referentes empíricos que han servido de base al trabajo realizado, así como las aportaciones del mismo.

A la exposición de los capítulos de la tesis le siguen las *referencias bibliográficas citadas*, así como un conjunto significativo de *cinco anexos*. Dichos anexos lo integran, por un lado, elaboraciones de datos -que han servido de base a resultados, interpretaciones o elaboraciones sintéticas presentados propiamente en el texto- (anexos IV y V) y, por otro, materiales relacionados con los aspectos metodológicos clave de la investigación (anexos I, II y III).

De este modo, el *anexo I* recoge la relación de alcaldes españoles que han renovado mandato al menos en tres ocasiones en municipios que superan los 10.000 habitantes, en consonancia con uno de los criterios que se han manejado para la determinación de los casos a estudiar.[15] El *anexo II* lo integra la relación de municipios objeto de la encuesta por correo dirigida a los informantes. El *anexo III* presenta propiamente el cuestionario diseñado a efectos de la investigación. El *anexo IV* recoge los resultados e índices electorales calculados, así como los promedios de voto y composición política de los gobiernos locales en los municipios objeto de estudio (1979-1995). Por último, el *anexo V* reúne un

IV recoge los resultados e índices electorales calculados, así como los promedios de voto y composición política de los gobiernos locales en los municipios objeto de estudio (1979-1995). Por último, el *anexo V* reúne un conjunto escogido de materiales sobre el comportamiento político de los alcaldes estudiados -acerca de la adopción de decisiones, la realización de tareas y las redes de apoyo-, obtenidos a partir de la referida encuesta.

CAPITULO II:

EL LIDERAZGO POLÍTICO

Indice del capítulo II

1. La pluralidad de concepciones de liderazgo

2. Principales enfoques en el estudio del liderazgo en la teoría de las organizaciones

2.1. El enfoque de los rasgos personales

2.2. El enfoque de la conducta

2.3. El enfoque situacional/contingente

2.4. El enfoque del "Nuevo Liderazgo"

2.5. A la búsqueda de modelos integradores

3. Liderazgo y Ciencia Política

3.1. Imágenes clásicas de liderazgo

3.1.1. El "filósofo-rey" de Platón y el "príncipe" de Maquiavelo

3.1.2. El "gran hombre" y el "hombre marioneta"

3.2. Algunas aportaciones al concepto de liderazgo desde la Ciencia Política contemporánea

4. Tipos de liderazgo político

4.1. Una dicotomía básica: liderazgo transaccional y liderazgo transformador

4.2. Las tipologías de Blondel y Cerny según el impacto del liderazgo en el sistema político

5. El individuo en la arena política: el líder como actor, el liderazgo como proceso

5.1. El concepto de liderazgo político: rasgos diferenciales del fenómeno

5.1.1. Proceso interactivo

5.1.2. El comportamiento del actor individual

5.1.3. Propósito colectivo

5.1.4. Impacto no rutinario

5.2. Funciones de los líderes como actores individuales

1. La pluralidad de concepciones de liderazgo

El término "liderazgo" viene utilizándose en las Ciencias Sociales, al menos, con tres acepciones diferentes: *como rasgo o cualidad de una persona, como atributo de una posición y como categoría de comportamiento*. De ahí que se suela prestar atención de forma más o menos excluyente, respectivamente, a las "capacidades de liderazgo", a las "posiciones de liderazgo" o a las "conductas de liderazgo".[1] No resulta extraño, pues, que conviva una pluralidad de concepciones del fenómeno, no pocas veces diametralmente opuestas.

En efecto, si se pone por caso la *teoría de las organizaciones*, que es con mucho el ámbito donde abunda un mayor número de investigaciones empíricas sobre la materia[2], las nociones de liderazgo se cuentan por decenas.

---

[1] Acaso cabría añadir a estas tres acepciones la del liderazgo entendido como *función* dentro de un determinado contexto organizativo. No obstante, esta acepción se suele subsumir dentro de la del liderazgo como atributo de una posición.

[2] Los enfoques de la teoría de las organizaciones, sus derivaciones en la literatura sobre gestión empresarial y los trabajos desde la psicología social constituyen los ámbitos que han monopolizado en nuestro siglo los estudios empíricos sobre liderazgo.

Tabla 1.
Evolución de las definiciones de liderazgo en la teoría de las organizaciones

"El arte de inducir a otros a que hagan lo que uno quiere que hagan" (Bundel, 1930).

"El resultado de la habilidad para persuadir y dirigir hombres, sin perjuicio del prestigio o poder que deriva del cargo u otras circunstancias externas" (Reuter, 1941).

"La conducta de un individuo comprometido en dirigir las actividades de un grupo u organización hacia un objetivo compartido" (Hemphill, 1949).

"La influencia interpersonal que se da en una determinada situación y que se orienta, mediante un proceso de comunicación, hacia el cumplimiento de objetivos específicos" (Tannenbaum, Weschler y Massarik, 1961: 24).

"El incremento de influencia que va más allá de la aceptación mecánica de la directrices rutinarias de la organización" (katz y Kahn, 1977).

"Una relación de influencia en dos direcciones cuyo propósito primario es el logro de los objetivos mutuos" (Hollander, 1978).

"Una interacción entre los miembros del grupo. Los líderes son los agentes del cambio, cuyos actos afectan a los actos de otros más que los actos de los otros les afectan a ellos" (Bass, 1981).

"Un proceso y una propiedad. Como proceso, liderazgo es el uso de la influencia no coercitiva para coordinar y dirigir las actividades de los miembros de un grupo organizado hacia el logro de los objetivos del mismo. Como una propiedad, liderazgo es el conjunto de cualidades o características que se atribuyen a aquéllos (los líderes) percibidos por el empleo exitoso de tal influencia (Jago, 1982).

"Proceso de persuasión por el que un individuo o equipo induce a un grupo hacia la acción en consonancia con los propósitos de líder o con los objetivos compartidos de todos (Gardner, 1986).

"Relación de influencia entre líderes y seguidores que intentan provocar cambios reales, los cuales constituyen sus mutuos propósitos (Rost, 1991).

"Proceso que da sentido (dirección significativa) al esfuerzo colectivo" (Jacobs y Jaques, 1990).

"Proceso relacional por el cual un individuo, consensualmente validado por otros, ejerce una habilidad discrecional para influir e inspirar las prácticas de esos otros, quienes responden libremente para influir e inspirar al líder en el intento de implantar el cambio en una organización (Howe, 1992).

Fuente: Elaboración propia a partir del catálogo de definiciones de Hughes, Ginnett y Curphy (1993), Yukl (1994) y Phillips (1995).

Como puede observarse a partir de la pequeña muestra de definiciones se presenta en la Tabla 1, el concepto de liderazgo se delimita de numerosas formas: en términos de rasgos personales y habilidades, de conducta o comportamiento del líder, de posiciones formales, de modelos de interacción o de relaciones entre roles, etc. Ahora bien, globalmente consideradas, parecen reflejar la asunción de que liderazgo implica la influencia que ejerce una o más personas (o posiciones) sobre otra u otras para estructurar las actividades dentro de un grupo u organización. Sin embargo, cuando se pretende precisar algo más esta idea tan genérica, las diferencias entre ellas sobre quién ejerce la influencia, la forma de ejercerla, su propósito o resultado son manifiestamente notables.

2. Principales enfoques del estudio del liderazgo en la teoría de las organizaciones

La mayoría de las investigaciones sobre liderazgo en las organizaciones son susceptibles de integrarse en alguno de estos enfoques:

- el *enfoque de los rasgos personales*, que tuvo su etapa dorada durante los años 30 y hasta finales de los años 40;

- el *enfoque conductista*, predominante entre finales de los años 40 y finales de los 60;

- el *enfoque situacional/contingente*, el mayoritario desde finales de los años 60 hasta mediados de los 80 ; y

- el *enfoque/escuela del "Nuevo Liderazgo"*, que desde mediados de los años 80 viene destacando por el número y

alcance de sus aportaciones.[3]

2.1. El enfoque de los rasgos personales

Los estudios que comparten este enfoque entienden el liderazgo como un conjunto de cualidades, supuestamente innatas, de determinados individuos. El objetivo perseguido por la mayoría de ellos no es otro que tratar de aislar aquellas características individuales que presumiblemente distinguirían a los líderes de aquéllos que no lo son. De este modo, los individuos que poseyeran determinadas cualidades "especiales" estarían en condiciones de ejercer su dominio en cualquier situación. La presencia de esos rasgos de liderazgo en ciertas personas contribuiría de forma decisiva al rendimiento y la eficacia de la organización.[4]

Sin embargo, los esfuerzos realizados en decenas de trabajos por identificar dichos rasgos (mediante la aplicación de cuestionarios o de test psicológicos, el análisis de datos biográficos o el diseño de situaciones

---

[3] Esta periodificación no pretende ser rígida. Aunque las etapas de mayor auge de estos enfoques sean las que se indican, debe tenerse en cuenta que todos ellos han sobrevivido con mayor o menor fortuna hasta la actualidad. Asimismo, muchas investigaciones poseen un carácter ecléctico, al compartir características de varios enfoques al mismo tiempo.

[4] A partir de la revisión realizada por Stogdill y Bass de casi doscientas investigaciones encuadrables en este enfoque, Bass resumió en tres grandes bloques algunas de las cualidades de los "líderes naturales", las cuales solían aparecer en la mayoría de los estudios empíricos: (i) las relacionadas con la inteligencia, como la capacidad de decisión, grandes conocimientos especializados, fluidez verbal o "juiciosidad"; (ii) las relacionadas con la "personalidad", como la capacidad de adaptación a diferentes roles o situaciones, la creatividad, la integridad personal, la confianza en sí mismo y el control emocional; y (iii) las relacionadas con el trato hacia las personas, como la sociabilidad, el tacto o diplomacia, la persuasión y la capacidad para ganarse la cooperación de otros (Bass, 1982: 75-76).

experimentales, principalmente), no resultaron del todo concluyentes. Parecían existir grandes diferencias entre ellos con respecto a los rasgos concretos atribuibles a los líderes y, además, sus resultados variaban considerablemente en función de la situación que servía de referencia: la lista de rasgos de liderazgo no sólo cambiaba de estudio en estudio, sino que se hacía también interminable.

Se suponía, por ejemplo, que los líderes deberían ser excepcionalmente inteligentes, muy vitales y con una gran capacidad de comunicación pero, cuando estas proposiciones "obvias" se examinaron, resultaron ser todas falsas: "Sí, los líderes eran un poco más inteligentes, pero no mucho más. Y sí, eran más enérgicos y dinámicos... pero no para tanto. En verdad, eran mejores comunicadores públicos que la media, pero la diferencia global no era muy grande (...) De este modo, cada uno de estos mitos se evaporaron bajo la luz del escrutinio científico".[5]

Aunque algunas cualidades se revelaban importantes en muchos líderes, no parecían ser rasgos necesarios ni suficientes para asegurar un liderazgo eficaz. Una persona con rasgos de liderazgo podía mostrarse eficaz en una en una determinada situación, pero ineficaz en otra situación diferente.[6]

Es así como el enfoque de los rasgos personales evolucionaría desde mediados de los años sesenta, incorporando variables conductuales o situacionales. Se puede decir que la investigación en este campo ha trasladado su preocupación por identificar las rasgos de los "líderes

---

[5] Sashkin y Rosenbach (1993: 87).

[6] Yukl (1994: 255). A esta misma conclusión llegó Hollander: "aunque ciertas capacidades mínimas son necesarias o exigibles en todos los líderes, las poseen también de forma bastante general personas que no lo son. Es más, los rasgos necesarios para un líder en una determinada situación o para un determinado grupo pueden diferir de aquellos que se requiere en un marco distinto" (*cit.* por Nigro y Nigro, 1981: 316).

naturales", al interés más reciente por conocer de qué forma las diferentes situaciones determinan la relevancia de unos u otros rasgos y habilidades de los líderes.[7]

2.2. El enfoque de la conducta

Del énfasis en los rasgos se pasaría en un primer momento al énfasis en los comportamientos: si la clave no estaba en quiénes son los líderes, quizá la clave del liderazgo estuviera en lo que hacen.[8]

De alguna forma, los modelos derivados del enfoque de la conducta han compartido la idea de que existen comportamientos específicos de liderazgo y han intentado buscar -desde un punto de vista muchas veces normativo- los patrones de conducta más eficaces y beneficiosos para el rendimiento del conjunto de la organización o, al menos, de segmentos de la misma.[9]

No cabe duda de que el hallazgo más significativo al que han llegado una buena parte de las investigaciones conductuales, ha sido el reconocimiento de la existencia de dos dimensiones en las conductas de liderazgo: liderazgo "orientado al cumplimiento de las tareas" y liderazgo

---

[7] Phillips (1995: 59).

[8] Sashkin y Rosenbach (1993: 87).

[9] Entre los modelos conductuales, merece la pena destacar aquellos derivados de los equipos de investigación de la Universidad de Michigan (que aplicó el famoso *Leadership Description Behavior Questionnaire*) y de la de Ohio, desde mediados de la década de los cuarenta hasta mediados de los cincuenta; el *"high-high" leader model* de Blake y Mouton (1982) y el modelo integrador de Yukl (1994). Una buena explicación de ellos se puede encontrar precisamente en Yukl (1994) y en Gibson, Ivancevich y Donnelly (1991).

"orientado a las relaciones personales".[10] Ambas dimensiones estarían en la base de una amplia variedad de comportamientos específicos, así como de otras taxonomías sobre comportamientos de liderazgo.

Como su propia denominación indica, el líder centrado en el cumplimiento de las tareas se orientaría fundamentalmente hacia comportamientos relacionados con la estructuración de las actividades del grupo u organización, esto es, hacia la fijación de objetivos, la planificación del trabajo a realizar o la coordinación de funciones y tareas, entre otras. Por contra, el líder centrado en las relaciones personales exhibiría conductas orientadas básicamente a provocar una influencia en otras personas para construir y mantener relaciones de cooperación, creación de confianza, un "clima" organizativo agradable, etc.[11]

La presencia en un alto grado de características de ambas dimensiones perfilaría la conducta del "mejor" líder, entendido como el más eficaz. Esa conducta "óptima" se podría adquirir mediante el oportuno entrenamiento y al margen de la situación concreta en la que el líder se encontrase. Quizá sea ésta la principal conclusión de la mayoría de los modelos de la conducta, no exenta si se quiere de cierta carga normativa.

---

[10] Entre otras muchas denominaciones de estas dos dimensiones, destacan la de "iniciación de estructura" *vs.* "consideración" de la Universidad de Ohio (Stogdill y Coons, 1957); la de "líderes centrados en la producción" *vs.* "líderes centrados en los empleados" de la Universidad de Michigan (Bowers y Seashore, 1966), o la más sencilla, de "interés por las tareas" *vs.* "interés por la gente" (Blake y McCanse, 1991). Una exposición de las diferencias en el significado de las diferentes categorías se puede encontrar en los libros citados en la nota anterior, aunque en lo sustancial las discrepancias conceptuales entre los investigadores sobre ambos factores son mínimas.

[11] Combinando ambas dimensiones Hersey y Banchard (1977) definieron cuatro tipos de liderazgo: *participativo* (con un nivel bajo en su orientación a las tareas y alto en su orientación a las relaciones), *delegatorio* (nivel bajo en tareas y bajo en relaciones), *persuasivo* (nivel alto en tareas y alto en relaciones) e *informativo* (nivel alto en tareas y bajo en relaciones).

2.3. El enfoque situacional-contingente

En cambio, desde el enfoque situacional se entiende que el liderazgo es (situacionalmente) contingente, es decir, individuos con diferentes perfiles personales pueden comportarse como líderes en función de los específicos límites y posibilidades de una situación particular.

Se asume que no existen ni cualidades personales innatas ni comportamientos de liderazgo universalmente apropiados, sino que eso que se llama "liderazgo" varía de situación en situación al depender, en última instancia, de la interacción del actor con un escenario particular.[12]

Esta es la razón por la que las investigaciones contingentes se han centrado de forma particular en el análisis de aquellas variables situacionales que intervienen, atenuando o amplificando, los rasgos personales (de liderazgo) o las conductas de los líderes, con el objeto de determinar, en última instancia, qué rasgos o conductas resultan apropiadas para una determinada situación o contexto organizativo.[13]

No obstante, el inconveniente básico de este tipo de aproximación reside, a nuestro juicio, en la multitud de situaciones y de variables situacionales susceptibles de consideración por el analista: su necesaria selección por el investigador restringe y, naturalmente, simplifica

---

[12] Entre los modelos más significativos de este enfoque cabría destacar el *modelo de la contingencia* de Fiedler, el *path-goal model* de House, la "teoría de los sustitutos de liderazgo" de Kerr y Jermier, el modelo de Vroom y Yetton y el de Hunt. Una síntesis de todos ellos se puede encontrar en Bass (1982) y Gibson, Ivancevich y Donnelly (1991).

[13] En efecto, se han ido incorporado un gran número de variables situacionales que matizan el impacto de los rasgos personales o los comportamientos de los líderes: el sistema formal de autoridad en la organización, la cultura o el clima organizativo, la tecnología, la percepciones de los seguidores respecto al líder o el grado de participación en la toma de decisiones, por señalar algunas de ellas.

la capacidad explicativa de los modelos.

2.4. El enfoque del "Nuevo Liderazgo"[14]

La reciente literatura sobre el "Nuevo Liderazgo" posee una naturaleza eminentemente ecléctica al integrar enfoques y modelos de distinta procedencia. Los trabajos que se integran en ella tienden a converger, sin embargo, en el énfasis por distinguir lo que es (verdadero) liderazgo de lo que es (meramente) *management*, concebido éste último como "viejo" liderazgo. Prueba de ello es que han proliferado términos como liderazgo "visionario", liderazgo "mágico", liderazgo "transformador", liderazgo "estratégico" o liderazgo "simbólico" entre otros, que precisamente han pretendido marcar, en última instancia, esa diferencia.[15]

Aunque existen fuertes discrepancias en cuanto a su significación, el concepto de *visión* se ha constituido en la piedra angular de este campo de estudio. La esencia del liderazgo, a diferencia del *management*, residiría en la capacidad del líder para definir, articular y comunicar eficazmente una visión en el seno de su organización, aunque ésta pueda ser "tan vaga como un sueño o tan precisa como un objetivo o una misión"[16]. Mientras que los gestores se enfrentarían a la complejidad

---

[14] La rúbrica de "Nuevo Liderazgo" proviene de Bryman (1992: 49).

[15] Entre los muchos títulos que se pueden encuadrar en la "escuela del Nuevo Liderazgo", destacamos estos tres: *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987) de J.M. Kouzes y B.Z. Posner; *On Becoming a leader* (Reading, MA: Addison-Wesley Publising Company, 1989) de W. Bennis; *Visionary Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992) de B. Nanus.

[16] Bryman (1992: 91). Asimismo, el concepto de *visión* se ha erigido en uno de los pilares de los enfoques de planificación estratégica, en tanto que idea o ideas vertebradoras que conducen los procesos de cambio en el seno de la organización.

intentando buscar la consistencia y el orden, los líderes por el contrario encararían el cambio o la "turbulencia"[17] intentando implantar su visión.

La Tabla 2 puede resultar ilustrativa del enfoque, al resumir algunos de los temas que marcan el contraste entre la literatura del "Viejo Liderazgo" y la del "Nuevo Liderazgo".

Tabla 2.
Diferencias entre la literatura del "Viejo Liderazgo" y la del "Nuevo Liderazgo"

Temas del Viejo Liderazgo	*Temas del Nuevo Liderazgo*
Planificación	Visión/misión
Asignación de responsabilidades	Infundir la visión
Controlar y resolver problemas	Motivar e inspirar
Crear rutinas y equilibrio	Provocar cambio e innovación
Generar confianza	Generar compromisos
Obligaciones contractuales	Estimular esfuerzos extra
Racionalidad del líder	Interés e intuición
Orientación reactiva frente al entorno	Orientación activa

Fuente: Elaboración propia a partir de Bryman (1992: 36), Kotter (1990: 103-111) y Zaleznik (1993: 36-56).

Quizá el principal mérito de esta corriente ha sido el de estimular la aparición o revitalización de temas tan sugerentes para la Ciencia Política como (i) el papel del líder en la motivación y en la creación de compromisos para la implantación de nuevas formas organizativas; (ii) el papel de la visión en la transformación de los valores que integran la cultura

[17] "Turbulencia" es una de esas palabras de moda en la teoría que las organizaciones, que su utiliza para describir el contexto en el que operan las organizaciones contemporáneas.

organizativa, así como la intuición y la persuasión como elementos del liderazgo; (iii) la percepción carismática del líder; o (iv) la importancia de la oportunidad y de la credibilidad en el éxito del liderazgo. Sin duda, ello ha contribuido también a dar un nuevo impulso a la investigación del fenómeno, intentando superar las limitaciones de los enfoques anteriores.

2.5. A la búsqueda de modelos integradores

Ahora bien, la heterogeneidad y la fragmentación, cuando no la confusión, siguen siendo los rasgos que presiden el estudio del liderazgo. La investigación ha sido mucha tanto en la teoría de las organizaciones como en la psicología social, la pedagogía o los estudios empresariales, pero los resultados han estado muy apegados al diseño de cada trabajo en particular. Así las cosas, las posibilidades de integración de diferentes modelos y de avanzar en un conocimiento acumulativo han mermado considerablemente. De ahí que muchas veces se tenga la (maliciosa) impresión de que cada investigación que se emprende acaba por "descubrir" otro nuevo modelo de liderazgo.

Sin embargo, no debe pensarse que todo el balance es pesimista. La fragmentación reinante no ha impedido que en los últimos años hayan proliferado los esfuerzos teóricos para buscar modelos integradores que den cuenta de distintos enfoques y dimensiones del fenómeno con resultados muy notables.[18]

Asimismo, en un plano práctico, algunos modelos de liderazgo (sobre todo, aquellos derivados del enfoque del "Nuevo Liderazgo" y algunos situacionales) están alcanzando un gran éxito en su vertiente

---

[18] Algunos de esos modelos integradores se explican en Hunt (1991), Yukl (1994) y Phillips (1995).

aplicada al ámbito empresarial[19] y, en menor medida, en ciertas áreas de las administraciones públicas, como la de dirección y gestión de recursos humanos.[20]

3. Liderazgo y Ciencia Política

3.1. Imágenes clásicas de liderazgo

A pesar de que el liderazgo no haya sido un objeto preferente de estudio por parte de la Ciencia Política[21], la historia del pensamiento político ofrece numerosas "imágenes" de liderazgo. Quiere decirse que no se trata de concepciones sistemáticas y acabadas, sino aproximaciones de enorme valor heurístico, cuya repercusión ha sido indudable al informar una buena parte del debate contemporáneo sobre el fenómeno.

Entre esas "imágenes" debe destacarse la del "filósofo-rey" de Platón en (aparente) contraste con la del "príncipe" de Maquiavelo y la del líder como "héroe" en contraposición a la del líder como "marioneta".

3.1.1. *El "filósofo-rey" de Platón y el "príncipe" de Maquiavelo*

En su obra *El Político*, Platón concibe la política como un "arte", de gran utilidad para la *polis*, que tiene por objeto proporcionar

---

[19] Es significativa la importancia que se concibe actualmente al factor liderazgo en las investigaciones sobre *management*, dirección estratégica y Calidad Total en las empresas.

[20] Casi todos los manuales de dirección o gestión pública de recursos humanos dedican algún capítulo al liderazgo. Una interesante aplicación del modelo de liderazgo situacional al ámbito de la administración pública española puede encontrarse en Sánchez Santa-Bárbara (1995: 395-437).

[21] Sobre las razones de esta ausencia, *veáse* el apartado 1 del capítulo I.

dirección a la comunidad de ciudadanos en la gestión de sus asuntos comunes. Sugiere distintas imágenes de hombres de Estado (el "pastor de ovejas" o el "médico", por ejemplo), para plantear su concepción preferida del gobernante como "filósofo-rey", medio experto, medio artista: el "tejedor" que combina con destreza las habilidades de otras profesiones o artes sociales en el "arte" de gobernar el Estado.

En efecto, la noción de la política como actividad directiva-regulatoria de la comunidad de ciudadanos se convertirá, ya en *La República*, en una de las nociones clave de la posición platónica, actividad que corresponde a ese "filósofo-rey". De algún modo, Platón acaba por identificar política y liderazgo, ya que, al fin y al cabo, "(liderazgo) no consistiría meramente en el ejercicio del poder por la búsqueda del poder mismo, ni en el simulacro del arte de gobernar que el retórico puede producir mediante la persuasión"[22], sino ese fenómeno *de carácter colectivo* que, como la política misma, tiene su esencia en esa función directiva-regulatoria.

Ahora bien, la concepción tradicional de liderazgo que ha prevalecido no ha sido la del "filósofo-rey", sino la del "príncipe" de Maquiavelo.

En efecto, la adquisición, consolidación y maximización del poder, que estarían en la base del comportamiento del "príncipe", caracterizan una buena parte de las explicaciones contemporáneas del "hombre político" y de la propia actividad política. Baste recordar la gran influencia de libros como *Personality and Politics* de H. Lasswell, *The Power Elite* de C.W. Mills, *Modern Political Analysis* de R.A. Dahl o *An Economic Theory of Democracy* de A. Downs para comprobar que, aunque se asienten sobre distintas concepciones teóricas y metodológicas, el análisis

[22] Tucker (1981: 3).

político como análisis del poder y del *homo politicus* como "buscador de poder" constituyen ideas dominantes.

Mientras que para el "filósofo-rey" el arte de dirigir la comunidad política es su razón (moral) de ser, el "príncipe" en cambio debe preocuparse esencialmente por alimentar eficazmente el poder *por todos los medios* a su alcance, sin atender en principio a la clase de bienes o servicios colectivos que estaría llamado a proporcionar en el ejercicio de ese poder. El liderazgo no sería otra cosa que ese conjunto de capacidades, habilidades y acciones del "príncipe" orientadas a la adquisición y consolidación del poder.[23]

En cierto modo, puede decirse que los teóricos del poder como Maquiavelo han tendido a estudiar el *who gets what, when and how* del poder (por parafrasear la conocida sentencia de Lasswell), prestando una menor atención el análisis de los efectos de la práctica de ese poder.

Sin embargo, no se le puede negar al "príncipe" el cumplimiento de una función directiva-regulatoria, aunque sólo sea el producto derivado de sus estrategias para conseguir el poder. Como tampoco puede negarse que el "filósofo-rey" no persiga acrecentar su poder y, con ello, estar en mejores condiciones de facilitar el cumplimiento de aquella función. De esta forma, ambas concepciones no parecerían tan excluyentes sino más bien complementarias.

3.1.2. *El "gran hombre" y el "hombre marioneta"*

En el siglo XIX se desarrolla un amplio debate en torno a la importancia del impacto que los líderes -las grandes personalidades de la

---

[23] Esta interpretación del texto de Maquiavelo ha sido apoyada recientemente por Barker (1996: 46).

Historia- provocan en los sucesos históricos.

Ese debate giraría en torno a dos posiciones extremas: la de la renombrada "escuela del Gran Hombre", que enfatiza el protagonismo de los líderes en el curso de los sucesos históricos, y la del determinismo cultural o social, que les coloca en el papel de simples "marionetas" a merced de fuerzas sociales y culturales, impersonales e incontrolables.[24]

Quizá el más claro exponente de la *teoría del Gran Hombre* sea el historiador T. Carlyle que, desde una posición normativa, concibe a los líderes como "héroes", en tanto que los agentes principales del cambio político, moral y social. Entiende (i) que algunos individuos nacen grandes y que su grandeza es una cualidad innata otorgada por designio divino, (ii) que son "objetivamente" grandes, al margen de que la mayoría de la gente piense que lo son, (iii) que su grandeza les capacita para cambiar el curso de la Historia, y (iv) que persiguen el bien común, esto es, sus acciones son moralmente buenas.[25] Dicho con sus elocuentes palabras,

> "la Historia Universal, la historia de lo que el hombre ha logrado en el mundo, es en el fondo la Historia de los Grandes Hombres (...) Ellos fueron los líderes de hombres: los grandes; los modeladores y, en un sentido amplio, los creadores (...) Todas las cosas que vemos que se han logrado en este mundo son propiamente el resultado material o la

---

[24] Desde la perspectiva del "Gran Hombre", la Historia no tendría otro objeto que el estudio de biografías: "La Reforma Protestante es la historia de Lutero, de Calvino y de Zuinglio; la Revolución Francesa resulta la historia de Voltaire, Danton y Napoleón; nuestro propio período es un relato sobre Hitler, Roosvelt, Churchill, Stalin o Gandhi". Por el contrario, desde el determinismo cultural se entiende la Historia "en base a pautas sociales relativamente libres de toda intervención de los líderes" (ambas citas proceden de Katz y Kahn, 1977: 335-336).

[25] Una variante de la teoría del gran hombre es la "teoría de la nariz de Cleopatra" (*véase* al respecto el libro de Boorstin con el título de *La nariz de Cleopatra. Ensayos sobre lo inesperado* publicado en 1996). Asimismo, puede observarse cómo el enfoque de los rasgos personales en la teoría de las organizaciones, que se exponía en el apartado 1.1., es ciertamente heredero de los principios de la escuela del "Gran Hombre".

incorporación práctica de Pensamientos que moraban en los Grandes Hombres (...) Puede que sea justo considerar el alma de la historia como la historia de estos hombres (...)".[26]

Al desarrollo de perspectiva del Gran Hombre también contribuiría, desde su particular visión y de forma notable, M. Weber y su reflexión sobre el *liderazgo carismático.*[27] Su impacto será decisivo, entre otras muchas razones, porque pondría en un primer plano la tendencia a la personalización del poder en las democracias occidentales.[28]

Por el contrario, la escuela del determinismo cultural o social, con representantes de la talla de Spencer o el propio Marx, negará que los actores individuales tengan un papel significativo en el curso de los acontecimientos históricos: los líderes serían el producto de la época que

---

[26] Reproducido en Kellerman (1986: 5), a partir del libro de T. Carlyle (1840), *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*, Boston, Houghton Mifflin, 1907, pág. 1.

[27] Bajo los supuestos del tipo puro de dominación carismática el líder es percibido como "alguien que está internamente 'llamado' a ser conductor de hombres, los cuales no le prestan obediencia porque lo mande la costumbre o una norma legal, sino porque creen en él (...)". En este sentido prevalece "la entrega puramente personal al 'carisma' del 'caudillo'"(Weber, 1986: 86).

[28] Repleto de sugerencias de todo tipo, el libro de Weber *La política como vocación* proporciona una retrato somero del surgimiento de características plebiscitarias en las democracias occidentales, ligadas al propio fortalecimiento de los partidos políticos: "es evidente que la militancia del partido, sobre todo los funcionarios y empresarios del mismo, esperan del triunfo de su jefe una retribución personal en cargos y en privilegios de otro género. Y lo decisivo es que lo esperan de él y no de los parlamentarios o no sólo de ellos. Lo que esperan es, sobre todo, que el efecto demagógico de la *personalidad* del jefe gane votos y mandatos para el partido en la contienda electoral, dándole así poder y aumentando, en consecuencia, hasta el máximo las posibilidades de sus partidarios para conseguir la ansiada retribución. También en lo ideal uno de los móviles más poderosos de la acción reside en la satisfacción que el hombre experimenta al trabajar, no para el programa abstracto de un partido integrado por mediocridades, sino para la persona de un jefe al que él se entrega confiadamente. Este es el elemento "carismático" de todo caudillaje". En este contexto, el político con vocación por excelencia, el que vive "para" su obra sería el demagogo, el caudillo político o líder plebiscitario. En él arraiga, en su expresión más alta, la idea de vocación" (Weber,1986: 86).

les ha tocado vivir y, todo lo más, reflejarían las fuerzas sociales, económicas o culturales dominantes. En esta dirección va encaminada la crítica que Spencer realiza a la teoría del Gran Hombre:

> "Si es un hecho que el gran hombre puede modificar la nación en su estructura y funciones, es también un hecho que deben haber sido modificaciones anteriores las que constituyeron el progreso nacional antes de que él lo hubiera desarrollado. Antes de que él pueda rehacer su sociedad, su sociedad le ha hecho a él"[29]

Los factores estructurales moldearían sus acciones, escaparían a su control y les proporcionarían, por tanto, pocas oportunidades para ejercer un impacto autónomo en el devenir histórico.

Sin embargo, el fenómeno del liderazgo parecía no casar bien con ninguna de estas dos posiciones reduccionistas. Una salida temprana, de compromiso, al debate entre ambas posturas vendrá de la mano del filósofo S. Hook, al distinguir entre el líder como *eventful man* y el líder como *event-making man*.[30] Mientras que el primero *ayuda* a que los sucesos históricos sigan cierta dirección -aunque se espere que, de todas formas, tomarán la dirección ya trazada por factores estructurales-; el segundo, en cambio, es aquel líder que *provoca* que los sucesos tomen un curso diferente al que habrían seguido si él no hubiera estado presente.

En todo caso, parece estar asentada en la Ciencia Política contemporánea (pese a la pluralidad de concepciones de liderazgo) la idea de que la capacidad de influencia de los líderes en el proceso político depende tanto de los propios líderes como de la interacción entre éstos y el entorno en el que operan. Y es que, aunque "la mayoría de la gente todavía

---

[29] Reproducido en Kellerman (1986: 13-14) a partir del libro de H. Spencer, *The Study of Sociology*, Nueva York, Appleton, 1884, pág. 33.

[30] Hook, S., *The Hero in History,* Nueva York, Humanities, 1943, págs. 151 y 153; reproducido en Kellerman (1986: 25-26).

piensa que las cualidades de liderazgo están vinculadas a atributos personales y, por tanto, que el liderazgo es un fenómeno eminentemente individual, muchos analistas en este área están de acuerdo, sin embargo, en que además de los rasgos personales, el liderazgo está íntimamente ligado a los rasgos de las organizaciones políticas y sociales a las que pertenecen los líderes, a las instituciones establecidas y a las relaciones de aquéllos con grupos, más grandes o más pequeños, de seguidores".[31]

A fin de cuentas, calibrar el impacto de los líderes es un problema complejo que no tiene fácil solución si se plantea en términos abstractos: se trata de un impacto que varía considerablemente, dependiendo de que tenga lugar en un entorno que admita transformaciones, de la particular localización de los líderes en ese entorno y sus propias fortalezas y debilidades, por señalar sólo los grandes factores que menciona Greenstein.[32]

En definitiva, aunque se comparte la idea de que los líderes "cuentan", no parece posible determinar hasta qué punto sin hacer referencia a qué líderes, en qué circunstancias concretas y al ámbito donde se desarrolla su impacto.

---

[31] Sheffer (1993: vii). En el mismo sentido, Jones apunta que "en principio, cualquier fuerza social o estructura institucional puede limitar las acciones de los líderes (la realidad económica, pautas de orientaciones o expectativas culturales, demandas de los seguidores, o los límites impuestos por las instituciones políticas (...) Las oportunidades de los líderes dependen del contexto: lo que se puede hacer y los resultados son contingentes tanto temporal como espacialmente" (Jones, 1989: 4-5).

[32] Greenstein (1991: 639).

3.2. Algunas aportaciones al concepto de liderazgo en la Ciencia Política contemporánea

Una exposición sistemática de las distintas concepciones o, más propiamente, "imágenes" de liderazgo en la Ciencia Política hasta mediados de la década de los setenta, se puede encontrar en la obra de Paige (1977). Haciendo un esfuerzo de síntesis, este autor propone definir el fenómeno en términos de conducta, entendiendo por tal "la (conducta) potencialmente creativa de determinadas personas en interacción con otras de similar potencial que se comprometen en iniciativas de relevancia social"[33]. Las diferentes formas que el liderazgo pueda presentar dependerían, según él, de la interacción de cinco variables básicas: personalidad, rol, tarea, organización y entorno específico.[34]

A partir de entonces se ha producido un creciente interés por el estudio riguroso del liderazgo político.[35] Prueba de ello es la aparición de libros y artículos encaminados, entre otras cosas, a analizar su concepto: Burns (1978), Tucker (1981), Kellerman (1984), Blondel (1987), Mughan y

---

[33] Paige (1977: 99).

[34] Paige (1977: 105).

[35] Unos años antes, en 1973, se celebró el Congreso Anual de la *American Political Science Association*, que organizaba un grupo de trabajo sobre "The concept of Political Leadership", presidido por B. Gladd. La formación de este grupo constituye, sin duda, una buena muestra del creciente interés que empezaban a tener los estudios sobre liderazgo. Contó, además, con las ponencias y comunicaciones de casi todos los especialistas de ese momento: J.M. Burns (*Toward a Conceptualization of Political Leadership*), K.F. Janda (*Toward the Explanation of the Concept of Political Leadership in Terms of the Concept of Power*), S. Verba (*The Concept of Leadership*), J.C. Davies (*Leaders and Followers*), C.J. Friedrich (*Power and Leadership*), D.A. Rustow (*The Nature of Political Leadership*), L. Dion (*The Concept of Political Leadership: An Analysis*), A.R. Willner (*Charismatic Political Leadership: A Theory*), D.D. Searing (*Models and Images of Man and Society in Leadership Theory*) y J.V. Downton (*Leadership in Social Systems*), así como las de pioneros como Merriam, Shanon, Seligman y Edinger.

Patterson (1992), Edinger (1993), Sheffer (1993) y Stern (1993).

Tabla 3.
Algunas definiciones de liderazgo político

"Modelo relativamente estable de iniciativa eficaz para la toma de decisiones políticas" (Lasswell, 1967: 317).
"Proceso interactivo en el cual algunos individuos ejercen o intentan ejercer una determinada influencia sobre otros" (Tucker, 1981: 11).
"El proceso por el que un individuo ejerce de forma sistemática más impacto que otros en la naturaleza y dirección de la actividad de un grupo" (Kellerman, 1984: 70).
"El poder que ejerce uno o más individuos para dirigir a los miembros de la nación hacia la acción" (Blondel, 1987: 3).
"Una relación de influencia entre líderes y seguidores quienes persiguen cambios reales que reflejan sus mutuos propósitos" (Rost, 1991: 102).
"El poder de uno o más individuos para inducir a un grupo a adoptar una línea política particular" (The Blackwell Encyclopedia of Political Science, 1991: 321).
"Una posición caracterizada por la habilidad del que la ocupa para guiar el comportamiento colectivo en la dirección de la distribución imperativa de valores deseada en un comunidad" (Edinger, 1993: 6).
"El proceso por el cual los gobernantes tratan de ejercer control o influencia sobre el proceso de toma de decisiones políticas" (Elgie, 1995: 5)

Fuente: Elaboración propia.

Un rápido repaso de las definiciones de liderazgo político que se recogen en la Tabla 3 ratifica las ideas de pluralidad y de fragmentación. Y no sólo esto. Se tiene también la impresión de que no existen propiamente enfoques o perspectivas compartidas en el estudio del liderazgo; habría todo lo más esfuerzos solitarios y discontinuos.

No parece difícil coincidir con Bass cuando concluye que "hay

casi tantas definiciones de liderazgo como investigadores han intentando aproximarse al concepto"[36], en el sentido de que cada cual construye su propia noción "a la medida", sobre la base de integrar concepciones y métodos de distinta naturaleza, en función de los intereses y el diseño de su propia investigación.

En efecto, Edinger (1993) concibe el liderazgo como un fenómeno actitudinal, producto de las percepciones mutuas del líder y los seguidores, que se concreta en la atribución a la conducta del primero de la habilidad para guiar y estructurar los modelos de conducta colectiva en la dirección deseada, de tal forma que las decisiones del líder sean implantadas por la acción del colectivo. En cambio, Blondel se interesa más bien por el impacto que pueda provocar el comportamiento del líder en su entorno, influido por sus características personales y el ámbito institucional concreto en el que opera. Entiende el liderazgo -de forma laxa- como "una forma especial de poder ejercido por el líder sobre un amplia variedad de asuntos y personas".[37]

Por su parte, Tucker (1992), Kellerman (1984) o Elgie (1995) prefieren definirlo -a nuestro juicio más acertadamente- como proceso, en el que unos (los líderes) ejercen más influencia que otros (los seguidores) en la actividad política. Es evidente, sin embargo, que la vaguedad (quizás, necesaria vaguedad) preside la mayoría de las definiciones.

Otros trabajos parten de ópticas marcadamente diferentes. Es el caso de Baumgartner (1989), quien estudia el liderazgo en función de las habilidades individuales y de la manipulación de símbolos desde supuestos cercanos a la escuela de la elección racional; perspectiva la suya que emparenta con lo que Riker denomina "herestética", término que aplica

---

[36] Bass (1995: 6).

[37] Blondel (1987: 15).

fundamentalmente a los esfuerzos de ciertos individuos por redefinir una situación a su favor, esto es, para inducir a otros a seguir una determinada pauta de comportamiento[38]. O el de Heifetz y Sinder (1990), quienes lo conciben esencialmente como una actividad vinculada a determinados actores consistente, por un lado, en proporcionar una visión y, por otro, en la búsqueda de apoyos políticos para materializarla.

No se puede decir, en definitiva, que aquéllos que han estudiado el liderazgo desde la Ciencia Política se integren en determinadas corrientes o "escuelas". Como tampoco puede afirmarse que se adscriban con claridad a una determinada orientación importada de otras disciplinas (como la teoría de las organizaciones o la psicología), sea que enfatice los rasgos personales, sea típicamente conductual o cualquier otra.

Sí ha habido, no obstante, una cierta predilección temática: la mayoría de ellos se han concentrado preferentemente en temas como el efecto del comportamiento de los líderes en las posiciones institucionales que ocupan; sus características personales (como el *carisma*, por ejemplo); la conducta de liderazgo como opuesta a "liderazgo formal"; la influencia del entorno en tanto que conjunto de recursos o límites para los líderes; el discurso político de los líderes; o, con más frecuencia, en una combinación de ellos.

4. Tipos de liderazgo político

En consonancia con la pluralidad de concepciones de liderazgo, no falta una amplia variedad de clasificaciones y tipologías en torno al fenómeno, sobre la base de múltiples criterios.

[38] Riker (1986: 10).

Aunque no tiene sentido presentar aquí todas ellas, vale la pena mencionar siquiera clasificaciones pioneras como la de Bentley (1908), que diferenciaba entre el "jefe", el "demagogo" y el "mediador" en su estudio sobre el perfil de los políticos americanos. También la clásica distinción de Lasswell (1951) entre el "agitador" y el "gestor político" desde la consideración de la personalidad del líder; o la clasificación de Wilson (1920) de formas de liderazgo en el interior de los partidos ("utilitario, "solidario" e "intencional").[39]

Más recientemente, puede destacarse la tipología de Folkersma que intenta clasificar a los líderes según su orientación ideológica[40]; o la de Elgie que, desde una perspectiva comparada, agrupa a Presidentes y Primeros Ministros de distintos países según su capacidad para controlar el proceso de toma de decisiones políticas[41]. Asimismo, se han construido interesantes clasificaciones de liderazgo, a partir de modelos formales derivados del individualismo metodológico.[42]

En cualquier caso, optamos por exponer tres propuestas, las tres que consideramos más sugerentes a los efectos del estudio del liderazgo local en España: la de Burns (1978), la de Blondel (1987) y la de

---

[39] Una somera descripción de las clasificaciones de Bentley, Lasswell o Wilson se puede encontrar en la obra de Paige (1977: 91-92).

[40] *Véase* la distinción de Folkertsma entre el "fundador", el "revisionista", el "practicante" y el "misionero" (1988: 12-15).

[41] *Véase* Elgie (1995).

[42] Algunos de estos modelos pueden encontrarse en Jones (1989). En general, puede afirmarse que al estar basados exclusivamente en la maximización de la utilidad racional por los actores, estos modelos formales acaban por reducir -a nuestro juicio en exceso-, los factores intervinientes en las interacciones líder-seguidores. Por ejemplo, a pesar de que Jones reconoce la existencia de muchos factores, el modelo que construye se asienta únicamente en tres de ellos: los líderes, los seguidores y el "conjunto de incentivos institucionales que vinculan a los líderes con los deseos de los seguidores" (Jones, 1989: 56).

Cerny (1990). Pese a que están concebidas para clasificar esencialmente a líderes nacionales o internacionales, no es descabellado adaptar los tipos que proponen a los líderes de la esfera local.[43] A ellas se alude a continuación.

4.1. Una dicotomía básica: liderazgo transaccional y liderazgo transformador

Partiendo de que el liderazgo es "aquel proceso por el cual determinadas personas con ciertos motivos y propósitos, en competición o conflicto con otras, movilizan recursos de todo tipo (institucionales, psicológicos, políticos,...) para estimular, inducir o satisfacer las motivaciones de los seguidores en la dirección deseada"[44], Burns retoma la vieja distinción, recogida en *El Príncipe* de Maquiavelo y formulada posteriormente en términos más precisos por Pareto (1963) entre la "zorra" y el "león".[45]

---

[43] En el apartado 6 del capítulo VII, se realiza una adaptación a nuestra investigación de las categorías que contemplan dichas tipologías.

[44] Burns (1978: 18). En un trabajo reciente, el mismo autor critica esta conceptualización por subrayar en exceso la dicotomía líderes-seguidores y, con ello, subestimar el poder de los seguidores de resistencia al cambio en el proceso de liderazgo (Burns, 1996: 9).

[45] La distinción de Maquiavelo tiene también un referente clásico en la obra de Cicerón: "La injusticia puede cometerse de dos maneras: con violencia o fraudulentamente. El fraude es propio de la astuta zorra; la fuerza y la violencia del león" (Cicerón, 1975: 12). Sin embargo, el florentino obviará la carga normativa que atribuía Cicerón a ambas imágenes y acabará aconsejando al príncipe la utilización adecuada de la fuerza del león y de la astucia de la zorra: "Estando, por tanto, un príncipe obligado a saber utilizar correctamente a la bestia, debe elegir entre ellas la zorra y el león, porque el león no se protege de las trampas ni la zorra de los lobos. Es necesario, por tanto, ser zorra para conocer las trampas y león para amedrentar a los lobos. Los que solamente hacen de león no saben lo que se llevan entre manos" (Maquiavelo, 1985: 90-91).

Define de este modo dos tipos de liderazgo: *liderazgo transaccional y liderazgo transformador*. Serían éstas las dos formas principales que toma la interacción líder-seguidores.

La relación entre el líder *transaccional* y sus seguidores se sustenta esencialmente en el *intercambio* mutuamente beneficioso de una ventaja por otra, sea ésta de tipo económico, político o simbólico. El líder proporciona ciertos bienes, valores o servicios a cambio de votos, dinero o algún tipo de apoyo por parte de los seguidores. El vínculo líder-seguidores se caracteriza por ser relativamente discontinuo, esto es, se muestra en forma de actos discretos (de liderazgo) muy ligados a los procesos en que se "negocian" los objetos concretos de intercambio. Se trata, por tanto, de una relación basada en "valores con arreglo a medios" -por utilizar la vieja categoría weberiana-, que poseería un carácter eminentemente instrumental. Asimismo, esta forma de liderazgo se manifestaría preferentemente en situaciones de "normalidad" política.

En cambio, el liderazgo *transformador*[46] suele aparecer en procesos de fuerte cambio político y se fundamenta en la *identificación* y el compromiso mutuo del líder y los seguidores para alcanzar una meta común, de tal forma que "implican para ello niveles más altos de motivación y moralidad"[47]. Este tipo de líder apelaría a grandes ideales y valores finalistas ("con arreglo a fines") como la libertad, la justicia o la nación, activando la conciencia colectiva e induciendo a los seguidores a participar de su "visión" de la sociedad. De este modo, el vínculo de liderazgo quedaría establecido (supuestamente) con una mayor firmeza e intensidad

---

[46] Braud considera más acertado traducir la categoría de *transformative leadership* por la de *leadership de recomposition* ("liderazgo de la recomposición") (1994: 392). Quizá esta última expresión sea más fiel al contenido que Burns pretende transmitir, al alejarse de las connotaciones de transformación revolucionaria que se pueden desprender de la primera.

[47] Burns (1978: 20).

que en el caso del liderazgo transaccional.[48]

Esta distinción clásica, más o menos intuitiva, ha tenido una amplia repercusión al servir de base para elaboraciones más refinadas tanto en la Ciencia Política como fuera de ella.[49]

4.2. Las tipologías de Blondel y Cerny según el impacto del liderazgo en el sistema político

En efecto, tanto la tipología de Blondel como la de Cerny se hallan inspiradas en la dicotomía líder transaccional / líder transformador, aunque sus supuestos de partida sean bien diferentes.

(i) Blondel construye una sugerente tipología de liderazgo según el impacto potencial de éste sobre el sistema político. Se trata de un impacto *potencial* porque está elaborada en base a los *objetivos* explícitos de los líderes, entendiendo por tales "el conjunto de intenciones que los líderes intentan efectivamente poner en práctica, las cuales resumen *la orientación general de sus acciones* y que no son meras expresiones de

---

[48] Como puede observarse, el liderazgo transformador posee características en común con lo que muchos han denominado "liderazgo carismático" (Weber, 1968; Willner, 1984).

[49] Es el caso, por ejemplo, de la tipología de Hargrove (1989) sobre el liderazgo dentro de las instituciones políticas que, desde posiciones afines tanto a la *public choice* como al neoinstitucionalismo, pone en relación las categorías de Burns con la racionalidad del actor individual y la cultura política de una determinada institución. Asimismo, como se ha visto anteriormente, gran parte la reciente literatura sobre el "Nuevo Liderazgo" en las organizaciones complejas, y ciertos modelos de gestión empresarial, parten de la idea de liderazgo transaccional (al que califican de *management* o "viejo liderazgo") contraponiéndola a la de liderazgo transformador (o a otros calificativos semejantes como "visionario", "carismático", etc.).

esperanzas o deseos".[50]

En ella, propone clasificar a los líderes políticos en nueve categorías sobre la base de combinar dos dimensiones analíticas: (i) el alcance o ámbito del impacto del liderazgo, que puede ser grande, moderado y pequeño o especializado, dependiendo de si el impacto afecta a todo el sistema político, a alguna dimensión del mismo o a una determinada política pública; y (ii) la intensidad o profundidad del cambio impulsado por el líder, que puede ser mínimo, moderado o profundo (*véase la Tabla 4*).

Tabla 4.
Tipología bidimensional del liderazgo por razón de su impacto potencial

		INTENSIDAD DEL CAMBIO		
		Cambio mínimo	***Cambio moderado***	***Cambio profundo***
ALCANCE DEL IMPACTO	***Grande*** (con incidencia en el conjunto del sistema político)	SALVADOR (Churchill, Adenauer, De Gaulle)	PATERNALISTA/ POPULISTA (Bismark, Stalin, el Shah, muchos líderes del Tercer mundo)	TRANSFORMADOR/ IDEOLÓGICO (Mao, Lenin, Castro, Hitler)
	Moderado (con incidencia en alguna dimensión del sistema político)	CONFORTADOR (Eisenhower)	REDEFINIDOR (Kennedy, Reagan, Thatcher)	REFORMISTA (Roosvelt)
	Pequeño o especializado (con incidencia en alguna política sectorial)	GESTOR (resolución de los problemas del día a día)	REAJUSTADOR (modificación de un aspecto de una política)	INNOVADOR (impulso de una nueva política)

Fuente: Reelaboración y traducción de A. Natera y F.J. Vanaclocha a partir de Blondel (1987).

[50] Blondel (1987: 82, énfasis en el original)

Obsérvese que, si bien las dos dimensiones están formuladas en forma de categorías discretas, parece razonable que pueden expresarse también en forma de una escala continua.[51] Asimismo, téngase en cuenta, como el propio autor reconoce, que las categorías empleadas no discriminan entre el impacto causado por el líder según se produzca en escenarios nacionales o internacionales, como tampoco por razón de las diferentes orientaciones ideológicas que tome el cambio ("reaccionaria", "progresista", "revolucionaria", etc.).

(ii) Por su parte, P.G. Cerny identifica diferentes tipos de liderazgo, que tendrían un impacto diferencial en el proceso político, dependiendo de la configuración de los tres factores que afectan, según él, a ese impacto: (1) la "personalidad" del líder (*personal equation*), (2) la relación de éste con los actores políticos y sociales relevantes de su entorno político (*body politic*) y (3) su relación con el marco legal e institucional.

La "personalidad" del líder se entiende que varía a lo largo de una escala unidimensional con dos polos extremos: el líder pasivo/reactivo *vs.* el líder activo/anticipatorio. "En el primer caso, el actor individual mostraría muy poca intención consciente de ejercer el rol de líder, una tendencia a ocuparse solamente de problemas coyunturales para solucionarlos conforme van viniendo y una gran desconfianza hacia la teorización"[52]. Por otro lado, el "activo/anticipatorio" tendría "el deseo y la preparación necesarias para ejercer el rol de líder" y encararía los problemas de forma estratégica al poseer "una concepción desarrollada de cómo

---

[51] *Véase* el apartado 6 del capítulo VII en el que se realiza una aplicación de esta tipología, adaptada al conjunto de alcaldes españoles seleccionados.

[52] Cerny (1990: 119).

relacionar los medios con los fines"[53]. La segunda dimensión se refiere, en cambio, a la relación del líder con los grupos de interés, los partidos políticos, los seguidores y la opinión pública en general. El autor elabora asimismo una escala para intentar determinar el grado de autonomía del líder con respecto a estas categorías. Sus polos serían la "relación vinculada" *vs.* la "autonomía" del líder en relación a los actores políticos y sociales. Por último, la tercera precisa igualmente el grado de libertad que muestra el líder, esta vez en su relación con el marco institucional: escala "constricción" *vs.* "independencia".

De la combinación de las tres dimensiones, concretadas (de forma simplificada) en sus correspondientes escalas concibe dos tipos puros de liderazgo, el "rutinario" y el "transformador", que estarían situados en ambos extremos de las diferentes escalas; y dos tipos mixtos, el "integrador" y el "catalizador", que compartirían determinados rasgos de los otros dos (*véase la Tabla 5*).[54]

---

[53] Cerny (1990: 120). Asimismo, adviértase las semejanzas de las categorías de esta dimensión con las que emplea Barber en su tipología sobre la "personalidad política".

[54] El liderazgo *rutinario* "combina una personalidad pasiva/reactiva, una relación representativa con la opinión pública, grupos de presión, élites... y una posición muy limitada por el juego institucional". El liderazgo *integrador* "combina una personalidad activa/anticipatoria, una relación muy vinculada al interés de los actores políticos y sociales y una posición ceñida al contexto institucional". El liderazgo *catalizador* de liderazgo "combina una personalidad activa/anticipatoria, una postura autónoma en relación a las opiniones e intereses sociales y sujeción al marco institucional en términos de poderes y normas". Por último, el liderazgo *transformador* de liderazgo combina una personalidad activa/anticipatoria, autonomía del líder con respecto a las fuerzas socioeconómicas y una gran libertad de maniobra en su relación con las instituciones.

Tabla 5.
Tipos de liderazgo y dimensiones diferenciadoras

		Dimensiones diferenciadoras					
		PR	*AA*	*VI*	*AU*	*LI*	*IN*
Tipos de liderazgo	***Rutinario***	■		■		■	
	Catalizador		■	■		■	
	Integrador		■		■	■	
	Transformador		■		■		■

Fuente: Elaboración propia a partir de las categorías de Cerny (1990: 120-125). *Siglas:* PR (pasivo-reactivo) / AA (activo-anticipatorio) / VI (relación vinculada al interés de los actores) / AU (Autonomía con respecto a los actores) / LI (libertad de maniobra limitada por el marco institucional) / IN (independencia relativa en su relación con las instituciones).

5. El individuo en la arena política: el líder como actor, el liderazgo como proceso

5.1. El concepto de liderazgo político: rasgos diferenciales del fenómeno

Como se ha señalado en las páginas anteriores, la situación en la que se encuentran los estudios de liderazgo es tal que cualquiera puede dar una nueva definición de liderazgo e *ipso facto* parece tan acertada y aceptable como la que pueda dar cualquier otro.

Así pues, en ausencia de una definición ampliamente aceptada y en el convencimiento de que cualquiera que se proponga es discutible, optamos aquí por proponer algunos de los rasgos que creemos debieran considerarse en el concepto de liderazgo político. La explicación de los mismos puede ser muy útil, por cuanto permite distinguir dicho concepto de

otros próximos, como el de influencia, el de poder, el de autoridad o el de élite política.

5.1.1. Proceso interactivo

El liderazgo es un fenómeno relacional. Como tal, "se desempeña en un contexto específico de interacción y refleja en sí mismo (y en su `cometido´) la situación de ese contexto"[55]. Surge a partir de las relaciones entre un actor individual (el líder) y su *ámbito de dominio político*, entendido éste como aquel espacio en el que aquél pretende provocar un impacto, ya sea una institución, un actor o un grupo de instituciones o actores. El ámbito de dominio político concreto que se estudie dependerá lógicamente (1) del nivel de agregación utilizado en el análisis ("clientes", "seguidores", electores, ciudadanos,...), (2) del entorno organizativo o actor particular de que se trate (partido político, ayuntamiento, medio de comunicación...) o (3) del nivel de gobierno específico que se esté considerando (local, regional, nacional,...).

No coincidimos, por tanto, con aquellos autores (como Edinger, Seligman, Jones o el propio Burns, entre otros) que centran su reflexión en el liderazgo entendiéndolo exclusivamente en base a las relaciones del líder con sus "seguidores". Los procesos de liderazgo surgen y se consolidan no sólo en función de las relaciones líderes-seguidores, sino también de las relaciones líderes-"clientes", líderes-medios de comunicación, líderes-electores, etc..; esto es, en función de sus relaciones con diferentes ámbitos "de dominio político" (como aquí los denominamos a falta de una expresión más atinada).[56]

---

[55] Petracca (1982: 945).

[56] El dominio político global del líder sería la suma de todas aquellas áreas en las que se comporta como si tuviera alguna responsabilidad. Se trataría de una expresión parecida a la de "áreas de competencia" o de "responsabilidad". Burns

Además, es razonable pensar que pueda plantearse una relación de liderazgo con respecto a un determinado ámbito y no existir en relación a otro. De ahí que lo que aquí se denomina por razones de simplicidad *proceso de liderazgo*, no sea nada más que la imagen global (y sintética) de una gran variedad de vínculos del líder y los dominios concretos, que bien pudiéramos considerar integrado por diferentes "subprocesos de liderazgo".[57]

Así pues, cabe entender el liderazgo como un proceso que incorpora tres componentes esenciales: el comportamiento del líder, el ámbito de dominio político específico y la relación funcional entre ellos. Asimismo, depende de la situación y de la personalidad de ese actor individual, ambas en interacción, como acertadamente señalan Mughan y Patterson.[58]

---

reconoce recientemente que "en cualquier red de cierto tamaño, no habrá una división tan simple entre los líderes y los seguidores, sino una más compleja diferenciación: (i) El "iniciador" (el líder), esto es, aquél que da el primer paso hacia el cambio, el que rompe el hielo. (ii) Los "socios", que son los que responden positivamente al mensaje original del iniciador. (iii) Los "oponentes", quienes responden negativamente a ese mensaje. (iv) Los "pasivos", que inicialmente no responden pero que pueden ser arrastrados a la participación por los actores anteriores. (v) Los "aislados", que comparten las motivaciones y actitudes de otras personas en la red pero que pueden apartarse o hacerse a un lado por su apatía o anomia" (1996: 3-4). El proceso de liderazgo se contempla, en definitiva, por la interacción entre los iniciadores, socios, oponentes y pasivos, más que la simple distinción entre líderes y seguidores.

[57] Abundando en lo mismo, Vanaclocha advierte que "cada proceso de liderazgo se halla en principio vinculado a un escenario o ámbito concreto. Aquel liderazgo que surge con éxito en un contexto determinado puede no resultar viable en otro, aun cuando la interacción venga protagonizada por los mismos actores (1997: 209). Teniendo en cuenta estas observaciones, emplearemos las expresiones "seguidores" o "ambitos de dominio político" de forma intercambiable, ya que la primera suele ser empleada de forma más o menos convencional.

[58] Mughan y Patterson (1992: 8). En el mismo sentido ya Dion consideraba que es fundamental contemplar el liderazgo como un modelo relacional con tres componentes básicos: "el líder o el equipo de líderes, los seguidores, y finalmente,

Los diferentes formas que el proceso de liderazgo pueda adoptar dependerán de la pauta particular de interacciones entre el líder y sus ámbitos de dominio político. Esa pauta se verá afectada en cada caso por diversos factores externos, los cuales constituyen la estructura de oportunidades o el "entorno de liderazgo".[59]

5.1.2. El comportamiento político del líder como actor individual

Como sugiere Vanaclocha, "cierta inercia ha llevado a pensar que la política y sus instituciones cobran vida exclusivamente a través de actores colectivos (partidos políticos o grupos de interés, por ejemplo), menospreciando el papel que desempeñan los actores individuales. Ni siquiera la importante aportación del individualismo metodológico ha podido contrarrestarla. Pero, aun así, la revalorización de los fenómenos de liderazgo político invita a corregir los enfoques tradicionales y muestra la verdadera importancia de la personalización del poder y de los procesos políticos"[60]. Más rotundo, Pasquino ha llegado a señalar incluso que "la vieja política es la política de las organizaciones..., la nueva política es la

---

la relación entre ellos. De estos tres elementos, la naturaleza de la relación es el principal a efectos analíticos. Y es que la mayoría de los estudios de liderazgo han mostrado ser deficientes, al no reconocer precisamente la existencia de este tercer elemento (...) Cuando el liderazgo es definido como un modelo relacional, se pone de manifiesto que es tanto una función de la situación social y de la personalidad, como una función de ambas en interacción" (Dion, 1968: 4). Asimismo, en una reflexión integradora, Burns sugiere que el liderazgo político es el producto de los impulsos y habilidades personales, de sus motivaciones políticas y de las influencias sociales: "El liderazgo se forja en la fragua de la ambición y la oportunidad" (1978: 126).

[59] La expresión "entorno de liderazgo" proviene de Elgie (1995). Sobre algunos factores generales de ese entorno o estructura de oportunidades en el ámbito local, *véase* el apartado 5 del capítulo III y en lo referente al caso español el capítulo IV.

[60] Vanaclocha (1997: 209)

política de las personas, la política personalizada".[61]

En efecto, de acuerdo con ambas apreciaciones, entendemos que el liderazgo se reconoce preferentemente por ese componente personal -o tendencialmente personalizado-, esto es, no deriva exclusivamente de la posición que ocupa el individuo en una determinada institución política o administrativa, o del poder que ejerza en virtud de la misma, sino de su propia capacidad y comportamiento individual en interacción con un escenario político particular.

De ahí que no sea correcto, en primer lugar, equiparar *autoridad* con liderazgo, ya que la persona con autoridad en una determinada posición puede no establecer ni consolidar el papel apropiado para producir liderazgo[62]. Buscar líderes no es sólo un problema de identificar cargos revestidos de autoridad: "ni todo el que posee un cargo importante es un líder ni todo acto de liderazgo se practica en el cargo"[63]. En definitiva, mientras que las funciones de autoridad están ligadas a determinadas posiciones del sistema político, las de liderazgo en cambio no están definidas *a priori* por posición alguna.[64]

Sin embargo, el hecho de que el liderazgo se sustente en la existencia de relaciones políticas personalizadas no impide que la posición

---

[61] *Cit.* por J. Subirats, diario *El País*, 8 de abril de 1993.

[62] Heifetz y Sinder (1990:192).

[63] Sansar y Stunkel (1994: 95).

[64] Una formulación de la distinción entre autoridad y liderazgo que ha llegado a ser clásica proviene de R. Biersterdt: "Un líder sólo puede reclamar, una autoridad puede exigir (...) El liderazgo depende de las cualidades del conductor en la situación en la que conduce. En el caso de la autoridad, la relación deja de ser personal y, si esa autoridad se reconoce como legítima, el subordinado debe obedecer la orden, aunque no conozca a la persona que la emite. En la relación de liderazgo, la persona es esencial; en la relación de autoridad la persona es meramente un símbolo" (*cit.* por Bendix,1970: 285).

relevante del líder dentro de las instituciones (y la autoridad derivada de ella), posea una indudable importancia en el proceso de liderazgo y que el líder se sirva de ella en tanto que *instrumento* primario.

Aunque nos desmarquemos de una definición de liderazgo estrictamente posicional, ha de admitirse que el cargo o la posición del individuo constituye "una buena base para influir en la conducta de otros"[65] al proporcionar tanto competencias como recursos de todo tipo. Al fin y al cabo, "no todos los que tienen autoridad son líderes, pero todos los líderes (potencialmente o de hecho) tienen autoridad".[66]

En segundo lugar, tampoco consideramos apropiado aplicar la categoría de "liderazgo" a actores colectivos o instituciones. Muchas veces se utilizan expresiones como el "liderazgo del gobierno", la "pérdida de liderazgo del parlamento" o, incluso, el liderazgo de tal o cual país en la escena internacional. Con ello, sin embargo, se incurre en la falacia de la generalización, al atribuir (metafóricamente) prácticas, habilidades o comportamientos individuales a organizaciones o actores colectivos. Además, esas organizaciones o actores colectivos no tienen por qué ser -y no lo son en la mayoría de la ocasiones- coherentes, sino que de hecho suelen estar integrados por "unidades de acción contradictorias" (por emplear la expresión de Beyme[67]) que compiten entre sí por consolidar liderazgos individuales.

Por último, si el liderazgo es concebible como un proceso no vinculado necesariamente a determinadas posiciones dentro de las estructuras de autoridad, cabe diferenciarlo también de la idea de *élite* política.

---

[65] Malnes (1995: 93).

[66] Burns (1978: 11).

[67] Beyme (1994: 336).

Al margen del concepto concreto de élite que se maneje, que dependerá en gran medida de la técnica escogida para identificarla, sea ésta posicional, reputacional, decisional o una combinación de ellas[68], liderazgo suele implicar iniciativa, impulso directivo e interacción con los seguidores, mientras que la idea de élite evoca, más bien, una imagen de colectivo dominante. Mientras que "el líder dirige, la élite domina".[69]

---

[68] Los métodos de identificación de las élites pueden agruparse en estas tres categorías básicas: (i) El *método posicional* parte de la idea de que las personas con capacidad de influencia lo son como consecuencia de las posiciones formales que ocupan, por ello, el esfuerzo debe encaminarse a determinar (mediante análisis orgánicos o funcionales) los cargos revestidos de autoridad, los cuales integrarían la élite. (ii) El *método reputacional* se basa, en cambio, en las opiniones de informantes (recogidas mediante cuestionarios, entrevistas en profundidad o grupos de discusión) que atribuyen a ciertas personas (la élite) poder e influencia en un determinado contexto político. (iii) Algo más refinado, el *método decisional* trata de identificar aquellos actores que han tenido éxito en un proceso de decisión que se refiere a una cuestión concreta, esto es, aquellos que han sido capaces de llevar adelante su propuesta o han podido bloquear e impedir la ejecución de las propuestas de los demás (Parrado, 1996: 91). Así, la élite estaría compuesta por aquellos actores que han determinado el curso de una decisión crucial o de un conjunto de decisiones a lo largo del tiempo. Evidentemente, cada método tiene sus ventajas y sus inconvenientes, por ello, no es inusual acudir a una combinación de ellos para identificar a la élite.

[69] Paige (1977: 87). Del mismo modo, Wiatr ya afirmaba que "el liderazgo y los líderes se pueden estudiar sin tener que recurrir a la categoría de élite o élite política (...). Es preferible reservar esta última para aplicarla allí donde la distribución y asignación de recursos y valores sea manifiestamente desigual y, por tanto, algunas minorías difieran considerablemente del resto por la alta concentración que poseen de aquéllos" (*cit.* por Paige, 1977: 84). En el mismo sentido de tratar de diferenciar los conceptos de liderazgo y élite política, Vanaclocha señala que "más allá de la noción de 'élite política' (que sugiere en especial 'excelencia', 'prestigio' o, al menos, relevancia por razón del cargo que se desempeña o la posición que se ocupa) o de la más reciente de 'personal político' (que tiende por su parte a identificar -atendiendo ante todo a criterios empíricos y nada valorativos- el conjunto de personas que protagonizan con su actividad la vida política, haciendo posible la "asignación imperativa de valores" de la que hablara Easton), el concepto de liderazgo político se entiende referido, en todo caso, a la existencia de procesos de muy especial significación y notoriedad en la personalización de la política" (1997: 209).

Asimismo, con pocas excepciones, los estudios sobre élites políticas o administrativas han planteado habitualmente "radiografías", sin duda valiosas aunque *estáticas*, de los grupos humanos que las integrarían, al centrarse en el análisis de aspectos como su perfil sociodemográfico, las posiciones ocupadas por determinadas personas a lo largo de su carrera política o administrativa, etc. Por el contrario, los estudios de liderazgo, aunque -todo hay que decirlo- muchas veces sin éxito, se han preocupado en mayor medida por analizar la *dinámica* del comportamiento político del líder en su relación con los seguidores. Además, los trabajos sobre élites suelen contemplar a éstas de una forma agregada; los de liderazgo en cambio suelen prestar una mayor atención al estudio (a menudo casuístico) de los líderes individualmente considerados.

5.1.3. Propósito colectivo

Como fenómeno relacional que es, no puede haber líderes sin que haya seguidores (léase ámbitos de dominio político). Los líderes están ligados a las expectativas de sus seguidores y éstos expresan sus demandas a través de aquéllos, dentro de un juego de percepciones e influencias mutuas.

Es decir, la relación de liderazgo se plantea de tal forma que acaba por encarnar o representar "los deseos, necesidades, aspiraciones y expectativas *tanto de líderes como de seguidores*"[70]. En su papel de líderes, nunca pierden de vista que los seguidores tienen que ser motivados: sus deseos y necesidades han de tenerse en cuenta. En este sentido concreto entendemos, pues, que el liderazgo refleja un *propósito colectivo*.

---

[70] Burns (1978: 18, cursiva en el original). Precisamente esta característica es la que lleva al autor a distinguir entre el concepto de *poder* y el de liderazgo.

De algún modo, el líder se hace valedor de sus seguidores, al tomar la iniciativa en la fabricación de la conexión líder-seguidores: su papel fundamental consistiría en crear los lazos que permiten aglutinar el sentir de "su" gente. Los seguidores, por su parte, se reconocen (simbólica y/o efectivamente) en "su" líder.[71]

No es extraño que los líderes se anticipen a las respuestas de sus seguidores, que modifiquen su comportamiento a tenor del reconocimiento de las preferencias de aquéllos, que traten de armonizar sus acciones con las de los seguidores o que actúen "de forma sensible ante ellos"[72]. Por ello, en bastantes concepciones el liderazgo se asocia precisamente a la búsqueda colectiva de algún bien común u objetivos conjuntos o con la habilidad para agregar voluntades en un esfuerzo común.[73]

Ahora bien, el hecho de que el líder persiga en primer término (de forma visible, al menos) la consumación de un propósito colectivo, no significa negar que trate también de satisfacer sus intereses particulares, sino que, básicamente, (en el proceso de liderazgo) el líder basa su iniciativa sobre *alguna* concepción de los objetivos colectivos, aunque pueda ser controvertida o su sinceridad se ponga en duda.

---

[71] En el mismo sentido va dirigido el siguiente comentario de Martín Arranz, aunque de mayor aplicación al tipo específico de liderazgo carismático: "el líder es la proyección simbólica de una ideal. Representa algo que se sale de lo corriente. En un principio, se le atribuyen a menudo cualidades que no posee, pero con las cuales es poco a poco investido por el rito social de la veneración. Entre los líderes y sus seguidores se establece, por tanto, una especie de sistema circular de estímulo/respuesta" (1987: 84).

[72] Pitkin (1985: 125). Precisamente, dirá Malnes, "lo que distingue a los líderes de los tiranos es el hecho de que los líderes inducen a la gente a hacer ciertas cosas, mediante el consentimiento en relación a unos objetivos compartidos" (1995: 99).

[73] *Véase* respectivamente Underland (1992) y Stone (1995).

5.1.4. Impacto no rutinario

Desde los enfoques propios de la teoría de las organizaciones, se acude en ocasiones a la expresión "grado diferencial de influencia"[74] para destacar el hecho de que la esencia del liderazgo es aquel *incremento de influencia* que va más allá de lo rutinario. La necesidad de incrementos de influencia y liderazgo derivaría de la doble exigencia que plantean las organizaciones complejas:

(i) corregir desequilibrios internos y proporcionar la motivación y el rumbo deseado a la organización (o a una parte de ella). Ello viene motivado, entre otras razones, por el hecho básico de que el diseño de una organización es siempre imperfecto, esto es, nunca se ajusta por completo a su dinámica interna, mucho más compleja, y

(ii) mejorar la capacidad de respuesta a las demandas cambiantes del entorno.

En un sentido parecido se expresan McFarland[75], Tucker[76] o Malnes[77], ya desde la Ciencia Política, al identificar liderazgo con *influencia política no rutinaria*. Quiere decirse que no se puede hablar de liderazgo, como aquí se propone, si el impacto que el actor individual provoca en el

[74] Es el caso, por ejemplo, de Katz y Kahn (1977: 370).

[75] "Un *líder* puede ser definido como alguien que ejerce una influencia *inusual*. La influencia puede contemplarse como la capacidad individual para hacer que la gente se comporte de forma diferente a como lo habría hecho sin mediar influencia. Un líder puede definirse también como alguien que ejerce un poder inusual" (McFarland, 1969: 154).

[76] Tucker (1992: 37).

[77] Malnes (1995: 92).

proceso político deriva (insistimos) casi en exclusiva de "lo previsto" por su posición y no del especial uso que haga de ella.[78] Esa influencia no rutinaria que caracteriza al liderazgo no significa, sin embargo, que sea ésta infrecuente o que su aparición quede relegada a situaciones críticas, sino que es "no rutinaria" porque rompe con lo cotidiano.

Asimismo, téngase en cuenta que esa influencia puede ser "real" o tratarse de una influencia "percibida", aunque la mayoría de las veces no sea fácil trazar la frontera entre la una y la otra. Baste señalar por el momento que resulta esencial en el estudio de los procesos de liderazgo contemplar también ese plano de las percepciones colectivas, para detectar la presencia de una "percepción de liderazgo".[79]

En todo caso, la influencia que distingue al liderazgo se ejerce mediante la utilización de una gran variedad de *recursos políticos*, entendidos éstos como el conjunto de instrumentos que utiliza el líder para intentar controlar el "juego de poder", por emplear la terminología de Lindblom.[80] Aunque dichos recursos puedan ser de diversa índole, dependiendo del criterio clasificatorio que se escoja, distinguiremos aquí entre los recursos formales y los recursos informales.

Mientras que los recursos formales se refieren a las *competencias* o posibilidades de actuación derivadas de la posición de

---

[78] "La influencia es la esencia del liderazgo. Es necesario vender ideas, ganar la aceptación de las políticas y planes y motivar a otros para que apoyen e implanten las decisiones. El exámen del poder del líder no es suficiente por sí mismo para explicar por qué el líder influye en la gente e infunde confianza para lograr que se cumplan los objetivos y tareas" (Yukl, 1994: 223).

[79] Sobre la percepción de liderazgo *véase* el apartado 6 del capítulo III y los apartados 1 y 2 del capítulo VII.

[80] Con la denominación *juego de poder*, "nos referimos frecuentemente a las interacciones políticas por medio de las cuales se controla a los demás" (Lindblom, 1991: 50).

autoridad del actor individual en la organización política, los recursos informales, por el contrario, se vinculan principalmente a las *habilidades* del individuo que ocupa dicha posición y que no derivan forzosamente de la misma, las cuales son el producto de su particular proceso de socialización política y profesional.

Sin menoscabo de los recursos formales, el liderazgo es un proceso que se halla muy ligado al uso informal de los recursos del poder, donde el líder debe poseer una considerable habilidad para actuar eficazmente en aquellas relaciones personales necesarias para lograr sus objetivos[81]. La utilización de este tipo de recursos constituye, pues, una de las señas de identidad de la competencia o capacidad política del líder.[82]

Si bien es preciso determinar en cada "juego de poder" qué habilidades (recursos informales) despliega el líder en el proceso de liderazgo, algunas se asocian habitualmente con el mismo: por ejemplo, Neudstadt (1960) lo vincula al poder de persuasión; Riker (1986) al control de la agenda o de las dimensiones del juego político; Cerny (1990) a la manipulación de la propia imagen y de las imágenes de la cohesión (o conflicto) social; o Lindblom (1991) al uso diestro (alternativo o combinado) de amenazas, persuasión política e intercambio de favores o dinero. Asimismo, de especial interés es la clasificación que Malnes (1995) ha propuesto sobre las diferentes *modalidades informales de influencia* que utilizan los líderes.[83]

---

[81] Kellerman (1984: 6).

[82] En el apartado 2 del capítulo III se conceptualiza la idea de capacidad o competencia política de los alcaldes.

[83] Malnes (1995: 96-99) distingue entre (i) la influencia basada en la coerción; (ii) la influencia basada en amenazas y ofertas (materiales o simbólicas); (iii) la influencia basada exclusivamente en la posición de autoridad; (iv) la influencia basada en la manipulación; (v) la influencia basada en los recursos cognitivos del individuo, como la persuasión; y (vi) la influencia derivada de sus propias cualidades personales. Como puede observarse, estos tipos tienen mucho

En cualquier caso, parece evidente que la utilización de los recursos informales tiene una enorme importancia para explicar las diferencias entre posiciones similares dentro y entre estructuras políticas. A pesar de ello, y de los intentos de análisis desde Maquiavelo hasta nuestro días, siguen siendo uno de los aspectos más esquivos del poder.[84]

5.2. Funciones de los líderes como actores individuales

Ha sido habitual en los análisis funcionalistas y sistémicos de la Ciencia Política estudiar con cierta profundidad las funciones que desempeñan actores colectivos (como los partidos políticos o los grupos de interés) o instituciones (asambleas legislativas, gobierno o administraciones públicas) tanto en sistemas políticos nacionales como a nivel comparado. Ello ha contribuido probablemente a que no se prestara la debida atención o no se valorara en su justa medida el estudio de las funciones que pudieran desempeñar actores individuales como los líderes.

---

que ver, salvo por lo que se refiere a la modalidad (iii), con lo que aquí se denomina los recursos políticos informales o habilidades. Ahora bien, en contra de la concepción *exclusiva* que Malnes propone, quien reserva la idea de liderazgo solamente "para la influencia que emana de los recursos cognitivos, posiciones y cualidades personales, no de la coerción y de las amenazas u ofertas" (1995: 99), hemos optado por una concepción *inclusiva* de liderazgo, por entender que el líder puede servirse de *todo tipo* de recursos (formales o informales) para provocar un impacto en la actividad política.

[84] Dahl (1967: 157). En suma, teniendo en cuenta los rasgos propuestos y desde una concepción forzosamente general, es posible concebir el liderazgo político aquel fenómeno de carácter colectivo que se desarrolla en un contexto de interacción entre el comportamiento de un actor individual normalmente en una posición relevante (el líder) y sus ámbitos de dominio político, por el cual aquél ejerce una influencia no rutinaria (real o percibida) en la actividad política, mediante la utilización en su caso de una gran variedad de recursos formales e informales.

En efecto, entendemos que también los líderes ejercen funciones muy importantes en los sistemas políticos, al menos tan importantes como las que cumplen los actores colectivos. Por lo que a este trabajo se refiere, y teniendo presentes los rasgos básicos del concepto de liderazgo esbozados anteriormente, cabe proponer las siguientes funciones atribuibles a los líderes políticos[85]: impulso político, comunicación, agregación de demandas e intereses sociales y legitimación.[86]

(i) Quizá la función básica de los líderes sea la de proporcionar rumbo, *impulso* o dirección a las estructuras políticas: "un líder político es alguien que da dirección o participa significativamente en dar dirección a las actividades de una comunidad política".[87] Esta función cobrará su máxima

---

[85] Martín Arranz es autor de una de las pocas formulaciones sobre las funciones de liderazgo aunque, como el mismo reconoce, resulta demasiado genérica: "el liderazgo es el ejercicio de poder o de influencia en colectividades sociales (grupos, organizaciones, comunidades o naciones), encuentra que ese poder/influencia se aplica a cualquiera de las tres funciones siguientes, muy generales y relacionadas entre sí, o a todas ellas: a) fijar los fines, metas u objetivos de la colectividad; b) crear las estructuras necesarias para alcanzar los fines de la colectividad en cuestión; y c) mantener o reforzar esas estructuras" (1987: 78).

[86] Adviértase que la clasificación propuesta resulta un tanto forzada por dos razones: (i) porque no todos los líderes tienen por qué desempeñar las funciones mencionadas, y (ii) por la dificultad que entraña distinguir de forma tajante unas funciones de otras, ya que, es indudable que se relacionan entre sí. Ahora bien, si no se considera de forma rígida puede ser muy útil para el estudio del liderazgo.

[87] Tucker (1981: 15). Este autor propone -a efectos analíticos- dividir la función de impulso político en dos componentes esenciales: (i) la función de diagnóstico y prescripción de cursos de acción; y (ii) la función de movilización o búsqueda de apoyos. Por lo que se refiere a la primera de ellas, hay que subrayar la importancia que tiene la capacidad del líder para "detectar señales" sobre problemas o demandas del entorno que sean lo suficientemente significativos para merecer una respuesta. Precisamente una parte considerable de su actividad consiste en procurarse la información adecuada que le proporcione las "pistas" necesarias para la correcta definición de los problemas o demandas. El líder trata, en definitiva, de establecer un cuadro sencillo de una situación para decidir o prescribir cursos de acción. Bayley subraya esta idea al señalar que en uno de sus aspectos fundamentales "liderazgo es el arte de reducir el caos para imponer una

expresión cuando el líder afronte escenarios o situaciones "anormales", caracterizados por su alto grado de incertidumbre. De ahí que algunos analistas[88] consideren que liderazgo tiende a confundirse con *management* en situaciones no problemáticas o "de normalidad política" y que, por ello, quizá resulte más apropiado y útil reservar la idea de liderazgo para aquellos momentos en los que se tengan que tomar decisiones comprometidas, en contextos de fuerte cambio e inestabilidad.[89]

No pensamos, sin embargo, que el especial "riesgo" de una situación deba incluirse como un elemento definitorio del liderazgo político, por cuanto la naturaleza de aquélla ni es condición suficiente ni determina la emergencia del fenómeno[90]: el liderazgo es un proceso que puede desarrollarse tanto en situaciones típicas como atípicas; también en situaciones "de normalidad" surgen y se requieren líderes (seguramente de

---

definición simplificada de una determinada situación" (1988: 2). Cuando existe un conflicto entre varios actores en relación a la definición de un problema, la voz del líder (no necesariamente el que tiene la posición formal de autoridad, recordemos) resultará crucial para resolverlo en un sentido o en otro. Por lo que respecta al segundo componente de la función de impulso político, Tucker señala que valdría de poco definir idóneamente una situación o prescribir adecuados cursos de acción, si el líder no influyera decisivamente en la movilización de recursos y apoyos, necesarios para poner en práctica las decisiones o proyectos. En este sentido, la construcción y mantenimiento de una sólida "red de apoyo" deviene esencial en la materialización de esta función del liderazgo (para el desarrollo de este punto en el ámbito local, *véase* el apartado 4 del capítulo III sobre el concepto, funciones y tipos de redes de apoyo de los alcaldes).

[88] Es el caso de Burns (1978) o del mismo Tucker (1981).

[89] Las negociaciones internacionales son un claro ejemplo de escenarios inciertos, en las que el impulso político del líder influye decisivamente en sus parámetros básicos, tanto en la dirección como en el resultado de las mismas (Malnes, 1995, 87-112).

[90] No pretendemos negar, sin embargo, que una situación crítica puede poner en evidencia problemas que hagan más fácil el surgimiento de procesos de liderazgo: una crisis *ilumina* lo que de otro modo no sería tan evidente (Selznick, 1957). En este sentido, la probabilidad de que aparezcan líderes para encarar este tipo de situación es mucho mayor.

distinto tipo) que impulsen políticamente muchos procesos y proyectos.

(ii) Es de sobra conocido el papel de los líderes en los procesos de *comunicación política* que alcanza su máxima expresión en períodos de competición electoral. Y es que gran parte del trabajo del líder consiste en *persuadir* no sólo a su equipo (de fieles o afines) sino también a sus competidores y a la opinión pública. [91]

Dicho papel se ha visto reforzado porque los medios de comunicación han multiplicado enormemente su potencial y, por ende, el alcance de la personalización del poder. Las relaciones entre líderes (fundamentalmente los de carácter nacional) y "seguidores" se caracterizan cada vez más por su impronta mediática, con el predominio indiscutido de la televisión: "en la era de la televisión, las impresiones de los presidentes, los ministros y líderes de la oposición dominan la comunicación política".[92] Hasta tal punto es así que ha emergido una nueva forma de hacer política: la "videopolítica".[93]

---

[91] Para Neustadt, el poder fundamental del Presidente de los Estados Unidos es el *poder de persuasión*: "a pesar de su status, el Presidente no consigue que se hagan las cosas sin utilizar argumentos. El poder del Presidente es el poder para persuadir". El siguiente comentario del Presidente Truman resulta revelador al respecto: "Me siento aquí todos los días para intentar que la gente haga cosas que deberían tener claras sin tener que estar persuadiéndoles... Estos son todos los poderes con los que cuenta el Presidente" (*cit.* por Neustadt, 1960: 10)

[92] Cerny (1990: 124).

[93] Sartori (1992; 1998). Asimismo, Santamaría (1994: 20) destaca el impacto de la televisión como espacio privilegiado "para la conducción del debate político, para la definición e importancia de los problemas, para la comunicación de los líderes políticos con audiencias más amplias (...). Se crea así una situación nueva cuyas consecuencias no han sido suficientemente exploradas, pero es evidente que al menos en tres campos vienen marcando ya una influencia digna de consideración: a) la personalización creciente de la vida política, de la primacía de los líderes y los símbolos sobre los grupos, los programas, las ideas y los intereses que representan (...)". En la misma línea, Marletti (1987) conectará liderazgo y medios de comunicación con la tendencia hacia la "política espectáculo" que se produce en las democracias contemporáneas.

Sin entrar en las consecuencias de amplio alcance de este fenómeno, baste señalar que la visibilidad de los líderes hace de ellos unos interlocutores privilegiados en los procesos de comunicación política y vertebración de la opinión pública, llegando a eclipsar (cuando no a suplantar) a los partidos políticos.[94]

(iii) Al igual que los partidos o los grupos de interés, también los líderes pueden canalizar, agregar o representar de forma directa tanto demandas como intereses sociales[95], función ésta que deriva de la naturaleza colectiva del liderazgo, como se señalaba anteriormente al referirnos a uno de los rasgos diferenciales de su concepto.[96]

De alguna forma, los líderes se convierten en *agentes simplificadores* que reducen la complejidad de lo político, encarnando y simplificando la representación de demandas e intereses. Muchas veces la vida política se hace comprensible e incluso inteligible por los ciudadanos

---

[94] Resulta sumamente reveladora al respecto la descripción que Lowi realiza de algunos problemas derivados de la relación personal entre la presidencia norteamerica y los ciudadanos, a la que atribuye un carácter plebiscitario: "El primero es la concentración del poder en la presidencia. Junto a este problema está el reenfocamiento de las esperanzas de las masas en la presidencia, en realidad en el presidente (...) El cuarto es el debilitamiento del tipo de grupo que existió entre el gobierno y las masas: los partidos politicos (...) Al ser empujados los partidos hacia la periferia de la política ahora podemos ver el quinto problema: el vacío que dejaron los partidos políticos ha sido ocupado por lo que se ha llamado 'grupos de problemas especiales' y por las masas" (Lowi, 1993: 125).

[95] El mismo Easton (1982) incluye a los líderes políticos dentro de la categoría general de *gatekeepers* que contribuyen a la conversión de *inputs* en *outputs* dentro el sistema político. Más recientemente, Schout destaca que una de las principales funciones del Presidente de los Estados Unidos, en tanto que líder político, es la de intermediación y/o representación "neutral" de intereses políticos y sociales (1998: 4).

[96] En el apartado 5.1.3. de este capítulo nos referíamos al "propósito colectivo" que guiaba a los líderes como uno de los rasgos diferenciales de concepto de liderazgo.

gracias a que "los líderes pueden personalizar e incorporar temas, problemas y conflictos de tal forma que sean asimilables por la gente".[97]

En un sentido parecido, Burns apunta que "los líderes pueden ayudar a convertir las esperanzas y aspiraciones colectivas en expectativas autorizadas (legítimas). Ejercen incluso un papel de consecuencias mucho más importantes: la conversión de expectativas económicas y sociales en *demandas políticas*, esto es, en pretensiones específicas dirigidas directamente al gobierno. Constituyen una parte central en la modelación, articulación y selección de las demandas populares".[98] Morlino (1988) irá más allá al señalar, desde el punto de vista de la representación política, que junto al principio de representación territorial (de origen liberal y en la base de los procesos electorales) y el funcional o corporativo (de origen medieval), coexiste un tercer principio de representación en las democracias contemporáneas: el *plebiscitario*, que plantea una relación de representación *directa* entre el líder y los gobernados.

(iv) Por último, no podermos dejar de subrayar, con Vanaclocha, que "no cabe duda de que el liderazgo político constituye en las democracias una importantísima fuente de legitimación de sus estructuras de autoridad. Una importancia que no sólo se acrecienta paralelamente a la crisis de los partidos, sino también con el fortalecimiento de los mismos. Por ello desempeña un papel axial en los procesos electorales y de representación, en los de elaboración e implantación de políticas públicas, en las relaciones intergubernamentales y, en definitiva, en el impulso de la dirección política del Estado, tanto en su dimensión interna como en la de las relaciones internacionales".[99]

---

[97] Cerny (1990: 124).

[98] Burns (1978: 118).

[99] Vanaclocla (1997: 212).

El hecho que los líderes contribuyan decisivamente a impulsar políticamente muchas estructuras y proyectos, que jueguen un papel muy significado en la comunicación política y en la vertebración de la opinión pública, y que sean capaces de agregar y representar demandas e intereses sociales, no hace nada más que confirmar que cumplen asimismo una función de *legitimación*. Se trata ésta de una legitimación "personal" -como la denomina Easton (1982)-, no necesariamente carismática, que representa otra de las fuentes de "apoyo difuso" al sistema político.

Al fin y al cabo, muchos líderes se constituyen también en *referentes simbólicos* para los ciudadanos, en virtud de su capacidad para personalizar la identidad colectiva.[100]

[100] Se trataría de una función similar a la que pueden desempeñar el jefe del Estado, el himno o la bandera en las percepciones colectivas.

CAPITULO III:

MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Indice del capitulo III

1. El alcalde como líder político

2. La ecuación personal del liderazgo: competencia política y ambición

3. El comportamiento político de los alcaldes

3.1. Adopción de decisiones políticas
3.2. La realización de tareas
3.3. La búsqueda de recursos y apoyos

4. Las redes de apoyo de los alcaldes

4.1. Funciones de las redes de apoyo
4.2. Tipos de relaciones que sustentan las redes de apoyo

5. El entorno de liderazgo: concepto y factores

6. Percepción e impacto de liderazgo. El concepto de estilo de liderazgo local

7. Esquema general e hipótesis de trabajo

8. La determinación de los casos a estudiar

8.1. Criterios operativos de selección de los alcaldes

8.1.1. El tamaño del municipio
8.1.2. El número de mandatos
8.1.3. Alcaldes en activo

8.1.4. Un criterio ad hoc

8.2. Los alcaldes estudiados

9. Instrumentos de recogida de información (i): la encuesta por correo

9.1. Ventajas e inconvenientes

9.2. El cuestionario

9.3. Número y distribución de los cuestionarios

9.4. Trabajo de campo y seguimiento. El problema de la no respuesta

9.5. La distribución de los informantes. Los informantes sin identificar

9.6. Observaciones sobre el análisis de datos de la encuesta

10. Instrumentos de recogida de información (ii): fuentes complementarias

10.1. La entrevista personal

10.2. Fuentes documentales

1. El alcalde como líder político

El estudio del liderazgo político en el ámbito municipal español puede ser enormemente fructífero siempre que sea posible determinar previamente a qué actores cabe atribuir la condición de líderes.

No es acertado atribuir a todos los alcaldes la condición de líderes de sus respectivas comunidades locales. Aunque se les pueda reconocer su carácter de alcaldes "fuertes", en el sentido de institucionalmente fortalecidos[1], ello no indica otra cosa que la presencia de *líderes potenciales*; o, en otros términos, la mayor *probabilidad* de que allí se manifiesten fenómenos de liderazgo.

Ya se señaló en el capítulo anterior la importancia que tiene la posición formal del individuo en la organización, en tanto que instrumento, necesario aunque no suficiente, que proporciona recursos de todo tipo y posibilidades de actuación a los líderes. Sin embargo, en el caso de los alcaldes resulta muy complicado cualquier intento de categorización acerca de su posición relativa en las estructuras locales de autoridad, ya que éstas presentan una gran heterogeneidad tanto en el interior de cada país como

[1] *Véase* el apartado 4.1. del capítulo IV.

en los distintos contextos nacionales.

A riesgo de simplificar en exceso, se puede decir que en los países occidentales existen dos formas básicas de organización del "poder ejecutivo" municipal: en estructuras monocráticas y en estructuras de carácter colegiado. Las *estructuras monocráticas* (como en el caso francés o el español) atribuyen la mayoría de las competencias ejecutivas y de dirección política al alcalde o comisionado, elegido bien (directamente) por los votantes, o bien (indirectamente) por la asamblea municipal. En este modelo, el alcalde adquiere un gran poder político y se halla revestido de una considerable legitimación para actuar directamente. Constituye el impulsor político principal de la política local y representa al municipio en las negociaciones con otros niveles de gobierno. En cambio, en las *estructuras colegiadas*, un órgano colectivo asume total o parcialmente las principales competencias ejecutivas, bien prescindiendo de la figura del alcalde (mediante su sustitución por un "gerente municipal", por ejemplo), bien compartiendo las funciones de dirección política con él o la asamblea electa del municipio. Entre ellas, las modalidades más frecuentes son el gobierno por comités, el gobierno del consejo/gerente municipal y el gobierno del consejo/comisionados.[2]

---

[2] El sistema de gobierno por comités (que se encuentra, por ejemplo, en Australia, Nueva Zelanda, pequeños municipios de Canadá, Dinamarca, Suecia o Noruega), estaría basado en comités de carácter sectorial, creados por la asamblea municipal para que asuman competencias en un determinado ámbito de prestación de servicios y coordinados normalmente por un comité ejecutivo central. El sistema de gobierno del consejo/gerente municipal (en muchas ciudades de Estados Unidos, Canadá, Alemania e Irlanda), "se basa en un pequeño consejo elegido (generalmente menos de diez personas), con un alcalde débil o simbólico, pero con un poderoso administrador municipal, el city manager, que actuaría como jefe del ejecutivo" y cuyas habilidades son principalmente administrativas y técnicas (Goldsmith y Newton, 1997: 64-68). Por último, el sistema de gobierno del consejo/comisionados (presente en bastantes municipios de Canadá y Alemania), es una estructura ejecutiva compleja donde un consejo elegido por los votantes trabaja con comisionados nombrados por aquél. Cada uno de ellos tiene funciones ejecutivas y son responsables de un departamento específico o de un área de trabajo del consejo. En muchos casos, esos comisionados constituyen una "junta de control" quienes, junto al alcalde, conforman el ejecutivo municipal.

En cualquier caso, la idea básica que deseamos subrayar es que las estructuras monocráticas facilitan, en mayor medida que las colegiadas, el surgimiento y desarrollo de procesos de liderazgo, al colocar al alcalde en una posición privilegiada en el seno de la organización municipal y atribuirle numerosas competencias y posibilidades de actuación, en consonancia con la legitimación electoral directa del cargo. Ello contribuye, sin duda, a la fortaleza del alcalde, que acaba erigiéndose en el núcleo central del gobierno municipal en tanto que impulsor político y responsable último de las políticas y servicios propiamente locales.

A pesar de ello, más allá de su estructuración formal en formas monocráticas o colegiadas, el carácter (monocrático o colegiado) del gobierno local depende de las características que adquiera empíricamente el proceso de adopción de decisiones.[2] Asimismo, la relevancia de las grandes atribuciones competenciales de los alcaldes vendrá marcada también por la importancia relativa que se conceda a los gobiernos locales, globalmente considerados, con respecto a las estructuras políticas regionales o nacionales.[3] Por último, debe tenerse en cuenta -si se quiere ser coherente con la concepción de liderazgo que proponemos- que unas estructuras de gobierno que dificulten la presencia de un alcalde "fuerte" no tienen por qué impedir que surjan liderazgos. La ausencia de autoridad formal puede suplirse con el uso de multitud de recursos informales de poder, incluso en aquéllas (como las colegiadas) que limitan sustancialmente las atribuciones del cargo; y a la inversa, la existencia de un alcalde "fuerte" en virtud de la configuración monocrática del gobierno local, no es tampoco razón suficiente para pensar en el alcalde como líder *efectivo* de su municipio.

Así pues, asumir que el alcalde sea un líder potencial de su comunidad local no implica que se desarrollen procesos efectivos de

---

[2] *Véanse* los apartados 1, 2 y 3 del capítulo VI.

[3] *Véase* el capítulo IV.

liderazgo, ni nos informa de cuáles son los ámbitos en los que se manifiestan. ¿Qué factores influyen, pues, en su desarrollo?.[4]

De nuevo, no queda más remedio que acudir al análisis empírico concreto para determinar aquellos factores que, en cada caso, operan sobre el origen, desarrollo y consolidación de los mismos. No obstante, es posible destacar algunos de los que, con mayor o menor intensidad, siempre inciden en la relación entre el alcalde-líder y sus ámbitos de dominio político, incrementando o limitando el impacto de aquél sobre la vida política local.

La investigación que aquí se desarrolla, intenta conjugar *cinco factores* generales que inciden en el desarrollo de procesos de liderazgo local, los cuales han servido de guía tanto en el estudio del conjunto de alcaldes-líderes españoles seleccionados, como en el diseño operativo de las instrumentos de recogida de información utilizados y, en particular, de la encuesta por correo dirigida a informantes.[5] Dichos factores son los siguientes:

(i) Los factores personales (la *"ecuación personal"* del liderazgo).[6]

---

[4] Una pregunta parecida se formulan Bowman y Kearney: "¿Qué transforma a un alcalde en líder?: uno de los factores es la habilidad personal para utilizar los recursos del cargo eficazmente. Este es un reto especial para los alcaldes estructuralmente débiles. Otro factor son las cualidades personales y la destreza política del individuo, esto es, la habilidad para utilizar los medios de comunicación, para explotar las relaciones con los cargos estatales y para mantener la popularidad. Las circunstancias o condiciones en un momento dado serían el tercer factor". Simplificando mucho, pero aclarando muy poco, lo que transforma a un alcalde en líder consistiría para estos autores, en "ser la persona adecuada en el momento adecuado" (1993: 344).

[5] *Véanse* al respecto los apartados 8 y 9 de este capítulo.

[6] Cerny (1990: 119) utiliza la categoría de "ecuación personal" (*personal equation*), para referirse a la "personalidad" o, mejor, al conjunto de "factores

(ii) El *comportamiento político* efectivo de los alcaldes.

(iii) La *red de apoyo* que utilizan.

(iv) Los factores generales de la estructura de oportunidades o *entorno de liderazgo*.

(v) La *percepción e impacto de liderazgo*.

A la explicación de los mismos se dedica el resto de este capítulo con el objeto de plantear un esquema general de análisis y algunas hipótesis de trabajo.

2. La ecuación personal del liderazgo: competencia política y ambición

Parece intuitivamente aceptable que la "personalidad" del alcalde influye en el carácter de las relaciones que establezca éste con su partido, con la burocracia de la organización municipal, con los actores políticos y sociales relevantes del municipio o con sus vecinos en general, condicionando la pauta de comportamiento político que desarrolle.

Ahora bien, las relaciones entre dimensión personal del liderazgo y comportamiento político o, las más generales, entre personalidad y política no dejan de ser problemáticas, más que nada por lo vagas y oscuras. Y es que la multitud de connotaciones del término "personalidad" sólo es comparable con la pluralidad de acepciones de "política". A pesar de todo, la bibliografía sobre la "personalidad política"

---

personales", en tanto que elementos explicativos de primer orden de los procesos de liderazgo.

de los líderes no es escasa.

La mayoría de los trabajos que intentan explicar el comportamiento político en función de rasgos de personalidad son susceptibles de agruparse en tres grandes enfoques: el biográfico, el psicobiográfico y el tipológico.

El enfoque *biográfico* es el más antiguo. Su centro prioritario de interés es el estudio de casos sobre "la vida y milagros" de grandes líderes, los cuales constituyen verdaderas historias o relatos de "vidas ejemplares" en los que se suele atribuir a determinados sujetos la condición de "héroes".[7] Dichas biografías se suelen utilizar más como un recurso narrativo que con una intención analítica, esto es, los rasgos personales de los líderes no se consideran de forma sistemática o comparada, sino que sirven más bien de refuerzo al hilo argumental de los relatos. No ha pensarse, pese a todo, que carezcan de utilidad. De hecho, han proporcionado un rico material bruto, que ha servido de referencia para construir perfiles de personalidad política.

El *enfoque psicobiográfico* parte también de las historias de vida, aunque parece haber una menor preocupación por la descripción y mayor por el análisis psicológico de los casos. De clara inspiración psicoanalítica, los estudios vinculados de algún modo a este enfoque pretenderán detectar (muchas veces remitiendo a la propia infancia) aquellas experiencias clave, tanto emocionales como intelectuales, que han marcado las instancias últimas de la personalidad de los líderes y que explicarían su comportamiento político. El esfuerzo acabará derivando, sin embargo, en un "psicoanálisis del actor"[8]: el líder se convierte en paciente.

---

[7] El enfoque biográfico tradicional emparenta claramente con la teoría del Gran Hombre a la que se hacía referencia en el capítulo anterior.

[8] Ibáñez y Andreu (1988: 106).

No resulta extraño, por ello, que este enfoque sea prolijo en estudios casi clínicos sobre personalidades "desequilibradas" o sobre el efecto que provocan ciertas "patologías" psicológicas de los líderes en su actuación pública.[9]

En cualquier caso, la principal limitación tanto del enfoque biográfico como del psicobiográfico quizá sea su escasa aplicabilidad a otros ámbitos, más allá del caso concreto o actor individual en el que están basadas. En este sentido, coincidimos con Blondel cuando señala que "por lo común (los estudios biográficos) no dan, o no pueden dar, una descripción panorámica o general de la función que corresponde a las cualidades psicológicas en determinados líderes y, menos aún, de todos los tipos de líderes"[10]. Además, si es verdad que los líderes ejercen un impacto, no parece claro (en este tipo de estudios) qué rasgos psicológicos atribuidos a aquéllos son especialmente significativos en el mismo.

Mayor interés tiene el *enfoque tipológico* para nuestro estudio de los alcaldes-líderes españoles. En él confluyen trabajos de distinta procedencia, pero que poseen una clara vocación de aplicación comparada. En la mayoría de ellos el esfuerzo se centra sencillamente en clasificar a diferentes líderes en tipos generales, construidos a partir de aislar dimensiones básicas de la personalidad. Las dimensiones así identificadas

---

[9] Precisamente en esta línea puede integrarse la perspectiva iniciada en los años treinta por Lasswell sobre las relaciones "perversas" entre personalidad y política en su obra clásica *Psychopatology and Politics* (1936). En ella utiliza métodos derivados de la psicología clínica -claramente inspirados en el psicoanálisis- para estudiar al "hombre político" desde el punto de vista de la proyección o desplazamiento de sus motivos privados hacia los objetos públicos. O, más recientemente, el interesante trabajo de Kets de Vries y Miller (1993), en el que se definen distintos tipos de líderes (el "paranoico", el "compulsivo", el "dramático", el "depresivo" y el "esquizoide") sobre la base de considerar la influencia que provocaría la personalidad inadaptada o "neurótica" del líder sobre las estrategias, la estructura o la "cultura" de una organización.

[10] Blondel (1987: 124).

explicarían una buena parte de su comportamiento político.

Uno de los trabajos más sugerentes y citados de este enfoque es el *Presidential Character* de Barber (1977). Con pretensiones de aplicación universal este autor elabora una tipología sobre la "personalidad" de los políticos profesionales a partir de dos dimensiones de la misma: por un lado, la "energía" que despliegan en su trabajo (activos *vs.* pasivos) y, por otro, el "afecto" hacia el mismo (positivos *vs.* negativos).[11]

Otro ejemplo particularmente interesante asimilable a este enfoque es la tipología que Kotter y Lawrence propusieron sobre la *orientación cognitiva* hacia su municipio a partir de una muestra de alcaldes de ciudades norteamericanas.

Entendiendo que la "orientación cognitiva" podía analizarse de muchas formas, intentaron concretar este concepto multidimensional en dos aspectos básicos: por un lado, la forma que el alcalde tiene de captar información de la ciudad (orientación intuitiva *vs.* orientación sistemática) y, por otro, a su manera de utilizar dicha información (orientación anticipatoria *vs.* orientación receptiva). De la combinación de ellas, definieron de nuevo cuatro tipos de alcalde: el *técnico* (con una orientación sistemática y receptiva), el *ingeniero* (sistemática y anticipatoria), el *artista* (intuitiva y receptiva) y el *profesional* (con una orientación intuitiva y anticipatoria).[12]

---

[11] Barber (1977: 11-13). Este autor utilizaría la tipología mencionada para explicar el comportamiento político de una muestra de Presidentes de los Estados Unidos, para después aplicarla al conjunto de diputados de la Asamblea legislativa de Connecticut. Según él, habría que considerar cuatro tipos de diputados: los "legisladores" (con un carácter activo-positivo), los "anunciantes" (activos-negativos), los "espectadores" (pasivos-positivos) y los "reacios" (pasivos-negativos) (Barber, 1968).

[12] Kotter y Lawrence (1974: 131-132).

Como se puede observar, del énfasis que cada analista ponga en una u otra dimensión de la personalidad derivarán, en definitiva, unas modalidades u otras de comportamiento del alcalde. Es lógico. Aunque se suela concebir la personalidad como "ese algo que está debajo", que sirve de base para dar algo de consistencia a las acciones de los individuos, no hay "prueba" de que exista en un sentido real, como ya señalara F.I. Greenstein.[13] Al fin y al cabo se trata de una realidad inferida más que de un fenómeno observable: la personalidad se "construye" a partir de las actitudes y comportamientos que cada investigador selecciona.

En cualquier caso, (1) ante la confusión que puede provocar acudir a un concepto complejo como el de "personalidad", multidimensional, de difícil concreción y terreno pantanoso por excelencia, y (2) el peligro de incurrir en un estrecho reduccionismo psicologicista si se pone un énfasis excesivo en ella como factor explicativo del proceso de liderazgo, optamos por prestar una atención preferente a dos nociones: la de *competencia* y la de *ambición*.

En consecuencia, entenderemos -siendo conscientes del coste de simplificación que ello supone- que esa *ecuación personal* del liderazgo se reconoce en los alcaldes, al menos en la esfera pública, con referencia a las ideas de competencia y ambición políticas.

(a) La idea de *competencia política* había sido formulada ya en la obra clásica de Almond y Verba, *The Civic Culture*. Estos autores la utilizaban como una de las dimensiones de participación política y

[13] Greenstein (1969: 29). En el mismo sentido de entender la personalidad como una construcción analítica, Lasswell considera que "el término `personalidad´ se refiere a las pautas estables que muestra una persona en sus interacciones con distintos tipos de situaciones" (1967: 319).

distinguían, a su vez, entre competencia política objetiva y subjetiva.[14] La aportación de Almond y Verba servirá de base a la posterior reformulación de Barnes, quien apuesta por entender la competencia política como un atributo individual, una *orientación psicológica* que implica la utilización de diferentes habilidades y que hace posible la acción política.[15]

En la línea propuesta por Barnes, se ha optado por entender la competencia política del alcalde como el conjunto de capacidades o habilidades personales, producto de su particular proceso de socialización, que contribuyen favorablemente a impulsar una acción adecuada de gobierno y, por ende, a que ejerza el rol de líder.

Así pues, nuestro interés prioritario ha sido identificar en cada caso qué *habilidades* despliega el alcalde, entendidas éstas en sentido laxo como "las capacidades para hacer algo bien" o "para poner en práctica determinadas actividades de una manera eficaz" [16], las cuales suponemos que afectan a su comportamiento y que influyen, por ello, en la vida política local.

Ya se señaló su importancia en el propio concepto de liderazgo político, sobre todo el papel destacado que desempeñan las habilidades

---

[14] "Si puede ejercer influencia, se le puede considerar políticamente competente; o si cree que puede ejercer tal influencia, será *subjetivamente* competente (Almond y Verba, 1970: 180-181, énfasis en el original).

[15] Se trataría, con sus palabras, de "ese conjunto de habilidades más el sentido de eficacia necesario para la acción política efectiva (Barnes, 1977: 60). En la misma página, se señala asimismo que "el concepto de competencia política evita, por un lado, la vaguedad de términos como sofisticación política y, por otro, las connotaciones técnicas de términos como eficacia política, eficacia decisoria, conocimiento, educación o sensibilidad ideológica".

[16] Cronin (1993: 13) y Yukl (1994: 253), respectivamente. En el mismo sentido ya Katz definió habilidad como aquella "aptitud susceptible de desarrollo, no necesariamente innata, que se manifiesta no como pura potencialidad teórica sino en el momento de la actuación práctica" (1974: 128).

informales en tanto que complemento necesario de las competencias (formales) derivadas de la posición del actor en las estructuras de autoridad. Pero, al margen de la distinción fundamental entre habilidades formales o informales, puede proponerse asimismo otra clasificación, esta vez atendiendo a su objeto de referencia:

- las habilidades técnicas, en cierto modo, referidas a las "cosas";

- las habilidades cognitivas, referidas a las ideas o conceptos; y,

- las habilidades interpersonales, referidas a las relaciones con las personas.

Se trata ésta de una clasificación ampliamente aceptada en la teoría de las organizaciones y del *management* que se incorpora aquí por su enorme valor intuitivo y que se aplica en el capítulo V a los alcaldes españoles estudiados.

Las habilidades *técnicas* serían aquéllas que se relacionan con el conocimiento que el alcalde tiene sobre métodos, instrumentos y procedimientos para trabajar en determinadas actividades especializadas, aprendidos normalmente mediante los estudios realizados o a través de la propia trayectoria profesional. Incluirían, pues, todas aquellas destrezas relacionadas con la *expertise* que el alcalde pone en práctica en su actuación política. En cambio, las habilidades *cognitivas* tendrían que ver con la mayor o menor capacidad analítica del alcalde para conceptualizar problemas ambiguos o complejos o para pensar de forma táctica o estratégica, la creatividad a la hora de formular ideas encaminadas a solucionar problemas, la capacidad para anticiparse a los cambios o para reconocer oportunidades o problemas potenciales, etc. Por último, las

habilidades *interpersonales* incluirían, entre otras, la capacidad para entender las actitudes y motivaciones de otros (empatía, sensibilidad, receptividad...), para comunicar clara y persuasivamente, para establecer relaciones de intercambio, así como, en general, para utilizar determinadas "tácticas de influencia"[17] en aquellas relaciones personales necesarias para lograr sus objetivos.

Es razonable pensar que cada actividad que desarrolle el alcalde, implicará la utilización de estos tres tipos de habilidades, aunque ello no impide, sin embargo, que haya algún tipo que predomine o que ciertos procesos requieran en mayor medida un tipo determinado. Cabe suponer, por ejemplo, que las habilidades técnicas y cognitivas son esenciales en los procesos de fijación de la agenda y adopción de decisiones políticas, mientras que las habilidades interpersonales adquieren una mayor importancia en los de creación y mantenimiento de relaciones de cooperación con otros actores.

---

[17] En los estudios sobre la dinámica de las organizaciones se acude a menudo a la expresión "tácticas de influencia" para identificar aquellas habilidades interpersonales que el líder utiliza para influir en la conducta de otros. Entre ellas se suelen incluir: (i) la persuasión racional (utilizar "argumentos lógicos" o evidencia empírica para persuadir a otros que una determinada propuesta o posición es viable). (ii) Inspiración de confianza (apelar a los ideales, valores y aspiraciones de los otros, inspirando confianza y levantando el entusiasmo en torno a las propuestas de aquél). (iii) Promoción de la participación (inducir la participación de otros en ciertas actividades para lograr su beneplácito). (iv) Influencia mediante adulación (utilizar las alabanzas y las actitudes amables y amistosas para lograr la buena disposición de otros hacia sus propuestas); (v) Llamamientos personales (apelar a los sentimientos de lealtad y amistad para conseguir el apoyo de otros); (vi) Las tácticas del intercambio (ofrecer servicios y favores con el compromiso tácito de que serán devueltos); (vii) Las tácticas de coalición (aprovechar el apoyo de algunos para persuadir o forzar el acuerdo de terceras personas. (viii) Apelación a la autoridad (apelar a la legitimidad que deriva de su autoridad para influir en la conducta de otros; (ix) Tácticas de presión (utilizar frecuentes advertencias y amenazas para influir en la conducta de otras personas (Yukl, 1994: 225). Algunas de estas categorías se han propuesto, previa reformulación, como *items* en el cuestionario por correo de nuestro estudio. Dichas tácticas sirven a los alcaldes para establecer relaciones de cooperación con el objeto de crear y mantener su red de apoyo (*véase el apartado 4 de este capítulo y el capítulo VI*).

(b) Con la consideración de la *ambición política* dentro de la dimensión personal en los alcaldes no se pretende otra cosa que reconocer su importancia como "uno de los estímulos más poderosos para el liderazgo", hasta tal punto que Burns llega a señalar incluso que "(el liderazgo) se forja en la fragua de la ambición y la oportunidad".[18]

Una de las diferencias clave entre la idea de ambición y la de competencia residiría en que la primera no se definiría por su objeto como la segunda (habilidades técnicas, cognitivas o interpersonales), sino por su finalidad u objetivo: consolidar o incrementar el poder.[19] La competencia puede ser, en cualquier caso, un buen instrumento o una buena base para desarrollar la ambición.

Pero, consolidar o incrementar el poder, ¿para qué?. En otros términos, la ambición, el deseo de poder, ¿por qué?. La respuesta a estas cuestiones abre el paso a un campo complicado: el de las "fuentes de la ambición política" o "motivaciones (personales) de poder".[20] Sin entrar en ellas, baste simplemente mencionar que Maslow identifica dos grupos de motivaciones que estarían en la base de la ambición política: por un lado, las relacionadas con la autoestima (confianza, suficiencia, autonomía,...); y, por otro, aquéllas vinculadas a la "fama", a la estima de otros (el deseo de

---

[18] Burns (1978: 119 y 126, respectivamente). Más allá de su importancia en los procesos de liderazgo, no es descabellado considerar la ambición como un rasgo omnipresente en los profesionales de la política y, por extensión, definitorio del propio *homo politicus*.

[19] La ambición política está permanentemente presente en el *Príncipe* de Maquiavelo, entendida como ambición para la adquisición y conservación del Estado.

[20] Burns (1978: 113) y Maslow (1957: 90), respectivamente.

prestigio, de aprecio, de reconocimiento, de gratificación...).[21]

En cualquier caso, no resulta sencillo identificar empíricamente en los alcaldes ni las habilidades que definen la competencia ni la presencia de algo como la ambición política sin acudir a métodos directos de observación, sistemática o participante según el caso. Sin embargo, dado el número de los alcaldes considerados en este estudio[22], no resultaba materialmente posible acudir a este tipo de métodos.

Por ello, se optaría por hacer operativa las ideas de competencia y de ambición de forma indirecta, teniendo en cuenta el plano de las percepciones, esto es, a través de la identificación de las habilidades y de la ambición atribuidas al alcalde por otros, en concreto, por informantes.[23] Así pues, lo que de hecho se ha estudiado ha sido la competencia y ambición *percibidas* que, por lo demás, quizás sean éstas más significativas que la propia competencia y ambición "reales" para el análisis del fenómeno del liderazgo.[24]

---

[21] En el mismo sentido, Burns señala que "entre las fuentes más potentes de la motivación política -esto es, los elementos clave de la ambición- destacan las necesidades de estima insatisfechas (de autoestima y de estima de otros)", y que ello "resulta evidente en las trayectorias políticas de los 'grandes hombres'" (1978: 113). A una conclusión más general llega Sobral al señalar que "el poder y su búsqueda es tan consustancial a la vida política que puede ser considerado como el principal motor de sus protagonistas (1988: 98).

[22] *Véase* el apartado 8 de este capítulo.

[23] Se han utilizado principalmente como indicadores de competencia y de ambición para los alcaldes seleccionados, los items (3), (8), (9), (10), (11), (12), (13), (14) y (15) del cuestionario por correo que aparece en el Anexo III.

[24] *Véase* el apartado 6 de este capítulo sobre la percepción e impacto de liderazgo, así como el capítulo VII para su aplicación empírica.

3. El comportamiento político de los alcaldes

Puesto que, tal y como lo entendemos, el liderazgo es un proceso en el que se relacionan el comportamiento del líder y sus ámbitos de dominio político de tal forma que aquél provoca un impacto no rutinario sobre la vida política, no bastará con conocer si los alcaldes son políticamente competentes, mediante la consideración de sus capacidades o habilidades, sino que habrá que determinar también cómo afecta al proceso de liderazgo su comportamiento *efectivo*.

Ahora bien, el estudio del comportamiento político no deja de plantear serias dificultades. Piénsese que la Ciencia Política contemporánea ha tendido a centrarse, con pocas excepciones, en el análisis del comportamiento electoral agregado, erigiéndose éste en uno de los ámbitos preferidos de investigación. La escasez de trabajos, tanto teóricos como empíricos, que de forma sistemática analizan la conducta de los actores individuales y que nos puedan servir de guía es ciertamente alarmante, si se compara con la abundancia de trabajos electorales.[25]

Así las cosas, y al margen de otras posibles orientaciones que se puedan ofrecer para estudiar el comportamiento de los alcaldes, consideramos que éste puede analizarse a partir de los tres procesos en los que se articula y que, a nuestro juicio, lo definen:

---

[25] La siguiente explicación del predominio de los estudios sobre comportamiento electoral puede resultar esclarecedora: "En el mercado político característico de las sociedades pluralistas, los votos, aunque se cuenten por millones, son siempre un bien escaso: del homo electoralis depende el reparto de cuotas de poder en el sistema institucional. Esta es la razón de que el comportamiento de los electores haya pasado a ser objeto de atención preferente entre los profesionales y estudiosos de la política, en mayor medida que cualquier otro tipo de comportamiento político" (Vanaclocha, 1997: 194).

- La adopción de decisiones políticas y fijación de la agenda (*qué hacer*);

- La realización de tareas o trabajo político de los alcaldes (*cómo hacerlo*); y,

- La búsqueda de recursos y apoyos (*con qué recursos*).

Estos procesos son indisociables y sólo se pueden separar a efectos analíticos. Poseen un carácter interdependiente: cualquier variación en los rasgos de uno de ellos incide en las características de los demás. En este sentido, pues, constituyen un "sistema de acción" (en el sentido parsoniano del término) que conforma la conducta política (global) de los alcaldes.

3.1. Adopción de decisiones políticas

Es fundamental para conocer el comportamiento de los alcaldes cómo deciden lo que van a hacer o, en otros términos, cómo organizan su "agenda". Evidentemente, no tendrá la misma significación el hecho de que el alcalde tome las decisiones en base a su ideología o en base a su *expertise* sobre un determinado asunto, como tampoco que las tome por sí mismo o inducido por su entorno inmediato, por su partido político o por el estilo decisorio de su equipo de gobierno. Asimismo, puede adoptar decisiones y afianzar su agenda con previsión, antes de que los problemas o demandas municipales sean acuciantes, o puede que no tenga agenda política alguna, tomando las decisiones sobre la marcha, improvisadamente, conforme los "temas" le van viniendo. O también puede que decida, en última instancia, no decidir, bien porque la no decisión ante determinados problemas sea conveniente o beneficiosa, o bien porque

resulte un eficaz recurso de poder en determinadas circunstancias.[26]

Baste señalar por el momento que el proceso de elaboración de la agenda y de adopción de decisiones políticas por los alcaldes puede afectar al liderazgo en función de la respuesta que se dé a estas dos preguntas: a) ¿hasta qué punto otras personas o colectivos influyen en las decisiones que adopta el alcalde?, y b) ¿en qué medida se trata de decisiones que responden a un plan preciso de objetivos y prioridades?. Ambas cuestiones, referidas a los alcaldes españoles seleccionados, se abordan en el capítulo VI, principalmente a partir de las respuestas de los informantes a las preguntas números 10, 11a, 11b, 11c, 12, 13a, 13b, 13c, 13d, 13e y 14 del cuestionario por correo que aparece en el Anexo III y de las declaraciones de los alcaldes entrevistados.

a) Autonomía *vs.* dependencia

Con respecto a la primera de ellas, puede proponerse el siguiente *continuum* de tipos generales de decisiones, según el grado de implicación que otras personas o colectivos tienen en las decisiones del alcalde:

- Decisión individual: El alcalde adopta las decisiones por sí mismo utilizando la información disponible en cada momento, sin apenas pedir opiniones ni sugerencias y sin que otras personas o colectivos influyan directamente en aquéllas.

- Decisión consultada: El alcalde pide opinión o consejo a otros, aunque realmente es él el que en última instancia adopta

[26] Sobre el "poder de la no-decisión", *véase* Bachrach y Baratz (1963: 632 y ss). Una crítica al concepto de no-decisión puede encontrarse en Parry y Morris (1974).

las decisiones.

- Decisión conjunta: El alcalde discute con otros los problemas y las decisiones se toman conjuntamente, sin que influya más que otros en las decisiones finales.

- Delegación: El alcalde delega en otros la responsabilidad de tomar decisiones, aunque fija los límites dentro de los cuales deben tomarse.

- Asunción de decisiones ajenas: El alcalde hace suyas, sin más, las decisiones tomadas por otros.

Naturalmente, se supone que la mayoría de los alcaldes no utilizan un sólo tipo en exclusiva, sino que tienden a alternar tipos diferentes dependiendo, entre otros posibles elementos, de la naturaleza de la decisión. Sin embargo, no deja de ser importante para comprender su conducta política averiguar qué tipo o tipos prevalecen o son los más habituales.

b) Anticipación *vs.* reacción

Por lo que se refiere a la segunda de las cuestiones planteadas, acerca del carácter planificado o no del proceso de adopción de decisiones y fijación de la agenda, es factible concebirlo de nuevo como una variación a lo largo de una escala con dos tipos extremos ya clásicos: modelo incremental *vs.* modelo racional.

De este modo, en un extremo de la misma dicho proceso se caracterizaría (1) por su carácter reactivo ante los problemas y demandas locales, (2) por hallarse orientado a la solución de problemas a corto plazo,

(3) por el flujo continuo de decisiones particulares, y (4) por estar muchas veces "irracionalmente" conectado. En términos de Lindblom, se trataría de un proceso "incremental" y desarticulado, donde predomina el *muddling through*.[27] En el otro extremo de la escala, sin embargo, el proceso mostraría (1) un carácter anticipatorio en relación a los problemas y demandas locales, (2) una orientación a la solución de problemas a medio o largo plazo, (3) una predisposición hacia la planificación global y periódica de objetivos y decisiones y (4) una apariencia de estar interconectado clara y lógicamente. Es decir, sería el resultado de lo que se entiende como planificación racional.

Es pertinente señalar que el modelo "racional" de adopción de decisiones requerirá mayores conocimientos técnicos, consumirá más tiempo y necesitará más recursos para llevar a cabo los objetivos propuestos que el modelo "incremental". Asimismo, cabe suponer que cuanto más "racional" -en el sentido de planificado- sea el proceso de adopción de decisiones y fijación de la agenda mayores serán las "áreas de competencia" o responsabilidades que el alcalde puede asumir o, hipotéticamente, en más ámbitos de dominio político puede ejercer un impacto. Por último, se puede pensar también que el modelo del *muddling through* genere problemas y conflictos a largo plazo por su orientación reactiva y por su mayor preocupación por las partes en detrimento del todo; por su parte, el modelo racional puede derivar en "insensibilidad" a los problemas inmediatos que no se ajusten al plan y provocar tensiones a corto plazo.

En cualquier caso, entre ambos extremos de la escala habría que considerar formas mixtas, producto de una combinación de características de ambas modalidades polares.

---

[27] Esta expresión de Lindblom (1959) se traduce habitualmente como "salir del paso sin saber muy bien cómo".

3.2. La realización de tareas

Íntimamente conectado con la adopción de decisiones estaría el proceso de realización de tareas. Con él se pretende hacer referencia a tres cuestiones relacionadas con el trabajo político de los alcaldes, que planteamos a continuación en un grado creciente de abstracción: (i) a qué actividades o sectores de actividad dedican primordialmente su tiempo los alcaldes (esto es, cual es el contenido concreto de su trabajo); (ii) cuáles son sus roles principales; y (iii) cuál es la forma general que tienen los alcaldes de hacer su trabajo, de acometer y poner en práctica su agenda gubernamental (si es que la tiene). [28]

En relación de la primera de las cuestiones, hay que señalar que no es inmediatamente aprehensible, ni evidente por sí mismo, conocer a qué se dedican los alcaldes o en qué consiste su trabajo, habida cuenta (i) del carácter multifuncional del cargo (núcleo duro del gobierno local en el que se concentran una gran variedad de cometidos, formulados normalmente de forma genérica) y (ii) de la atención efectiva que prestan a determinadas tareas en detrimento de otras, por economía de esfuerzo, preferencia personal o algún otro motivo.

Es sabido, por ejemplo, que bastantes alcaldes arbitran personalmente los conflictos entre grupos de interés, mientras que otros se hallan inmersos en la labor de "poner orden" en el ayuntamiento. Asimismo, hay quienes se dedican a temas relacionados con la hacienda municipal, y los hay que se interesan preferentemente por asuntos urbanísticos. En fin, existen alcaldes que invierten todo su tiempo en actividades ceremoniales y protocolarias, o en "escuchar a la gente" desempeñando una función casi terapéutica e, incluso, los que hay que están especializados en "dar la cara"

[28] Las tareas, roles y forma general de realización del trabajo por los alcaldes se tratan de forma aplicada en el capítulo VI.

ante situaciones críticas, catástrofes o grandes acontecimientos. Uno de nuestros objetivos será, pues, identificar aquellas tareas que son percibidas como dominantes en el trabajo de los alcaldes y a las que dedican preferentemente su tiempo.

En segundo lugar, también resulta útil determinar -desde una óptica algo más general- los principales *roles* de los alcaldes, en los cuales pueden integrarse distintos tipos de tareas. La *Tabla 1* recoge aquéllos a los que se ha prestado mayor atención.

Tabla 1.

Tipos de alcalde según sus roles principales

Gestor / gerente
Buscador de apoyos
Impulsor político
Jefe de la administración
Impulsor de proyectos económicos
Buscador de recursos
Mediador entre intereses
Buscador de mayor poder
Representante de determinados sectores o intereses económicos
Negociador

Fuente: Elaboración propia.

Estas categorías, no mutuamente excluyentes, se presentaron a distintos informantes como pregunta en la encuesta por correo para que valoraran en qué medida los alcaldes se aproximaban a unas o a otras. Como se puede observar, aunque existe cierta dificultad para trazar la

frontera, existirían roles de carácter predominantemente político y roles de carácter predominantemente gerencial.

Finalmente, al margen de las tareas y los roles específicos, otro aspecto central que hay que tener en cuenta son la *formas* generales que tienen los alcaldes de realizar su trabajo.

En este sentido, cabe proponer *cuatro tipos* generales de alcaldes, tomando como criterio la capacidad de realización de tareas en función de los recursos movilizados: el alcalde *"ausente"*, el alcalde *individualista*, el alcalde *gestor* y el alcalde *emprendedor*. De nuevo, se trata de categorías ideales y, en cierto modo, pueden concebirse a lo largo de un *continuum*: cada alcalde se aproximará en mayor o menor medida a alguna de ellas, por lo que seguramente deban considerarse formas mixtas de realización de tareas.

El *gestor* desarrollaría su actividad como si fuera un "administrador" que desea el máximo rendimiento de su organización burocrática, a la que dirige en virtud de su autoridad formal, y a la que utiliza como instrumento *exclusivo* para desempeñar la mayoría de sus objetivos. Por ello, resultará fundamental para él tener una noción adecuada de las capacidades de la administración que gestiona, los recursos con que cuenta y el "mapa de poder" de la misma para saber cómo movilizarla. Por su parte, el *emprendedor* emplearía en menor medida la administración municipal para realizar las tareas de gobierno, ya que "el alcalde se comporta como si careciese de autoridad formal (...), como un empresario que empuja, promueve, crea e intenta conseguir la ayuda de otros"[29]. Su principal reto consistiría en entablar relaciones cooperativas con otros actores políticos y sociales dentro y fuera del municipio para movilizar de este modo una mayor cantidad de recursos. Parece razonable que el alcalde

[29] Kotter y Lawrence (1974: 97).

emprendedor requiera, entre otros elementos, la utilización de una gran variedad de técnicas y habilidades para inducir a otros a que hagan determinadas actividades y, también, un amplio conocimiento de los miembros de la red local con los que el alcalde interactúa. En cambio, el *individualista* contrasta con los otros dos tipos, ya que ni se sirve de la administración municipal ni busca la ayuda de otros actores políticos y sociales. No se comporta ni como "gestor" ni como "emprendedor", sino que ejecutaría multitud de tareas directamente, por sí mismo, al entender que tiene la habilidad y el conocimiento suficientes para ello. Lógicamente, ello implica un evidente coste de oportunidad debido a que el alcalde sólo intenta acometer un ámbito reducido o muy especializado de tareas (generalmente de carácter ceremonial) con las que se siente más cómodo (o más capacitado) y evita aquellas otras más "molestas". Los recursos que puede movilizar de este modo son obviamente muy escasos. Por último, el supuesto del *"ausente"* se corresponde con el alcalde que opta voluntaria o involuntariamente por la inacción, esto es, se presenta en él la predisposición a no actuar ante los problemas o demandas municipales.

3.3. La búsqueda de recursos y apoyos

Se trata del tercero de los procesos definitorios de la conducta política de los alcaldes y constituye quizás el aspecto central de la misma para el análisis de los procesos de liderazgo local. Y es que gran parte del comportamiento político de los alcaldes se haya comprometida por la búsqueda de recursos y apoyos, tanto para elaborar su agenda y adoptar decisiones como para poner en práctica los programas y servicios municipales. Por ello, los alcaldes tratan de crear y mantener relaciones y contactos con otras personas, colectivos o administraciones, los cuales pueden constituir fuentes importantes de información, de legitimación y de recursos para la acción de gobierno (o de cara a las elecciones).

Este proceso es algo parecido a lo que en la teoría de las organizaciones se denomina *networking* y se proyecta en una doble vertiente: hacia dentro de la organización (*networking* interno), que incluiría, por ejemplo, las relaciones y contactos del alcalde con su entorno inmediato, con la administración local o con los miembros de la asamblea municipal; y hacia fuera de la organización (*networking* externo), esto es, sus relaciones y contactos con grupos de interés dentro y fuera del municipio, con otros organismos públicos, con los medios de comunicación, con los ciudadanos en general, etc.

Naturalmente, la búsqueda de recursos y apoyos implica para los alcaldes el desarrollo de una gran variedad de actividades, pero que tendrán como objeto preferente (intencionado o no intencionado) el establecimiento y/o consolidación de una *red de apoyo* integrada por diferentes actores políticos y sociales. Siendo conscientes de su importancia se dedica el siguiente apartado a la misma.

4. Las redes de apoyo de los alcaldes

La existencia de una red de actores que sirva al alcalde-líder para lograr ciertos objetivos, obtener determinados recursos o, simplemente, para mantener un sistema fluido de comunicaciones con los vecinos, constituye un factor crítico, sin el cual difícilmente pueden desarrollarse procesos de liderazgo.

El tamaño y composición de la red puede variar enormemente de una alcalde a otro en función de la inestabilidad o incertidumbre del entorno o del grado de dependencia que los alcaldes tengan de otros actores. Puede estar integrada tanto por individuos o grupos como por organizaciones o instituciones dentro o fuera del municipio: la burocracia del ayuntamiento, determinados grupos de interés, estructuras y actores de

otros niveles de gobierno, partidos políticos, etc. Aunque la red sea cambiante, integrando miembros distintos en cada período de tiempo o mandato, parece lógico que necesite cierta estabilidad a medio plazo para ser realmente operativa a efectos de consolidar liderazgos.

La simple descripción de las funciones concretas que la red desempeña, de los actores que la integran y del tipo de relaciones que éstos mantienen con el alcalde son ya elementos de indudable valor en sí mismos para entender su comportamiento político, así como el estilo de liderazgo que cabe atribuirle.

4.1. Funciones de la red de apoyo

La red de apoyo cumple funciones capitales para el alcalde. Teniendo en cuenta que puede estar diferenciada en su interior funcionalmente[30], la red de apoyo globalmente considerada,

(i) suministra al alcalde tanto recursos humanos y materiales como financieros;

(ii) le posibilita el acceso a otros centros de poder o influencia.

(iii) le sirve de base (ayuda material o apoyo político) para poner en práctica, en su caso, cambios e innovaciones en la organización municipal;

(iv) constituye asimismo el canal de información y comunicación con su municipio (los "sensores" del alcalde), así como de seguimiento de las políticas locales, imprescindible

[30] Lo habitual es que los distintos actores que integran la red de apoyo estén especializados en el cumplimiento de determinadas funciones y no de otras.

sobre todo para la fijación de la agenda y la adopción de decisiones políticas; [31]

(v) sirve además de mediación entre el alcalde y la población de su municipio, facilitando de este modo la filtración y agregación de demandas locales; y,

(vi) si se trata de una red sólidamente vertebrada en torno al alcalde-líder local, contribuye decisivamente a difundir y amplificar los valores que sustentan su acción de gobierno, lo que puede situarle en inmejorables condiciones para la reelección.

Obsérvese que las tres últimas funciones de la red de apoyo tienen una gran similitud con las funciones generales de impulso político, comunicación y legitimación, que atribuíamos a los líderes como actores individuales[32]. Ello da idea de lo indispensable que es la red de apoyo para el desarrollo de procesos de liderazgo local.

4.2. Tipos de relaciones que sustentan las redes de apoyo

Obviamente, el tipo de red de apoyo que se origine y/o mantenga dependerá del tipo de relaciones (de carácter diverso aunque, por definición, cooperativas) que el alcalde establezca con los actores integrantes de la misma. Asimismo, potenciará un tipo de relaciones en

---

[31] Dentro de la función de impulso político que cabe atribuir a los líderes como actores individuales, Tucker (1981:15) subraya la importancia del diagnóstico y prescripción de cursos de acción y, en particular, de la capacidad del líder para "detectar señales" sobre problemas o demandas del entorno que sean lo suficientemente significativos para merecer una respuesta.

[32] *Véase* el apartado 5.2. del capítulo II.

detrimento de otras, en función de distintos factores como las características de dichos actores o el objeto específico de la "colaboración", entre otros.

Se puede proponer siete tipos de relaciones, las cuales se corresponden con otros tantos tipos de redes de apoyo: relaciones formales, relaciones utilitarias, relaciones clientelares, relaciones articuladas en torno a una coalición, relaciones coercitivas, relaciones basadas en la cooptación y relaciones basadas en vínculos personales.[33] A continuación se definen escuetamente.

(i) *Relaciones formales (de autoridad)*

Constituyen la base para la cooperación dentro de las clásicas organizaciones burocráticas. En ese contexto, los miembros de la red (funcionarios y personal al servicio del gobierno local, principalmente) colaboran con el alcalde (aportando recursos o información, por ejemplo) porque entienden que éste posee la autoridad legítima (en virtud de su posición formal), para dirigir sus actividades, legitimidad que tiene, por supuesto, fundamento legal.

(ii) *Relaciones utilitarias (no clientelares)*

Están basadas en el intercambio negociado, implícita o explícitamente, de determinados bienes, servicios o favores ("*networking* instrumental", se podría decir). Poseen una naturaleza particularista e implican, en principio, beneficios mutuos para ambas partes de la relación.

---

[33] La clasificación que se propone ha sido elaborada y adaptada a la investigación a partir de distintas fuentes. Entre ellas cabe destacar, los trabajos de Cunninghan (1970), Pressman (1972), Ferman (1985), Kotter y Lawrence (1974) y Caciagli (1996).

El éxito en el establecimiento de este tipo de relaciones depende lógicamente de que el alcalde tenga recursos suficientes para intercambiar y que los integrantes de la red necesiten de ellos o consideren legítima la relación así establecida. Asimismo, está condicionado por la habilidad (y sensibilidad) del alcalde-líder a la hora de mantener la relación utilitaria concreta que incremente su poder.

Aunque poseen la ventaja de su claridad, ya que explicitan un cuadro tendencialmente transparente de obligaciones para cada parte de la relación, tienen la desventaja, en cambio, de que son relativamente "caras": una red de apoyo sustentada exclusivamente en el intercambio de prestaciones puede agotar rápidamente los recursos disponibles por el alcalde. Y es que las relaciones de cooperación utilitarias pueden concebirse como un juego de suma cero, en el que las fuentes de recursos son agotables.

(iii) *Relaciones clientelares*

Se trata de un tipo particular de relación de cooperación utilitaria y, por tanto, comparte con ella la característica principal de sustentarse igualmente en el intercambio de bienes, servicios o favores entre el alcalde y los miembros integrantes de la red de apoyo. Sin embargo, posee algunos rasgos específicos.

Adaptando las reflexiones de Caciagli[34] en torno al clientelismo, entendemos que la relación clientelar en el ámbito local se caracterizaría por: (1) la desigualdad de recursos o influencia que marcaría la relación entre el alcalde-"patrono" de status más elevado y sus "clientes"[35], (2) por el carácter tendencialmente privado e informal de la

[34] Caciagli (1989: 321)

[35] Ello no impide que el alcalde-"patrono" pueda ser, al mismo tiempo, "cliente" de una relación más amplia de clientelismo.

misma, (3) por la dependencia en el vínculo que une a ambas partes de la relación, y (4) por el carácter recíproco, al menos en el plano de las intenciones, de las prestaciones.[36] Aunque las obligaciones para cada parte de la relación clientelar varían en función de los actores implicados, el alcalde puede proporcionar recursos económicos, personales (prestigio) o político-administrativos (control de cargos), a cambio de recursos materiales o expresivos (fidelidad, gratitud o apoyo político-electoral) por parte de sus "clientes"; todo ello en el marco de una determinada cultura de la lealtad que sirve de referencia continua.

La consolidación de este tipo de relaciones puede revestir al alcalde (y al conjunto del gobierno local) de legitimación, no ya legal, simbólica o de otro tipo, sino propiamente de "legitimación clientelista"[37]. Una peculiaridad de este tipo de legitimación es que se presenta normalmente como la excepción, cuando no una patología, dentro de un sistema que opera supuestamente sobre una base diferente y más

---

[36] Con algo más de detalle, Caciagli abunda en las características del clientelismo político en un trabajo posterior: "La bibliografía coincide en que las características básicas de la relación patrono-cliente son por lo tanto: desigualdad, es decir tanto disparidad en el control de recursos cuanto asimetría de poder, reciprocidad inmediata y directa en las prestaciones y dependencia en el vínculo. El vínculo se define como individualista y se entiende como una mezcla de voluntad y de coerción. La relación es, por tanto, vertical. Es una relación "difusa", es decir, que prevé beneficios diferentes para los clientes en función del interés y del carácter de cada uno de ellos y que puede ser útil para fines distintos y no específicos, que sería en un contrato. El contenido del intercambio es concreto, los incentivos son instrumentales y particulares" (1996: 18). Mas adelante, señala que "el clientelismo implica relaciones sociales "precontractuales" y relaciones políticas no ideologizadas. Estas relaciones no se basan en solidaridades colectivas, sino en intereses particulares, siguiendo pautas de valores no universalistas, sino individualistas y particularistas. En el vínculo "cara a cara" lo que vale es la confianza en el comportamiento del otro. El clientelismo tiene una dimensión simbólica, con sus rituales y su lenguaje. Tendencialmente duradero, puede convertirse en elemento constitutivo de formas de vida y de costumbres y, por supuesto, de organización política, convirtiéndose sus reglas en reglas de un sistema político" (1996: 19).

[37] Dente (1991: 174).

respetable; sin embargo, el fenómeno está tan arraigado en la cultura política local de muchas sociedades que acaba por erigirse en una verdadera fórmula de producir consenso y gestionar el poder.[38]

(iv) *Relaciones articuladas en torno a una coalición.*

En este caso, el alcalde-líder entabla relaciones de colaboración con otros actores en virtud de la creencia común de que trabajan a favor (o en contra) de una causa u objetivo que beneficia a todos. Se constituye de este modo una coalición de intereses.

Lógicamente, la consolidación de la misma necesita, por un lado, de unos objetivos específicos a medio o largo plazo en los que se sustenta la relación y, por otro, de un viable (y fluido) sistema de comunicación entre los miembros de la red.

Mientras que para mantener la colaboración mediante relaciones utilitarias el alcalde-líder necesitaba "gastar" más y más recursos para mantener la red, en este otro tipo puede apelar una y otra vez a los objetivos que fundamentan la coalición sin costes tangibles adicionales. Sin embargo, existe también el riesgo obvio de que la colaboración se torne en hostilidad si no se percibe evidencia alguna de que se esté progresando hacia el cumplimiento de los objetivos que sirvieron de base a aquélla.

(v) *Relaciones coercitivas*

Los integrantes de la red establecen relaciones cooperativas con el alcalde por el temor a sus sanciones. La colaboración se "impone" mediante la utilización combinada de promesas y amenazas de sanciones

[38] Precisamente, "El clientelismo: Consenso y gestión del poder" es el revelador título del capítulo segundo del libro de Caciagli (1996).

futuras, de ahí que lleve implícita cierta coerción o uso intensivo de la autoridad por parte del alcalde. En cualquier caso, no es fácil trazar la frontera entre las relaciones formales (de autoridad) y coercitivas (abuso de autoridad).

Aunque la red no se cimiente únicamente en relaciones basadas en el coerción, puede tener algunas "ventajas" acudir a ellas junto a otro tipo de relaciones. Por ejemplo, su utilización junto a las relaciones utilitarias puede reducir el coste de éstas últimas y el riesgo de inestabilidad de la red.

(vi) *Relaciones basadas en la cooptación interesada*

En este caso, la cooperación con un determinado colectivo se sustenta en la integración de alguno de sus miembros en la esfera del gobierno municipal, para la elaboración o implantación de determinadas políticas sectoriales. El alcalde-líder puede seleccionar a personas "clave" de un determinado grupo de interés o partido político del municipio para que formen parte de su *staff*, del equipo de gobierno o sirvan de "consejeros informales". Del mismo modo, puede reclutar miembros de diferentes grupos de interés o partidos y reunirlos en "comités o consejos asesores".

Sin embargo, el riesgo de que el alcalde acuda exclusivamente a la cooptación para mantener relaciones cooperativas es que, tarde o temprano, los "cooptados" acaben por influir de forma no deseada por el alcalde en la fijación de la agenda del gobierno local, con la lógica pérdida de autonomía decisional que ello implica.

(vii) *Relaciones basadas en vínculos personales*

Asimismo, el alcalde puede ganarse la confianza de los

miembros de la red gracias a la existencia de *relaciones personales*. Éstas tienen la ventaja de que no requieren muchos recursos para crearlas y mantenerlas ni el alcalde pierde autonomía en la colaboración derivada de ellas. Sin embargo, puede no resultar sencillo o consumir demasiado tiempo y/o esfuerzo su construcción.

La red basada en relaciones personales puede establecerse apelando a un determinado grupo de referencia para que se integre en la red porque el alcalde pertenece o perteneció a ese grupo, articulando la red mediante relaciones de amistad[39], o utilizando los vínculos familiares (red nepótica).

En teoría, todos los tipos de relaciones que se han definido pueden utilizarse para conformar una red de apoyo en torno al alcalde-líder. Sin embargo, ha de comprobarse qué tipos predominan en cada caso, y ha de demostrarse qué combinación (o combinaciones) de ellos es más operativa para la consolidación de dicha red.

Hipotéticamente al menos, la red será más fuerte (y menos inestable) cuando se asiente en un mayor número de tipos de relaciones, suponiendo que cada tipo -considerado aisladamente- esté también sólidamente establecido.[40]

---

[39] "Hacer amigos, sobre todo amigos en posiciones relevantes, es una tarea que los alcaldes desempeñan en las actividades ceremoniales, comidas y otros eventos. Ella está en la base de muchas relaciones cooperativas" (Kotter y Lawrence, 1974: 75).

[40] Kotter y Lawrence (1974: 78). Cabría suponer, por ejemplo, que el vínculo entre el Alcalde y el Pleno en los ayuntamientos españoles se limite exclusivamente a sus relaciones formales; la red así conformada se caracterizaría a nuestro juicio por su debilidad. O puede asentarse en una combinación de relaciones basadas en un intercambio discreto, en la amistad personal o en ciertos elementos coercitivos, junto a las formales; ello contribuiría seguramente a la solidez de la red de apoyo.

En el capítulo VI se abordan específicamente los rasgos que presentan las relaciones de los alcaldes españoles estudiados con otros actores políticos y sociales a partir de los datos proporcionados por informantes, sobre la frecuencia de dichas relaciones, la valoración de las mismas, sus fines, así como sus tipos principales. [41]

5. El entorno de liderazgo: concepto y factores

Ya se señaló en el capítulo anterior que los procesos de liderazgo no se desarrollan en el vacío, sino que se hallan inextricablemente vinculados a un escenario específico o *entorno de liderazgo*. Éste impone una determinada "estructura de oportunidades" que enmarca las posibilidades de actuación de los líderes. Por lo mismo, tampoco se pueden entender los procesos de liderazgo local sin tener en cuenta los factores que, en cada caso, conforman la estructura de oportunidades ("contexto de actuación") de los alcaldes.

Aunque dicha estructura condicione sustancialmente su comportamiento, ello no tiene por qué impedir, sin embargo, que los alcaldes la aprovechen a su favor (mediante la utilización de sus habilidades, de la red de apoyo o del despliegue de determinadas pautas de comportamiento político), intentando así potenciar su autonomía o incrementar el *quantum* de su influencia política. En este sentido, el entorno de liderazgo proporciona límites y amenazas, al tiempo que recursos

[41] Se han considerado las relaciones de los alcaldes con los medios de comunicación, sindicatos, empresas y empresarios, asociaciones de vecinos, el equipo de gobierno, los trabajadores del ayuntamiento, la Comunidad Autónoma respectiva, con los organismos de la administración central, con su propio partido o candidatura, otros partidos y otras personas o grupos relevantes. Asimismo, véanse las preguntas P.21, P.22, P.23 y P.24 del cuestionario que aparece en el Anexo III en lo referente a la frecuencia, valoración, fines y tipos de relaciones que el alcalde entabla con razón de su cargo con diferentes actores políticos y sociales.

potenciales a los alcaldes.

Obviamente, dicho entorno estará integrado por un conglomerado muy numeroso de factores, ponderables en cada caso concreto y de carácter contingente. Resultan, por ello, difícilmente aprehensibles.[42] En cualquier caso, siendo conscientes de su forzoso tratamiento general y no exhaustivo, se apuntan aquí algunos de ellos a partir de la distinción entre factores no institucionales o societales, factores institucionales y factores propios de la dinámica política.[43]

- Entre los *factores no institucionales* debe mencionarse, como previo a cualquier otro, el *tamaño del municipio*, habida cuenta de que éste condiciona enormemente y siempre está presente en cualquier reflexión que se dé en torno a los gobiernos locales. Al fin y al cabo, se trata del

---

[42] Como no podía ser de otro modo, se han ofrecido diferentes listados de factores contextuales que afectan a los procesos de liderazgo. Entre ellos, puede destacarse el que ofrece Sobral: "En definitiva, los factores contextuales suponen una serie de límites y restricciones al modo en que se ejerce el liderazgo. En un esfuerzo por sintetizar, tales determinaciones podría venir marcadas por los siguientes factores: a) La presencia o no de reglas formalizadas para la toma de decisiones y la naturaleza de tales reglas. b) Las personas y sistemas ante los que el líder es responsable y a los que debe satisfacer. En este sentido es fundamental la distinción entre líderes políticos elegidos y líderes políticos designados. c) La fuerza y naturaleza de la oposición, que nos puede servir como indicador de quién y a qué va a prestar su atención el líder político. d) Las creencias políticas de sus seguidores, en tanto que mecanismo de ajuste y control del comportamiento del líder. e) La cantidad y cualidad de los recursos que el contexto pone a disposición del líder. f) El organigrama de la organización política a que pertenece. g) Las características del momento histórico en que se desarrolla su acción: períodos de estabilización, de cambio rápido, de progreso o recesión económica, etc." (1988: 89-90).

[43] Seguimos sólo en parte la propuesta clasificatoria de Elgie (1995: 191-210), quien en su análisis comparado de la capacidad de liderazgo de Presidentes y Primeros Ministros en seis países (Italia, Alemania, Estados Unidos, Japón, Francia y Gran Bretaña) considera que el "entorno de liderazgo" quedaría configurado por dos grandes grupos de factores: por un lado, las estructuras institucionales y, por otro, las demandas y necesidades de la sociedad.

determinante en última instancia de los recursos de todo tipo disponibles por aquéllos, y de su mayor o menor dependencia de otros niveles de gobierno para llevar a cabo la prestación de los servicios locales. Particular interés tiene en nuestro caso comprobar en qué medida existe una relación general entre tamaño del municipio y los fenómenos de personalización del poder y liderazgo. En segundo lugar, mención específica merecen también los factores propios de la *cultura política* municipal o "ethos" político local (como los denomina Ferman), entendiendo por tal aquel conjunto de presunciones, valores o actitudes sociales compartidos por los ciudadanos sobre lo que *debe ser* la actividad política en su municipio.[44] Dentro de ella habría que examinar los grandes *cleavages* municipales (por utilizar la archicitada expresión de Rokkan), esto es, los ejes de división, sociales y políticos heredados. Estos se expresan principalmente a través de las afinidades partidistas del electorado (pautas generales del comportamiento electoral agregado), en la formación de grupos de interés municipales o una determinada distribución social del poder local. Junto a estos grandes factores más bien estructurales, no dejan de ser relevantes los *deseos y demandas ciudadanas*, de carácter muy volátil y coyuntural, que en forma de *inputs* le llegan constantemente a los gobiernos locales y alcaldes. Pese a estar muy relacionados con el tamaño del municipio o la cultura política, entrañan por su propia naturaleza una gran imprevisibilidad. Suponen por este motivo un reto importante a la capacidad de respuesta de los alcaldes, lo que puede provocar grandes transformaciones en los tres procesos que articulan su conducta política y afectar al liderazgo.

---

[44] Este autor sugiere la interesante hipótesis -susceptible de comprobación en el caso español- de que un *ethos* político local caracterizado por "concebir la política como una competición entre intereses privados, por entender el gobierno local como un instrumento al servicio de fines particulares, por tolerar la corrupción y la cara invisible de la política y por enfatizar los resultados o beneficios tangibles más que los procedimientos", es favorable al desarrollo de un liderazgo ejecutivo fuerte. Por el contrario, aquél caracterizado "por concebir la política como un servicio público que beneficia a toda la comunidad, por la convicción de que el interés público debe prevalecer sobre los intereses privados, por la preocupación por los issues y por enfatizar los objetivos y procedimientos racionales" (Ferman, 1985: 9 y 10, respectivamente).

- Por otra parte, entre los *factores institucionales* debe destacarse la incidencia del marco legal que configura, entre otras cuestiones, las competencias del gobierno local con respecto a otros niveles de gobierno, la organización y relaciones de sus principales órganos políticos, las facultades atribuidas al alcalde y sus relaciones con otras instituciones, así como de los elementos básicos de los sistemas electorales locales.[45]

- Por último, existe una multitud de factores propios de la *dinámica política* que pueden condicionar el desarrollo de procesos de liderazgo local como el propio sistema local de partidos, la eventualidad de un gobierno monocolor o de coalición, la proyección nacional (y/o regional) del alcalde y sus relaciones con otras esferas de gobierno, las pautas de adopción de decisiones por el equipo de gobierno y asamblea municipal, o la naturaleza de los grupos de interés locales, entre otros.

Especial atención merece para nosotros examinar el grado de *nacionalización* de la política local (entendida, en sentido laxo, como la tendencia general a la "homogeneización con lo supralocal"[46]) y comprobar

---

[45] Dentro del numeroso grupo de factores institucionales que afectan al liderazgo, Elgie (1995) señala tres grandes tipos referidos a determinados Presidentes y Primeros Ministros: (1) La estructura de recursos dentro del gobierno: ¿cómo afecta la forma de acceder o abandonar el cargo?; ¿cómo afecta la distribución formal del poder en el interior del gobierno? ¿cómo afecta la relación que tienen con su staff inmediato y con la administración pública? (2) La relación entre el gobierno y otros centros de poder estatal: la relación entre el ejecutivo y el legislativo, el papel que el poder judicial asuma en la vida política y el poder relativo que se concede a otros niveles de gobierno subnacionales. (3) La estructura de recursos que surge de la relación entre Presidentes o Primeros Ministros con su partido y con el sistema de partidos globalmente considerado. Así, entre otros elementos, el proceso de liderazgo dependería en gran medida de que el Presidente o Primer Ministro sea también el principal líder de su partido, de la propia estructura organizativa del partido (el grado de centralización o de faccionalismo, por ejemplo) o de la necesidad de coaliciones con otros partidos para obtener un cómodo apoyo parlamentario.

[46] Botella y Capo (1997: 231).

hasta qué punto los factores "localistas" (y, en concreto, los liderazgos locales) limitan esa tendencia.

El capítulo IV aborda de forma general el entorno de liderazgo, al hilo de la reflexión sobre la tensión entre nacionalización y localismo y sobre la posición de los alcaldes (y de los gobiernos locales en general) en el sistema político español. En dicha reflexión se incorporan asimismo las aportaciones derivadas del trabajo empírico de esta investigación.

6. Percepción e impacto de liderazgo. El concepto de estilo de liderazgo local

Una seria dificultad, vinculada al núcleo duro del concepto de liderazgo, sigue pendiente: ¿cómo hacer operativos los conceptos de influencia, incremento de influencia o dirección política no rutinaria?. Con otras palabras, ¿cómo "medir" el impacto del liderazgo?.

La dificultad de la tarea es manifiesta, ya que la respuesta a este problema equivale a contestar a una cuestión de índole empírica; se relaciona, en último término, con una cuestión de *grado* y de las específicas dimensiones que cada cual seleccione en el marco de su investigación.[47]

Como se señaló en el capítulo anterior, calibrar el impacto de los líderes es un problema complejo que no tiene fácil solución planteándolo en términos abstractos. Aunque se comparte la idea de que los líderes "cuentan", no parece posible determinar hasta qué punto sin hacer

[47] En puridad, se trataría, a partir de determinadas dimensiones seleccionadas, de establecer indicadores y "medidas" de la magnitud del impacto global del liderazgo sobre una determinada estructura, proceso o actor político para decidir en cada caso acerca de su carácter no rutinario. La dificultad -y probablemente poca fiabilidad- de la tarea es evidente.

referencia a qué líderes, en qué circunstancias concretas y el ámbito donde se desarrolla su impacto. No ha de resultar extraño, por tanto, que hayan proliferado las propuestas de operativización de este impacto de liderazgo, con resultados poco generalizables.

Una de las aportaciones con mayor alcance es la que ofrece Blondel (1987) en su tipología de los líderes según su impacto en el sistema político, al distinguir entre la extensión (a saber, en qué ámbitos de dominio político se ejerce el impacto) y la profundidad del cambio provocado por el líder.[49] Esta diferenciación está basada, a su vez, en la propuesta de Burns quien entiende que el impacto de liderazgo ha de determinarse a través del grado de "producción de efectos deseados" y de "contribución al cambio"[50] o, en otros términos, a través del nivel de cumplimiento de "promesas" por el líder, esto es, hasta qué punto se llevan a la práctica.

Otros autores, como Kellerman (1984), prefieren concebir el impacto de liderazgo en función del grado de utilización de recursos formales e informales por el líder, entendiendo que cuantos más recursos utilice mayor será (hipotéticamente) el impacto que ejerza. Por su parte, Cerny (1990) como otros muchos, se limita a seleccionar un conjunto de factores relevantes que afectan a ese impacto para situar o clasificar a los líderes en función de ellos.

Ahora bien, la mayoría de las propuestas se han preocupado por determinar el impacto "real" de los líderes en las estructuras políticas o en el impulso y desarrollo de ciertas políticas públicas; sin embargo, no han prestado la atención suficiente al impacto "percibido".

---

[49] Véase el apartado 4.2. del capítulo anterior, y el apartado 6 del capítulo VII por lo que se refiere a su aplicación empírica.

[50] Burns (1978: 22 y 427, respectivamente).

Precisamente es este plano de las percepciones colectivas el que más nos interesa en el estudio de los alcaldes españoles. Y es que los productos (supuestamente) "reales" atribuibles a los líderes y a su acción política, se hallan enormemente vinculados a la percepción que se tiene de ellos (de los líderes y de su acción política).

En efecto, conducta política y percepción de esa conducta se influyen recíprocamente: el comportamiento de los alcaldes incide decisivamente en la percepción que se tiene de ellos y, viceversa, esa percepción afecta sin duda a su comportamiento; en este sentido, impacto "real" e impacto "percibido" tienden a confundirse. Por ello, la percepción que se tenga de los alcaldes puede ser al mismo tiempo una de las "causas" (factor) como uno de los "efectos" (indicador) de la presencia de liderazgos locales. De ahí que una forma operativa de determinar el impacto (no rutinario) de liderazgo consiste a nuestro juicio no tanto en estudiar cómo son o actúan (realmente) los alcaldes, sino en estudiar qué imagen se tiene de ellos y de su actuación pública.[50]

Evidentemente, una percepción colectiva favorable hacia el alcalde y su actuación le proporciona una fuente indudable de apoyos difusos para ejercer su acción de gobierno.[51] De ahí los esfuerzos que muchos gobiernos locales realizan por potenciar las políticas de comunicación y márketing vinculadas a la prestación de servicios, habida cuenta que la valoración de los productos de la actividad gubernamental por parte de los vecinos está íntimamente ligada a la propia imagen del alcalde como representante del gobierno del municipio, y, en última

---

[50] Esta es una de las razones por la que se ha utilizado la encuesta por correo y la entrevista personal como instrumentos de recogida de información sobre los alcaldes de nuestro estudio, ya que ambas se basan en las opiniones y percepciones de informantes (*véase* el capítulo III por lo que respecta al diseño e implantación de ambos instrumentos).

[51] Sobre la *función de legitimación* de los líderes, recuérdese los comentarios del apartado 5.2. del capítulo I.

instancia, a sus posibilidades de reelección.

En este sentido, asumimos también como hipótesis que existe una relación significativa entre percepción de liderazgo y voto[52], entendiendo por *percepción de liderazgo* el conglomerado de representaciones, proyecciones, opiniones y actitudes colectivas, formado de modo más o menos complejo, y que "no es más que la configuración, anclaje y sintetización de las cualidades reales, supuestas o pretendidas"[53] que la población del municipio (o determinados ámbitos del mismo) atribuye al comportamiento político de su alcalde.

Al tratarse éste de un concepto complejo, hay que desagregarlo de nuevo en dimensiones que intenten de alguna forma acotarlo y simplificarlo. Pues bien, la *percepción de liderazgo* referida a los alcaldes puede ser estudiada contemplando cuatro dimensiones fundamentales: (i) la competencia percibida; (ii) la ambición que se atribuye al alcalde; (iii) la "popularidad" del mismo; y (iv) la "credibilidad" que inspira. Las dos primeras dimensiones se estudian de forma aplicada en el capítulo V al hilo de la reflexión sobre la ecuación personal del liderazgo, mientras que las otras dos se definen y examinan en el capítulo VII con ocasión del análisis sobre la percepción e impacto de liderazgo.

*

El concepto de *estilo de liderazgo* goza del mismo *status* ambiguo que la propia noción de liderazgo, por lo que no sorprende que las definiciones que se han propuesto sean también muy dispares al tiempo que vagas y genéricas.

---

[52] En el capítulo VII se intenta mostrar que el liderazgo es uno de los factores-clave en la orientación del voto en los municipios españoles considerados.

[53] Herreros (1989: 258).

Así, entre otras propuestas, se ha concebido como "el conjunto de pautas habituales de acción de los líderes", como sus "diferentes orientaciones de rol", como "la naturaleza de la relación entre los líderes y los seguidores, esto es, si la relación es democrática, autoritaria, manipulatoria o de otro tipo" o como "el modelo de comportamiento del líder en su interacción con otros actores relevantes"[54]. En cualquier caso, la concepción de estilo de liderazgo elegida no suele tener la mayor importancia para el objetivo principal de los investigadores: construir tipos de estilos en función de determinados criterios operativos para realizar, posteriormente, un intento clasificatorio de los líderes.

Si no hay referencias precisas sobre lo que se puede entender por estilos de liderazgo, menos aún sobre los estilos de liderazgo local. No conocemos ningún "modelo" que explicite el surgimiento del fenómeno a partir de una selección de variables explicativas, como tampoco explicaciones sistemáticas sobre la conformación de diferentes estilos de liderazgo local (excepción hecha del denominado *estilo carismático*).

Todo lo más, existen algunas concepciones clásicas (de nuevo "imágenes") procedentes sobre todo de la literatura sobre gobierno local, cuya utilidad reside para nosotros en que tienen como principal centro de atención el comportamiento político de los alcaldes.

Dichas concepciones pueden ser unidimensionales o pluridimensionales, en función de que contemplen una o varias dimensiones predominantes sobre las que se articula el comportamiento político de los alcaldes.

---

[54] Barber (1977: 52), Barnes (1977: 60) y Edinger (1967: 8), respectivamente.

Entre las concepciones unidimensionales, cabría considerar tres trabajos realizados en la década de los años sesenta: (i) el alcalde como *inversor de poder ("power broker")*, que proviene de la obra de Banfield (1961);[55] (ii) el alcalde como *empresario público ("public entrepreneur")*, que se suele vincular a la obra de Cunninghan (1970);[56] y el alcalde como *creador de una coalición de intereses (coalition builder)*, que su puede asociar a la obra de Dahl, *Who Governs?* (1961).[57] En todo caso,

---

[55] En ella se estudia la estructura de poder en Chicago y se atribuye a su alcalde, Richard Dailey, la imagen de un "inversor de poder" (*power broker*) exitoso. Según esta concepción, basada en una analogía con el comportamiento de los inversores de capital en el mercado, el principal objetivo del alcalde es "mantener o incrementar el *stock* de poder mediante procesos de negociación" (Banfield, 1961: 312). Para ello, solamente ejerce su poder cuando piensa que mejorará el "saldo neto" del mismo. Asimismo, cuando hay oportunidades alternativas de invertir en poder, elige siempre aquélla que considera más beneficiosa, valorando en cada caso "la incertidumbre de la ganancia y también su probable valor" (1961: 313). Hay que tener en cuenta que los alcaldes, como los inversores en el mercado, pueden realizar inversiones arriesgadas -o poco beneficiosas- y perder. Esta perspectiva asume, pues, que el alcalde buscará maximizar su poder con el mínimo coste o esfuerzo. Su interés no se centrará tanto en conservar las aceras limpias o un buen sistema de alumbrado sino en mantener su provisión de poder. Pero, como sugiere Banfield, la persecución de su propio interés egoista no tiene por qué implicar una despreocupación absoluta por el interés público. Entre otras posibles razones, si el alcalde-*power broker* confía en ser reelegido su actuación deberá ir orientada -o, al menos, aparentar que va orientada- a la solución de conflictos colectivos o a la implantación de proyectos públicos, esto es, dirigida a la satisfacción de beneficios colectivos.

[56] Claramente inspirada en el concepto de empresario político de Schumpeter, Al igual que la concepción de Banfield, se acude a la analogía con el mercado para trasladarla al ámbito de lo político. El alcalde eficaz (alrededor del cual pueden articularse en su caso procesos de liderazgo) es aquél que se comporta como un empresario, esto es, es capaz de maximizar los beneficios a partir de recursos limitados. Como en el sector privado, el alcalde-empresario público exhibiría una conducta caracterizada por su "originalidad, iniciativa, asunción de riesgos, energía y habilidad organizativa", mientras que el alcalde no empresario mostraría, en cambio, "precaución, rigidez y autoritarismo burocrático" (ambas referencias de Cunningham, 1970: 15). Esta conceción es muy similar a la que ha propuesto Malnes (1995) sobre el líder como *entrepreneur.*

[57] La perspectiva de Dahl no procede como las anteriores de una analogía con el comportamiento de los actores en el mercado económico, sino que parte de las concepciones pluralistas de la Ciencia Política de los años 50 y 60, para

las tres concepciones representan el comportamiento de los alcaldes de forma simplificada, unidimensional. No es extraño, por ello, que se las haya criticado, con razón, de incurrir en un cierto reduccionismo.[58] Por ello, las elaboraciones posteriores han considerado un mayor número de dimensiones para entender la conducta política de los alcaldes.

En efecto, ya en la década de los setenta, tanto Kotter y Lawrence (1974) como Yates (1977) construyeron sendas tipologías de alcaldes sobre la base de considerar dos o más dimensiones de su comportamiento político y en las que intentaron integrar clasificaciones anteriores.

Partiendo del comportamiento político de los alcaldes de veinte ciudades norteamericanas, Kotter y Lawrence identificaron cinco tipos de alcalde, construidos a partir del estudio empírico de veinte alcaldes de ciudades norteamericanas: el alcalde *ceremonial*, el alcalde *supervisor* (*"caretaker"*), el alcalde *personalista*, el alcalde *ejecutivo* y el alcalde *emprendedor* (*"entrepreneur"*).[59] Asimismo, Yates sugirió una tipología ya

---

intentar probar la condición plural las élites. La función principal del alcalde consistiría en crear y mantener una coalición operativa en su municipio que sea capaz de conjugar la pluralidad de intereses de las élites locales destacadas en los procesos de toma de decisiones. La base para el desarrollo de procesos de liderazgo dependería, precisamente, del éxito que tenga el alcalde a la hora de encontrar un programa capaz de integrar una gran variedad de intereses públicos y privados, consiguiendo mantener un equilibrio entre los mismos. De ahí que no se centre tanto en la maximización del poder *(power broker)* o en la resolución de problemas y creación de beneficios *(public entrepreneur)* como en intentar alcanzar el consenso entre intereses locales enfrentados. Si dicha coalición se consolida y es percibida positivamente por la población del municipio, los grupos integrantes de la misma pueden constituir la base sobre la que se asiente el éxito electoral del alcalde.

[58] Como señala Ferman (1985: 43).

[59] Estos tipos se hallan ordenados en orden creciente según el impacto que su actuación provoca sobre la ciudad: desde el alcalde *ceremonial* (que se trata de un alcalde "mínimo"), hasta el alcalde *emprendedor* (que provoca un gran impacto en el proceso político local) (*véase* Kotter y Lawrence, 1974: 105-121).

clásica de estilos de liderazgo local, a partir de la consideración de dos dimensiones que según él diferencian a los alcaldes: "(1) la cantidad de recursos políticos y financieros que poseen para afrontar los problemas de su ciudad, y (2) el grado de actividad e innovación que despliegan en su trabajo diario"[60], esto es, de predisposición a la producción de cambios significativos en las políticas públicas locales (de ejercer impactos significativos en su ciudad. Del cruce de ambas dimensiones se identifican cuatro tipos de alcalde o estilos de liderazgo local: el alcalde como *cruzado ("cruzader")*; el alcalde como *emprendedor ("entrepreneur");* el alcalde como *jefe* (*"boss"*); y el alcalde como *mediador* (*"broker").*[61] A tenor de las diferencias entre los alcaldes en cuanto a predisposiciones y recursos, se pueden esperar por su parte diferentes estrategias políticas, que se concretan en diferentes pautas de gestión municipal ante problemas comunes.

La utilidad tanto de las tipologías de Kotter y Lawrence como la de Yates es la de proporcionar imágenes sugerentes del comportamiento de los alcaldes. De hecho, las dimensiones que contemplan nos han ayudado a guiar el análisis empírico.

---

[60] Yates (1977: 146).

[61] El alcalde *cruzado* pretende solucionar los principales problemas de su ciudad y producir cambios significativos en las políticas públicas locales, pero se encuentra hipotecado por sus pobres recursos políticos y financieros. El alcalde *emprendedor* está predispuesto como el cruzado a desarrollar cambios significativos para encarar los problemas municipales, sin embargo, a diferencia de aquél dispone de importantes recursos políticos y financieros. El *jefe* no está especialmente interesado en la solución de los problemas municipales aunque disponga de recursos para desarrollar políticas significativas. El alcalde *mediador* carece tanto de recursos como de predisposición para solucionar los problemas municipales y dedica la mayor parte de su tiempo a intentar armonizar demandas y conflictos locales.

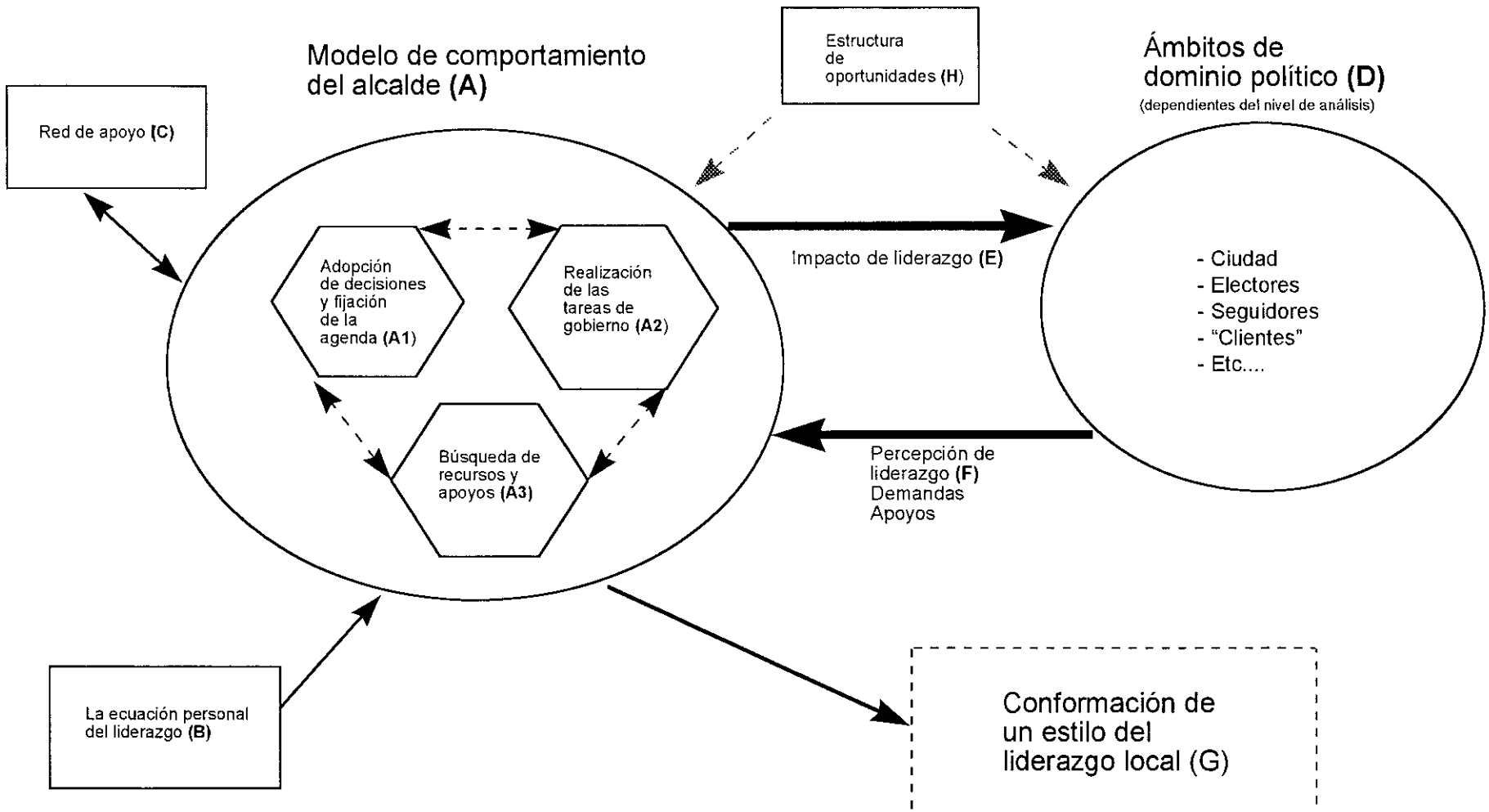
En cualquier caso, los distintos factores que inciden en el desarrollo de procesos de liderazgo y, en particular, las tres dimensiones que conforman el modelo de comportamiento del alcalde, se conjugan en cada caso para conformar un determinado *estilo de liderazgo local*.

Por *estilo de liderazgo* se entiende, pues, la *combinación* particular de los modos empleados por los líderes locales en la adopción de decisiones políticas, en la concepción y realización del trabajo político y en las relaciones entabladas con otros actores políticos y sociales. Al fin y al cabo, se trata de formas particulares de *dirección política personalizada*, esto es, de dirección política marcadamente impregnada del "sesgo" u orientación que introduce el comportamiento político de la persona que en ese momento ocupa la alcaldía.

7. Esquema general e hipótesis de trabajo

Como se ha podido advertir hasta aquí, en este estudio mantenemos que el liderazgo puede concebirse como proceso interactivo líder-dominio respectivo y que los procesos de liderazgo local son, asimismo, el resultado de las relaciones entre el particular modelo de comportamiento del alcalde y sus ámbitos de dominio político (*véase el esquema que se presenta en Gráfico adjunto*).

Esquema para el análisis de los procesos de liderazgo local



Fuente: Elaboración propia

El comportamiento del alcalde (A) se define por la interrelación de tres procesos: la adopción de decisiones y fijación de la agenda gubernamental (A1), la forma de hacer su trabajo o realización de tareas (A2) y la búsqueda de recursos y apoyos (A3). Entendemos que constituyen un sistema de acción, es decir, poseen un carácter interdependiente en el que cualquier variación en los rasgos de uno de ellos incide en las características de los demás.

La ecuación personal del alcalde (B) condiciona su comportamiento, esto es, la forma que adoptan los tres procesos mencionados. Es de suponer que un alto grado de competencia y de ambición amplía la participación de los alcaldes en esos procesos, mientras que competencia selectiva y baja ambición reduce su participación a alguno de ellos. Por lo mismo, entendemos que un alto grado de competencia y de ambición facilita el desarrollo de procesos de liderazgo local.

La presencia de una sólida *red de apoyo* (C) que sirva de soporte al alcalde es una condición necesaria para el desarrollo de procesos de liderazgo local. Ratificando la hipótesis de Kotter y Lawrence (1974), la solidez de la red de apoyo será mayor cuando se asiente en un mayor número de relaciones de cooperación. Las características de dicha red afectan al modelo de comportamiento político del alcalde en los tres procesos en que se articula, pero sobre todo al de búsqueda de recursos y apoyos (A3).

La interacción entre el comportamiento político del alcalde (A) y sus *ámbitos de dominio político* (D) no deja de ser compleja. Y ello porque la aproximación que se haga a dichos ámbitos del alcalde depende, como ya hemos señalado, del nivel de agregación que se utilice en el análisis y,

por tanto, de qué relación concreta se esté estudiando en cada momento (relación alcalde-ciudad, relación alcalde-electores, relación alcalde-medios de comunicación local, etc.). En este trabajo nos ocuparemos de un número reducido de relaciones de liderazgo: (i) las del alcalde con su ciudad a través de la percepciones que se tienen del líder, del gobierno local y de las políticas públicas municipales; (ii) las del alcalde con sus electores para intentar probar el efecto del liderazgo en la decisión del voto; (iii) y las relaciones del alcalde con los actores políticos y sociales más relevantes del municipio, los cuales conforman la red de apoyo.

El comportamiento político del alcalde provoca un *impacto* (E) sobre ellos o algunos de ellos, contribuyendo a la formación de una *percepción de liderazgo* (F) que se traduce en demandas y apoyos (sobre todo electorales en el conjunto del municipio).

La configuración particular de los procesos que definen el comportamiento político del alcalde, afectados por su relación permanente con los diferentes ámbitos de dominio político, derivará en cada caso en la conformación de un determinado *estilo de liderazgo* (G). Por último, se debe tener en cuenta que los procesos de liderazgo local están situacionalmente determinados por los límites y posibilidades que impone la estructura de oportunidades o *entorno de liderazgo* (H), en el que confluyen factores contingentes con un peso específico variable.[63]

Este ha sido, pues, el esquema simplificado que se ha aplicado al estudio de un conjunto de alcaldes españoles y que ha servido de guía al trabajo empírico de esta investigación.[64]

---

[63] Estos factores se desarrollan en el capítulo IV.

[64] En los próximos apartados se expone la metodología de la misma haciendo hincapié en el procedimiento de selección de los casos a estudiar y en los instrumentos de recogida de información y fuentes.

Dicho esquema ha servido de base y pretexto, para explorar algunas *hipótesis* más generales:

(i) La prolongada permanencia en el cargo facilita el surgimiento y/o consolidación de alcaldes-líderes.[64]

(ii) Atendiendo a sus atribuciones competenciales, a la permanencia en el cargo, a las percepciones colectivas relativamente favorables y al grado de personalización de las elecciones municipales, los alcaldes españoles tienden a ser líderes de sus respectivas comunidades locales.

(iii) La presencia de procesos de liderazgo en los municipios constituye uno de los principales factores que limita el alcance de la tendencia a la nacionalización (y/o regionalización) de la política local.[65]

(iv) Asimismo, en los municipios donde se detecta una percepción de liderazgo, ésta constituye un poderoso factor de orientación del voto.

(v) Debido a la naturaleza de las funciones que cabe atribuir a los alcaldes-líderes, los procesos de liderazgo contribuyen decisivamente a la percepción de eficacia, así como a la

---

[64] Precisamente, en el apartado 8 de este capítulo se utiliza la permanencia en el cargo como uno de los criterios para la propia selección de los alcaldes españoles objeto de estudio.

[65] A lo largo de este trabajo trataremos de mostrar argumentos de distinto tipo a favor y en contra de esta hipótesis, apoyados en la bibliografía española al respecto, en los resultados electorales en los municipios considerados, en la explotación de algunos sondeos de opinión y en los datos derivados de la encuesta

estabilidad y continuidad de los gobiernos locales.

(vi) Los alcaldes españoles que articulan con éxito procesos de liderazgo y que poseen los recursos suficientes, tienden a proyectar su influencia en otros ámbitos políticos, autonómicos o nacionales.

Adelantemos ya que los resultados que se obtienen en esta investigación *no demuestran* las hipótesis planteadas a lo largo de este capítulo, en el sentido "fuerte" de que adquieran una validez "universal" o para un conjunto mayor de casos; todo lo más las refutan (en el sentido popperiano del término) o las confirman para *esos* casos particulares. En cualquier caso, se pretende alcanzar el objetivo más modesto de que sirvan para sugerir o ilustrar posibles tendencias que se puedan derivar de ellos.

8. La determinación de los casos a estudiar

Resulta evidente que excedía con mucho las posibilidades de este trabajo considerar el total de alcaldes electos, desde 1979 hasta la actualidad, en los más de ocho mil municipios españoles para estudiar empíricamente en ellos los procesos de liderazgo local. [66]

De ahí que se optara por trabajar con un universo reducido de alcaldes, susceptibles de estudio general y comparado. Obsérvese que se habla de universo y no de muestra: no se pretende que el conjunto de casos seleccionados representen estadísticamente a un número mayor de

---

por correo a informantes (*véanse* los apartados 9 y 10 de este capítulo, referentes a los instrumentos de recogida de información y fuentes utilizadas).

[66] Conforme a la publicación *Población de Derecho de los municipios españoles. Rectificación del Padrón Municipal de Habitantes a 1 de mayo de 1996* del Instituto Nacional de Estadística existirían en nuestro país 8.097 municipios.

alcaldes, esto es, que adquieran validez externa a través de la aplicación de algún procedimiento de inferencia estadística.

8.1. Criterios de selección de los alcaldes

Los alcaldes objeto de la investigación se seleccionaron en función de los criterios que se señalan a continuación.

8.1.1. El tamaño del municipio

El primer criterio manejado ha sido el tamaño del municipio: solamente se han tenido en cuenta aquellos alcaldes de municipios *que superan los 10.000 habitantes*.

El número de municipios españoles que rebasan esa cifra asciende a 618, los cuales representan el 75.3 por 100 de la población española y el 7.6 por 100 sobre el total de municipios.[67]

La barrera de los 10.000 habitantes es evidentemente arbitraria, aunque suela ser una de las cifras que se maneja en bastantes estudios comparados para discriminar entre municipios intermedios y urbanos, por un lado, y rurales, por otro.[68] En este sentido, consideramos a partir de este momento como municipios *rurales* a aquéllos con una

---

[67] Cálculos realizados a partir de los datos que aparecen en la publicación *Población de Derecho de los municipios españoles. Rectificación del Padrón Municipal de Habitantes a 1 de enero de 1996*, Instituto Nacional de Estadística.

[68] Por ejemplo, Hoffmann-Martinot (1994: 13). En cualquier caso, hemos sido conscientes de la simplificación que ello supone, ya que, hay que reconocer que el carácter rural o urbano de un municipio no depende en exclusiva del tamaño de población, sino de otros muchos factores. Entre ellos, de gran importancia es el peso específico que tengan en aquél los diferentes sectores productivos, según muestran la sociología o la y geografía urbanas.

población inferior a los 10.000 habitantes, como municipios *intermedios* a los comprendidos entre 10.000 y 50.000 y como municipios *urbanos* a los que superan los 50.000 habitantes.[69]

Puesto que una de las hipótesis que se deseaba contrastar era la de que los procesos de liderazgo constituyen uno de los principales factores que limitan el alcance de la nacionalización de la política local, parecía razonable hacerlo en aquellos municipios con una población mediana o grande donde se supone que el impacto de los partidos políticos nacionales y, en general, del juego político nacional es mayor. No se consideró consecuente intentar probarla en municipios pequeños y rurales donde la personalización de la vida política local y la emergencia de procesos de liderazgo no se pone en duda y son habitualmente características puestas de manifiesto. Se entiende, pues, que los municipios con más de 10.000 habitantes tienen ya un componente urbano apreciable, poseen una dinámica política importante y los partidos políticos están (supuestamente) bien implantados, al menos, como "maquinarias" eficaces en períodos electorales.

---

[69] Como se puede observar a partir de la tabla adjunta, los municipios intermedios y urbanos representan el 7,7 por 100 sobre el total de municipios; en ellos viven las tres cuartas partes de los españoles y se elige solamente el 20 por ciento de los concejales.

Tramos de población	% población	% de municipios	% concejales
Municipios rurales	24.7	92.3	80.7
Municipios intermedios	24.5	6.2	14.2
Municipios urbanos	50.8	1.5	5.1
Total	*100*	*100*	*100*
Bases de cálculo	(39.669.394)	(8.097)	(65.119)

Fuente: Elaboración propia. Los porcentajes de población, municipios y concejales se han calculado en función y en el supuesto de la *Renovación del Censo de Población a fecha 1-5-1996* (Instituto Nacional de Estadística, 1997). El número total de concejales aplicando la escala legal apenas difiere del correspondiente al de las elecciones municipales de 1995, ya que se eligieron en ellas a 65.666 concejales, según datos de López Nieto y Delgado (1997: 261).

8.1.2. *La permanencia en el cargo*

Constituye éste el segundo criterio general que aplicamos para la selección de los alcaldes objeto de estudio, por entender, al margen de las razones de distinta índole por las que unos alcaldes continúan más tiempo que otros en su puesto, que una prolongada permanencia en el cargo propicia también la articulación de procesos de liderazgo.

En efecto, es éste un criterio muy sugerente ya que, hipotéticamente al menos, una gran continuidad en el cargo alcalde puede (a) facilitar la plena consolidación de una red de apoyo en torno al alcade; (b) contribuir a la legitimación (no ya simplemente legal o racional) del ocupante de la alcaldía, sobre todo si la permanencia en el cargo es el resultado de la confianza, mayoritaria y reiterada, de los electores en las urnas; (c) producir estabilidad en las relaciones del alcalde con la burocracia municipal para poder desempeñar con mayores garantías una acción de gobierno continuada y estable, y (d) contribuir significativamente a la personalización de la vida política local. Por lo demás, puede servir al mismo tiempo de indicador, entre otros posibles, de la probabilidad de que las elecciones municipales hubieran tenido un marcado carácter personalizado y, por otro, de las percepciones favorables de la población del municipio hacia su alcalde y de la legitimación correspondiente con la que se reviste. Asimismo, en otro plano, la continuidad en el cargo también puede resultar útil como indicador del grado de profesionalización de los alcaldes.[70]

En suma, parece razonable pensar que una prolongada permanencia en el cargo haga aumentar significativamente la probabilidad de que aquéllos ejerzan un impacto decisivo, no rutinario, sobre su ciudad o

[70] Sobre esta idea, referida al conjunto de la élite política local, *véase* Botella y Capo (1997: 240-241).

determinados ámbitos de la misma.

Como parece lógico, el tiempo necesario para poder calificar como "grande" o "prolongada" la permanencia en la alcaldía ha de fijarse de forma más o menos arbitraria. Se habrá de tomar en consideración, entre otros aspectos, los ciclos electorales de cada país o la media de permanencia en comparación con otros contextos nacionales. En cualquier caso, la idea de permanencia en el cargo se decidió hacerla operativa mediante el cómputo del *número de mandatos* de los alcaldes, ya fuesen consecutivos o alternativos, en tanto que indicador de la misma. Nos preguntábamos, en definitiva, cuántas veces una misma persona había ocupado la alcaldía tras el correspondiente proceso electoral municipal.[71]

De este modo, se fijó el umbral de *4 mandatos* con el objeto de incluir como unidades de estudio únicamente a aquellos alcaldes que hubieran "repetido" en el cargo 4 ó 5 veces tras las elecciones municipales celebradas hasta la fecha (las de 1979, 1983, 1987, 1991 y 1995).

Teniendo en cuenta los 618 municipios españoles que superan los 10.000 habitantes, puede comprobarse que las mismas personas han ocupado la alcaldía después de 4 de las 5 elecciones municipales en un total de 93 municipios (el 15,0 por 100). Asimismo, los alcaldes de 33 municipios han renovado mandato después de todas ellas (el 5,3 por 100).[72]

---

[71] No se ha tenido en cuenta para la selección de los alcaldes el hecho de que la candidatura por la que se presentaban haya sido la mayoritaria ni los diferentes aspectos relacionados con la "movilidad en proceso" de los alcaldes (producto de mociones de censura, renuncia o fallecimiento del antiguo titular del cargo, etc.) (Márquez, 1992), aunque -como se verá- estos elementos de "inestabilidad" no son importantes en los alcaldes objeto de estudio. El mismo autor utiliza la expresión de "acumulación sucesiva de mandatos", para referirse a la continuidad en el tiempo de un mandato que no está sujeto a límites en la reelección (Márquez, 1998: 51).

Tras la aplicación de este criterio, el universo de estudio quedaba reducido, pues, a 126 alcaldes.

8.1.3. *Alcaldes en activo*

Razones de orden práctico obligaron a reducir aún más el número de alcaldes objeto de estudio: de los 126 que cumplían con los requisitos anteriores, se procedió a escoger solamente aquéllos que estuvieran *en activo* o, para ser más precisos, que ocupaban el cargo en el momento de realizar el trabajo de campo.[73] Y ello por dos motivos: (i) porque aquella cifra seguía resultando inmanejable tanto para los objetivos como para las posibilidades materiales de la investigación, y (ii) porque el factor memoria y la motivación para contestar de los entrevistados podría provocar distorsiones en sus respuestas, si el alcalde no se encontraba en el cargo en el momento de remitirles el cuestionario.

Este criterio resulta muy útil por otra razón de carácter sustantivo no menos importante: los alcaldes en activo han "sobrevivido" a todas las situaciones proclives al realineamiento de las fuerzas políticas.[74] Este hecho abría la posibilidad de que su prolongada permanencia en el cargo no obedeciera simplemente a razones supralocales, propias de los procesos de nacionalización de la política local, sino también a factores estrictamente locales y, en particular, a la presencia de fenómenos de liderazgo.

---

[72] Cálculos elaborados a partir de los datos proporcionados por la Sudirección de Procesos Electorales del Ministerio del Interior y de la Subdirección General de Cooperación con la Administración Local del Ministerio para las Administraciones Públicas.

[73] Tanto el trabajo de campo como el seguimiento de las respuestas de los informantes se realizaron entre entre enero y septiembre de 1996.

[74] Como el que se produjo en las elecciones municipales de 1995, en las que por primera vez el PP aventajó en número de votos al PSOE.

Los alcaldes en activo, con 4 ó 5 mandatos a sus espaldas y pertenecientes a municipios de más de 10.000 habitantes eran 85, los cuales constituyeron en un primer momento el ámbito de estudio.[75] A esos 85 municipios se envió un total de 626 cuestionarios por correo dirigidos a diferentes actores políticos y sociales locales.

8.1.4. *Un criterio ad hoc*

Sin embargo, no se tuvo más remedio que aplicar un criterio de selección *ad hoc*: tampoco se incluyeron en este trabajo aquellos alcaldes de los que no se disponía de suficiente información, debido fundamentalmente a la falta de respuesta al cuestionario por correo enviado y, en muchos casos, a la mala calidad de las respuestas.[76] Los alcaldes descartados del estudio por estas razones fueron 49.

8.2. Los alcaldes estudiados

Al final del proceso de selección, se perfiló un conjunto de 36 alcaldes que cumplían con los requisitos de serlo en municipios que superaban los 10.000 habitantes, llevaban 4 ó 5 mandatos en el cargo, estaban en activo y se disponía de la información suficiente que habían suministrado los informantes. Estos casos constituyen los alcaldes estudiados (*véase la Tabla 2*).

---

[75] *Véase* el Anexo II de este trabajo.

[76] *Vease* el apartado 3.4. de este capítulo en relación al problema de la no respuesta.

Tabla 2.

Los alcaldes estudiados

MUNICIPIO	ALCALDE	PROVINCIA	POBLACIÓN	1979	1983	1987	1991	1995
Alcobendas	J Caballero Domínguez	Madrid	83031	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
Alcoy	J Sanus Tormo	Alicante	60921	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
Badalona	J Blanch Rodríguez	Barcelona	210987	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
Baeza	E Ortega Molina	Jaén	16012	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
Cambre	A Varela Saavedra	Coruña (La)	14972	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
Canovelles	F Martos Aguilera	Barcelona	13287	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
Coruña (La)	FJ Vázquez Vázquez	Coruña (La)	243785	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
Coslada	J Huélamo Sampedro	Madrid	76001	PCE	PCE	IU	IU	IU
Esparreguera	J Serra Alert	Barcelona	14501	-	PSC-PSOE	PSC-PSOE	PSC-PSOE	PSOE
Esplugues de Llobregat	A Pérez Garzón	Barcelona	46810	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
Fene	JM Rivera Arnoso	Coruña (La)	15010	BN-PG	BNG	BNG	BNG	BNG
Fuenlabrada	J Quintana Viar	Madrid	163567	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
Getafe	P Castro Vázquez	Madrid	143153	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
Girona	J Nadal Farreras	Girona	70576	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
Ibi	V García Pascual	Alicante	21076	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
Jerez de la Frontera	P Pacheco Herrera	Cádiz	182269	PSA	PSA	PA	PA	PAP
Lleida	A Siurana Zaragoza	Lleida	112135	PSOE	PSOE	-	PSOE	PSOE
Manzanares	MA Pozas Sánchez-Gil	Ciudad Real	18097	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
Mislata	J Morales Gracia	Valencia	40302	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
Montcada i Reixac	JM Campos Fernández	Barcelona	27068	PCE-PSUC	PCC	IPC	PEC-PCC	IC-EV
Níjar	J García Fernández	Almería	15017	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
Olesa de Montserrat	E Termens Beltrán	Barcelona	15797	PSOE	PSOE	UPO	-	PSOE
Osuna	A Isidro Aparicio	Sevilla	17212	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
Porriño (El)	JM Barros González	Pontevedra	15749	CD	AP	AP	PP	PP

MUNICIPIO	ALCALDE	PROVINCIA	POBLACIÓN	1979	1983	1987	1991	1995
Pozuelo de Alarcón	J Martín-Crespo Díaz	Madrid	60120	-	AP	AP	PP	PP
Sabadell	A Farres Sabater	Barcelona	185728	PCE-PSUC	PSUC	IPC	IC	IC-EV
San Javier	J Ruiz Manzanares	Murcia	16776	-	AP	AP	PP	PP
Sant Adriá de Besós	A Meseguer Mateo	Barcelona	33361	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
Sant Boi de Llobregat	FX Vila Blanche	Barcelona	78005	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
Santa Eulalia del Río	V Guasch Tur	Baleares	19452	IND	AP	AP-PL	PP	PP
Santa Perpetua Mogoda	P Bufi Pérez	Barcelona	18124	PCE-PSUC	PCC	IPC	IC	IC-EV
Terrasa	M Royes Vila	Barcelona	163862	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
Torre-Pacheco	P Jiménez Ruiz	Murcia	20345	UCD	IND	CDS	CDS	IND
Torredonjimeno	M Anguita Peragón	Jaén	13688	PCE	PCE	IU-CA	IU-CA	IU
Vitoria	JA Cuerda Montoya	Alava	214234	PNV	PNV	EA	EAJ-PNV	EAJ-PNV
Viveiro	C Aja Mariño	Lugo	15209	-	AP	AP	PP	PP

Fuente: Elaboración propia sobre datos de la Sudirección General de Procesos Electorales del Ministerio del Interior. Datos de población recogidos del la Rectificación del Padrón Municipal de Habitantes con fecha 1 de mayo de 1996, Instituto Nacional de Estadística. *Siglas:* PSOE (Partido Socialista Obrero Español); AP (Alianza Popular), que en las elecciones de 1983 aparece en coalición con PDP (Partido Demócrata Popular) y UL (Unión Liberal); PP (Partido Popular); PCE (Partido Comunista de España); IU (Izquierda Unida); PNV (Partido Nacionalista Vasco); EA (Eusko Alkartasuna); PSUC (Partido Socialista Unificado de Cataluña); IPC (Iniciativa per Catalunya); IC (Iniciativa per Catalunya); PCC (Partido Comunista de Cataluña); UCD (Unión de Centro Democrático); CDS (Centro Democrático y Social); PSA (Partido Socialista Andaluz), PAP (Partido Andalucista Popular); PA (Partido Andalucista); IND (lista independiente).

Observaciones: A lo largo de este trabajo se ha optado por utilizar indistintamente, bien en castellano o bien en otras lenguas de nuestro país, los topónimos de los municipios seleccionados. De este modo, a veces se utiliza Girona o Gerona, A Coruña o La Coruña, Lleida o Lérida, etc. (*véase* en relación al uso de los topónimos el interesante artículo de M. García Posada, titulado "Voy a A Coruña" y publicado en *El País* el 3-9-98).

Sobre ese conjunto de 36 alcaldes, es posible formular las siguientes observaciones, a modo de características generales del universo de estudio:

(i) Casi la totalidad de los alcaldes pertenece a municipios que superan los 15.000 habitantes, a pesar de que el umbral mínimo de tamaño de población que se fijó inicialmente para seleccionarlos era de 10.000. Solamente los municipios de Cambre, Canovelles, Esparreguera y Torredonjimeno poseen una población ligeramente inferior a esa cifra.[77] Todos ellos entrarían, pues, dentro de la categoría de municipios intermedios (58,3 por 100) o municipios urbanos (41,7 por 100).

(ii) La *distribución provincial* de los casos es muy dispar, con la salvedad de que casi uno de cada tres alcaldes pertenecen a municipios de la provincia de Barcelona (30.5 por 100 sobre el total).[78]

---

[77] La distribución de los alcaldes en función del tramo de población del municipio de pertenencia es la siguiente: 5 alcaldes de municipios de 15.000 o menos habitantes; 15 de 15.001 a 50.000 habitantes; 6 de 50.001 a 100.000 habitantes; 7 de 100.001 a 200.000 habitantes; y 3 alcaldes de municipios con más de 200.000 habitantes.

[78] Este dato no ha de estrañar ya que, por un lado, Barcelona es precisamente la provincia española con una mayor número de municipios que superan los 10.000 habitantes y, por otro, se entiende que los demás criterios de selección no afectan a la distribución espacial, esto es, se ordenan al azar. Dicho de otro modo, se supone -en consonancia con algunas de las hipótesis planteadas en el capítulo anterior- que la reelección de los alcaldes obedece fundamentalmente a factores endógenos, propios de cada municipio. Asimismo, es razonable pensar que la tasa de no respuesta de los informantes se reparte también aleatoriamente. Los alcaldes seleccionados se distribuyen provincialmente de la siguiente forma: Barcelona (11 alcaldes), Madrid (5), La Coruña (3), Alicante (2), Jaén (2), Murcia (2), Alava (1), Baleares (1), Lugo (1), Lleida (1), Pontevedra (1), Girona (1), Almería (1), Cádiz (1), Sevilla (1), Valencia (1) y Ciudad Real (1).

(ii) En cuanto a la *distribución por Comunidades Autónomas* debe señalarse que se ha seleccionado al menos un alcalde de nueve de ellas: Andalucía (5 alcaldes), Baleares (1 alcalde), Castilla-La Mancha (1 alcalde), Cataluña (13 alcaldes), Galicia (5 alcaldes), Madrid (5 alcaldes), Murcia (2 alcaldes), País Vasco (1 alcalde) y Comunidad Valenciana (3 alcaldes).[79] De nuevo, Cataluña acumula el mayor porcentaje de casos: el 36.1 por 100.

(iii) Más de la mitad de los alcaldes (20 casos) han ocupado la alcaldía desde aquellas primeras elecciones municipales democráticas. El resto ha renovado mandato en cuatro ocasiones. La media global de duración en el cargo de los alcaldes seleccionados es de 17,2 años.[80]

(iv) Destacan por su importancia de capitalidad de provincia o por el tamaño de su población (superior a 150.000 habitantes), los municipios de Lleida, La Coruña, Badalona, Terrassa, Fuenlabrada, Sabadell, Jerez de la Frontera, Gerona y Vitoria. Los alcaldes de estos cuatro últimos municipios han renovado mandato de forma ininterrumpida desde las primeras elecciones municipales democráticas.[81]

(v) La inmensa mayoría de los alcaldes (88,9 por 100) se presentaron a los distintas elecciones municipales en

---

[79] No se pudo considerar ningún alcalde de Cantabria, Aragón, Asturias, Comunidad Canaria, Castilla-León, La Rioja, Navarra y Extremadura.

[80] Promedio calculado tomando como referencia la fecha de 1 de junio de 1998. En el supuesto de que los alcaldes seleccionados agotaran el último mandato (1995-1999), la media de duración en el cargo sería de 18.2 años.

[81] Es de destacar que Gerona y Vitoria son las únicas capitales de provincia cuyos alcaldes se han mantenido ininterrumpidamente en el cargo desde 1979.

candidaturas del mismo signo político.[82] La mayor parte lo hizo en las listas del PSOE o PSC-PSOE (58.3 por 100), cuatro alcaldes se presentaron en listas de CD, AP-PDP-UL o PP (los correspondientes a los municipios de O Porriño, Pozuelo de Alarcón, San Javier y Viveiro), cinco en las del PCE, PCC, PSUC, IC o IU (Coslada, Montcada i Reixac, Sabadell, Santa Perpetua Mogoda y Torredonjimeno), el alcalde de Fene en las del BN-PG o BNG, y el alcalde de Jerez de la Frontera en las listas del PSA, PA o PAP.

(vi) Solamente hay 4 alcaldes "tránsfugas de candidatura", esto es, se presentaron a los diferentes comicios en candidaturas de distinto signo político y, aún así, renovaron mandato: el alcalde de Olesa de Montserrat (que de presentarse por el PSOE en los dos primeros mandatos, lo hizo por una candidatura independiente en 1991 para retornar de nuevo a la alcaldía con el PSOE en 1995); el alcalde de Santa Eulalia del Río (que pasó de una candidatura independiente a AP y PP); el alcalde de Torre-Pacheco (que también alternó su presentación en una candidatura independiente con las de UCD y CDS); y el alcalde de Vitoria (que en 1987 se presentó por EA para retornar de nuevo a las listas del PNV).

Como se puede apreciar, el grupo escogido de alcaldes es, en definitiva, lo suficientemente heterogéneo como para permitir interesantes márgenes de comparación, ya que pertenecen a municipios de muy diferentes tamaños de población, así como a muy diferentes provincias, Comunidades Autónomas y subsistemas de partidos. Asimismo, también ha encontrado el éxito electoral dentro de candidaturas situadas en puntos muy variados del eje ideológico izquierda-derecha, lo que enriquece

[82] Se entiende por tal la del mismo signo ideológico, a pesar de que a lo largo del tiempo hayan variado sus siglas.

igualmente el universo de estudio a los efectos de contrastar diferentes formas de liderazgo local.

9. Instrumentos de recogida de informacion (I): la encuesta por correo

9.1. Ventajas e inconvenientes

La principal técnica utilizada para recabar información ha sido la encuesta por correo, dirigida a destacados *informantes* de los 85 municipios, que cumplían los criterios mencionados en el apartado 2.1.

Las encuestas por correo comparten los principios generales de cualquier encuesta, salvo en lo que se refiere a los efectos derivados de la forma de administrar el cuestionario. En este sentido, ofrecen con carácter general algunas ventajas por encima de otro tipo de encuestas:

> "a) Son mucho menos costosas de realizar, por lo que se pueden extraer muestras más amplias y se puede lograr una distribución más amplia del instrumento de la encuesta. b) Se pueden evitar muchos condicionamientos en dicha distribución..., los que se refieren a la reticencia de los entrevistadores a trabajar en cierto tipo de barrios y a su incapacidad de obtener entrevistas con determinados individuos o miembros de ciertos tipos de familias. c) Se evita la mediatización de las respuestas vinculada al entrevistador. d) Hay una mayor posibilidad de obtener respuestas veraces, no sólo por el mayor anonimato que supone el cuestionario por correo, sino también porque se eliminan los efectos mediatizadores que se originan en la interacción del consultado con el entrevistador. e) Los consultados disponen de más tiempo para meditar las respuestas, por lo que éstas pueden reflejar sus verdaderos sentimientos con más fidelidad que las que se dan apresuradamente en una entrevista. f) Hay menos posibilidades de que se produzcan errores de tratamiento porque la codificación se somete a un control centralizado y los procedimientos son normalizados más correctamente. g) Hace falta menos personal para efectuar la entrevista, lo que ahorra dinero y tiempo y proporciona y proporciona una mayor uniformidad en el tratamiento de los datos. h) Suelen requerir menos tiempo que las encuestas puerta a puerta, pues en ellas no son necesarias las visitas repetidas

y se pueden eliminar etapas tales como el adiestramiento de los entrevistadores (...)".[83]

Abundando en lo mismo, frente a las encuestas personales (cara a cara) o a las telefónicas, la utilización de encuestas por correo se suele considerar adecuada cuando "el presupuesto de la investigación es reducido, el listado de direcciones es completo, el entrevistado es fácil de identificar, contestar al cuestionario es relativamente sencillo, se quiere evitar la deseabilidad social en las respuestas, el cuestionario es largo y requiere material complementario y se puede esperar unas ocho semanas para obtener resultados".[84] Asimismo, este tipo de técnica es especialmente apropiada para muestras especializadas y relativamente homogéneas, así como para evitar respuestas socialmente deseables o la posible distorsión del entrevistador.[85]

Ahora bien, las encuestas por correo no dejan de tener serias limitaciones:

> "En primer término, requieren una lista de direcciones que pueda emplearse como marco de muestreo. Y este tipo de listas no existe en el caso de muchas poblaciones a las que el investigador habrá de generalizar sus resultados. En segundo término, los cuestionarios deben ser breves si se quiere obtener un índice de respuestas adecuado, lo que significa que en cada contacto se podrá conseguir una información relativamente escasa. En tercer término, el investigador podrá controlar muy poco a la persona que responde el cuestionario, y esto puede plantear problemas porque el cuestionario puede cumplimentarlo cualquier otra persona distinta del destinatario y porque, además, es difícil obtener un índice de respuestas adecuado con un instrumento de encuesta enviado por correo. En cuarto lugar, no puede confiarse en que los cuestionarios por correo aporten información válida sobre los conocimientos del consultado, pues éste tendrá tiempo de buscar o estudiar las respuestas a las

[83] Manheim y Rich (1988: 161).

[84] Bosch y Torrente (1993: 22).

[85] Dillman (1978: 74-76).

correspondientes preguntas especialmente para el cuestionario".[86]

En cualquier caso, la principal limitación de este tipo de encuestas es el problema de la no respuesta. Ello se suele traducir en una importante distorsión del diseño muestral y en una gran lentitud en la recogida de los cuestionarios. Precisamente, "la lucha contra esta fuente de error define el desarrollo de esta técnica".[87]

Pese a todo, en nuestro caso se decidiría utilizar la encuesta por correo, no sólo por las ventajas aducidas -la mayoría de ellas atribuibles a la investigación-, sino también porque, al no consistir el objeto de estudio en una muestra aleatoria y estadísticamente representativa sino en el conjunto del universo, no tuvimos que preocuparnos por el sesgo introducido por la tasa de no respuesta en la estimación de los parámetros poblacionales. De ahí que descartaran sin más del objeto de estudio aquellos casos-alcaldes de los que no se pudo recoger información por la no respuesta o porque era insuficiente o irrelevante.

Una segunda razón, no menos importante, por la que se he preferido este instrumento fue el elevado coste que suponía poner en práctica cualquier otro. Tanto el elevado número como la dispersión geográfica de los alcaldes hacía impensable acudir a cuestionarios de aplicación presencial o telefónica.

9.2. El cuestionario

El cuestionario se diseñó especialmente para recoger la mayor información posible, no sólo porque se desconocía gran parte de la realidad

---

[86] Manheim y Rich (1988: 161).

[87] Bosch y Torrente (1993: 23).

política de los municipios seleccionados, sino también porque el marco teórico de la investigación así lo exigía, al tener que recabar datos sobre numerosas dimensiones y variables de la imagen, comportamiento político e impacto de sus respectivos alcaldes.

De alguna forma, el cuestionario pretendía sustituir a una entrevista personal, por ello había en él bastantes preguntas abiertas con el objeto de que se pudieran precisar o matizar las respuestas que se daban a las preguntas cerradas. Presenta, pues, el serio problema de que es largo y se requiere bastante tiempo para su contestación (aproximadamente una hora).

Fuimos conscientes de que la utilización de preguntas abiertas y de cuestionarios extensos ni era conveniente ni tampoco lo habitual en las encuestas por correo al uso, y que ello afectaría sin duda al nivel de respuesta que se obtuviera.[88] Confiábamos, no obstante, en que el tipo de informantes a los que nos dirigíamos, así como su probable cercanía a los temas sobre los que se les preguntaba, servirían para obtener un nivel aceptable de contestaciones.

En consonancia con las hipótesis, objetivos y variables básicas de la investigación, el cuestionario se compone de 67 preguntas-ítems (52 cerradas, 12 abiertas y 3 semicerradas)[89] y se halla estructurado en *cuatro*

---

[88] Cosa que no se pudo evitar del todo, a pesar del trabajo de campo y seguimiento exhaustivo de las respuestas, como veremos más adelante.

[89] La característica básica de las preguntas semicerradas es que se propone al entrevistado la opción de "otros" o alguna similar. Asimismo, hay que destacar que muchas preguntas cerradas se propusieron en forma de escala ("totalmente de acuerdo"; "muy de acuerdo"; poco de acuerdo"; "nada de acuerdo"; por ejemplo) para facilitar, posteriormente, en el análisis el tratamiento estadístico el cálculo de valores medios *(véase el apartado 3.6. de este capítulo)*. Las escalas de este tipo en el cuestionario diseñado son siempre de cuatro valores, para evitar la tendencia de los entrevistados (alavada por muchos estudios empíricos y sondeos de opinión) a situarse alrededor del valor central.

grandes bloques temáticos.[90]

El *primer bloque* consta de 7 preguntas con las que se pretendía conocer, a modo de introducción, la calificación que daban los informantes a determinadas dimensiones propuestas sobre la imagen pública del alcalde, el grado de personalización de los procesos electorales en los que se presentó y la correspondencia entre las propuestas políticas del alcalde y las demandas y necesidades de los ciudadanos.

El *segundo bloque* está integrado por 6 preguntas que tienen por objeto recoger información sobre la competencia política percibida; en concreto, sobre las capacidades o las habilidades que se le suelen atribuir al alcalde en el ejercicio del cargo.

El *tercer bloque*, compuesto por 42 preguntas, constituye la parte central del cuestionario. Su objetivo es obtener información sobre el comportamiento político del alcalde a partir de los tres procesos que lo definen: el estilo de adoptar las decisiones, de concebir y realizar su trabajo y de entablar relaciones con otros agentes políticos y sociales dentro y fuera del municipio.

Precisamente este tercer bloque se halla dividido a su vez en tres grupos de preguntas, que se corresponden con esos tres procesos diferenciados. El primero de ellos (13 *items*), aborda el grado de influencia del partido o candidatura en la que el alcalde se presentó a las distintas elecciones municipales sobre sus proyectos y puntos de vista, el de previsión o planificación que caracteriza a las decisiones del alcalde y su equipo, o el de implicación de otras personas o colectivos en las mismas, entre otros aspectos de la adopción de decisiones. El segundo grupo (9 *items*) pretende recabar información sobre la forma general que tiene el alcalde de concebir y realizar su trabajo así como su idoneidad, las

[90] *Véase* el Anexo III.

actividades a las que dedica primordialmente su tiempo y los principales roles que se le atribuyen. El tercer grupo de preguntas (20 *items*) se refiere a las relaciones que el alcalde entabla con otros actores políticos y sociales dentro y fuera del municipio. Se persigue obtener información sobre las redes de apoyo de los alcaldes: frecuencia y valoración de las relaciones del alcalde con cada tipo de actor, los fines generales de las mismas, así como sus tipos principales.

El *cuarto* y último bloque, de 11 preguntas, tiene por objeto indagar sobre el impacto de liderazgo. Recoge aspectos relacionados con la posible influencia del alcalde sobre las principales políticas públicas locales, los grandes problemas, éxitos y fracasos de su gestión, su impacto sobre la imagen del ayuntamiento correspondiente, la profundidad e intensidad del cambio producido por la actuación del alcalde durante los años en el mandato, la proyección de su imagen en otros ámbitos no municipales, así como las razones de su prolongada permanencia en el cargo.

9.3. Número y distribución de los cuestionarios

Se envió una media de 7,4 cuestionarios a cada uno de los 85 seleccionados inicialmente: 626 cuestionarios en total.

Se pretendía que fueran contestados por un grupo escogido de informantes que, en la medida de lo posible, (i) pertenecieran a distintos actores colectivos, políticos y sociales, relevantes en su municipio, intentando aplicar un criterio tendencialmente "representativo"; y (ii) tuvieran un buen conocimiento, por razón de su cargo o posición, de la imagen y actuación del alcalde.

Los *informantes-tipo* a los que se dirigió el cuestionario en cada uno de los municipios pueden ser agrupados en seis categorías:

(i) Altos funcionarios del ayuntamiento correspondiente.[91]

(ii) Concejales portavoces y/o dirigentes locales de los partidos políticos con representación en el pleno del ayuntamiento.[92]

(iii) Secretarios locales o comarcales de las organizaciones sindicales con mayor implantación en el municipio.[93]

(iv) Presidentes o secretarios de las principales organizaciones empresariales y/o asociaciones de comerciantes del municipio.[94]

(v) Presidentes o secretarios de las organizaciones vecinales y de las asociaciones de consumidores y usuarios con mayor implantación en el municipio.

(vi) Responsables de medios de comunicación local.[95]

---

[91] Se hace referencia exclusivamente a los funcionarios locales de habilitación nacional.

[92] Respondieron en calidad de informantes concejales portavoces y/o representantes locales del Partido Popular, Partido Socialista Obrero Español, Izquierda Unida, Convergencia i Unió, Bloque Nacionalista Gallego, Partido Nacionalista Vasco y Partido Andalucista. Se han incluido en el partido correspondiente a los Tenientes de Alcalde y Jefes de Protocolo e Imagen.

[93] Respondieron al cuestionario responsables de organización y portavoces a nivel local o comarcal de la Unión General de Trabajadores, Comisiones Obreras y Unión Obrera Sindical. Se incluyen dentro de esta categoría las únicas dos respuestas de sindicatos agrarios.

[94] Se incluyen asimismo en este categoría los presidentes o secretarios de las organizaciones de agricultores y ganaderos.

[95] Los principales periódicos y radios de información local.

9.4. Trabajo de campo y seguimiento. La problema de la no respuesta.

La primera dificultad del trabajo de campo surgiría en la elaboración del *catálogo de direcciones y números de teléfono* de los informantes a los que se enviaría los cuestionarios. Ello supuso un arduo trabajo de recopilación, debido a la dispersión geográfica de los municipios y a la heterogeneidad de los actores implicados. Aunque se acudió a distintos organismos -como la Federación Española de Municipios y Provincias o la Federación Española de Asociaciones de Vecinos-, el grueso de direcciones y teléfonos se tuvo que buscar en las guías telefónicas provinciales o, incluso, en las páginas amarillas e *internet*.

Se procedió posteriormente a realizar una prueba previa o *pretest*[96] de la encuesta por correo, remitiendo el cuestionario a un pequeño número de municipios (los 5 casos seleccionados de la Comunidad de Madrid). Los objetivos de la misma no eran otros que detectar y corregir los errores u omisiones del cuestionario, así como tener un primer contacto con los principales problemas que surgían para contestarlo debidamente. El análisis de los resultados del *pretest* resultaría a todas luces capital, no sólo para depurar la encuesta general, sino también para orientar de modo más certero la propia investigación.

Concluída la prueba previa de la encuesta y una vez enviados los cuestionarios a todos los municipios que componían el universo de estudio, la principal preocupación sería el seguimiento de las respuestas. Aunque el cuestionario iba acompañado de una carta de presentación

---

[96] "Las pruebas previas sirven para verificar la utilidad del intrumento de la encuesta (...) cuando el investigador posee un menor conocimiento del fenómeno que trata de estudiar". Aunque "la prueba previa es costosa y consume tiempo, constituye una inversión absolutamente esencial, ya que sin ella el investigador corre el riesgo de obtener datos inútiles o equívocos" (Manheim y Rich, 1988, 165-166).

donde se explicaban los objetivos de la investigación así como la estructuración del cuestionario, todo ello con el objeto de motivar la respuesta de los informantes, no se tuvo más remedio que acudir al *seguimiento telefónico* para mejorar el nivel de respuesta, que en un primer momento fue muy reducido.[97] El seguimiento telefónico obligó a reenviar bastantes cuestionarios con el retraso correspondiente en todo el proceso.

En realidad, las tasas de no respuesta dependen de multitud de factores: la notificación previa a los encuestados del envío del cuestionario, la propia carta de presentación, las particulares características de la población encuestada, el interés que provoca la investigación, la institución que la avala, la extensión o formato del cuestionario, etc. Algunos de ellos pueden ser controlados por el investigador en mayor o menor medida, pero siempre existen aspectos que se escapan a ese control y que afectan decisivamente tanto a la respuesta como a la bondad de los datos que se proporcionan: (i) el destinatorio no se siente convencido de gastar tiempo y esfuerzo en realizar el cuestionario y lo tira; (ii) lo rellena sólo parcialmente; o (iii) lo realiza por completo pero nunca lo devuelve. Tampoco resulta controlable el talante, la concentración o la predisposición con la que el informante afronta el cuestionario, problema nada desdeñable que cuestiona la calidad de la información suministrada.[98]

---

[97] Un 30 por 100 de los informantes (188 en total) fueron telefoneados para incentivar la cumplimentación del cuestionario.

[98] Bosch y Torrente (1993). Entre las fuentes de error que afectan a la calidad de la información recogida en las encuestas, Latiesa destaca que "algunas fuentes de error se deben al entrevistado, que puede dar información errónea, porque piensa que la entrevista no es legítima, que la información se puede utilizar contra él o porque contesta 'normativamente', es decir, según él cree se debe responder y no lo que él piensa verdaderamente, etc. Otras fuentes se deben al propio instrumento de medición. Así, incluso las más pequeñas diferencias en la redacción de las preguntas, puede conducir a considerables diferencias en la proporción de personas que contestan de una u otra forma. (...) Por último, hay que considerar que dependiendo del tipo de preguntas la precisión de las respuestas puede variar, así no es lo mismo contestar sobre hechos recientes, que sobre acontecimientos del pasado, ya que la memoria es aún más falible, o contestar

Todos estos problemas se detectaron durante el trabajo de campo y seguimiento de la encuesta. A pesar de todo, la tasa de no respuesta parece estar dentro de los límites de lo razonable y es la habitual de las encuestas por correo[99]: aproximadamente uno de cada tres informantes no contestó voluntariamente al cuestionario. No obstante, estimamos que bastantes cuestionarios no llegaron a su destinatario *(véase la Tabla 3)*.

Tabla 3.

Distribución de los cuestionarios enviados

		Nº	%
No llegaron al destinatario[100]		125	20,0
No fueron contestados		212	33,8
Se recibieron	Descartados	73	11,7
	Objeto de análisis	216	34,5
Total cuestionarios enviados		*(626)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

---

sobre temas de opinión o actitudes, ya que éstas pueden variar considerablemente" (1995: 28).

[99] Según el estudio de Heberlein y Baumbartner (1978: 447), realizado a partir de la revisión 183 encuestas por correo, el porcentaje medio de respuestas (con seguimiento de las encuestas inclusive) es del 60,6 por 100.

[100] Las cifras que se presentan de esta categoría son estimaciones. Se desconoce cuántos informantes recibieron el cuestionario, pero suponemos que no fueron pocos, debido a problemas relacionados con la actualización de las direcciones postales; con la recepción por los informantes concretos dentro de la organización o unidad de destino; con la situción personal del informantes (ausencias del puesto de trabajo por baja, vacaciones, ...); etc.

En cualquier caso, como no se trataba de una muestra estadísticamente representativa, se descartaron aquellos casos-alcaldes de los que no se pudo obtener información relevante.[101]

Los criterios generales que sirvieron de base para realizar dicho descarte fueron los siguientes: (i) que se hubiera recibido una respuesta inferior a seis informantes por cada municipio; (ii) que los cuestionarios recibidos estuvieran incompletos, o que presentaran importantes errores, lagunas o contradicciones; y (iii) que no se cumplimentara la mayoría de las preguntas abiertas.[102] De la aplicación de dichos criterios resultaría, por un lado, la eliminación de 49 casos-alcaldes[103] y, por otro, la inclusión para su análisis de las respuestas de 216 informantes.[104]

9.5. La distribución de los informantes. Los informantes sin identificar.

La distribución de los informantes según el colectivo u organización de pertenencia, que respondieron al cuestionario y que no se

---

[101] Distribuidas dichas respuestas a razón de seis por cada municipio. Asimismo, en muy contadas ocasiones se hace referencia a comentarios de informantes de municipios descartados por el interés que pueden tener en un momento determinado.

[102] La información que pudieran contener las preguntas abiertas se consideraba fundamental en sí misma, así como para la interpretación de las preguntas cerradas o semicerradas.

[103] De los 85 alcaldes que componían en un principio el universo de estudio, se estudiaron, por tanto, los 36 que aparecen en la Tabla 1 anteriormente comentada.

[104] La igualdad en el número de informantes por municipio facilitó, además, la comparación entre los alcaldes a los efectos del cálculo de índices agregados por municipos, ya que se daba en principio el mismo peso a sus opiniones dentro de cada municipio.

desestimaron sus respuestas, es relativamente equilibrada *(véase la Tabla 4)*.

Tabla 4.
Distribución de informantes según el colectivo u organización de pertenencia[105]

	N	%
Asociaciones empresariales y de comerciantes	25	11,6
Partido Socialista	22	10,2
Partido Popular	21	9,7
Comisiones Obreras	16	7,4
Secretarios Generales de Ayuntamiento	16	7,4
Interventores / Tesoreros	15	6,9
Asociaciones vecinales / consumidores o usuarios	15	6,9
Convergencia i Unió	12	5,5
Partido Nacionalista Vasco	2	0,9
Unión General de Trabajadores	10	4,6
Izquierza Unida	13	6,0
Partido Andalucista	3	1,4
Bloque Nacionalista Galego	3	1,4
Medios locales de comunicación	7	3,2
Cuestionarios sin identificar	36	16,7
Total	*(216)*	*(100,0)*

Fuente: Elaboración propia.

[105] Se adscriben las respuestas de los tenientes de alcalde al partido político correspondiente en cada caso; y las de los presidentes o secretarios de organizaciones de agricultores y ganaderos a la categoría de "asociaciones empresariales y de comerciantes".

Ahora bien, si se agrupan por *tipos*, puede destacarse que una de cada tres respuestas (35,1 por 100) vino de portavoces de grupos de concejales o secretarios locales de partidos políticos, debido con seguridad a la propia naturaleza "política" de la información que se requería de ellos y, en segundo lugar, de funcionarios de habilitación nacional (14,3 por 100). No es extraño que estos dos primeros tipos de actores ("políticos" y "funcionarios") acumulen la mitad de las respuestas, habida cuenta de su proximidad "natural" a la alcaldía. En este sentido, parece haber una (lógica) relación entre la proximidad al alcalde y el nivel de respuesta.

Por lo que se refiere a los grupos de interés municipales, las respuestas provenientes de las organizaciones sindicales y de las asociaciones empresariales, profesionales o de comerciantes, se distribuyen de forma parecida (12,0 y 11,6 por 100, respectivamente). Los niveles más bajos de respuesta corresponden a las asociaciones vecinales y de consumidores y usuarios, así como a los medios locales de comunicación.

Un rasgo destaca en particular: la elevada proporción de cuestionarios contestados pero *sin identificar*. En efecto, no se pudo identificar el destinatorio del 15,7 por 100 de los cuestionarios recibidos (y no descartados), a pesar de que se insistiera, tanto en la carta de presentación como en el seguimiento telefónico, acerca del carácter anómimo y el tratamiento agregado que iban a recibir las respuestas de los informantes.[106]

[106] Aunque desconocemos las razones por las que muchos informantes prefirieron mantener el anonimato, hay que señalar que sus respuestas a las preguntas abiertas del cuestionario muestran en muchos casos un gran interés por la mayor desinhibición. Ello no obstante, no suelen ser respuestas especialmente críticas con el alcalde o la política municipal.

9.6. Observaciones sobre el análisis de datos de la encuesta

Tras introducir las respuestas de los cuestionarios (previamente codificadas) en la correspondiente aplicación informática[107] y la posterior depuración de errores en la base de datos construida al efecto, se procedió al análisis de los datos.

El tratamiento de las respuestas a las *preguntas cerradas y semicerradas* del cuestionario, se concretó en *tres* tipos de operaciones, principalmente.

(i) *El cálculo de distribuciones de frecuencias y porcentajes agregrados sobre el total de respuestas para el conjunto de casos estudiados.* Asimismo, cuando las variables a considerar eran ordinales o las preguntas se formulaban en forma ordinal o de escala, se simplificaron las respuestas en *índices*, los cuales se diseñaron para que oscilaran entre 0 y 1 para facilitar así su interpretación.[108] Fuimos conscientes de que la

---

[107] El programa informático utilizado para almacenar las respuestas y realizar el tratamiento estadístico de las mismas fue el *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) en su versión 3.0 para *windows*. Aunque posee otras muchas prestaciones, quizá sea el programa "estrella" para el procesamiento y análisis de datos de encuestas y sondeos de opinión.

[108] Se han aplicado escalas ordinales del tipo "totalmente de acuerdo", "bastante de acuerdo", "poco de acuerdo" y "nada de acuerdo", omitiendo la categoría de "ni de acuerdo ni en desacuerdo" o similar, con el objeto de evitar la tendencia de los encuestados a no comprometerse y a situarse justo en el valor central de la escala correspondiente. En cualquier caso, la utilización de este tipo de escalas ordinales no es ajena a controversias (*véase*, Wilson 1971: 431-444). Y es que "todos los instrumentos de medida (...) como gradaciones ordinales y escalas arbitrarias arrastran las objecciones que se pueden atribuir a los cuestionarios, siendo díffcil obtener con ellos medidas idénticamente válidas, pues no se sabe exactamente la validez de los enunciados o proposiciones que se emplean al no conocer previamente si existe o no solapamiento entre los mismos, ni conocerse bien el grado de intensidades que pretendidamente encierra tales enunciados. Por ello son medidas "escalares" en un sentido muy lato, aunque resultan útiles en muchas ocasiones" (González Blasco, 1986: 244).

reducción a un sólo dígito de la distribución de frecuencias de una variable ordinal planteaba serios problemas y era susceptible de crítica, principalmente por el coste de simplificación que ello acarreaba. Debe advertirse, pues, que las medidas resultantes de los índices no han de tomarse en ningún caso como cifras con un valor terminante, sino como tendencias o referencias interesantes con valor solamente a efectos comparativos.[109]

(ii) *El cálculo de índices desagregados por municipios*. La elaboración de los índices más comunes implicó a su vez dos operaciones: la recodificación de las respuestas de los informantes a partir de las categorías de la variable original, asignando para ello diferentes valores o "coeficientes de ponderación" (de nuevo, entre 0 y 1) a cada una de ellas y, posteriormente, el cálculo de la puntuación media asignada por los informantes dentro de cada municipio, a partir de los nuevos valores de la variable ya recodificada. El cálculo de las puntuaciones medias por municipios permitiría la clasificación-

[109] Sobre el cálculo de índices a partir de variables ordinales, hacemos nuestras las observaciones que con carácter general señala el mismo autor: "para cuantificar respuestas cualitativas asignamos a cada una un número determinado o peso. Esos coeficientes de ponderación se asignan según criterios personales del propio investigador, aunque se siga una cierta lógica (...) En general, hay que tener en cuenta con respecto a esos "pesos" lo siguiente: a) Los números asignados no permiten deducir de sus características conclusiones transladables a las categorías de la escala. Es decir, no es válido decir que la categoría "muy satisfecho" significa "el doble" que la "regular de satisfecho". Las diferencias que se manejan son sólo expresables en grado no en cantidades concretas, así poder decir que la categoría "muy satisfecho" significa mayor grado de satisfacción que la de "regular" pero nada más. b) Hay que procurar que los valores de los coeficientes de ponderación y sus diferencias relativas reflejen lo mejor posible las categorías de la escala utilizada y las diferencias entre categorías. c) Hay que dar "pesos" iguales a los atributos y frecuencias iguales. d) Pueden utilizarse ponderaciones positivas (+) y negativas (-) en los casos en los que lo aconseje la misma formulación de las categorías de las respuestas" (González Blasco, 1986: 230).

ordenación de todos los alcaldes a partir de la variable (o dimensión de la variable) considerada en cada momento.[110]

(iii) *El cálculo de algunos índices agregados a partir de diferentes dimensiones de varias variables, de medidas de asociación entre variables y de cruces significativos entre ellas.* Como resultado de la agregación ponderada de índices univariables, la utilización de este tipo de índices conjuntos, medidas de asociación y cruces significativos facilitaría, asimismo, la agrupación de los alcaldes en tipos o categorías algo más generales.

Por último, a lo largo de este trabajo se han utilizado las respuestas literales de los informantes a las *preguntas abiertas* con el objeto de (i) paliar en la medida de lo posible el problema de la simplificación que suponen los porcentajes e indices, relativizándolos en su caso; y (ii) aclarar o tamizar los porcentajes o índices de las preguntas cerradas; y (iii) ilustrar mediante ejemplos algunas reflexiones complementarias.

10. Instrumentos de recogida de información (II): fuentes complementarias

10.1. La entrevista personal

Paralelamente al trabajo de campo y seguimiento de la encuesta por correo, se complementó ésta con entrevistas en profundidad, no ya a distintos actores políticos y sociales de cada municipio, sino a los propios alcaldes.

---

[110] Valgan las observaciones realizadas acerca del calculo de índices y porcentajes agregados para el cálculo de las puntuaciones medias por municipios que aparecen a lo largo de este trabajo.

En efecto, aunque el análisis se centrara primordialmente en las opiniones, actitudes y datos proporcionados por informantes en la encuesta por correo, se quiso utilizar asimismo las valoraciones de aquellos alcaldes que constituían casos particularmente interesantes para ser estudiados con mayor profundidad. En concreto, se entrevistó a D. Joaquim Nadal i Farreras (alcalde de Gerona, PSC-PSOE) y a D. José Angel Cuerda Montoya (alcalde de Vitoria, PNV). Y ello por dos motivos: (i) se trata de alcaldes muy significados por serlo municipios capitales de provincia, con una amplia proyección regional o nacional en su propio partido y en instituciones de otros niveles de gobierno y (ii) pasan por ser los dos únicos alcaldes de capitales de provincias que han continuado ininterrumpidamente en el cargo desde aquellas primeras elecciones municipales democráticas.

Las dos largas entrevistas personales realizadas cumplieron la función tamizar las respuestas de los informantes en la encuesta por correo a partir de la visión que los alcaldes-líderes locales tenían de ellos mismos (de su imagen, de su trabajo, de su actuación pública,...) y, por otro, ayudaron a perfilar con mayor claridad diferentes estilos decisorios, pautas de realización de tareas y modalidades de relaciones entre los alcaldes y otros actores políticos y sociales.[111]

---

[111] En todo caso, "optar por la entrevista personal como método para conseguir información es también arriesgado por dos razones. En primer lugar, como es evidente, porque es necesario que los entrevistados acepten colaborar y respondan, lo cual, como señalan la mayoría de los estudios sobre élites políticas, no es algo baladí y con frecuencia resulta complicado. En segundo lugar, porque es un método fácilmente criticable. No obstante, las entrevistas han recibido más críticas como método de análisis cuando han sido utilizados para analizar a la población en general que en estudios sobre élites políticas, esto es, en investigaciones sobre un número relativamente reducido de personas con una formación elevada, con conocimientos políticos y, en definitiva, bien informadas y políticamente influyentes (Matas, 1996: 31). Por lo demás, "muchos de los interrogantes importantes que se plantean en la investigación de ciencia política únicamente se pueden responder si se puede saber como piensan y actúan ciertos individuos o tipos de individuos (...) Para contestar a este tipo de preguntas, en vez

10.2. Las fuentes documentales

Asimismo, se ha acudido a otro tipo de fuentes directas e indirectas, que han constituido el soporte empírico de determinados apartados de la investigación. Entre ellas destacamos las siguientes:

(i) *La Base de Datos de la Subdirección General de Política Interior y Procesos Electorales del Ministerio de Interior.* En ella se obtuvo información sobre los resultados de todas las elecciones celebradas en el período comprendido entre 1979 y 1996 en cada uno de los 36 municipios cuyos alcaldes constituyen nuestro objeto de estudio. Esta información, a nivel municipal, fue recogida en soporte magnético o en papel cuando no se disponía de la anterior. En concreto, esta Subdirección proporcionó en soporte magnético los resultados electorales de todas las elecciones al Congreso de los Diputados, de las municipales y autonómicas a partir de 1987, y de aproximadamente la mitad de las elecciones autonómicas celebradas en las Comunidades históricas. El resto de los resultados electorados de los comicios celebrados en ese período fue enviado en papel.[112]

---

de efectuar encuestas entre la población general, hará falta una serie de entrevistas a las élites" (Manheim y Rich, 1988: 182).

[112] En el momento de recabar este tipo de información, no estaban informatizados a nivel municipal los resultados electorales de las elecciones municipales de 1979 y de 1983, las elecciones al Parlamento Gallego de 1981, las elecciones al Parlamento Vasco de 1980, las elecciones al Parlamento Catalán de 1980 y las elecciones al Parlamento Andaluz de 1982. Ello dificultó y retrasó enormemente la introducción de los resultados electorales en la base de datos creada al efecto para su tratamiento estadístico.

(ii) *El Banco de Datos de las Entidades Locales* (Registro de personas electas a cargos representativos locales) de la Subdirección General de Cooperación con la Administración Local del Ministerio de Administraciones Públicas. En él se obtuvieron los nombres de los alcaldes electos después de todas las elecciones municipales (1979-1995) para los 622 municipios que superaban los 10.000 habitantes. Con estos datos se pretendía establecer tanto la duración en el cargo de cada uno de los alcaldes, así como las renovaciones de mandatos, aspectos clave tanto para la selección del objeto de estudio como para la identificación de liderazgos potenciales.[113]

(iii) *El Banco de Datos del Centro de Investigaciones Sociológicas*. Se consultaron algunos *items*, relacionados sobre todo con la imagen de la política local o el grado de confianza que inspiran los alcaldes en comparación contros otros niveles de gobierno, de los siguientes estudios del CIS: los números 1.350 (mayo 1983), 1.368 (septiembre 1983), 1.381 (diciembre 1983), 1.390 (enero 1984), 1.411 (abril 1984), 1.430 (octubre 1984), 1.517 (marzo 1986), 1.552 (octubre 1986), 1.559 (noviembre 1986), 1.636 (abril 1987), 1.740 (abril 1988), 1.788 (enero 1989), 1.870 (abril 1990), 1.871 (mayo 1990), 1.911 (diciembre 1990/enero 1991), 1.993 (febrero 1992) y 2.154 (abril 1995). Asimismo, sirvieron de referencia los sondeos de opinión del *Institut de Ciéncies Politiques i Socials* de 1993 y 1994.

(iv) Recortes, publicaciones oficiales[114], dossieres de prensa y

---

[113] La incompleta informatización y las especiales características de este Banco de Datos (de carácter restringido), obligaron a recabar *in* situ gran parte de la información que se necesitaba.

[114] Entre las fuentes oficiales consultadas merece la pena destacar las siguientes: (i) La publicación *Población de derecho de los municipios españoles. Rectificación del Padrón Municipal de Habitantes a 1 de enero de 1996*, del Instituto Nacional de Estadística del Ministerio de Economía y Hacienda. Se trata

crónicas especializadas relacionadas con la imagen y actuación pública de los alcaldes que se estudiaban. En particular, aquellos referentes a los alcaldes de Gerona y de Vitoria. La información fue suministrada muchas ocasiones por los propios ayuntamientos y recogidas *in situ*, aprovechando las entrevistas a estos alcaldes.

(v) Asimismo, se extrajo información general sobre algunos municipios, accediendo a las páginas *html de internet* que proporcionan los servidores de los propios ayuntamientos objeto de estudio.

(vi) Por último, no por obvia menos importante, una fuente documental básica ha sido la *bibliografía especializada* en materia de liderazgo, de liderazgo político y de gobierno local. La bibliografía que ha sido consultada aparece al final de la tesis con la rúbrica de "referencias bibliográficas".

---

de la fuente quizá más fidedigna (entre otras razones, por lo reciente) para conocer la población de derecho de los municipios españoles. Sirvió de base para localizar los municipios que superaban los 10.000 habitantes y posibilitar posteriormente la recogida de información en el Banco de Datos de Entidades Locales mencionado anteriormente. (ii) Las publicaciones *Liquidación de presupuestos de las entidades locales* y *Presupuesto de las entidades locales*, ambas de la Dirección General de Coordinación con las Haciendas Territoriales del Ministerio de Economía y Hacienda, y *Presupuestos del Sector Público local* de la Subdirección General de Análisis Económico de las Entidades Locales del Ministerio de Administraciones Públicas.

CAPÍTULO IV:

EL ENTORNO DE LIDERAZGO

Indice del capítulo IV

1. Nacionalización vs. localismo en el estudio de los gobiernos locales

2. Dimensiones de la nacionalización de la política local

2.1. La configuración de los sistemas electorales locales

2.2. La nacionalización del voto y de las percepciones de lo local

2.3. La nacionalización del funcionamiento de los gobiernos locales

3. Límites a la nacionalización de la política local

3.1. Las singularidades del comportamiento electoral municipal

3.2. La percepción de la política local

3.3. Políticas públicas específicamente locales

4. El liderazgo local como límite a la nacionalización

4.1. El alcalde español como alcalde fuerte

4.2. Un alcalde tendencialmente estable

4.3. La personalización de las elecciones locales

4.4. Discursos locales diferenciados

1. Nacionalización *vs.* localismo en el estudio de los gobiernos locales

El entorno de liderazgo conforma la estructura de oportunidades de los alcaldes enmarcando los límites y las posibilidades de su actuación.[1]

Dicho entorno se halla condicionado por la tensión entre "nacionalización" y "localismo"[2], esto es, entre factores que conducen a la dependencia del espacio político local con respecto a otros ámbitos de gobierno y factores que refuerzan la autonomía y capacidad de actuación de los gobiernos locales. En otros términos, puede decirse que esa tensión se expresa en la contraposición entre la tendencia (dominante) a la

---

[1] *Véase* el apartado 5 del capítulo III.

[2] La primera referencia a la "nacionalización", entendida como "nacionalización del voto", puede encontrarse en Mabileau (1972), que luego alcanza una mayor proyección con Gyford (1980). Por lo que se refiere a la categoría de "localismo", puede decirse que se ha acuñado de nuevo para revalorizar los factores locales en la era de la globalización. Y es que "la presión de la globalización obliga a las autoridades municipales a reconstruir sus relaciones (...), así como también a replantearse los aspectos más básicos de su capacidad para gobernar (Clarke, 1993: 1-2). Este tipo de planteamientos constituye uno de los objetos preferentes de estudio de reciente bibliografía sobre el "nuevo localismo" (*véase* Goetz y Clarke, 1993).

"homogeneización con lo supralocal"[3], por un lado, y las singularidades localistas que se resisten a la misma, por otro.

Del énfasis que cada analista ponga en el estudio de unos y otros factores resultarán planteamientos que tienden a interpretar la política local en clave de política regional o nacional o, por el contrario, planteamientos que revalorizan una interpretación de lo local en función de elementos endógenos, vinculados a cada microcosmos municipal. Ahora bien, lejos de excluirse, estas dos aproximaciones teóricas (y posiblemente metodológicas) al estudio de los gobiernos locales se complementan mutuamente. Ni la política local puede entenderse plenamente sin estudiar el contexto político particular de cada municipio, ni puede explicarse tampoco sin acudir a referentes supramunicipales.

Este capítulo aborda el estudio los elementos básicos del entorno de liderazgo de los alcaldes españoles[4], en función de la referida tensión entre nacionalización y localismo.

De este modo, se examinan primero las principales dimensiones y argumentos que están en la base de la tendencia a la nacionalización de la política local en España.[5] Después, se consideran algunos factores que limitan o cuestionan de algún modo el alcance de dicha tendencia, en línea con planteamientos afines al localismo.

---

[3] Así entienden la nacionalización de la política local Botella y Capo (1997: 231).

[4] Puesto que, por un lado, excedía con mucho las posibilidades de esta investigación abordar la estructura concreta de oportunidades o el entorno específico de los 36 alcaldes considerados y, por otro, ello tampoco era absolutamente necesario para los objetivos de la misma.

[5] Hay quien prefiere hablar de "estatalización" de la política local (Vallés y Sánchez Picanyol, 1995: 380). En cualquier caso, en la idea de nacionalización incluimos también la tendencia a la "regionalización" del espacio político local.

Finalmente, se contrasta específicamente la hipótesis de que los liderazgos locales constituyen, asimismo, un límite importante a la nacionalización.

2. Dimensiones de la nacionalización del espacio político local

La tesis de la nacionalización (y/o regionalización) tiende a ser compartida por la mayoría de los especialistas en el estudio de la política local española. Se expresa a través de planteamientos que destacan la dependencia de la misma, cuando no la subordinación, a la política nacional o autonómica. En última instancia, presume la negación de la relevancia política de los gobiernos locales porque "o bien se encuentran sometidos a las directrices emanadas de un centro decisor, o bien carecen de recursos o capacidades de actuación".[6]

Nada nuevo hay al afirmar que, por un lado, la *agenda* de la transición a la democracia privilegió la transformación del centro del sistema, retardando la democratización de los ayuntamientos[7] y, por otro, que se optó de forma inequívoca y prioritaria por el desarrollo del espacio político correspondiente a las Comunidades Autónomas.[8]

---

[6] Brugué y Gomà (1998: 16).

[7] Baste destacar que las primeras elecciones locales se celebraron después de dos elecciones generales y de redactada la Constitución. "Las consecuencias de esta opción resultaron importantes para el mundo de la vida local, pero iban también más allá: sus implicaciones alcanzaron de un modo evidente tanto al plano de la organización partidista como al de la competición electoral" (Botella y Capo, 1997: 231).

[8] Es evidente que "en este ya prolongado período de democracia se ha consolidado, de forma contradictoria pero real, la autonomía de las "nacionalidades y regionares"; pero el espacio político local no ha adquirido un peso similar y ha permanecido en buena medida en una posición subordinada a la de la instancias centrales" (Botella y Capo, 1997: 230). En el mismo sentido, López Nieto y Delgado destacan que "el desarrollo de las Comunidades Autónomas como

Los reducidos recursos de los ayuntamientos en comparación con otros niveles de gobierno[9], el raquitismo de sus competencias en paralelo al incremento del volumen de sus responsabilidades, el problema del inframunicipalismo y, como telón de fondo, las resistencias a considerar las estructuras municipales como auténticas instancias de gobierno[10], son sólo algunos de los elementos, de sobra conocidos, que condicionan la autonomía sustantiva del espacio político local.

---

instancia geográfica intermedia del poder político ha desempeñado un papel decisivo, que ha tendido a disminuir progresivamente el peso de lo local, pero no puede entenderse la vida política si no se tiene en cuenta este rasgo municipal que caracteriza a España, punto de partida de todo el proceso de transformación del sistema político" (1994: 321).

[9] Si se examina tanto la estructura del *gasto consolidado del sector público* español como del *gasto público sobre el PIB*, se observa durante el período 1984-1996 una tendencia al alza de la participación en el gasto de las Comunidades Autónomas hasta casi triplicarse, en detrimento de la participación del Estado. Por su parte, los municipios mantienen una cuota entre el el 10 y el 13 por 100 en relación a ambas estructuras de gasto. Lo importante y realmente significativo es que dicha cuota no se ha alterado sustancialmente a lo largo del tiempo, a pesar de que los ayuntamientos hayan asumido un gran trabajo adicional, muchas veces sin competencias para ello. En todo caso, la heterogeneidad presupuestaria es una de las características notables de las haciendas locales: casi el 90 por 100 de los ayuntamientos españoles no llegan a absorber el 20 por 100 del gasto de las corporaciones locales y, por otra parte, existen 6 municipios -que superan el medio millón de habitantes- que se gastan ese mismo 20 por 100. De nuevo, el tamaño del municipio es un elemento clave que determina, en último término, la disponibilidad de recursos por los alcaldes y los gobiernos locales (*Datos procedentes de la Dirección General de Cooperación con las Entidades Locales y del Ministerio de Economía y Hacienda*).

[10] Sobre las dimensiones que conforman la identidad gubernamental de los de los gobiernos locales, *veáse* Vanaclocha (1997a: 276) y Alba (1997: 17). La negación de la esa identidad gubernamental constituye el fundamento de la *tesis gerencialista o administrativista*. Èsta se definiría sencillamente por la consideración de que "el gobierno local no es políticamente relevante porque concentra todos sus esfuerzos en las tareas gerenciales o administrativas que justifican su existencia" (Brugué y Gomà, 1998: 17). Tanto la tesis de la nacionalización de la política local como la tesis gerencialista explicarían, para estos autores, el tradicional divorcio entre el ámbito municipal y la Ciencia Política.

2.1. La configuración de los sistemas electorales locales

La regulación del sistema electoral local dominante ha contribuido, según se señala unánimemente, a la "partidificación" de los gobiernos locales, esto es, a la consagración de los grandes partidos como referentes esenciales de la vida política local.

Ya Linz señalaba que la debilidad de los partidos españoles en los momentos iniciales de la transición provocó que se establecieran mecanismos (financiación pública y centralizada de los partidos, distritos plurinominales, listas cerradas y bloqueadas...) que han reforzado enormemente los aparatos nacionales de los partidos en detrimento de líderes y organizaciones locales.[11]

Al fin y al cabo, los principales elementos configuradores de dicho sistema electoral *(véase la columna 4 de la Tabla 1)* constituyen una réplica de los correspondientes a las elecciones al Congreso de los Diputados, lo que ha redundado en el fortalecimiento y la implantación territorial de los partidos y, como consecuencia de ello, en la nacionalización de la política municipal.

---

[11] Linz (1986: 648). En efecto, los objetivos perseguidos por la regulación del sistema electoral van en esa dirección: "una clara voluntad de situar al elector ante una opción clara, en términos políticos, permitiendo el surgimiento de gobiernos locales "responsables". En segundo lugar, dificultar la pervivencia de élites políticas locales procedentes del anterior régimen, que pudieran movilizar los recursos de poder a su disposición para consolidarse en sus cargos. Pero también cerrar el paso a liderazgos de tipo 'populista', que se basasen en algún tipo de conexión ciudadana directa. Y, finalmente, controlar la aparición de tendencias centrífugas en el seno de los propios partidos. En síntesis, dificultar la aparición de nuevas ofertas programáticas; primar a las fuerzas políticas establecidas y, en su seno, primar a los aparatos de los partidos por encima de sus representantes públicos" (Botella y Capo, 1997: 232). Al fin y al cabo, "en la práctica, la nacionalización de la política local se detecta a través del prisma de su creciente partidificación; es decir, la influencia de unos partidos políticos que actúan como protagonistas de la vida municipal pero que, al mismo tiempo, se muestran poco interesados en la política local" (Brugué y Gomà, 1998: 17).

Tabla 1.

Características de los sistemas electorales locales

	Sistema electoral I	Sistema electoral II	Sistema electoral III
Ambito de aplicación	Municipios en régimen de concejo abierto (*)	Municipios entre 100 y 250 residentes	Municipios con más de 250 residentes
% de población	0,1 por 100	10,5 por 100	89,4 por 100
% de municipios	8,8 por 100	20,7por 100	70,5 por 100
% de concejales	-	11,8 por 100	88,2 por 100
Circunscripción	Unica (municipio)	Unica (municipio)	Unica (municipio)
Magnitud de la circunscripción	1	5	Variable, dependiente del nº de residentes (**)
Tipo de circunscripción	Uninominal	Plurinominal	Plurinominal
Tipo de candidatura	Unipersonal	Lista abierta	Lista cerrada y bloqueada
Estructuración del voto	Único	Múltiple (limitado a un máximo de 4 candidatos)	Único
Fórmula electoral	Mayoría simple	Mayoría simple con voto limitado	Divisor común D'Hondt
Barrera electoral	No	No	5 % del voto válido en la circunscripción
Elección del alcalde	Directa	Indirecta	Indirecta

Fuente: Elaboración propia. El dato del porcentaje de municipios que funcionan en régimen de concejo abierto es de Márquez (1998).

(*) Funcionan en régimen de concejo abierto: "1. a) Los Municipios con menos de 100 habitantes y aquellos que tradicionalmente cuenten con este singular régimen de gobierno y administración. b) Aquellos otros en los que su localización geográfica, la mejor gestión de los intereses municipales u otras circunstancias lo hagan aconsejable. 2. La constitución en Concejo Abierto de los Municipios (...) requiere petición de la mayoría de los vecinos, decisión favorable por mayoría de dos tercios de los miembros del Ayuntamiento y aprobación por la Comunidad Autónoma" (art. 29, 1 y 2 de la LRBRL).

(**) La escala utilizada para determinar la magnitud de la circunscripción aparece en el art. 179.1 de la LOREG, donde se fija el número de concejales a elegir en función del número de residentes del municipio.

No obstante, la observación anterior debe matizarse en el sentido de que un porcentaje importante de alcaldes españoles (nada menos que el 30 por 100) se elige conforme a sistemas electorales distintos al dominante, si bien éstos solamente afectan a un reducido 10,6 por 100 de la población española.

En cualquier caso, el predominio de los grandes partidos nacionales se considera indiscutible, lo que se ha traducido, a su vez, en una creciente nacionalización del voto y de las percepciones de lo local.

2.2. La nacionalización del voto y de las percepciones de lo local

Por *nacionalización del voto* se entiende "el proceso que hace que, progresivamente, elección tras elección, los comicios electorales vayan adquiriendo una mayor dosis de politización y de esta forma puedan parecerse más (en alternativas partidistas, en temas de debate y en sus resultados) a las elecciones políticas parlamentarias y presidenciales (en los países donde éstas existan)".[12]

En nuestro país, dicho proceso ha encontrado numerosos argumentos y referentes empíricos. Entre ellos se pueden destacar dos: por un lado, la progresiva pérdida de peso de las candidaturas independientes hasta convertir su representación en un fenómeno marginal[13] y, por otro, la

---

[12] Capo (1991: 144). Ya el título de su artículo es revelador: las elecciones municipales españolas serían "municipales, pero no locales".

[13] Todos los estudios sobre las elecciones locales en nuestro país coinciden en este hecho (entre otros, Capo, 1991; Baras, Botella y Colomé, 1992; Vallés y Picanyol, 1995; Delgado y Nieto, 1997; Delgado, 1997). Baste mencionar un sólo dato: en 1979, el 15,3 por 100 de los votos se dirigió a candidaturas independientes, mientras que en 1995 solamente lo hizo el 3,6 por 100 (Botella y Capo, 1997; Delgado, 1997). Además, las candidaturas independientes tienen éxito fundamentalmente en los municipios pequeños.

significativa correlación que se produce entre los resultados de las elecciones al Congreso de los Diputados y los correspondientes a las elecciones locales.

De este modo, el monopolio de los partidos se produce "en unos parámetros similares a los que rigen la política estatal (...) Las diferencias entre un tipo de elección y otro no son muy importantes y se refieren mucho más a la evolución política general y a las variaciones producidas en la relación derecha/izquierda que a la naturaleza de la elección".[14]

Los resultados electorales de ambos tipos de elección, así como los sucesivos realineamientos de las fuerzas políticas, parecen revelar la presencia de un *único ciclo* electoral, en el que se reproduce a escala local el sistema nacional de partidos. La hipótesis de la nacionalización del voto presume, pues, que la lógica del comportamiento electoral municipal no responde tanto a factores endógenos, localistas o particularistas (entre ellos el propio liderazgo) como a factores exógenos o supralocales.

No es extraño, pues, que prevalezcan las percepciones e interpretaciones en clave nacional de "lo que está en juego", así como de los resultados de las elecciones municipales. Esta tendencia parece que está siempre presente, aunque con mayor o menor intensidad dependiendo de la diferente ubicación temporal de elecciones municipales y generales en el ciclo electoral.[15]

---

[14] Botella y Capo (1997: 234).

[15] Así lo ponen de manifiesto Vallés y Sánchez Picanyol: "Para el caso español, la situación temporal de las elecciones locales con respecto a las legislativas conduce a entender el resultado de las locales como un 'eco' -más o menos lejano, pero persistente- de las anteriores generales: 1982-1983, 1986-1987, 1989-1991. El voto agregado de las locales sería, entonces, un presunto mensaje emitido por el electorado en clave de política estatal y no estrictamente local". Asimismo, "en algunas ocasiones, son contempladas como elecciones

Sin duda, a ella también contribuye, desde la perpectiva del propio analista u observador, la "deformación óptica a que obliga el tratar con resultados electorales agregados de alcance estatal: con ello se reconstruye un imaginario escenario 'municipal general' y se ignora cada uno de los microcosmos políticos municipales, de los que depende en buena medida el comportamiento del elector".[16]

2.3. La nacionalización del funcionamiento de los gobiernos locales

También se ha señalado que el propio funcionamiento de los gobiernos locales obedece a factores externos o supralocales y, en cierto modo, "reproduce el modelo parlamentario nacional"[17].

En este sentido, las decisiones a nivel local sobre la formación de mayorías municipales o la presentación de mociones de censura han dependido en muchas ocasiones de las directrices generales negociadas en las ejecutivas nacionales o regionales de los partidos.[18]

"primarias", a las que políticos y comentaristas confieren el carácter de ensayo o preanuncio del resultado de las elecciones generales que van a seguir. En otras ocasiones, son consideradas como referendum o plebiscito respecto al gobierno central formado según el resultado de unas elecciones generales precedentes. De las elecciones locales se esperan entonces un mensaje del electorado sobre la consolidación o censura del gobierno central. Esta función de hecho tiene una mayor o menor entidad, según sea la situación temporal de las elecciones en la secuencia de consultas a que se somete a la ciudadanía (1995: 380).

[16] Vallés y Sánchez Picanyol (1995: 366).

[17] Botella y Capo (1997: 234).

[18] Parece que "predominan consideraciones tácticas que desbordan la particular situación municipal" (Botella y Capo, 1997: 237), tanto en la formación de las mayorías municipales como en la presentación de mociones de censura. Asimismo,

No obstante, tampoco faltan casos de coaliciones municipales o de mociones de censura en contra de las posiciones mantenidas por ejecutivas de los respectivos partidos. De hecho, "existen o pueden exister mayorías políticas distintas en el gobierno central y en los gobiernos locales, esto es, la política local tiene una dinámica propia y no es un mero calco de la situación nacional".[19]

3. Límites a la nacionalización de la política local

Si bien es cierto que se han presentado poderosos argumentos que señalan en la dirección de la nacionalización, no lo es menos que existen factores que *limitan o cuestionan* de algún modo esa tendencia. Dichos factores revalorizan el papel de los gobiernos locales, en tanto que "gobiernos" y no meras "administraciones" y, por este motivo, amplifican las posibilidades de actuación de los alcaldes.

Mención específica merecen, en este sentido, las singularidades del comportamiento electoral municipal, la propia percepción de la política local y la de las políticas públicas locales.

3.1. Las singularidades del comportamiento electoral municipal

A pesar de lo que se señalaba anteriormente sobre la tendencia a la nacionalización del voto y, en concreto, sobre la reproducción a nivel municipal del comportamiento electoral de las elecciones de primer orden (legislativas), así como del sistema nacional de partidos, se ha destacado también que esa reproducción es "imperfecta", que presenta

[19] Botella y Capo (1997: 237).

"especificidades" o que se trata de "una foto, pero algo movida".[20]

En primer lugar, es sabido que los procesos electorales municipales son especialmente proclives a que concurran en ellos con posibilidades de éxito (obtener representación), candidaturas independientes y partidos de dimensión reducida, articulados habitualmente alrededor de un candidato a alcalde-cabeza de lista, que suele ser una personalidad relevante del municipio correspondiente. Aunque este tipo de candidaturas ha experimentado un fuerte retroceso cuantitativo, su presencia ha sido y sigue siendo significativa en las elecciones locales, al menos en comparación con las legislativas, donde nunca han obtenido representación.[21]

En segundo lugar, también puede comprobarse empíricamente que los partidos nacionalistas o regionalistas siempre obtienen mejores resultados en las elecciones municipales que en las legislativas, con diferencias en porcentaje de voto en algunas ocasiones muy abultadas.[22] En

---

[20] Referencias de Brugué y Gomà (1998: 18), Delgado y López Nieto (1997: 247) y Capo (1991: 160), respectivamente.

[21] Puede decirse, con Carrillo, que "la similitud en cuanto a la composición política de los distintos ámbitos de gobierno dista de ser absoluta, ya que una de las características del gobierno local es la de acoger pequeños partidos y candidaturas independientes que son incapaces de obtener representación parlamentaria" (1989: 29), o simplemente no lo pretenden. La tabla adjunta presenta, por elecciones, los *resultados de las candidaturas de independientes (agrupaciones de electores) y "otros"*, tomados de Botella y Capo (1997: 232).

	% votos	*% concejales*	*% alcaldes*
1979	15,8	42,1	58,2
1983	12,3	27,3	30,9
1987	11,2	16,1	17,0
1991	7,6	9,8	10,5
1995	6,5	8,4	9,0

este sentido, la nacionalización de la política local tiene uno de sus límites en la *"heterogeneidad política territorial* existente en las distintas regiones, así como en la presencia de formaciones políticas que, por diversos motivos, obtienen su apoyo electoral primordial o exclusivamente en determinadas parcelas del territorio".[23]

A ello se une, en tercer lugar, la unánime calificación de las elecciones municipales como *de segundo orden*[24], lo que en parte explicaría los mayores índices de abstención, volatilidad y fragmentación electorales que se alcanzan en este tipo de elecciones en comparación con las elecciones legislativas (de "primer orden").[25]

Particular atención merece en este punto, la presencia de lo que se ha denominado voto "dual" o voto "triple", por su supuesto carácter localista, así como por la importancia que cabe atribuir a los liderazgos

---

Un fenómeno diferente aunque relacionado, y probablemente importante desde el punto de vista cuantitativo, es el de los independientes integrados en las listas de un partido político o el de las candidaturas de independientes que se presentan con el apoyo específico de un partido político. Estas últimas, pueden expresar "la voluntad del partido de extenderse en zonas en las que, por causas diversas, no han obtenido el apoyo de los líderes locales" (Baras, Botella y Colomé, 1992: 125).

[22] Montero (1994: 81).

[23] Carrillo (1989: 29).

[24] Reif (1980), López Nieto y Ruiz de Azúa (1985), Montero (1988).

[25] En efecto, en las *elecciones de segundo orden* "el electorado estructura su comportamiento conforme a pautas más desinhibidas, menos rígidas, menos proclives a planteamientos tácticos y de utilidad del voto que las de 'primer orden'. En aquéllas se suele presentar una oferta electoral más amplia (un mayor número de candidaturas efectivas). También tienden a producir, en consecuencia, índices mayores de abstención, volatilidad y fragmentación electorales, así como un volumen mayor de transferencias de voto en relación con las elecciones anteriores (un voto menos leal para con el partido al que se votó la vez pasada)" (Vanaclocha, 1997a: 278).

locales como factor de orientación del mismo en los municipios objeto de estudio.[26]

Las consideraciones precedentes matizan, en definitiva, el alcance de la nacionalización del voto.

Aunque no es acertado contraponer una lógica localista a una lógica nacional, esto es, asumir el comportamiento diferenciado y específico de las elecciones municipales y de las legislativas, tampoco es correcto realizar automáticamente una interpretación estatal de las elecciones municipales.[27] Al fin y al cabo, ambos tipos de elecciones se influyen mutuamente.[28]

---

[26] Siguiendo de nuevo a Vallés y Sánchez Picanyol, "no puede ignorarse la importancia del factor local, que se expresa de forma particular cuando aparece algún líder o notable que se impone en las elecciones municipales, desbordando la preferencia o afinidad de partido en un sector significativo del electorado. Así cabe explicar el resultado de la elecciones locales en algunos municipios -Cordoba, Gerona, Sabadell, entre otros-, donde dicho resultado se contrapone, a veces espectacularmente, al resultado de las elecciones generales. Se ha adjetivado esta conducta electoral como voto 'dual' o incluso como 'triple', cuando un mismo ciudadano, en función del tipo de elecciones -generales, autononómicas, locales-, varía la orientación de su apoyo electoral" (1995: 381).

[27] Como destaca Capo, "los factores nacionales actúan sobre la vida política local y ésta, a su vez, es una componente de la política nacional. No hay dos mundos electorales distintos, con dos lógicas centradas mutuamente en el local y otra en lo estatal, sino dos momentos distintos que se influyen mutuamente" (1991: 160).

[28] La realidad muestra que la interconexión entre la política nacional y la política local es cada vez mayor, como ya destacara hace años Merle: "la influencia del factor local sobre la vida política nacional no puede ser estudiada separada de las influencias que el factor nacional ejerce sobre la esfera local. Hay una interacción permanente entre los dos niveles de actividad política (1972: 31). Asimismo, en relación al caso español, si se tiene en cuenta exclusivamente la hipótesis de la nacionalización, "la política local puede considerarse como una variable dependiente de la política nacional. Sin embargo, al tiempo que avanza este fenómeno las elecciones locales pierden su carácter de meras elecciones administrativas para ejercer una influencia significativa en las consultas de ámbito

En cualquier caso, debe convenirse en la necesidad de hacer también una "lectura localista" de dichas elecciones que complemente las percepciones en términos de política nacional o autonómica. Con ello cobra pleno sentido hablar de procesos de liderazgo local.

3.2. La percepción de la política local

Como reverso a lo que se indicaba anteriormente acerca de la progresiva nacionalización de las percepciones de lo local, la inmensa mayoría de los datos disponibles a partir de sondeos de opinión sobre nuestro país confirma que los temas relativos a la política local han aumentado comparativamente su espacio en la percepción de los ciudadanos. En concreto, parece ser que "los españoles concentran tradicionalmente su interés en cuestiones municipales y la actividad de los ayuntamientos, y se sienten afectados por las medidas que éstos toman"[29],

---

superior; es decir, la política local se convierte a su vez en una variable independiente respecto a la política nacional" (Carrillo, 1989: 29).

[29] Vanaclocha (1997a: 279). En efecto, "el interés que despierta la actividad del ayuntamiento respectivo tiende a superar al que corresponde al gobierno de la nación, al parlamento y el gobierno autonómico, así como a los partidos políticos y los sindicatos (*estudios del CIS números 1.430, 1.740, 1.788 y 2.154*). Los ciudadanos parecen interesarse primordialmente por las 'cuestiones municipales', más que por las 'estatales', mucho más que pjor las 'autonómicas' y muchísimo más que por las 'internacionales' (*estudios del CIS números 1.870 y 1.871*). De igual modo, los ciudadanos se sienten más afectados 'en su vida cotidiana' por las medidas que adopta el ayuntamiento respectivo que por las adoptadas por el gobierno central o autonómico (*estudio del CIS número 1.788*)" (1997a: 279).

Otros estudios apuntan en la misma dirección: (i) Las valoraciones favorables ("positiva" o "muy positiva") de la "actuación del ayuntamiento" tienden a superar a las desfavorables ("regular" o "negativa") en el estudio *Cultura Política y Económica* del CIRES (1993). (ii) Asimismo, aunque el ciudadano se muestra muy escéptico ante la posibilidad de influir en las decisiones que toma su ayuntamiento, el gobierno de su Comunidad Autónoma o el de la nación, ese escepticismo se reduce en alguna medida en el caso del ayuntamiento (*estudio del CIS número 1.788).* Y es que , a pesar de que los ciudadanos perciban al ayuntamiento como el nivel de gobierno más cercano, el grado de información sobre su gestión es bajo.

en mayor medida que el gobierno nacional o los autonómicos.

Sin embargo, esta conclusión entra en contradicción con las respuestas (en las encuestas) relativas al interés de los ciudadanos por la política local, regional, estatal o internacional, pues en ellas destaca de forma especial el interés por la política estatal, seguida por la local, la regional y la internacional.[30] Esa (aparente) contradicción sirve de base a Vanaclocha para ofrecer una interesante interpretación sobre la posición e impacto de los gobiernos locales:

> "La clave estará en conocer realmente qué creen identificar los ciudadanos (encuestados) con las expresiones 'política local', 'política estatal', etc. A modo de hipótesis, podría entenderse que, ante todo, esa 'política' se asocia a dos tipos de *imágenes*: (a) Por un lado, al escenario de las relaciones entre actores políticos (líderes, partidos, facciones o movimientos políticos, grupos de interés, etc.), así como al de las prácticas o juegos conducentes a conseguir, conservar o repartirse determinadas cuotas de poder. Vendría a ser, en definitiva, algo muy próximo a la acepción de "política" que se identifica en los paises anglosajones bajo el término de *politics*. (b) Por otro lado, se asocia simultáneamente a la proyección emotiva y simbólica de las principales instituciones: de las estructuras de

---

Los altos porcentajes de "no respuesta" en la encuesta sobre "Los problemas de las grandes ciudades" (*estudio del CIS número 1.863)*, dan prueba de ello. (iii) La puntuación media (en una escala de 0 a 10) que "merece la actuación del ayuntamiento", así como su "gestión" supera, en Cataluña (*sondeos del ICPS, 1993 y 1994*), a la puntuación obtenida por todos los actores e instituciones de los que se solicitaba dicha valoración (Iglesia Católica, Administración de Justicia, Diputación Provincial, Gobierno de la Generalitat, Gobierno Central, Sindicatos, Partidos Políticos, Ejército, Policía, Banca y Guardia Civil), salvo el gobierno de la Generalitat.

[30] Los ciudadanos "subrayan su interés prioritario por la 'política estatal', muy por encima (al menos durante los años ochenta) del que expresan tener por la 'política local', 'regional' o 'internacional', sin bien la distancia entre el interés por la 'política estatal' y la 'local' tiende a reducirse espectacularmente durante el último lustro". Vanaclocha (1997a: 179) apoya esta conclusión en los estudios del CIS números 1.368, 1.381, 1.390, 1.517, 1.552 y 1.740.

La confirma, de igual modo, el estudio posterior del CIS número 1.993, así como los sondeos de opinión (también del CIS), que van del número 2.025 al 2.040 y que se realizaron en cada una de las 17 Comunidades Autónomas.

> autoridad o instancias formales de agregación colectiva a escala nacional (la dimensión estatal de la *polity)*. (...) Es a esa dimensión a la que parece hacer referencia el interés preferente que señalan los encuestados a favor de la política nacional. Ahora bien, ¿a qué responde entonces el que, de forma prácticamente simultánea, los ciudadanos manifiesten un interés prioritario por los problemas municipales o la actividad de los ayuntamientos? Es indudable que también entonces están haciendo referencia a su interés por determinados aspectos de la política local; pero, a diferencia de lo anterior, no a los aspectos identificados como tal "política" (*politics/polity)*), sino esencialmente a los que se concretan en los productos de la actividad desarrollada en las estructuras locales de gestión política, esto es, en la elaboración, implantación y resultados de las políticas públicas locales (*policies*)" (1997a: 280).

Así pues, se produce una significativa distorsión en las percepciones: la "política" local en su dimensión de *potitics/polity* es percibida en clave de nacionalización, y ello justifica el interés preferente por la política "estatal". Por el contrario, la "política" local en su dimensión de *policies* es contemplada en clave de localismo y, por este motivo, los ciudadanos (encuestados) manifiestan un interés prioritario por los problemas locales o la actividad/actuación de su ayuntamiento.

Todo ello sugiere que, en definitiva, es en las políticas públicas locales donde los ayuntamientos "alcanzan pleno sentido y proyección en las percepciones de los ciudadanos, donde éstos descubren la funcionalidad de aquéllos y, en gran medida, donde los reconocen como actores gubernamentales y no como meras estructuras administrativas"[31] y es, asimismo, en los productos de la actividad de los gobiernos locales donde la nacionalización u homogeneización con lo supralocal encuentra uno de sus límites más importantes.

---

[31] Vanaclocha (1997a: 281) En la misma página señala que "el cambio de tendencia que se ha producido a partir de los años noventa, y en función del cual los españoles muestran un interés más igualado por la política nacional y la local, vendría a su vez a confirmar la idea de que las políticas públicas y los resultados de la gestión gubernamental tienden a cobrar mayor peso específico en la percepción y valoración ciudadana de la política".

3.3. Políticas públicas específicamente locales

En efecto, las políticas locales poseen un indudable valor legitimatorio para los gobiernos locales en general, y para los alcaldes en particular. Puede decirse que éstos se afirman a partir de "la voluntad, capacidad y posibilidades objetivas de abordar la elaboración e implantación de unas políticas públicas características".[32]

No obstante, la delimitación del campo correspondiente a las políticas públicas específicamente locales no es una tarea sencilla, sobre todo por razón de las "externalidades" propias de lo local[33] y por la nada despreciable participación de los ayuntamientos en las políticas nacionales o regionales.[34]

---

[32] Vanaclocha (1997a: 276).

[33] Así lo destaca Alba: "si problemática es la determinación de la categoría 'élites locales', no menos es la de hablar con precisión de 'políticas locales'. La delimitación de este campo de las políticas locales implica que a los intereses locales (sentidos por los ciudadanos que viven en un específico territorio, en un barrio, en una escuela, que utilizan una carretera, un hospital o una playa) les corresponden soluciones, recursos o capacidades jurídicas que coinciden con el supuesto territorio. Pero, con frecuencia, la respuesta a esos intereses o demandas locales están fuera del ámbito local. Estas 'externalidades' propias de lo local hacen que, con frecuencia, el peso de las organizaciones estatales o regionales (pensemos en la financiación y los mecanismos de control) sea de tal calibre que es difícil pensar en la existencia de políticas propiamente locales" (1997: 28).

[34] La participación de los gobiernos locales en las políticas públicas nacionales o regionales puede revestir diversas modalidades: "La primera forma de participación podría surgir por la inactividad de las autoridades locales, por la no decisión, así: no aplicar normas que debieran serlo, no sancionar cuando deba hacerse, no construir, no electrificar, etc... (Bachrach y Baratz 1963). Una segunda forma (...) sería la participación de los gobiernos locales derivada de su rechazo, o decisión negativa, en la aplicación de las políticas públicas provinientes del gobierno central o de los gobiernos regionales. Estaríamos ante una estrategia de las autoridades locales para proteger su ámbito del impacto de las políticas nacionales o regionales. En tercer lugar, podría hablarse de política local cuando determinados gobiernos locales se acogen a programas de los gobiernos 'centrales' (nacionales o regionales) dirigidos a subvencionar a aquellas corporaciones locales

En todo caso, y asumiendo la observación precedente, es posible destacar algunos rasgos específicos de las políticas locales:[35]

- En primer lugar, las políticas locales se orientan básicamente a la prestación de servicios y, en especial, aquéllos más cotidianos, directos y localizados territorialmente. Se trata además de servicios muy visibles y tangibles.[36]

- En segundo lugar, la prestación de servicios presenta un carácter marcadamente personalizado (administración de contacto, "personal"). Se caracteriza además por su fragmentación y divisibilidad, debido a la gran variabilidad que presentan las demandas y necesidades locales.

---

más interesadas o que reúnan determinadas características. Son políticas de incentivación y movilizadoras para los gobiernos locales que estén dispuestos a participar. En cuarto lugar, habitualmente, las elites locales suelen jugar un papel muy importante como colaboradoras necesarias en la puesta en práctica de un sinnúmero de política publicas nacionales o regionales. Los *'political brokers'* de estos procesos serían fundamentalmente los alcaldes. Por último, los gobiernos locales, en el ejercicio de su poder discrecional o de su autonomía, pueden distorsionar, retrasar o alterar los procesos de aplicación de políticas públicas concretas. Estos fenómenos pueden expresar los difíciles acomodos de las políticas públicas tomadas en la distancia y poco adecuadas a las situaciones específicas de los gobiernos locales. En otras ocasiones el gobierno local transforma la finalidad perseguida por la política pública nacional en recursos de utilización clientelar" (Alba, 1997: 28-29).

[35] *Véase* al respecto Yates (1977), difundido entre nosotros por Subirats (1992; 1997).

[36] Yates (1977: 18) y Subirats (1992: 162). Los gobiernos locales se hallan, pues, volcados al "consumo" con mucha mayor intensidad que a la "producción". En esa orientación del gasto radica que "su relación con el resto del sistema sea de dependencia financiera, al no obtener en su propio nivel recursos suficientes para mantener su capacidad prestacional" (Subirats, 1992: 162).

- Por último, la responsabilidad que el gobierno y la administración municipales tienen sobre las políticas locales, posee un carácter menos difuso que la responsabilidad correspondiente a otros ámbitos de gobierno y administración pública.

Evidentemente, estas notas distintivas adquirirán una renovada importancia para los gobiernos locales en la medida de que, en nuestro país, éstos vayan superando su carácter eminentemente gerencial e inicien un proceso de "(re)politización"[37], en el que predominen asimismo los discursos políticos localmente diferenciados.[38]

4. El liderazgo local como límite a la nacionalización

No sólo los factores que se han señalado marcan límites importantes a la nacionalización de la política local, sino también otros relacionados específicamente con los procesos de liderazgo local y la figura del alcalde.

---

[37] Sobre la tendencia a la *(re)politización* de los gobiernos locales, *véase* Brugué y Gomà (1998). Estos autores concluyen que "los gobiernos locales han dejado atrás su carácter eminentemente gerencial y han iniciado un proceso de *politización*: ya no son simples ejecutores, sino actores con voluntad de decisión y con capacidad para elegir entre cursos alternativos. De lo anterior se desprende que su papel se ha ampliado desde la simplicidad del cumplimiento de órdenes superiores hasta lo que hemos llamado la asunción de una *agenda completa de actuación*, donde aparecen nuevos problemas y se inician nuevas iniciativas, todo ello con el objetivo de producir un impacto efectivo sobre el desarrollo de cada comunidad. En la medida en que lo anterior es cierto, el rol de las autoridades locales se aleja de su tradicional reactividad frente a los problemas emergentes y se sitúa en el pleno de los *planteamientos estratégicos*; es decir, de aquéllos que combinan la capacidad de dibujar un futuro a medio y largo plazo con iniciativas que, a través de complicidades y consensos, pretenden trazar los caminos más transitables hacia ese futuro por el que se ha optado" (1998: 257).

[38] *Véase* el apartado 4.4 de este capítulo.

4.1. El alcalde español como alcalde fuerte

Como ya se señaló, el alcalde español merece la calificación de alcalde "fuerte", en el sentido de institucionalmente fortalecido.[39] Su particular modo de elección, por un lado, y el gran volumen de competencias que en él se condensan, por otro, constituyen las dos referencias básicas que convierten al alcalde en la figura de mayor centralidad en la configuración institucional de los gobiernos locales.

A pesar de que la elección del alcalde sea (formalmente) indirecta en segundo grado, el tratamiento diferenciado que se da a los candidatos cabezas de lista como específicos candidatos a alcalde[40] "dibuja una elección (...) que en la práctica no dista mucho de ser directa y, como tal, sirve de base a un fuerte liderazgo, cuasipresidencialista, que luego confirman las atribuciones que se le reconocen al alcalde".[41] En este sendido, puede decirse que el particular modo de la elección prejuzga ya en cierto modo la presencia de un alcalde sólidamente instalado.

En efecto, la legislación española coloca al alcalde en una posición privilegiada en el seno de la organización municipal, en virtud de la fusión de cargos (y acumulación de atribuciones correspondiente) que en él

---

[39] *Véase* el apartado 1 del capítulo III.

[40] El procedimiento de elección de los alcaldes quedó perfilado en la Ley 39/1978, de 17 de junio, de Elecciones Locales y se vió ratificado en la Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio, de Régimen Electoral General, de la forma siguiente: (i) sólo pueden ser alcaldes aquellos concejales que encabezan sus correspondientes listas; (ii) resulta elegido aquel candidato que obtenga el voto de la mayoría absoluta de concejales; y (iii) si ninguno logra dicha mayoría en primera instancia, es proclamado alcalde el concejal que haya encabezado la lista más votada en el municipio.

[41] Vanaclocha (1997a: 295). En el mismo sentido, este autor señala que "la lucha por las alcaldías, aparte de hacerse efectiva en un proceso electoral percibido en clave presidencialista, queda reservada explícitamente a los candidatos cabeza de lista" (1997a: 294).

se produce.[42]

En primer lugar, el alcalde es el *presidente del ayuntamiento* y, como tal, lo representa en aquellas relaciones e instancias exteriores a la organización municipal. Se entiende que, al ser el ayuntamiento un elemento instrumental del municipio, el alcalde acaba por singularizar la propia representación exterior del mismo.[43] Por mucho que dicha representación pueda tener un carácter esencialmente protocolario, no resulta difícil que el titular de la alcaldía termine por encarnar la identidad del municipio y por ejercer la función de referente simbólico e interlocutor más cercano frente a otros en los procesos de comunicación política para sus vecinos.

En segundo lugar, ejerce, asimismo, la *dirección del gobierno y administración locales.* Le corresponde, entre otras competencias, el nombramiento y separación de los concejales que integran la comisión de gobierno -allí donde se constituya[44]-, así como de los tenientes de alcalde,

---

[42] Las competencias de los alcaldes derivan tanto de la legislación básica de Régimen local (*véase* el art. 21 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local y el art. 24 del Real Decreto Legislativo 781/1986, de 18 de Abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones legales vigentes en materia de Régimen Local), así como de la legislación sectorial específica (en materia de circulación y transportes públicos de viajeros, protección civil, seguridad industrial, medio ambiente y protección de la naturaleza, policía de espectáculos, protección de los consumidores, urbanística y expropiación forzosa, fundamentalmente). A ellas cabe añadir la *claúsula residual,* contemplada en la Ley de Bases de Régimen Local de 1985, por la cual se atribuyen al alcalde aquellas facultades que la legislación del Estado o de las Comunidades Autónomas asignen con carácter genérico al Ayuntamiento y no a órganos municipales concretos. Una muy completa recopilación de las competencias atribuidas a los alcaldes españoles puede encontrarse, desde una perspectiva jurídica, en Guirado (1991: 359-393).

[43] Sobre este punto, *véase* Ortega (1991: 53)

[44] "La Comisión de Gobierno existe en los Municipios con población de derecho superior a 5.000 habitantes, y en los de menos, cuando así lo disponga su Reglamento orgánico o así lo acuerde el Pleno de su Ayuntamiento" (art. 20, 1b, de la Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local, de 2 de abril de 1985). Los

la jefatura superior de todo el personal del ayuntamiento, y la dirección, inspección e impulso de los servicios municipales. Constituye, pues, el núcleo central del gobierno municipal en tanto que impulsor político y responsable último de las políticas públicas específicamente locales. Por tanto, la valoración que de los productos de la actividad gubernamental tengan los vecinos está ligada a la propia imagen del Alcalde como representante del gobierno del municipio y, en última instancia, a sus posibilidades de reelección.[45]

En tercer lugar, es el *presidente del pleno* del ayuntamiento. Posee entre otras facultades, la de convocar sesiones ordinarias y extraordinarias, la utilización del voto de calidad en caso de empate y la ejecución de las decisiones de dicho órgano. Asume, en definitiva, amplias competencias para programar la actividad del pleno, asunto éste políticamente significativo que no se ha valorado en su justa magnitud.[46]

Si se considera, además, el hecho de que alcalde preside igualmente los demás órganos colegiados que pudieran crearse en el ayuntamiento, como la comisión de gobierno o los consejos sectoriales, no es extraño que muchos califiquen de "presidencial" el carácter del gobierno

---

ayuntamientos a los que pertenecen *todos* los alcaldes objeto de estudio poseen, pues, comisión de gobierno.

[45] Ello explica, en parte, los esfuerzos que muchos ayuntamientos están realizando para potenciar las políticas de comunicación y márketing vinculadas a la prestación de servicios (Subirats y Vallés, 1990: 86).

[46] Así lo destaca recientemente Baena: "las relaciones entre el alcalde y el pleno suponen una dirección política que, por ejemplo, da lugar con frecuencia a reuniones del alcalde-presidente con los portavoces de los grupos políticos de concejales. Hay aquí una dinámica muy distinta de las actuaciones ejecutivas del alcalde, que suele contemplar nuestra doctrina jurídico-administrativa. El funcionamiento del pleno municipal y el protagonismo que corresponde al alcalde son desde luego cuestiones políticas que bien merecería la pena estudiar desde un punto de vista empírico" (1997: 304-305). No han faltado tampoco críticas sobre la vinculación del alcalde con el pleno, que suelen apuntar en el sentido de considerarla disfuncional.

local, habida cuenta del predominio del alcalde en la corporación municipal.

Sin entrar en la discusión sobre el carácter "presidencial", "cuasipresidencial" o de "presidencialismo débil"[47] del gobierno local, que contrastaría supuestamente con el parlamentarismo a nivel nacional o autonómico, baste señalar que no procede trazar sin más una correspondencia entre el tipo de relaciones que se establecen entre el pleno y la alcaldía de las existentes entre el parlamento y el gobierno nacionales (o asambleas y gobiernos autonómicos), debido al carácter *híbrido* que califica las relaciones entre los primeros. Aunque al pleno le corresponde el control de la actividad del alcalde y, en ciertos casos, puede llegar a destituirle mediante una moción de censura constructiva; sin embargo, por razones obvias, el alcalde no puede disolver el pleno, que por lo demás conserva unas nada despreciables funciones decisorias.[48]

Con independencia del "mimetismo de parlamento" que caracteriza las formas y prácticas de los ayuntamientos, lo cierto es que "el alcalde no es simplemente un alcalde fuerte sino un alcalde con todos los poderes"[49]. Según se destaca, tanto desde la Ciencia Política como desde Derecho Público, la supremacía del alcalde en la corporación municipal respondería a una tendencia, de mucho mayor alcance, hacia el incremento de atribuciones por parte de los presidentes de ejecutivo (*gobiernos*

[47] La calificación de "presidencialismo débil" corresponde a Subirats y Vallés (1990: 87).

[48] No obstante, "habría que estudiar la intervención efectiva del pleno en la acción política municipal, planteándose si la iniciativa de las políticas públicas municipales corresponde al pleno o si, como es más probable, se origina en conversaciones del equipo de gobierno gobernante. En todo caso, el carácter inmediato del pleno respecto a la organización municipal hace que merezca la pena matizar en qué medida los plenos municipales se limitan a formalizar una decisión anterior y hasta qué punto la condicionan o matizan según la composición política del ayuntamiento correspondiente" (Baena, 1997: 305).

[49] Ambas citas son de Baena (1997: 305 y 311, respectivamente).

parlamentarios de Canciller) en detrimento de los órganos colegiados de control. Aunque dicha tendencia no es exclusiva de los ayuntamientos, sino que se detecta también en otros ámbitos supramunicipales de gobierno[50], es más intensa en aquéllos por el referido modo de elección de los alcaldes y por la posición central que ocupan en el diseño institucional de los gobiernos locales.

4.2. Un alcalde tendencialmente estable

El alcalde español no sólo es un alcalde fuerte. Si se examina el tiempo medio de permanencia en el cargo, las mociones de censura presentadas y los fenómenos de transfuguismo, puede decirse que el alcalde tiende a gozar también de una gran estabilidad.

(i) Los datos sobre *permanencia en el cargo* son, de nuevo, particularmente significativos al respecto.[51]

Una cuarta parte de los alcaldes de municipios intermedios o urbanos ha renovado mandato en 4 ó 5 ocasiones después de las correspondientes elecciones municipales celebradas hasta la fecha. Asimismo, en más de la mitad de los municipios la misma persona ha repetido mandato -de forma continua o discontinua- *al menos tres veces*. (*véase la Tabla 2*).[52]

---

[50] Sobre las tendencias a la "presidencialización" del gobierno y del sistema político español, *véanse* los factores institucionales (de conformación constitucional del Presidente del Gobierno) y los factores de carácter político que manifiestan las inercias de dicha "presidencialización", en Montabes (1997).

[51] Recuérdese que la continuidad en el cargo se utilizaba en el capítulo III como uno de los criterios de selección de los alcaldes objeto de estudio.

[52] Abundando en lo mismo, debe destacarse que el 71 por 100 de los alcaldes electos en 1991 había ocupado la alcaldía con anterioridad (Márquez, 1998: 53). La continuidad de los alcaldes contrasta, por ejemplo, con la altísima

Al traducir el número de mandatos en el número de años correspondiente, resulta que la mitad de los alcaldes de municipios intermedios y urbanos ha permanecido en el cargo una media de 12 años y más del 20 por 100 de ellos una media de 18 años.[53] Es de suponer que las cifras sobre continuidad de los alcaldes aumentarían de forma sensible si se consideraran municipios rurales.[54]

Tabla 2.
La acumulación de mandatos de los alcaldes españoles en municipios que superan los 10.000 habitantes (1979-1995)

Nº de mandatos del alcalde	Nº de municipios	% de municipios
Cinco	33	5,3
Cuatro	93	15,1
Tres	187	30,3
Uno o dos	305	49,3
Total municipios > 10.000 habitantes	*(618)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia sobre datos de la Subdirección General de Procesos Electorales del Ministerio del Interior y de la Dirección General para la Administración Local.

---

renovación que se produce entre los diputados españoles: "La renovación de los diputados españoles es muy alta ya que mientras que la mitad sólo ha ocupado una vez el escaño, el 25 por ciento ha sido diputado en dos legislaturas aún cuando no siempre seguidas (López Nieto, 1997: 194).

[53] Adviértase que en el cálculo de las cifras correspondientes al número de mandatos, no se ha tenido en cuenta la *movilidad política en proceso*, esto es, "los cambios que se producen durante un período de mandato que utilizados indistintamente para los cambios de partido de la élite política y para los cambios de candidatura al frente del gobierno (por ejemplo, por una moción de censura)" (Márquez, 1992: 26-27).

[54] *Véanse* al respecto los estudios de Márquez (1998: 52-53) y López Nieto y Delgado (1994: 322-327).

(ii) Además, la estabilidad de los alcaldes no se ha visto especialmente amenazada por la presentación de *mociones de censura*. La incidencia de este procedimiento de exigencia de responsabilidad política en el conjunto de los ayuntamientos españoles ha sido escasísima.

Durante el período 1987-1991, sólo se registraron 180 mociones de censura, que afectaron a 177 municipios, esto es, a un reducido 2,2 por 100 sobre el total nacional de municipios.[55] Si se tiene en cuenta que en dicho período se establecía además una menor exigencia para la presentación de mociones[56], las cifras parecen realmente minúsculas. [57]

Asimismo, parece que existe la tendencia al descenso del número de mociones presentadas: en el período 1991-1995 se registraron 131 que afectaron a un 1,6 por 100 de los municipios españoles, y en el período 1995-1998 se presentaron 103, que afectaron al 1,3 por 100.[58]

La irrelevancia de las mociones de censura se confirma también en relación a los 36 ayuntamientos considerados en este estudio:

---

[55] Los datos provienen del estudio de Márquez (1994: 293).

[56] La moción de censura debía ser suscrita por al menos una tercera parte de los concejales del pleno municipal (art. 197.2 de la LOREG). Posteriormente, la Ley Orgánica 8/1991, de 13 de marzo, de reforma de la LOREG, establecerá el incremento de dicha proporción hasta la mayoría absoluta.

[57] En la misma línea pueden interpretarse los datos sobre las mociones de censura presentadas en Cataluña. Durante el período 1979-1994, se presentaron únicamente 78 mociones de censura, que afectaron a 70 municipios, esto es, a un 2,1 por 100 sobre el total de municipios catalanes (Magre, 1997: 448-449).

[58] Datos del estudio de Márquez (1998: 59). Mayor importancia cuantitativa -aunque en cualquier caso su incidencia es globalmente pequeña- tienen las "renuncias o dimisiones" del alcalde [425 (5,3 por 100) entre 1991 y 1995; y 319 (3,9 por 100) entre 1995 y 1998], que en muchas ocasiones han de interpretarse "vinculadas a la inestabilidad que a veces se produce para eludir someterse a una moción de censura" (Márquez, 1998: 58).

solamente se han producido 3 mociones (las 3 en municipios catalanes[59]) que, aunque comportaron su cese, éste fue temporal ya que serían reelegidos en las siguientes elecciones municipales.

(iii) Tampoco los fenómenos de *transfuguismo* entre los alcaldes han sido frecuentes. Si se consideran los municipios intermedios y urbanos cuyos alcaldes han renovado mandato en tres o más ocasiones, puede comprobarse que el porcentaje de alcaldes "tránsfugas de candidatura"[60] no llega al 15 por 100 (*véase la Tabla 3*).

Tabla 3.
Frecuencia del transfuguismo de candidatura en los alcaldes con tres o más mandatos de municipios intermedios y urbanos

Nº de mandatos	Nº de alcaldes	Nº de alcaldes "transfugas"
Cinco	33	6
Cuatro	93	14
Tres	187	25
Total	*313*	*45*

Fuente: Elaboración propia sobre datos de la Subdirección General de Procesos Electorales del Ministerio del Interior.

[59] Se trata de los casos de Lleida (contra el alcalde socialista en el tercer mandato), Sant Adriá de Besòs (contra el alcalde socialista en el cuarto mandato) y Santa Perpètua Mogoda (contra el alcalde de IC, tambien en el cuarto mandato). (Datos proporcionados por Magre a partir de su estudio sobre las mociones de censura en Cataluña).

[60] Se atribuye la calificación de "tránsfugas de candidatura" a aquellos alcaldes que se han presentado a las elecciones municipales, en alguna ocasión, dentro de candidaturas de diferente signo político. En los alcaldes seleccionados en este estudio, sólo hay 4 casos de este tipo de alcaldes (*véase el apartado 8.2. del capítulo III*).

Mayores problemas de estabilidad para los alcaldes y para los gobiernos locales en su conjunto se han derivado de los fenómenos de transfuguismo entre los concejales, los cuales muchas veces tienden a responder a factores locales.[61]

Aunque la recomposición de las mayorías gubernamentales resultante de dichos fenómenos ha conducido en pocas ocasiones a la presentación de mociones de censura, la "amenaza" de moción o el obstruccionismo a decisiones fundamentales para los gobiernos locales (como los planes generales de urbanismo, los presupuestos, el reglamento orgánico o las ordenanzas fiscales), han creado no pocas tensiones.[62]

---

[61] La incidencia del transfuguismo entre los concejales ha resultado limitada en términos estadísticos, aunque algunos episodios han sido particularmente llamativos, debido en buena medida a su amplificación realizada por los medios de comunicación. Parece ser que "sí responden a condiciones locales los episodios de 'transfuguismo' que han provocado cambio de mayoría. Junto a consideraciones de ética política que puedan hacerse sobre el fenómeno, deben tenerse en cuenta para explicar el 'transfuguismo' la escasa cohesión de los partidos y su limitado arraigo en el ámbito local, que llevan con frecuencia a la formación poco sólida de candidaturas municipales" (Vallés y Sánchez Picanyol, 1995: 379).

[62] Así lo destaca F.J. Vázquez, alcalde de La Coruña: "No importa tanto el número de mociones de censura presentadas, como la amenaza de moción o la parálisis que se produce en el ayuntamiento por el veto de la oposición ante decisiones tan decisivas para los gobiernos locales, como el Plan de Urbanismo o la aprobación de los presupuestos municipales" (*conferencia del 4-3-1998,* "La España de las Autonomías y el poder municipal", Universidad Carlos III de Madrid). En este sentido, una de las reformas del último "pacto local" (ratificado por el Consejo de Ministros del 17 de julio de 1998), introduce la *cuestión de confianza* en los ayuntamientos, vinculada a la aprobación de este tipo de decisiones. Los alcaldes que no dispongan de mayoría seguirán en su puesto si consiguen aprobar los presupuestos, el reglamento orgánico, el planeamiento urbanístico o las ordenanzas fiscales. En caso contrario, tendrán que dimitir. Entre otros objetivos, la reforma pretende evitar el bloqueo en aquellos ayuntamientos en los que el obstruccionismo viene impidiendo a un regidor en minoría aprobar los presupuestos, por lo que se ve obligado a prorrogarlos automáticamente.

En cualquier caso, si bien es cierto que la estabilidad política no depende exclusivamente de la duración en el cargo, de la incidencia de los mociones de censura o del transfuguismo, sino de otros muchos factores[63], la consideración de estos tres aspectos sugiere ya suficientes elementos de juicio para pensar que el alcalde tiende a disfrutar de una holgada estabilidad para el desarrollo de su acción de gobierno y consolidar su papel como líder local. Los cimientos de la misma y la de los gobiernos locales en general se asientan, sin duda, en el referido planteamiento de un esquema de gobierno de alcalde fuerte y, muy especialmente, en el sistema electoral local.[64]

4.3. La personalización de las elecciones locales

En muchas ocasiones se señala que la personalización del poder constituye uno de los rasgos básicos de la cultura política local española. Por otra parte, como ya se ha advertido, los procesos electorales municipales son especialmente proclives a que concurran en ellos con posibilidades de éxito, candidaturas independientes, partidos de dimensión reducida (articulados habitualmente alrededor de un candidato a alcalde-

---

[63] Entre los numerosos factores que contribuyen a la estabilidad de los alcaldes y de los propios gobiernos locales hay que destacar la evolución del número de partidos y del formato del sistema local de partidos, por su indudable importancia en la definición de la composición política de los gobiernos locales. La composición política de los gobiernos locales estudiados se examina en el apartado 5.3. del capítulo VII, al hilo de la reflexión sobre la influencia del factor liderazgo en la orientación del voto.

[64] En efecto, "el sistema electoral local marca, en gran medida, los márgenes entre los que se mueve la estabilidad de los gobiernos locales. Y el resultado es que los dos procedimientos que cabe seguir alternativamente en los municipios españoles de más de 250 habitantes logran resultados más que aceptables. No plantean serios problemas -ni por graves, ni por generalizados- de inestabilidad gubernamental, y menos aún de gobernabilidad" (Vanaclocha, 1997: 294-295).

cabeza de lista, que suele ser una personalidad relevante del municipio correspondiente) e independientes como cabezas de lista de partidos de ámbito nacional o regional. Asimismo, el hecho de que los candidatos a concejales estén dispuestos en una lista cerrada y bloqueada, presentada por el partido de implantación nacional correspondiente para competir en las elecciones municipales, no impide que la figura del cabeza de lista adquiera una gran significación local, haciendo que la elección posea supuestamente un grado importante de personalización, máxime cuando el alcalde es elegido por los concejales electos entre los cabezas de lista de las candidaturas con representación en el pleno del ayuntamiento.

Sobre la base de este planteamiento, nuestra investigación ha intentado comprobar el alcance de la personalización de las elecciones municipales en los municipios objeto de estudio, a partir de las percepciones de los informantes que participaron en la misma.

De este modo, se propuso en el cuestionario la siguiente pregunta, referida a las campañas electorales municipales celebradas en sus respectivos municipios, en tanto que indicador de personalización: *"Con cierta frecuencia se oye en los medios de comunicación que determinada campaña electoral se planteó de forma "personalista", como si se tuviera que elegir entre personas más que entre opciones ideológicas o partidos. Por lo que Vd. recuerda sobre las campañas para las elecciones municipales en su ciudad ¿cree Vd. que se plantearon de forma "personalista"?.*

La Tabla 4 presenta la distribución de frecuencias resultante.

Tabla 4.

La personalización de las campañas electorales

	N	%
Totalmente	52	24, 1
En gran medida	86	39,8
Sólo en ocasiones	58	26,9
En absoluto	20	9,3
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, es ya significativo que casi el 65 por 100 de los informantes declare que las campañas electorales tuvieron "totalmente" o "en gran medida" un carácter personalista y que se plantearon como si se eligiera entre personas más que entre opciones ideológicas o partidos.

En segundo lugar, y abundando en lo mismo, se planteó más específicamente el dilema "partido o candidato", reflejado en la siguiente pregunta: *"A veces se dice que vencer en unas elecciones depende del partido por el que se presenta el candidato. Otras, en cambio, se comenta que depende del 'gancho' o 'tirón' que tenga el propio candidato. Según Vd. ¿qué ha tenido más peso en las continuas victorias electorales de su alcalde en los últimos años?"*.

De nuevo, casi el 60 por 100 de los informantes admite que la "persona del alcalde" ha tenido más influencia que el partido en el éxito electoral (*véase la Tabla 5*).

Tabla 5.

La opción partido-candidato

Según Vd. ¿qué ha tenido más peso en las continuas victorias electorales de su alcalde en los últimos años?

	N	%
La persona del alcalde	126	58,3
El partido político	73	33,8
Otros motivos	17	7,9
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

Parece, pues, la personalización de las elecciones municipales en el ámbito de las percepciones tiende a confirmarse, al menos para el conjunto de los municipios seleccionados, a partir de los dos indicadores utilizados.[65] Ello proporciona indicios a favor de la hipótesis más general -aún por verificar- de que en los municipios españoles las elecciones locales son cada vez más percibidas en clave de confrontación personalizada ("presidencialista", si se quiere) entre candidatos a alcalde.[66]

---

[65] A lo largo de este trabajo, y especialmente en el capítulo VII, se sugieren otros argumentos a favor de la personalización de la elección y del líder como factor que incide en el comportamiento electoral.

[66] Algún sondeo apunta también en esta dirección. Por ejemplo, el sondeo postelectoral de las elecciones municipales de 1995 presentaba la siguiente pregunta: *"¿Qué ha pesado más en su ánimo a la hora de votar (o no votar), los candidatos específicos que se presentaban a estas elecciones municipales o la situación política general del país?"*. La tabla adjunta recoge la distribución de frecuencias resultante, en la que se observa una ligera ventaja a favor de los *"candidatos específicos"* por encima de *"la situación política general del país"*.

En cualquier caso, lo que sí parece claro es que tiene sentido, según se decía anteriormente, realizar esa "lectura local" de la elección de los alcaldes españoles, que complemente las explicaciones que se realicen en función de la nacionalización y/o regionalización.

4.4. Discursos locales diferenciados

La figura del alcalde reúne dos rasgos que la diferencian de los demás cargos unipersonales de otros niveles de gobierno: (i) su proximidad física o, al menos, proximidad percibida a sus electores, y (ii) su carácter más visible y accesible. Como señala Yates, "el carácter distintivo de los alcaldes reside en la proximidad a sus electores, porque se implican en los asuntos cotidianos de la prestación de servicios y porque los vecinos presumen que son directamente responsables de su buen funcionamiento (...) Mientras que el Presidente está interesado en las más altas cuestiones de la guerra, la paz o el interés nacional, el alcalde recoge la basura".[67]

De ahí que otro argumento a considerar que límita la tendencia a la nacionalización, está relacionado precisamente con esa capacidad del alcalde para establecer una conexión directa con la población y los diferentes actores de su municipio mediante la creación y articulación de un

---

	N	%
Los candidatos específicos	3015	46.5
La situación política general del país	2760	42.6
NS/NC	704	10.8
Total	(6480)	(100)

Fuente: Elaboración propia sobre datos del C.I.S., estudio número 2.183 (8-19 junio 1995).

[67] Yates (1977: 28-29).

discurso local diferenciado.[68] Dicho discurso tendría, a nuestro juicio, dos notas distintivas:

> (i) Su independencia con respecto a los discursos de otros espacios o niveles políticos, esto es, su capacidad para sustraerse o "independizarse" suficientemente del devenir político nacional o regional, por un lado, y de las directrices y consignas partidistas en su caso, por otro.
>
> (ii) El predominio de una "lectura local" de los problemas municipales. Se trata de un discurso "apegado al terreno", ajustado a las demandas ("temas" o *issues*) específicamente locales en el que se ofrecen soluciones en forma de políticas públicas asimismo diferenciadas.

Con el objeto de detectar la presencia de este tipo de discursos en los alcaldes objeto de estudio, se formuló a los informantes la siguiente pregunta: *"Hay quien señala que la política municipal está subordinada a la política nacional o autonómica y a las estrategias generales de los partidos, y que los alcaldes no son capaces de plantear un "discurso político" específico para su ciudad. Por lo que Vd. conoce, ¿los planteamientos y propuestas políticas que el alcalde ofrece a sus vecinos se corresponden con los problemas y demandas específicas de su ciudad?"*.

Nada menos que el 80 por 100 de ellos percibe esa correspondencia entre los planteamientos del alcalde y los problemas y demandas de su ciudad *(véase la tabla 6)*.

[68] La presencia en los alcaldes de un discurso local diferenciado puede estar a su vez vinculada al carácter personalizado de la elección municipal.

Tabla 6.

La presencia de discursos políticos diferenciados

	N	%
Totalmente	55	25,5
En buena medida	123	56,9
Sólo en ocasiones	28	13,0
En absoluto	10	4,6
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, parece que se percibe la autonomía o independencia del alcalde con respecto a los planteamientos y estrategias partidistas. En efecto, casi el 60 por 100 de los informantes considera que los puntos de vista del alcalde y los proyectos se hallan "poco" o "nada" influidos por el partido en el que se presentó a las distintas elecciones municipales (*véase la Tabla 7*).

Tabla 7.

Por lo que Vd. advierte ¿en qué medida los puntos de vista y proyectos del alcalde están influidos por las estrategias y proyectos del partido (o candidatura) en el que se presentó a las distintas elecciones municipales?

	N	%
Muy influidos	14	6,5
Bastante influidos	75	34,7
Poco influidos	106	49,1
Nada influidos	21	9,7
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

El elevado acuerdo acerca de la presencia en los alcaldes de discursos locales diferenciados es coherente con el interés detectado en las encuestas acerca de las cuestiones municipiales y la actuación/actividad del ayuntamiento (*apartado 3.2.)*, así como con el valor definitorio que tienen las políticas locales para la identidad de los gobiernos locales (*apartado 3.3.)*.

Todo ello sugiere, en definitiva, que existen suficientes elementos de juicio (alcalde fuerte, alcalde estable, personalización de las elecciones locales y discursos locales diferenciados) para considerar que el liderazgo constituye un límite muy importante a la nacionalización de la política local.

CAPITULO V:

LA ECUACIÓN PERSONAL DEL LIDERAZGO

Indice del capítulo V

1. Rasgos del perfil social de los alcaldes

2. Las dimensiones de la competencia política

2.1. La dimensión técnica

2.2. La dimensión cognitiva

2.3. La dimensión interpersonal

3. La percepción de atributos específicos

4. La atribución general de competencia

5. Tipos de alcaldes según su competencia política

6. La percepción de ambición política

Este capítulo aborda el estudio de la ecuación personal del liderazgo en los alcaldes españoles seleccionados, aplicando el marco conceptual y de análisis trazado en el capítulo III.

El apartado 1 presenta algunos rasgos del *perfil social* de los alcaldes objeto de estudio, comparándolos con los correspondientes al conjunto de los alcaldes españoles, con el objeto de valorar su significación en el surgimiento de liderazgos locales. En los apartados siguientes se estudia la *competencia política* a partir de las dimensiones que la definen (apartado 3), de la percepción de cualidades específicas (apartado 4) y de la atribución general de competencia (apartado 5), para proponer finalmente una clasificación de los alcaldes en función de la misma (apartado 6). Por último, el apartado 7 explora la presencia en los alcaldes de la *ambición política* como rasgo complejo.

Ahora bien, tanto la competencia como la ambición se entienden mejor como competencia y ambición "percibidas", es decir, su análisis se realiza a partir de las percepciones y valoraciones de informantes. Ello resulta a nuestro juicio más significativo -y, en todo caso, más susceptible de ser analizado- que el estudio de las (supuestas) competencia y ambición "reales".

En consonancia con este planteamiento, para la medición de ambas nociones se han utilizado como indicadores las preguntas cerradas 1c, 7a, 7b, 7c y 7d, la pregunta de múltiple respuesta número 6 y la pregunta abierta número 8 del cuestionario por correo.[1]

2. Rasgos del perfil social de los alcaldes

La descripción del perfil social de los alcaldes es aquí pertinente no sólo por su evidente relación con la ecuación personal del liderazgo, sino también porque sirve de referencia al resto de los capítulos, al sugerir algunas claves explicativas para el análisis de los liderazgos locales.

En términos generales, y a partir de las investigaciones realizadas sobre la élite política local española[2], puede afirmarse que el perfil social de los alcaldes varía en función del tamaño de población de los municipios. De ahí que esté condicionado por la propia estructura local española (el mapa municipal) y, en concreto, por la sobrerrepresentación que tienen en dicho perfil los alcaldes de municipios rurales.

La *presencia femenina* entre los alcaldes es muy reducida: apenas un 5 por 100 de mujeres en 1991 y sin apreciables variaciones en función del tamaño del municipio. Es de destacar, no obstante, la tendencia al incremento del número de alcaldesas, ya que esa presencia, aunque

---

[1] *Véase* el Anexo III. En algún momento, se recogen asimismo declaraciones de los alcaldes a los que se entrevistó personalmente.

[2] Sobre el perfil sociodemográfico, profesional y político de los concejales y alcaldes españoles, *veánse* fundamentalmente los trabajos de Botella y Capo (1997); Botella (1992); Baras (1992); Baras, Botella y Colomé (1992), Capo (1988; 1992); López Nieto y Delgado (1994); Porto y Sampedro (1991); y Márquez (1998).

pequeña, se duplica en relación al año 1983 (*véase la Tabla 1*). Asimismo, el porcentaje de alcaldesas acaba por triplicarse en 1995, pasando al 6,5 por 100.[3]

La *edad* media de los alcaldes, siempre superior a la de los concejales[4], tiende a ser cada vez mayor: mientras que uno de cada cuatro alcaldes son menores de 36 años en 1983, esa proporción disminuye a la mitad (uno de cada ocho) en 1991, con el aumento correspondiente del número de alcaldes en todos los tramos superiores de edad. A pesar de todo, los alcaldes españoles son relativamente jóvenes en comparación con sus homólogos europeos: su edad media es de 43 años en 1983 y de 45 en 1991.[5]

---

[3] Márquez (1998: 38). La tendencia general al incremento de la presencia femenina en los consejos municipales ha sido particularmente destacada en distintos trabajos, por lo que ello implica de modernización de la élite política local (Botella y Capo, 1997: 241). Hay que subrayar, por su importancia cualitativa y proyección, el éxito de destacadas candidatas del PP en la obtención de alcaldías de capitales de provincia en las últimas elecciones municipales (como, por ejemplo, los casos Avila, Málaga, Valencia o Zaragoza). Incluso la Presidencia de la FEMP ha sido ocupada por primera vez por una mujer (la alcaldesa de Valencia, Rita Barberá). Por otra parte, aunque el porcentaje de concejalas es mayor que el de alcaldesas, su evolución cuantitativa en el tiempo es similar, ya que el porcentaje de concejalas también triplica en el período 1983-1995: del 4,5 por 100 pasa al 13,5 por 100 (Márquez, 1998: 38).

[4] Todos los trabajos empíricos sobre élites políticas locales coinciden en que los concejales son mucho más jóvenes que los alcaldes, y que su envejecimiento también es menor. Así, por ejemplo, según datos de Botella y Capo (1997) los concejales españoles menores de 36 años representan en el 34,7 por 100 en 1983 y el 25,2 por 100 en 1991.

[5] Datos obtenidos del estudio de Porto y Sampedro (1991). En él se señala que estas medias, muy similares, pueden resultar engañosas, ya que mientras que las edades de los alcaldes electos en 1983 presentan una gran dispersión en torno a la media, las edades de los electos en 1991 se hallan muy "centradas" en torno a la media. Esta observación se corresponde plenamente con los porcentajes que presentamos. Asimismo, por lo que se refiere a los concejales electos en 1991, "no cabe duda de que, a pesar de concentrarse en torno a una media (41,3 años) muy cercana a la de los alcaldes (44,6 años), son en realidad más jóvenes de lo que aparenta la débil diferencia de estos valores medios: mientras que muy pocos

Tabla 1.
Datos del perfil social de los alcaldes españoles (1983 y 1991)

	1983			1991		
	Alcaldes (total)	*Alcaldes ≤ 20.000 hab.*	*Alcaldes > 20.000 hab.*	*Alcaldes (total)*	*Alcaldes ≤ 20.000 hab.)*	*Alcaldes > 20.000 hab.*
Edad						
18-25 años	2 ,6	2,7	0,4	0,2	0,2	-
26-35 años	23,3	23,1	28,1	12,3	12,6	3,2
36-45 años	29,0	28,6	39,2	31,8	31,6	37,0
46-55 años	27,8	28,1	17,8	28,8	28,4	39,8
56-65 años	14,1	14,2	10,3	18,2	18,2	16,5
Más de 65 años	2,7	2,6	3,4	7,0	7,2	2,5
Sin datos	0,5	0,7	0,8	1,7	1,8	1,0
Total	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*
Sexo						
Hombre	97,8	98,1	98,5	95,1	95,1	96,1
Mujer	2,2	1,9	1,5	4,9	4,9	3,9
Total	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*
Profesión						
Empres. Agrícolas	25,7	26,5	1,9	27,7	28,7	1,1
Trabaj. Agrícolas	16,1	16,6	-	2,3	2,4	1,1
Empres.(industr./servic.)	5,1	5,1	3,8	3,9	3,8	4,9
Empleados (servicios)	17,2	17,2	17,9	16,3	16,3	16,9
Prof. liberal./técnicos sup.	7,1	6,1	36,9	5,3	4,5	27,8
Funcion./técnicos medios	10,1	10,2	7,6	4,0	3,8	8,4
Comerciantes/autónomos	5,0	4,7	11,8	9,4	9,5	4,6
Trabajadores industriales	6,7	6,8	3,4	10,8	11,0	6,0
Enseñantes	7,0	6,2	16,7	9,3	8,8	22,5
Inactivos (**)	-	-	-	7,8	8,0	1,3
Otros / sin datos	-	-	-	3,2	12,1	5,3
Total	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*

alcaldes tienen menos de 30 años y una parte considerable tiene los 50 ya cumplidos, los concejales son mucho más a menudo jóvenes de menos de 30 años y tienen menos frecuentemente ya cumplidos los 50 años" (Porto y Sampedro, 1991: 61, *se han suprimido los porcentajes*).

	1983			1991		
	Alcaldes (total)	*Alcaldes ≤ 20.000 hab.*	*Alcaldes > 20.000 hab.*	*Alcaldes (total)*	*Alcaldes ≤ 20.000 hab.)*	*Alcaldes > 20.000 hab.*
Nivel de estudios						
Sin estudios/prim. incom.	19,4	19,8	5,7	12,4	12,9	1,4
Primaria/EGB 1º C	43,7	45,0	8,7	31,6	32,6	3,9
Bachillerato/EGB 2º C	9,4	9,4	9,1	13,0	13,2	6,7
Formación Profesional	3,0	3,0	3,8	4,0	4,1	1,7
Bachillerato Superior/BUP	7,0	7,0	8,0	12,0	11,9	14,8
Titulados medios	8,0	7,5	21,4	11,5	11,2	21,5
Titulados superiores	9,2	8,0	43,3	9,7	8,3	44,4
Sin datos	0,3	0,4	-	5,8	5,8	5,6
Total	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*
Bases de cálculo	*(8.105)*	*(7.842)*	*(263)*	*(8.088)*	*(7.804)*	*(284)*

Fuentes: Elaboración propia sobre datos de los estudios de López Nieto y Delgado (1994), Botella y Capo (1997) y Márquez (1998).

(*) Por razón de las fuentes consultadas, sólo se consideran los años 1983 y 1991. No obstante, en la medida que la comparación sea posible, a lo largo del texto se aportan datos más recientes de Márquez (1998), apoyados en la encuesta de la FEMP del año 1995. Se aplica aquí la barrera de los 20.000 habitantes para discriminar *grosso modo* entre municipios "rurales" y "urbanos". A pesar de que se utilizaban las categorías de "municipios rurales" (menos de 10.000 habitantes), "municipios intermedios" (entre 10.000 y 50.000 habitantes) y "municipios urbanos" (más de 50.000 habitantes) para clasificar a los municipios de nuestro estudio, se asume aquí a efectos comparativos su asimilación a la categoría de municipios "urbanos" (con más de 20.000 habitantes). Y es que de los 11 municipios considerados en nuestro estudio que no llegan a los 20.000 habitantes, sólo 4 se sitúan por debajo de 15.000 y otros 4 rozan los 20.000.

(**) Inactivos: estudiantes, pensionistas y labores de hogar.

Ahora bien, la tendencia al envejecimiento se presenta más acusada en los alcaldes de municipios con más de 20.000 habitantes. El 28 por 100 tiene menos de 36 años en 1983, cifra que se reduce a un escaso 3 por 100 en el año 1991. Asimismo, en 1983, los alcaldes entre 46 y 55 años constituyen el 17,8 por 100, porcentaje que asciende, en 1991, a algo más del doble.

La mayor edad de los alcaldes puede explicarse, en parte, por la repetición de mandatos. Sin duda, constituye éste un "factor explicativo de primer orden, aunque no el único, para esta evolución y un índice a falta

de datos más precisos, de una profesionalización de los cargos".[6] Asimismo, otro factor a considerar es la particular tendencia que se da en los partidos de colocar como cabezas de lista (candidatos a alcalde) a personas experimentadas, que han formado parte del ayuntamiento al menos durante un mandato. Como se señalaba en el capítulo anterior, más de dos tercios de los alcaldes electos en 1991 habían ocupado con anterioridad la alcaldía.[7]

El *nivel de estudios* de los alcaldes es bastante bajo. En 1983, el 72,5 por 100 poseía solamente estudios elementales[8]. Se advierte, sin embargo, un importante incremento del nivel de instrucción, ya que ese porcentaje se reduce al 57 por 100 en 1991 y aún más en 1995.[9]

No obstante, esa afirmación resulta parcial si no se discrimina, de nuevo, entre municipios rurales y municipios urbanos. Y es que los alcaldes de municipios con más de 20.000 habitantes no presentan aquel rasgo dominante, sino justo el contrario: dos de cada tres alcaldes poseen

---

[6] Botella y Capo (1997: 242). Y es que, "los años, la experiencia, la repetición en el cargo, la promoción de concejal a alcalde son elementos que permiten un mejor conocimiento de los problemas y la gestión municipal y, a la vez, instrumentos o recursos de poder en manos de estos electos" (1997: 242).

[7] Esta cifra asciende al 84,4 por 100 en los municipios con más de 20.000 habitantes. Ahora bien, la renovación afecta no tanto a los alcaldes como a los concejales (los puestos intermedios de las listas): sólo uno de cada tres concejales elegidos en 1991 había sido concejal con anterioridad (Márquez, 1998: 53; Delgado y Nieto, 1994: 323).

[8] Este porcentaje de *estudios elementales* es el resultado de sumar los porcentajes correspondientes a las categorías de "sin estudios / primaria incompleta", "primaria / EGB 1° C" y "bachillerato / EGB 2° C" de la Tabla 1.

[9] En 1995 poseen estudios primarios el 55,3 por 100 de los alcaldes de municipios con menos de 5.000 habitantes, el 27,5 por 100 de los alcaldes de municipios entre 5.000 y 20.000 habitantes, y solamente el 2,6 por 100 de los alcaldes de municipios que superan los 20.000 habitantes (Márquez, 1998: 46).

estudios universitarios, en 1983 y en 1991[10], así como en 1995[11].

La división entre municipios rurales y municipios urbanos se manifiesta también en el *perfil profesional* de los alcaldes.

Los empresarios y trabajadores agrícolas constituyen las profesiones mayoritarias, agrupando al 41,8 por 100 de los alcaldes en 1983, y al 30 por 100 en 1991.[12] Ahora bien, si se consideran solamente los alcaldes de municipios que superan los 20.000 habitantes, las categorías profesionales predominantes corresponden, en cambio, a "profesionales liberales y técnicos superiores" (el 36,9 por 100 en 1983 y el 27,8 por 100 en 1991) y "enseñantes" (que del 16,7 por 100 en 1983

---

[10] En general, los concejales presentan un menor nivel de estudios que los alcaldes, no sólo en el conjunto de los municipios españoles, sino también en los municipios urbanos. En 1983, el 76,3 por 100 sólo tiene estudios elementales, porcentaje que es del 42,9 por 100 en los concejales de municipios urbanos. En 1991, pasa a ser el 58,2 por 100 para el conjunto de los concejales españoles y el 24,8 por 100 en municipios urbanos. Asimismo, en 1983, el 13,1 por 100 de los concejales españoles tiene estudios universitarios, cifra que asciende al 20,1 por 100 en 1991. En los municipios urbanos, los porcentajes son del 40,3 y del 46,2 por 100, para ambas fechas respectivamente. Por lo que se refiere al año 1995, poseen estudios primarios el 64 por 100 de los concejales de municipios de menos de 5.000 habitantes, el 30,2 por 100 de los comprendidos entre los 5.000 y 20.000 habitantes, y el 21 por 100 de los de más de 20.000 habitantes (Márquez, 1998: 46).

[11] La fuente consultada no discrimina en el año 1995 entre titulados medios y superiores, aunque estos últimos ya alcanzan el 52,2 por 100 (Márquez, 1998: 46). Suponemos, por ello, que la proporción de titulados universitarios se sitúa de nuevo en los dos tercios o más de los alcaldes pertenecientes a municipios con más de 20.000 habitantes.

[12] Se puede observar que los porcentajes de agricultores y trabajadores agrícolas, profesiones éstas en franco retroceso social, disminuyen de forma considerable en 1991; tendencia ésta que se presenta más acusada en 1995. En éste último año, los alcaldes de profesión agricultor constituyen el 21,5 por 100 en los municipios con menos de 5.000 habitantes, el 2,7 por 100 en los municipios entre 5.000 y 20.000 habitantes, y ya están ausentes de los municipios con más de 20.000 habitantes (Márquez, 1998: 50).

pasan a ser el 22,5 por 100 en 1991). La mitad de los alcaldes de municipios urbanos puede adscribirse, pues, a estos dos grupos de profesiones del sector terciario *(véase la Tabla 1)*.

En definitiva, si se busca el arquetipo del alcalde español, éste es modalmente hombre, en torno a los 45 años, con un nivel de estudios bajo (formación elemental) y agricultor o trabajador agrícola. La representación municipal aparece, pues, "dominada por factores localistas, desconectados de los sectores económicos dominantes socialmente y con una fuerte representación de categorías sociales tradicionales".[13]

Dicho perfil general no concuerda, sin embargo, con el correspondiente al alcalde de un municipio urbano: aunque es también hombre, presenta, sin embargo, una mayor edad, un nivel de estudios alto (formación universitaria) y se trata de un profesional liberal, técnico superior o enseñante. Parece que las exigencias técnico-profesionales de la gestión municipal inducen pautas de extracción de alcaldes con un perfil más selecto ("elitista", si se quiere).

Pero, ¿hastá qué punto el perfil social de los 36 alcaldes seleccionados en nuestro estudio *discrepa* del hasta ahora esbozado?.

La respuesta es que el perfil de los *alcaldes estudiados* posee rasgos marcadamente diferentes del descrito para el conjunto de los alcaldes españoles y similares al señalado para los alcaldes de municipios urbanos. Sin embargo, los rasgos de aquéllos *se intensifican* en relación a los de estos últimos, erigiéndose en una minoría todavía más cualificada, o si se quiere, más selecta:

[13] Capo (1992: 142). *Véase* en este sentido la hipótesis de la función compensatoria de la representación local que este autor plantea.

- En primer lugar, habida cuenta de la escasa presencia femenina, no parece sorprendente que *todos* los alcaldes de nuestro estudio sean hombres.

- En segundo lugar, la edad de los mismos es significativamente superior, tanto si se compara con la el conjunto de los alcaldes españoles como la de los alcaldes de municipios urbanos: 50,2 años de media.[14]

- En tercer lugar, la inmensa mayoría de ellos (el 83,3 por 100) poseen una formación universitaria, porcentaje que supera igualmente al correspondiente al del conjunto de los alcaldes españoles y al de los alcaldes de municipios urbanos.

- Por último, aunque presentan un perfil profesional típico de los alcaldes de municipios urbanos, se acentúa en ellos la presencia de aquellas dos categorías profesionales que se mencionaban más arriba: tres de cada cuatro son "profesionales liberales y técnicos superiores" (18 casos) y "enseñantes" (9 casos).

Una segunda cuestión merece también atención preferente: los perfiles sociales de los alcaldes que se se han descrito, ¿favorecen el surgimiento de liderazgos locales?. Y si lo hacen, ¿en qué sentido?.

Aunque no se pueda dar una respuesta contundente, sí parece que ciertos rasgos de su perfil favorecen, al menos, la *identificación comunitaria* con el alcalde, esto es, "favorecen los mecanismos de identificación que hacen posible que la población se sienta representada por

[14] Ello se explica, en parte, porque uno de los criterios de selección de los alcaldes objeto de estudio es la prolongada permanencia en el cargo (al menos 4 mandatos).

su alcalde".[15] Destaquemos tres de esos rasgos.

Por una parte, su edad sitúa a los alcaldes dentro de la cohorte generacional dominante (económica, social y políticamente)[16]: la gran mayoría ha nacido entre 1950 y 1960. Esa identidad generacional de los alcaldes con las categorías sociales dominantes constituye un factor importante de integración en la comunidad local.

La identificación puede verse fortalecida, a su vez, por la percepción de la profesión de los alcaldes.[17] En los municipios rurales, el alcalde participa de una integración en la comunidad local mediante una identificación *"por identidad"*[18] de tipo tradicional: el alcalde es "como uno más entre nosotros" (el agricultor). En este sentido, dominan las exigencias "representativas" en el cargo (por coincidencia o proximidad estadística entre representantes y representados, si se quiere) sobre las exigencias técnico-profesionales del mismo. En cambio, en los municipios urbanos, "representar mejor y activar simbólicamente la unidad de la comunidad (...) no quiere decir, coincidir estadísticamente más con los ciudadanos representados, sino significar la pertenencia a los colectivos que mejor simbolizan los perfiles característicos de las nuevas expectativas de la

---

[15] Porto y Sampedro (1991: 63).

[16] Por razón de las fuentes consultadas, esta afirmación hace referencia a los primeros años de la década de los 90, aunque no se descarta su pertinencia en la actualidad.

[17] Y no sólo la percepción pública de la actividad profesional, sino también de su situación familiar. "El cargo de alcalde se asocia, asimismo, con el estatus de casado (en mayor medida que los concejales) y a la pertenencia a familias ya 'consolidadas', (...) sus familitas tienen generalmente un mayor número de hijos, tanto en los pequeños como en los grandes municipios" (Porto y Sampedro, 1991: 64).

[18] Las categorías de identificación "por pertenencia" y la posterior de identificación "por deferencia" se aplican aquí a sabiendas de que se suelen utilizar esencialmente para describir comportamientos electorales específicos (*veáse* Vanaclocha, 1997: 201).

modernidad urbana".[19] Los rasgos selectos (típicamente de "élite") de los alcaldes urbanos y de los alcaldes de nuestro estudio, en cuanto a su profesion y nivel de estudios, reflejarían las exigencias técnico-profesionales de una gestión municipal más compleja y, en este sentido, un tipo de identificación *"por deferencia"* en virtud del reconocimiento de las supuestas cualidades superiores de los alcaldes que les capacitan para el cargo.[20]

Finalmente, debe destacarse otro rasgo del perfil de los alcaldes, cargado de especial significación para la comunidad local: su *procedencia o lugar de nacimiento*.

Aunque no poseemos datos sobre la procedencia o lugar de nacimiento del conjunto de los alcaldes españoles,[21] es sumamente revelador el hecho de que casi el 90 por ciento de los alcaldes considerados en nuestro estudio (33 sobre un total de 36 casos) haya nacido o crecido en la ciudad que representan. Que el alcalde tenga un fuerte arraigo en el mismo, es algo muy valorado por los informantes y por los propios alcaldes

---

[19] Porto y Sampedro (1991: 72).

[20] En cualquier caso, lo que sí parece claro es que se está pasando lentamente de un modelo de representatividad social en el que predominan los componentes de identificación comunitaria "por identidad", a otro con mayores componentes técnico-profesionales.

[21] Colomé (1992) o Márquez (1998) aportan datos referidos al conjunto de la élite política local. Así, el primero destaca en referencia al año 1983 que el 73,6 por 100 de los representantes locales han nacido en el mismo municipio, un 16,5 por 100 en la misma provincia y sólo un 9,8 por 100 en otros lugares. Es de suponer que aquel porcentaje sea similar o más elevado en la caso de los alcaldes. El fuerte arraigo de la élite política local contrasta con los elevados flujos migratorios de los españoles durante este siglo y, en particular, en los últimos decenios, tal y como muestran los estudios demográficos de nuestro país (Capo, 1992).

entrevistados[22], constituyendo sin duda un aspecto de su imagen pública que refuerza los mencionados lazos de pertenencia y de identificación y, por ende, favorecedor del liderazgo local.

2. Las dimensiones de la competencia política

La *competencia* política de los alcaldes puede estudiarse contemplando tres de sus dimensiones, que se corresponden con otros tantos tipos de habilidades de los mismos: las habilidades técnicas, las habilidades cognitivas y las habilidades interpersonales.[23]

2.1. La dimensión técnica

Por *habilidades técnicas* se entiende básicamente el conjunto de conocimientos que el alcalde posee sobre métodos y procedimientos o sobre determinados ámbitos de gestión del ayuntamiento (hacienda,

---

[22] Así lo destacan los alcaldes de Vitoria y Gerona en entrevista personal de fechas 6-5-1996 y 18-9-1996, respectivamente. El primero comenta, por ejemplo: "vivo en el mismo lugar desde hace 32 años (...), la gente te siente cercano, te cuenta sus problemas cuando voy caminando al ayuntamiento (...) Saben como soy y como vivo".

[23] Se quiso comprobar si las tres dimensiones propuestas eran realmente independientes en la percepción de los informantes, esto es, si identificaban aspectos diferentes de la competencia y, por ello, eran analiticamente aislables. Unos buenos instrumentos para comprobarlo son los coeficientes de correlación de Pearson y de Spearman, ambos de uso común en las ciencias sociales y que se utilizan para medir la asociación entre variables. Pues bien, según resulta de la aplicación de ambos índices calculados a partir de las respuestas a los *ítems* propuestos en el cuestionario, apenas existe correlación entre las tres dimensiones contempladas: técnicas-interpersonales (Pearson= 0,20 y Spearman= 0,27), cognitivas-interpersonales (Pearson= 0,23 y Spearman= 0,18) y técnicas-cognitivas (Pearson= 0,53 y Spearman= 0,54). Cabe afirmar, pues, que se trata de tres dimensiones relativamente independientes y, si acaso, se puede apreciar una ligera correlación entre las habilidades de tipo técnico y las de tipo cognitivo.

cultura, personal, deportes,....). La dimensión técnica de la competencia hace referencia, pues, a aquellas destrezas de tipo instrumental, adquiridas a través de la formación académica o profesional, que conforman su *expertise* sobre determinados asuntos y que posibilitan el desarrollo por su parte de actividades especializadas.

Parece razonable que puedan llegar a ser muy importantes en las actividades de planificación y adopción de decisiones, así como en el control o supervisión de sectores clave de la organización municipal que se pretenda dirigir. Por ello, cabe interpretar que la atribución a los alcaldes de este tipo de cualidades, típicamente gerenciales, lleva implícito el reconocimiento de su papel de gestor.[24]

Con el objeto de detectar la presencia en los alcaldes de este tipo de destrezas, se solicitó a los informantes que mostraran su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: *"el alcalde posee amplios conocimientos técnicos y capacidades de gestión"*, pregunta ésta que pretendía ser el principal indicador de competencia técnica o instrumental.

Las respuestas globales parecen señalar la tendencia a *no* reconocer en los alcaldes este tipo de habilidades. Y es que más del 60 por 100 de los informantes está "poco" o "nada de acuerdo" con la cuestión planteada *(véase la Tabla 2)*.

---

[24] Dentro del enfoque de la conducta en los estudios de liderazgo en la teoría de las organizaciones (*véase* el apartado 2.2. del capítulo II), se distingue el "liderazgo orientado al cumplimiento de las tareas", que se entendería referido *grosso modo* a la dimensión intrumental o técnica de la actuación de los líderes, esto es, a su papel de gestor.

Tabla 2

Grado de acuerdo con la afirmación:
"El alcalde posee grandes conocimientos técnicos y capacidades de gestión"

	N	%
Totalmente	24	11,1
Bastante	58	26,9
Poco	103	47,7
Nada	31	14,4
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, si se disponen las respuestas en una escala de 0 a 1, donde 0 refleja un total desacuerdo con la afirmación propuesta y 1 el máximo acuerdo con ella, resulta también un parco reconocimiento de las capacidades técnicas, con un índice medio de 0,45 puntos *(véase la columna 2 de la Tabla 7)*.

Aun así, hay alcaldes que obtienen puntuaciones relativamente altas en *expertise*: los correspondientes a los municipios de Manzanares, Girona, Sabadell y Badalona, las cuales no bajan de 0,72 puntos. Curiosamente es de destacar en ellos una dedicación preferente y buenos conocimientos en el ámbito de política y gestión urbanística.[25]

[25] Es el caso, por ejemplo, del alcalde de Manzanares al que se le valora, en respuesta a pregunta abierta, por "su impecable gestión económica, lo que ha mantenido la hacienda municipal saneada, al tiempo que posee grandes conocimientos de urbanismo". O del alcalde de Girona que parece ser "un gran conocedor de la ciudad tanto social como urbanísticamente", así como el alcalde de Sabadell, del que se destaca su gran papel en la renovación de "la imagen de la ciudad en temas urbanísticos". Pocos conocimientos técnicos y capacidades de gestión se atribuye, en cambio, a los alcaldes de Esparreguera, Fene, Getafe, Coslada, Olesa de Montserrat, Osuna, Alcobendas y Santa Eulalia del Río, con apenas 0.33 puntos; y menores aún a los alcaldes de Níjar, Sant Boi de Llobregat,

Procede, pues, concluir que, en su conjunto, los alcaldes seleccionados no son percibidos mayoritariamente como técnicos, expertos o profesionales cualificados.

Pese a lo que se pudiera pensar a partir de la mera consideración de su perfil social selecto o cualificado (alto nivel de estudios y pertenencia a profesiones socialmente reconocidas) no se les valora especialmente por su competencia técnica. Como se verá más adelante, parece predominar la percepción de sus roles de carácter eminentemente político, por encima de aquéllos relacionados con la inmediata gestión municipal. Con otras palabras, los alcaldes son reconocidos y valorados por ser profesionales de la política y no de la gestión.[26]

Sobre esta base, debe entenderse que la dimensión técnica de la competencia no es, por sí misma, fundamental en los procesos de liderazgo.[27] Las habilidades instrumentales sirven de complemento a otro tipo de habilidades, como las cognitivas o las interpersonales, a nuestro juicio mucho más decisivas para el líder local.

San Javier, Cambre, Montcada i Reixac, Santa Perpetua de Mogoda, O Porriño y Terrassa.

[26] López Nieto y Delgado se formulan las siguientes preguntas: "¿se es profesional de la política, de carrera política, (...)?, o ¿se es profesional porque se tiene una elevada instrucción y cualificación profesional al margen de las trayectorias políticas" (1994: 319). En principio, por lo que se refiere a los alcaldes considerados en nuestro estudio, cabe inclinarse por una respuesta afirmativa a la primera de las preguntas.

[27] De hecho, el rol de gestor no se suele incluir entre las cualidades fundamentales de los líderes.

2.2. La dimensión cognitiva

Las *habilidades cognitivas* o conceptuales incluirían, entre otras, la capacidad para conceptualizar problemas ambiguos o complejos, o para pensar de forma táctica o estratégica, la creatividad a la hora de formular ideas encaminadas a la solución de problemas, la intuición para reconocer oportunidades y problemas potenciales y, en general, todas aquéllas relacionadas con la capacidad del alcalde para construir y utilizar conceptos destinados a *comprensión* de los problemas[28], aspecto éste fundamental en los procesos de adopción de decisiones y fijación de la agenda[29]. Se supone que a mayor nivel de *complejidad cognitiva*[30] de los alcaldes, mayor será su flexibilidad y adaptabilidad a las transformaciones que se produzcan en su ciudad y, por ello, mayor su capacidad de respuesta y sintonía con las demandas y problemas de sus diferentes ámbitos de dominio político.

Por ello se ha incluído en el cuestionario la siguiente proposición: *"el alcalde tiene una gran capacidad para comprender y analizar los problemas de su ciudad y para pensar de forma creativa la solución de los mismos"*. Con ella se pretendía dar cuenta no sólo de la percepción de habilidades cognitivas en general, sino también de la posible "sintonía psicológica" del alcalde con su ciudad.

---

[28] Las habilidades cognitivas sirven, en definitiva, para "buscar significado y orden donde predomina la incertidumbre" (Yukl, 1994: 274). En este sentido, la presencia o ausencia de de la *visión* deviente esencial (sobre el concepto de visión y su importancia en el literatura del "Nuevo Liderazgo", *véase* el apartado 2.4. del capítulo II.

[29] *Véanse* los apartados 1, 2 y 3 del próximo capítulo.

[30] Para los psicólogos sociales, el *nivel de complejidad cognitiva* de tal o cual persona consituye una agregación de diversas dimensiones como la capacidad para hacer distinciones, para desarrollar categorías que permitan clasificar diferentes sucesos, para identificar relaciones complejas y para ofrecer soluciones creativas a los problemas.

Al contrario que en el caso anterior, más del 60 por 100 de los informantes atribuye esta cualidad a sus respectivos alcaldes *(véase la Tabla 3).*

Tabla 3

Grado de acuerdo con la afirmación:
"El alcalde tiene una gran capacidad para comprender y analizar los problemas de su ciudad y para pensar de forma creativa la solución de los mismos"

	N	%
Totalmente	52	24,1
Bastante	83	38,4
Poco	60	27,8
Nada	21	9,7
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

La valoración media es de 0,59 puntos en la ya mencionada escala de 0 a 1 *(véase columna 3 de la Tabla 7).*[31]

De la aplicación de esa escala a las respuestas desagregadas por municipios resulta que los alcaldes a los que se valora especialmente por su "comprensión" de los problemas y demandas locales, muy cerca de la puntuación máxima, corresponden a Gerona, La Coruña, Esplugues de Llobregat y Sant Adriá de Besòs.[32]

[31] Debe tomarse este dato con prudencia, ya que la desviación típica es alta o, lo que es lo mismo, se da una gran variabilidad en las respuestas de los informantes. La media que se presenta resulta, por tanto, un tanto artificiosa.

[32] En cambio, se reconoce "poca" o "ninguna" capacidad para "analizar y comprender los problemas de su ciudad" a los alcaldes de Lleida, San Javier,

2.3. La dimensión interpersonal

Las *habilidades interpersonales* se hallan vinculadas, en mayor medida que las demás, al trabajo político de los alcaldes, por cuanto implican aspectos relacionados con la utilización de las relaciones personales, esto es, "la empatía, la perspicacia, el tacto, la diplomacia, la capacidad de persuasión o la destreza en la comunicación verbal".[33]

Asimismo, sirven a aquéllos tanto para influir en los demás de forma genérica, mediante la utilización de tácticas de influencia[34]por ejemplo, como específicamente en el mantenimiento de relaciones cooperativas con las que sustentar su red de apoyo, aspectos clave en el desarrollo de procesos de liderazgo local.[35]

En concreto, se propuso en el cuestionario que se valorara la capacidad del alcalde *"para comunicarse de forma persuasiva e influir en los demás para lograr sus intenciones"*, en tanto que indicador que pretendía dar cuenta, que no agotar, la dimensión interpersonal de la competencia.

Montcada i Reixac, Osuna, O Porriño, Terrassa y Cambre, con valoraciones por debajo de los 0,30 puntos.

[33] Yukl (1994: 273). Tanto la empatía como la perspicacia implican la capacidad para comprender (o, al menos, intuir) las motivaciones, los valores y las emociones de los demás. La dimensión interpersonal de la competencia se halla claramente relacionada con lo que el enfoque de la conducta en la teoría de las organizaciones denominado "el liderazgo orientado a las relaciones personales" (*véase* el apartado 2.2. del capítulo II).

[34] *Veáse* la nota al pie número 17 del capítulo III para una somera descripción de las tácticas de influencia.

[35] Sobre el concepto, funciones, tipos y relevancia de redes de apoyo de los alcaldes, *véase* el apartado 4 del capítulo III, y sobre su aplicación a los alcaldes considerados en este estudio, *véase* el capítulo VII.

La inmensa mayoría de los informantes, el 86,6 por 100, está "totalmente" o "bastante de acuerdo" con el atributo propuesto *(véase la Tabla 4)*, porcentaje que supera ampliamente a los correspondientes a las habilidades técnicas y a las habilidades cognitivas.

Tabla 4

Grado de acuerdo con la afirmación: *"El alcalde posee una gran capacidad para comunicarse de forma persuasiva y para influir en los demás para lograr sus intenciones"*

	N	%
Totalmente	62	28,7
Bastante	125	57,9
Poco	24	11,1
Nada	5	2,3
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

La puntuación media, conforme la escala utizada, es en este caso de 0,71 *(véase la columna 4 de la Tabla 7)*.

Por municipios, se atribuye unánimemente la máxima puntuación (1 punto) a los alcaldes de Alcoy, Baeza, Esplugues de Llobregat y Torredonjimeno. Asimismo, se observa un elevado reconocimiento de este tipo de capacidad en los alcaldes de Badalona, Níjar, Vitoria, La Coruña, Sabadell y Torre-Pacheco, ya que ninguno de ellos baja de 0,83 puntos.[36]

[36] Las peores puntuaciones (por debajo de 0,45) corresponden, en cambio, a los alcaldes de Terrasa, Pozuelo de Alarcón y Santa Eulalia del Río.

3. La percepción de atributos específicos

Intentando abundar aún más en el conjunto de habilidades percibidas, se quiso identificar, a partir de una relación de cualidades algo más específicas, cuáles se reconocían en los alcaldes.

La relación de cualidades propuestas es el producto de una desagregación, en *items,* de las tres grandes dimensiones de la competencia consideradas (*veáse la Tabla 5* sobre la distribución de respuestas resultante).

Los datos presentados permiten formular tres observaciones:

(i) En general, todas las cualidades propuestas se reconocen en mayor o menor medida a los alcaldes, de ahí que las diferencias en la distribución porcentual de respuestas no sean abultadas.

(ii) Ahora bien, parece que *no* destaca, en particular, la cualidad de "planificar y organizar el trabajo", que obtiene el porcentaje más bajo de respuestas y a la que alude un menor porcentaje de informantes. Ello es coherente con el escaso reconocimiento de la competencia técnica en los alcaldes.

(iii) Por el contrario, dos atributos se valoran especialmente: "ganar la confianza de otros" y la "habilidad para la negociación". Aunque sobresalen muy ligeramente en relación al porcentaje de respuestas, sí lo hacen con holgura en cuanto al porcentaje de casos: más de la mitad de los informantes alude en alguna ocasión a estos dos rasgos. Precisamente, se trata de aquéllos que se se hallan vinculados a la dimensión interpersonal de la competencia; lo que refuerza la idea, expresada en el apartado

anterior, de que los alcaldes seleccionados muestran una especial destreza en sus relaciones personales, por encima de sus habilidades técnicas o cognitivas.[37]

Tabla 5

Cualidades atribuídas al alcalde

¿Qué cualidades, de las que se señalan a continuación, se le reconocen a su alcalde?
(Multiple respuesta)

Cualidades atribuidas	**N**	**% respuestas**	**% casos**
Planificar y organizar el trabajo	40	6,1	19,2
Analizar los problemas y encontrar soluciones	64	9,8	30,8
Tomar las decisiones apropiadas	73	11,2	35,1
Desarrollar/ aplicar ideas y prácticas innovadoras	44	6,8	21,2
Ganar la confianza de otros	123	18,9	59,1
Motivar y movilizar a los demás	55	8,4	26,4
Comunicar eficazmente lo que piensa	65	10,0	31,3
Claridad de ojetivos	79	12,1	38,0
Habilidad para la negociación	108	16,6	51,9
Total	*(651)*	*(100)*	*(313,0)*

Fuente: Elaboración propia.

[37] Este tipo de habilidades son las más importantes en los procesos de liderazgo según sugieren diferentes autores, aunque -según comenta el alcalde de Vitoria en tono jocoso y con gran agudeza- entre las cualidades de un alcalde son fundamentales "una infinita paciencia y una malísima memoria" (*entrevista personal, 5-5-1996*).

4. La atribución general de competencia

Hasta ahora se han mostrado diferentes dimensiones de la competencia y se han concretado incluso en algunas cualidades específicas. Sin embargo, se ha querido conocer también si *"la gran mayoría de los vecinos suele considerar a su alcalde una persona muy competente y capaz en las funciones del cargo"*.

Mientras que en el supuestos anteriores los informadores realizan valoraciones sobre las habilidades que *ellos* reconocen en su alcalde; aquí se pretende averiguar la competencia o capacidad *general* que, según su parecer, la población del municipio atribuye al mismo.

Los datos son sumamente significativos al respecto: nada menos que 8 de cada 10 está "totalmente" o "bastante de acuerdo" con la afirmación propuesta (*véase la tabla 6*).

Tabla 6

Grado de acuerdo con la afirmación.
"La gran mayoría de los vecinos suele considerar a su alcalde una persona muy competente y capaz en las funciones de su cargo"

	N	%
Totalmente	41	19,0
Bastante	138	63,9
Poco	33	15,3
Nada	4	1,9
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la distribución por municipios, hay que destacar que casi todos los alcaldes se sitúan por encima del valor medio del recorrido del índice calculado al efecto[38] (*veáse la columna 6 de Tabla 7).*

En particular, los alcaldes de La Coruña, Girona, Fuenlabrada, Jerez de la Frontera y Sabadell son muy especialmente valorados por sus vecinos, según declaraciones de los informantes, obteniendo puntuaciones superiores a 0,80.

5. Tipos de alcaldes según su competencia

Con el objeto de posibilitar la comparación entre los distintos alcaldes, se procedió a combinar, por un lado, los índices correspondientes a las dimensiones de la competencia y, por otro, los índices de la atribución general de competencia. El resultado es un único índice global, que permite clasificar los alcaldes en tipos.

La *Tabla 7* presenta todos los índices obtenidos, desagregados por municipios y con un recorrido de 0 a 1.[39]

---

[38] Sólo 5 alcaldes se sitúan por debajo de 0,50 puntos en cuanto al índice de atribución general de competencia y ninguno de los 36 alcaldes obtiene una puntuación inferior a 0,40.

[39] Siendo conscientes del coste de simplificación que ello supone, resulta prudente relativizar su valor para tomarlos sencillamente como una referencia heurística interesante con valor exclusivamente comparativo-clasificatorio. Para la elaboración de los índices se han realizado dos operaciones: (i) Recodificación de las respuestas de la variable original por categorías, asignando para ello los siguientes valores o "coeficientes de ponderación": a la categoría "totalmente de acuerdo" se le ha asignado un 1; a la categoría "bastante de acuerdo" un 0.66; a la de "poco de acuerdo" un 0.33; y a la de "nada de acuerdo" un 0. (ii) Calculo de la puntuación media asignada por los informantes dentro de cada municipio, a partir de los nuevos valores de la variable ya recodificada. El índice ponderado resultante varía de 0 a 1; el valor medio no es significativo. Asimismo, *véanse* las observaciones que hacíamos en el apartado 5 del capítulo III por lo que al cálculo de índices se refiere.

Las columnas 2, 3 y 4 recogen los índices de las tres dimensiones de la competencia (CT, CC y CI), a los que ya nos hemos referido en los apartados anteriores.

La columna 5 refleja los *índices ponderados competencia* (IPC), que resume dichas dimensiones en un sólo dígito, ponderando su valor. Se entiende, pues, que las dimensiones no tienen el mismo peso en la percepción de liderazgo, ni desde un punto de vista teórico ni por lo que se puede deducir de las contestaciones de los informantes; por ello, se opta por ponderar las puntuaciones, dando una menor importancia a las habilidades de tipo técnico y valorando en mayor medida a las habilidades interpersonales.[40]

La columna 6 recoge los índices de *atribución general de competencia* (AGC), a los que se ha hecho referencia en el apartado anterior y que aluden a la percepción que sobre los alcaldes suponen los informantes que tienen los vecinos. Como parece lógico, la correlación entre los índices de AGC y los IPC es ciertamente significativa y positiva.[41]

Por último, la columna 7 propone, como *índices globales de competencia* (IGC), el valor medio de los índices de las dos columnas anteriores, esto es, de IPC y AGC.

---

[40] Para el cálculo de los *índices ponderados de competencia* (IPC) se han utilizado los siguientes coeficientes de ponderación: a las habilidades técnicas se ha dado el menor peso, 0,15 puntos, a las cognitivas un peso de 0,30 puntos y a las habilidades interpersonales se le ha otorgado 0,55 puntos. De nuevo, el recorrido del índice resultante va de 0 a 1.

[41] El coeficiente de correlación de Pearson es de 0,56, el coeficiente de asociación Kendall es de 0,42 y el de Spearman es de 0,58.

Tabla 7

Indices de competencia política de los alcaldes, por municipios

Municipio	CT	CC	CI	IPC (a)	AGC (b)	IGC (a+b/2)
Alcobendas	,33	,67	,50	,52	,67	,60
Alcoy	,61	,50	1,0	,79	,72	,76
Badalona	,72	,44	,89	,73	,61	,67
Baeza	,56	,61	1,0	,82	,78	,80
Cambre	,22	,17	,61	,42	,56	,49
Canovelles	,44	,67	,78	,69	,72	,71
Coruña (A)	,67	1,0	,83	,86	,94	,90
Coslada	,33	,61	,67	,60	,67	,64
Esparreguera	,33	,72	,78	,69	,72	,71
Esplugues de Llobregat	,67	,94	1,0	,93	,72	,83
Fene	,33	,61	,78	,66	,61	,64
Fuenlabrada	,56	,78	,78	,74	,83	,78
Getafe	,33	,56	,72	,61	,72	,67
Girona	,83	1,0	,67	,79	,89	,84
Ibi	,39	,61	,67	,61	,67	,64
Jerez de la Frontera	,61	,44	,72	,62	,83	,73
Lleida	,44	,33	,67	,53	,72	,63
Manzanares	1,0	,67	,61	,69	,72	,71
Mislata	,61	,89	,78	,79	,61	,70
Montcada i Reixac	,17	,28	,78	,54	,50	,52
Níjar	,28	,39	,89	,65	,56	,61
Olesa de Montserrat	,33	,39	,56	,47	,67	,57
Osuna	,33	,22	,56	,42	,72	,57
Porriño (O)	,06	,22	,72	,47	,40	,43
Pozuelo de Alarcón	,56	,50	,39	,45	,44	,45
Sabadell	,78	,72	,83	,79	,83	,81
San Javier	,28	,28	,50	,40	,44	,42
Sant Adriá de Besós	,44	,94	,67	,72	,44	,58
Sant Boi de Llobregat	,28	,67	,61	,58	,67	,63
Santa Eulalia del Río	,33	,94	,33	,52	,78	,65
Santa Perpetua Mogoda	,17	,56	,61	,53	,67	,60
Terrasa	,06	,22	,44	,32	,56	,44
Torre-Pacheco	,39	,67	,83	,72	,61	,67
Torredonjimeno	,56	,78	1,0	,87	,78	,83
Vitoria-Gasteiz	,61	,72	,89	,80	,78	,79
Viveiro	,56	,50	,50	,51	,44	,48
Puntuación media (*)	*,45*	*,59*	*,71*	*,63*	*,67*	*,65*
Desviación típica	*,28*	*,59*	*,23*	*,15*	*,13*	*,26*

(*) Valores medios de las puntuaciones atribuídas por cada uno de los informantes.

Siglas: CT (competencia técnica); CC (competencia cognitiva); CI (competencia interpersonal); IPC (índices ponderados de competencia); AGC (índices de atribución general de competencia); IGC (índices globales de competencia).

A partir de los tres índices generales calculados (IPC, AGC e IGC), se puede destacar lo siguiente:

- ningún alcalde posee valores inferiores a 0,40 en ninguno de ellos;

- dos terceras partes de los alcaldes obtiene valores superiores a 0,60 puntos; y

- las correspondientes puntuaciones medias globales superan también esa cifra.

Todo ello sugiere, como conclusión general, que los alcaldes considerados en su conjunto son muy estimados en sus respectivos municipios y, en este sentido, que resulta sorprendente el buen trato que merecen sus habilidades y cualidades.

Ahora bien, dicha conclusión puede matizarse, utilizando como referencia los IGC desagregados por municipios. De este modo, es posible clasificar a los alcaldes en *tres tipos*:

a) Los alcaldes Tipo I: *Con un IGC superior a 0,75 puntos*

En él se integran 9 alcaldes, que -ordenados mayor a menor puntuación en función de su IGC- corresponden a los municipios de La Coruña, Girona, Torredonjimeno, Esplugues de Llobregat, Sabadell, Baeza, Vitoria, Fuenlabrada y Alcoy.

Las respuestas de los informantes, en pregunta abierta, acerca de las capacidades o habilidades concretas que generalmente se suelen

reconocer en el alcalde, son coherentes con la muy especial valoración que merece este grupo de alcaldes en *todos* los aspectos de la competencia contemplados.[42]

b) Los alcaldes Tipo II: *Con un IGC entre 0,75 y 0,60 puntos*

Es el grupo más numeroso (15 alcaldes) y a la vez el más heterogéneo.

Se caracterizan por su competencia *selectiva*, esto es, por obtener altas puntuaciones en el reconocimiento de determinadas habilidades, pero bajas en otras; al tiempo que índices de AGC tampoco muy elevados. Se sitúan por encima del valor medio del IGC porque sobresalen en alguna dimensión de la competencia, aunque se les percibe como deficitarios en alguna otra.

---

[42] La pregunta abierta del cuestionario reza así: "*Por favor, indique con sus propias palabras las capacidades o habilidades concretas que generalmente se suelen reconocer en su alcalde*". Algunas de las respuestas literales referidas a los 9 *alcaldes Tipo I* se mencionan a continuación. La Coruña: "capacidad para acercarse a los vecinos para conocer sus problemas", "gran capacidad de trabajo y extraordinaria habilidad para conseguir los objetivos que se propone". Girona: "una gran capacidad para tomar decisiones y coordinar a su grupo municipal", "habilidad política en sus relaciones con otras instancias". Torredonjimeno: "gran astucia pero, al mismo tiempo, honestidad". Esplugues de Llobregat: "capacidad de gestión y negociación", "persona de diálogo fluido y fácil con una gran capacidad de comunicación, nunca dice que no". Sabadell: "comunica imagen de honestidad y de preocuparse de los problemas del vencindario, tiene en cada elección una propuesta ilusionante", "fuerte personalidad, capacidad de convencer, liderazgo". Vitoria: "habilidad de persuasión, negociación, capacidad de mando", "no se somete al dictado del partido", "disertación fluida y coherente, capacidad intelectual, creatividad". Fuenlabrada: "capacidad de negociación, capacidad para ver los problemas y maniobrar en un sentido u otro", "tiene la cualidad de escuchar y la habilidad política para convencer", "dotes de mando, de comunicar claramente lo que piensa y de rectificar posibles errores". Alcoy: "persuasión, comunicación, proyectos diferenciadores, capacidad negociadora y para relacionarse con los demás; peso político fuerte en su organización. Gran estratega, muy hábil políticamente".

Cinco alcaldes se distinguen por una puntuación relativamente alta tanto en la dimensión cognitiva como en la interpersonal (esto es, aquéllas a las que se ha dado el mayor peso para el cálculo del índice), así como en la atribución general de competencia. Se trata de los alcaldes de Canovelles, Esparreguera, Ibi, Sant Boi de Llobregat y Torre-Pacheco.[43]

c) Los alcaldes Tipo III: *IGC entre 0,60 y 0,40 puntos*

El resto de los alcaldes (12 casos) presenta puntuaciones cercanas al valor medio en el recorrido del índice, por lo que no cabe hacer ninguna afirmación taxativa.[44] Con otras palabras, las respuestas al cuestionario presentan una gran variabilidad (alta desviación típica) para estos casos en los *items* contemplados y, por tanto, resulta arriesgado realizar una interpretación en un sentido u otro. En este sentido, no es prudente aplicarles la conclusión general que se señalaba anteriormente.

6. La percepción de ambición política

La segunda noción que se contempla dentro de la dimensión personal del liderazgo es la ambición política (*véase el apartado 2 del capítulo III*). Aunque ya se ha subrayado su importancia, merece la pena

[43] Algunas de las respuestas en pregunta abierta referidas a estos 5 alcaldes destacan estas dos dimensiones. Por ejemplo, Ibi ("persona con una gran visión de futuro", "muy accesible que comparte y sufre todas las problemáticas ciudadanas", "gran capacidad para atender a todos los colectivos municipales"), Sant Boi de Llobregat ("gran habilidad para rodearse de fieles incondicionales" o Torre-Pacheco ("sabe presentar lo que hace como creíble por su gran comprensión de los problemas municipales y su ánimo dialogante").

[44] Se asume convencionalmente que los valores cercanos al valor medio de un índice -en este caso 0.50- no son muchas veces significativos, más que nada por la dificultad que entraña su interpretación. El caso del alcalde de Terrasa es el único extremo.

destacar que constituye un rasgo que aparece y se repite de forma espontánea en las respuestas a las preguntas abiertas.

Ahora bien, la ambición política presenta a nivel de percepciones dos caras bien diferentes, aunque difícilmente separables.

Por un lado, lo que bien se puede llamar la "cara positiva" de la ambición, que se vincula a la búsqueda de poder o influencia por parte del alcalde para alcanzar propósitos o beneficios colectivos para el municipio. Así, aparecen en las declaraciones de los informantes imágenes que relacionan la ambición con el inconformismo, la creatividad, el afán de superación, la actividad transformadora, etc.

Por otro lado, se detecta también una "cara negativa", que se asocia a la motivación de poder o influencia del alcalde, con el objeto de obtener beneficios particulares (materiales o inmateriales) para él o para "los suyos".

Ambas caras aparecen mezcladas en las respuestas a las preguntas abiertas del cuestionario, por lo que esta cuestión ha de tenerse en cuenta en la interpretación de los datos numéricos que se presenten.

En cualquier caso, mientras que la categoría de competencia se define -como se ha podido comprobar- por su objeto (habilidades técnicas, cognitivas o interpersonales), la categoría de ambición lo hace, en cambio, por su finalidad, esto es, consolidar e incrementar el poder[45]. Y ello con independencia de cual sea la motivación para dicha finalidad (cara

[45] Asimismo, los informantes interpretan cosas distintas cuando se les plantea los *items* relacionados con la competencia y el relacionado con la ambición política. La correlación entre ellos, medida a través de los coeficientes de Pearson, Kendall y Spearman, no parece estadísticamente significativa, ya que no supera en ningún caso el 0,20.

"positiva" o "negativa" de la ambición).[46]

En consonancia con este planteamiento, se propuso en el cuestionario que se mostrara el grado de acuerdo con la siguiente afirmación: *"El alcalde posee una gran habilidad política para consolidar e incrementar su poder"*. Este *item* pretendía simplemente detectar la percepción de ambición. No obstante, obsérvese que se omitió deliberadamente la palabra "ambición" de la pregunta; con ello se quería evitar el probable sesgo en las respuestas, hacia alguna de las dos caras de la ambición y, en particular, hacia la cara negativa.

La gran mayoría de los informantes atribuyen este rasgo complejo a sus respectivos alcaldes: nada menos que el 82 por 100 estaba "totalmente" o "bastante de acuerdo" con la afirmación propuesta *(véase la Tabla 8)*.

Tabla 8

Grado de acuerdo con la afirmación:
"El alcalde posee una gran habilidad política para consolidar e incrementar su poder"

	N	%
Totalmente	76	35,2
Bastante	101	46,8
Poco	36	16,7
Nada	2	0,9
NS/NC	1	0,5
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia

[46] De este modo, un alcalde puede ser percibido como "ambicioso" y, sin embargo, no ser percibido como demasiado "competente", y viceversa.

La valoración media conforme al mismo índice de 0 a 1 es de 0,72 puntos. Por municipios, casi la mitad de los alcaldes obtienen valoraciones superiores a 0,75 puntos y solamente 4 alcaldes[47] puntuaciones por debajo de 0,50 (*veáse la Tabla 9*).

Tabla 9
La percepción de ambición política
(Clasificación de los alcaldes según el índice correspondiente)

Indice > 0,90	Entre 0,90 y 0,75	Entre 0,75 y 0,60	Indice < 0,60
Osuna	Baeza	Fuenlabrada	Ibi
Viveiro	Coruña (La)	Santa Eulalia	Lleida
Alcoy	Sant Boi	Alcobendas	Montcada i Reixac
Badalona	Torredonjimeno	Canovelles	Terrassa
Coslada	Vitoria-Gasteiz	Esparreguera	Níjar
Jerez	Gerona	Esplugues	Sant Adriá de Besós
Porriño (El)	Mislata	Pozuelo de Alarcón	Santa Perpetua
	Getafe	Sabadell	Fene
	Torre-Pacheco	San Javier	Manzanares
		Cambre	
		Olesa de Montserrat	

Fuente: Elaboración propia.

Destacan, en particular, 7 alcaldes cuyos índices superan los 0,90 puntos. Algunas de las respuestas a la pregunta abierta sobre las cualidades concretas que se reconocen a este conjunto de alcaldes resultan francamente reveladoras.[48]

[47] Los correspondientes a los municipios de Sant Adriá de Besós, Santa Perpetua Mogoda, Fene y Manzanares.

[48] Por ejemplo, Viveiro ("ánimo de conciliar voluntades entre vecinos y, de este modo, salir políticamente fortalecido", "habilidad para decir siempre que sí a toda solicitud o propuesta, por ello los conocidos le llaman Don Sí"), Osuna ("gran dominio del escenario político y de las relaciones a nivel provincial y autonómico"),

Asimismo, todos los alcaldes identificados anteriormente[49] como "alcaldes Tipo I" en cuanto a su competencia obtienen también puntuaciones por encima de 0,75 en la atribución de "habilidad política para consolidar e incrementar su poder".

Parece, pues, que existe cierta relación entre ambición y competencia en las percepciones de los informantes: aunque no todos los alcaldes "ambiciosos" son valorados por su alta competencia[50], los alcaldes considerados como muy "competentes" son percibidos al mismo tiempo como particularmente "ambiciosos".

*

La importancia de la ecuación personal del liderazgo no reside en ella misma, sino en su influencia en el comportamiento político de los alcaldes, esto es, en los procesos de adopción de decisiones, en la realización de tareas y en la búsqueda de recursos y apoyos. Competencia y ambición son relevantes, pues, porque proporcionan elementos de análisis que ayudan a entender su comportamiento efectivo.

Puesto que la conducta política de los alcaldes se estudia en el próximo capítulo, es allí donde se explorarán dichos elementos. No obstante, adelantemos algunas tendencias detectadas.

Jeréz de la Frontera: "gran habilidad política para hacer campañas a través de la polémica; es un elucubrador como Maquiavelo"), Porriño (El) ("una gran habilidad para perpetuarse en el cargo") o Alcoy ("gran estratega, muy hábil y ambicioso").

[49] Excepción hecha del alcalde de Fuenlabrada, con una puntuación sólo ligeramente inferior (0,72).

[50] De ahí que aparezca una escasa correlación estadística entre ambas variables (*véase* la nota 44).

Por una parte, la presencia de un alto grado de competencia y de ambición en los alcaldes amplía su participación en aquellos procesos (*alcaldes Tipo I*), mientras que competencia selectiva (*alcaldes Tipo II*) y menor ambición reduce su participación a alguno de ellos. El impacto percibido del alcalde en sus ámbitos de dominio político es mayor en el primer caso que en el segundo. Por otra parte, los alcaldes con una alta competencia interpersonal tienden a concentrarse en la búsqueda de recursos y apoyos y, por ende, en construcción y mantenimiento de una red de apoyo; mientras que aquéllos con una gran competencia técnica y/o cognitiva se centran fundamentalmente en la adopción de decisiones y fijación de la agenda.

Asimismo, se señalaba en la introducción de este capítulo que los factores personales son importantes por su contribución a la formación de una percepción colectiva de liderazgo. ¿En qué sentido competencia y ambición contribuyen a la formación de una percepción de liderazgo?.

La respuesta es que lo hacen por conjugación con dos dimensiones de la imagen pública de los alcaldes: la "popularidad" y la "credibilidad". En este sentido, adelantamos también que un elevado reconocimiento de competencia, de ambición, de popularidad y de credibilidad en los alcaldes estudiados, revela la existencia de una percepción (conformada) de liderazgo.[51]

[51] Estos cuatro aspectos, debidamente operativizados, constituyen los indicadores principales de la presencia de una percepción (conformada) de liderazgo *(véanse los apartados 1 y 2 del capítulo VII)*.

CAPÍTULO VI:

EL COMPORTAMIENTO POLÍTICO DE LOS ALCALDES

Indice del capítulo VI

1. Rasgos de las decisiones de los alcaldes

1.1. La orientación temporal
1.2. Planificación vs. improvisación
1.3. Carácter reactivo vs. carácter anticipatorio

2. Pautas generales de adopción de decisiones

2.1. La pauta "racional"-estratégica
2.2. La pauta "incremental"-reactiva

3. Los estilos decisorios de los alcaldes

3.1. El estilo individualista
3.2. El estilo delegatorio
3.3. El estilo consultivo
3.4. El estilo participativo
3.5. El estilo "laissez-faire"

4. El trabajo político de los alcaldes

4.1. Las tareas predominantes
4.2. Los roles atribuidos
4.3. Pautas generales de realización de tareas

4.3.1. El alcalde ausente
4.3.2. El alcalde individualista
4.3.3. El alcalde gestor
4.3.4. El alcalde emprendedor

4.4. La percepción general del trabajo político

5. Las redes de apoyo de los alcaldes

5.1. Las relaciones del alcalde con otros actores (I): frecuencia y valoración.

5.2. Las relaciones del alcalde con otros actores (II): objetivos.

5.3. Las relaciones del alcalde con otros actores (III): tipos de redes de apoyo.

5.3.1. Relaciones de autoridad

5.3.2. Relaciones utilitarias

5.3.3. Relaciones de "coalición" de intereses

5.3.4. Relaciones personales

Puesto que, tal y como lo entendemos, el liderazgo es un proceso en el que se relacionan el comportamiento del líder y los ámbitos que domina políticamente, de tal forma que aquél provoca un impacto no rutinario sobre la vida política, no bastará con estudiar solamente la ecuación personal del liderazgo, sino que habrá que abordar también cómo afecta al proceso de liderazgo el comportamiento *efectivo* del líder.

A pesar de las dificultades que plantea el análisis del comportamiento político de los actores individuales, y al margen de otras posibles orientaciones que se puedan ofrecer para estudiar el comportamiento de los alcaldes, éste puede contemplarse a partir de los tres procesos en los que se articula y que, a nuestro juicio, lo definen. Por un lado, la adopción de decisiones políticas (*qué hacer);* por otro, el proceso de realización de tareas, esto es, el trabajo político de los alcaldes (*cómo hacer*); y, finalmente, la búsqueda de recursos y apoyos (*con qué recursos*) que se haya conducido por el mantenimiento y consolidación de una red de apoyo. Como ya se ha dicho, estos procesos son indisociables e interdependientes, constituyendo un sistema de acción que conforma la conducta política (global) de los alcaldes y el estilo de liderazgo resultante.

En consonancia con ello, este capítulo aborda el comportamiento político de los 36 alcaldes seleccionados, a partir de dichos procesos. En los apartados 1, 2 y 3 se examinan los rasgos que presenta la *adopción de decisiones, en el apartado 4 se estudia el trabajo político de* los alcaldes y, finalmente, en el apartado 5 se aborda el análisis de las redes de apoyo.[1]

1. Rasgos de las decisiones políticas de los alcaldes

No falta una abundante bibliografía y gran cantidad de modelos explicativos en materia de adopción de decisiones y fijación de la agenda[2], tanto en la economía, en la teoría de las organizaciones como en la propia Ciencia Política[3]. Por el contrario, existen muy pocos trabajos que vinculen el análisis de la adopción de decisiones con el del liderazgo, y ciertamente ninguno -hasta donde hemos podido averigurar- que estudie los rasgos que *presenta la adopción de decisiones en los alcaldes.*

Probablemente una de las razones de esta ausencia haya sido que las decisiones de los alcaldes -como las de otros cargos unipersonales de los demás niveles de gobierno- son tan numerosas y, al mismo tiempo,

---

[1] *Véanse* los apartados 3 y 4 del capítulo III, por lo que se refiere al esquema de análisis que ha guiado el trabajo empírico que se condensa en este capítulo.

[2] La *fijación de la agenda* es simplemente el proceso por el cual el alcalde decide lo que va a hacer. Consiste tanto en "fijar las metas y objetivos a largo plazo como en lo que va a decidir después de desayunar" (Kotter y Lawrence, 1972: 49).

[3] Sobre todo aquellos planteamientos próximos al enfoque de políticas públicas (*véase* Meny y Thoenig, 1992: 129-158).

presentan tal heterogeneidad[4], que cualquier intento de identificación y/o clasificación de sus rasgos generales es harto problemático.[5]

No hemos renunciado, pese a todo, a abordar de forma operativa tres aspectos, muy importantes para el análisis del liderazgo, referidos a la adopción de decisiones por los alcaldes objeto de estudio. En primer lugar, su orientación temporal, esto es, si se trata de decisiones generalmente orientadas a corto, medio o largo plazo; en segundo lugar, si dichas decisiones suelen obedecer a una planificación previa o, por el contrario, son más bien el fruto de la improvisación; y, por último, si pretenden anticiparse a los problemas y demandas municipales o predomina en ellas una vertiente "reactiva".

Precisamente sobre estos aspectos se ha interrogado a los informantes que participaron en la investigación, por lo que los resultados que se han obtenido se sitúan, de nuevo, en el plano de las percepciones.[6] Adviértase, asimismo, que se les ha preguntado sobre las decisiones políticas del alcalde que *ellos* valoran como importantes, al margen del tipo de decisión de que se trate.

---

[4] En función del criterio clasificatorio escogido (que, a su vez, depende del grado de certeza o incertidumbre que tenga el actor sobre las relaciones de causa-efecto atribuible a sus decisiones) se suele distinguir entre decisiones programadas o no programadas, estratégicas o tácticas, rutinarias o críticas, etc. La mas citada probablemente sea la distinción de Simon entre decisiones programadas y no programadas. Mientras que las primeras son repetitivas, están bien definidas y existen procedimientos para abordar la solución de los problemas; las segundas, en cambio, son novedosas, están escasamente definidas y no existe procedimiento alguno para encarar la solución de problemas. Por definición, las decisiones no programadas entrañan mayor riesgo a todos los efectos que las programadas (Simon, 1960: 1-8).

[5] *Véase* Hall (1996: 173).

[6] Dichos aspectos se recojen en las preguntas P.9, P.10, P.11a, P.11b y P.11c del cuestionario que aparece en el Anexo III, al final de la tesis.

1.1. La orientación temporal de las decisiones

Parece que la mayoría de las decisiones de los alcaldes se hayan orientadas a resolver problemas o satisfacer demandas municipales de carácter inmediato. Más de mitad de informantes consultados considera que generalmente los alcaldes deciden en función de los problemas o la satisfacción de necesidades a corto plazo *(véase la Tabla 1).*

Tabla 1.

Orientación temporal de las decisiones[7]

	N	%
Orientación a medio y largo plazo	75	34,7
Orientación a corto plazo	124	57,6
Predisposición a no tomar decisiones	17	7,7
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

En cambio, la predisposición a la no-decisión parece que no se percibe o no es una alternativa viable para los alcaldes.

[7] La pregunta planteada en el cuestionario es literalmente la siguiente: "Por lo que Vd. pueda advertir, ¿qué rasgo de los que se señalan a continuación describiría mejor el modo en el que el alcalde y su equipo toman las decisiones? *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida. Escoja sólo una respuesta):* 1) Sus decisiones se orientan a la solución de problemas a medio y largo plazo. 2) Sus decisiones se orientan a la solución de problemas a corto plazo 3) Existe predisposición a no tomar decisiones ante muchos problemas y demandas del municipio".

2.2. Planificación vs. improvisación

Más díficil de interpretar son, en cambio, las opiniones de los informantes acerca de si las decisiones poseen un carácter planificado o, por el contrario, responden a la improvisación. Y es que, aunque el 56,3 por 100 de ellos considera que las decisiones del alcalde sólo "en ocasiones" o "casi nunca" responden a un plan detallado de objetivos y prioridades fijado de antemano, un nada despreciable 43,7 por 100 opina justo lo contrario ("totalmente" o "en gran medida") *(véase la Tabla 2)*.

Tabla 2

Grado de acuerdo con la afirmación:
"Las decisiones del alcalde responden a un plan detallado de objetivos y prioridades que está fijado de antemano"

	N	%
Totalmente	17	7,9
En gran medida	77	35,8
En ocasiones	88	40,7
Casi nunca	34	15,6
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

Similares problemas de interpretación, por razón de la muy igualada distribución de frecuencias, surgen a partir de las respuestas al segundo *item* planteado en relación a la opción entre planificación e

improvisación *(véase la Tabla 3)*.[8] Mientras que el 40,1 por 100 de los informantes percibe "totalmente" o "en gran medida" cierta predisposición en los alcaldes a *"no hacer planes y a responder de forma improvisada ante los problemas"*, el 47 por 100 considera que sólo lo hacen "en ocasiones" o "casi nunca".

Tabla 3

"Normalmente, existe cierta predisposicion a no hacer planes y responder de forma improvisada ante los problemas y demandas del municipio"

	N	%
Totalmente	22	10,2
En gran medida	68	31,2
En ocasiones	59	27,6
Casi nunca	42	19,4
NS/NC	25	11,6
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

Parece existir, pues, una gran variabilidad (alta desviación típica) en las respuestas de los informantes a las dos cuestiones planteadas, por lo que el análisis ha de realizarse por municipios y no de forma agregada. Pese a todo, cabe destacar si acaso la ligera ventaja de la opinión sobre la falta *de "una planificación detallada de objetivos y prioridades"*, así como cierta predisposición hacia la improvisación que se detecta en los alcaldes estudiados.

[8] Obsérvese que la pregunta de la Tabla 3 constituye el planteamiento inverso o contrapunto de la anterior pregunta planteada en la Tabla 2.

2.3. Carácter reactivo vs. carácter anticipatorio

No obstante, la ausencia de un claro decantamiento en un sentido u otro, y la dificultad correspondiente que entraña la interpretación de los *items* anteriores, se ve refutada por el predominio de la *vertiente reactiva* como rasgo destacado de la mayoría de las decisiones que adoptan los alcaldes.

En efecto, más de la mitad de los informantes considera que sus planes se van construyendo *"a partir de la suma de las decisiones diarias"* y, asimismo, que *"toman las decisiones de forma continua, sin previsión, conforme los problemas y demandas del municipio le van llegando" (véase las Tablas 4 y 5)*. En cambio, sólo uno de cada tres opina que *"las decisiones se adoptan con anticipación o con previsión antes de que los problemas sean importantes o acuciantes"*. De nuevo, la no-decisión es algo que no se atribuye a los alcaldes de nuestro estudio.

Tabla 4

Grado de acuerdo con la afirmación:
"Normalmente los planes del alcalde se van haciendo a partir de la suma de las decisiones diarias"

	N	%
Totalmente	29	13,4
En gran medida	108	50,0
En ocasiones	62	28,7
Casi nunca	17	7,9
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5

Anticipación vs. reacción en la adopción de decisiones por los alcaldes

	N	%
Anticipación	70	32,4
Reacción	124	57,4
Predisposición a no tomar decisiones	17	7,9
NS / NC	5	2,3
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, parece prevalecer la percepción de que las decisiones de los alcaldes se adoptan de forma contitua y reactiva, conforme los problemas y demandas van surgiendo o van siendo acuciantes. En este sentido, es plenamente aplicable a muchos alcaldes lo que Neustadt destacaba hace tiempo sobre el *"complejo de agenda"* de algunos Presidentes de los Estados Unidos:

> "El uso que hace de su tiempo un presidente -la distribución de su atención personal- está dictado por las cosas que *tiene* que hacer de un día para otro: el discurso que se comprometió a realizar, la cita concertada que no puede aplazar, el documento que sólo él puede firmar o el descanso o el ejercicio que le ha mandado el médico. Puede que estos quehaceres parezcan muy distintos a las imágenes académicas del predominio de las altas políticas y las grandes estrategias de la Casa Blanca. Resulta inevitable. *Las prioridades de un presidente no están determinadas por la importancia relativa de una tarea, sino por la relativa necesidad de realizarla*. Se hace cargo en primer lugar de las cosas que *él* tiene que hacer a cada momento. En general, las fechas límite para hacer las cosas dictan su agenda personal".[9]

[9] Neustadt (1960: 155, cursiva añadida).

A pesar de las tendencias recientes hacia la elaboración de "planes estratégicos de ciudad"[10], en no pocas ocasiones las decisiones importantes se hallan presididas por planteamientos reactivos. Por lo demás, ello no parece ser un rasgo solamente de alcaldes o ayuntamientos, sino del propio estilo de elaboración de políticas públicas en España.[11]

2. Pautas generales de adopción de decisiones

Así pues, en función de las variables consideradas (orientación temporal de las decisiones, planificación *vs.* improvisación y anticipación *vs.* reacción) y de los rasgos que se derivan de las respuestas a las preguntas planteadas, se puede deducir que el conjunto de los alcaldes se aproxima en mayor medida a lo que entendemos por un *modelo incremental-reactivo* de adopción de decisiones (por utilizar la rúbrica de Lindblom) que a un *modelo racional o racional-estratégico*.[12]

Ahora bien, aunque esta conclusión es globalmente cierta, debe matizarse que ambos modelos representan tipos extremos o ideales y, por ello, no es posible adscribir por completo a los alcaldes, individualmente considerados, en uno uno u otro. Dicho de otro modo, los rasgos de la adopción de decisiones estudiados presentan importantes variaciones individuales y de ahí que los alcaldes se sitúan en diferentes puntos de un supuesto *continuum* entre el modelo racional-estratégico y el modelo incremental-reactivo.

---

[10] Es el caso, por ejemplo, de los ayuntamientos de Alcobendas, Coslada, Terrassa o Gerona, entre otros.

[11] Sobre los elementos distintivos de nuestro *policy-style*, *véase* Subirats (1992a), que aplica la propuesta de Richardson (1982)y Gomà y Subirats (1998).

[12] En el apartado 3.1. del capítulo III se señalaron someramente las características básicas de ambos modelos. Utilizamos ambas rúbricas no en el

En cualquier caso, y sobre la base de este planteamiento, los alcaldes se han clasificado sencillamente a lo largo de una escala con tres tipos generales: dos "extremos" y uno "mixto".

De este modo, en uno de los extremos se integran aquéllos que adoptan un modelo tendencialmente racional-estratégico y, en el otro, a los que adoptan un modelo próximo al incremental-reactivo. El criterio operativo para realizar la adscripción de los alcaldes a uno u otro modelo ha sido el de superar los 0,75 puntos en la recodificación ordinal -por municipios- de las respuestas a las preguntas-variables anteriores.[13] Entre ambos extremos, se ha considerado un único modelo "mixto" en el se ubicamos a los 7 alcaldes que no cumplen con el criterio anterior, es decir, aquéllos que presentan características de ambas modalidades polares y, en cierto modo, puede decirse que son "inclasificables" a partir de la información proporcionada por los informantes *(véase la Tabla 6)*.

2.1. El modelo racional-estratégico

El modelo racional-estratégico de adopción de decisiones no es el habitual entre los alcaldes: sólo uno de cada cuatro alcaldes (9 casos en total) son susceptibles de agruparse en el mismo (*véase la Tabla 6*).

---

sentido rígido que marcan los autores clásicos de las mismas, sino que las redefinimos en función de las características que se indican más adelante.

[13] *Véase* el apartado 9.6. del capítulo III donde se recogen algunas observaciones sobre el análisis de datos en esta investigación, así como la similar recodificación realizada en el apartado 4 del capítulo anterior.

Tabla 6
Clasificación de los alcaldes
en función de la pauta general de adopción de decisiones

Incremental-reactivo	*Mixto* (inclasificables)	*Racional-estratégico*
Fene	Canovelles	Alcobendas
Gerona	Esparreguera	Alcoy
Getafe	Fuenlabrada	Manzanares
Badalona	Jerez de la Frontera	Coruña (La)
Baeza	Níjar	Vitoria
Cambre	Sabadell	Mislata
Coslada	Santa Perpetua Mogoda	Sant Boi de Llobregat
Esplugues de Llob.		Santa Eulalia del Río
Ibi		Torre-Pacheco
Lleida		
Montcada i Reixac		
Olesa de Montserrat		
Osuna		
Porriño (El)		
Pozuelo de Alarcón		
San Javier		
Sant Adriá de Besós		
Terrasa		
Torredonjimeno		
Viveiro		

Fuente: Elaboración propia.

Dichos alcaldes se caracterizan por mostrar una notable predisposición (i) a la solución de problemas a medio y largo plazo, (ii) hacia la planificación global y periódica de objetivos, decisiones y actividades y (iii) a anticiparse a los problemas y demandas de la ciudad antes de que sean importantes o acucientes.[14]

Tanto el tema de la "visión"[15] de la ciudad como el de la

---

[14] Se trata de algunos rasgos, muy sencillos, que se han extraido tanto del modelo racional como del modelo de planificación estratégica de adopción de decisiones. De ahí que hayamos adoptado la rúbrica de *modelo racional-estratégico*. Es habitual que los manuales sobre teoría de las organizaciones o sobre *management* dediquen alguna reflexión al *modelo racional*, en tanto que ideal y punto de partida para abordar el estudio de otros mucho más "realistas" del proceso de adopción de decisiones en las organizaciones (*véanse*, por ejemplo, Kast y Rosenzweig, 1985; Daft, 1989; Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1991; Jones, 1995; Hall, 1996; entre otros muchos). Idealmente el modelo racional contempla la adopción de decisiones como un proceso con tres grandes fases (identificación y definición del problema; producción de soluciones alternativas al problema y la selección e implementación de una solución), operando bajo los supuestos de ausencia de valores y de costes, de una completa disponibilidad de información sobre alternativas en el proceso decisorio y de que la solución procede del acuerdo unánime entre actores y es la mejor para la organización. A este modelo, se opondría el modelo de la *racionalidad limitada* (March y Simon, 1987; Braybrooke y Lindblom, 1963) que predica las limitadas capacidades humanas para la adquisición de información, los costes del proceso de decisión, la incorporación de los valores a las decisiones, así como el hecho de que las soluciones alcanzadas constituyen el resultado satisfactorio (que no necesariamente "mejor") de la negociación, el compromiso y la acomodación entre los intereses de los actores. Por lo que se refiere al modelo *planificación estratégica*, puede decirse que se trata una reformulación "realista" del modelo racional, recogiendo las aportaciones de la racionalidad limitada (en la idea de "entorno turbulento") y proponiendo los conceptos de visión, anticipación, ventaja competitiva, misión, imagen corporativa o análisis, los cuales definirían la estrategia del ayuntamiento (o de cualquier organización). Muchos de estos conceptos están o han estado de moda en la gestión pública local.

[15] Recuérdense los comentarios se hacían en el apartado 2.4. capítulo II sobre la importancia del concepto de visión en la bibliografía sobre el "Nuevo Liderazgo".

planificación estratégica devienen esenciales en este tipo de modelo.[16] En este sentido, resulta particularmente significativo que la mayoría de los alcaldes clasificados en este modelo han puesto especial empeño en abordar el desarrollo de "planes estratégicos de ciudad" como se señalaba anteriormente y, algunos de ellos, programas de evaluación y calidad de los servicios, al hilo de los plantemientos de modernización de las administraciones públicas.[17]

Aunque la puesta en marcha de este tipo de planes y programas puede restar flexibibilidad a la acción del gobierno local, su capacidad para optimizar recursos y proyectar una imagen positiva de la gestión municipal es indiscutible. Algunas respuestas a las preguntas abiertas abundan en este punto.

Una ventaja añadida de la adopción de esta orientación racional-estratégico, es que que cabe suponer que cuanto más "racional" -en el sentido de planificado, anticipatorio y estratégico- sea el proceso de adopción de decisiones y fijación de la agenda, mayores serán las "áreas de competencia" o responsabilidades que el alcalde asuma o, hipotéticamente, en más ámbitos de dominio político puede ejercer un impacto. La profundidad e intensidad del impacto sobre la ciudad de la articulación de este tipo de proceso con otros del comportamiento político de los alcaldes será mucho mayor que en el caso del modelo incremental.

---

[16] El siguiente comentario del alcalde de Vitoria, realizado en entrevista personal, constituye un buen ejemplo de este tipo de proceso: "procuro adelantarme a los problemas creando instrumentos nuevos para el desarrollo de la ciudad. Quiero esto, tradúceme mi filosofía en piedras (en centros cívicos por ejemplo). Para hacer participar y para cohesionar la ciudad, hay que ir por delante de los problemas. (...) Hay que producir las condiciones para eliminación de los vehículos inservibles, en vez de crear cementerios de coches" (*entrevista del 6-5-96*).

[17] Como en el caso de Alcobendas o Vitoria, por ejemplo.

Ahora bien, también la planificación racional-estratétiga presenta elevados costes para llevar a cabo los objetivos propuestos: en tiempo, en recursos humanos y materiales, en competencia técnica, etc. Y, asimismo, tiende a derivar en "insensibilidad" a los problemas inmediatos que no se ajusten al "plan" y provocar no pocas tensiones a corto plazo, como así lo ponen de manifiesto algunos informantes.

2.2. El modelo incremental-reactivo

Sin embargo, la mayoría de los alcaldes (20 casos sobre un total de 36) se pueden agrupar en el modelo incremental-reactivo de adopción de decisiones (*véase la Tabla 6*). Al contrario que el modelo racional-estratégico, la adopción incremental de decisiones por los alcaldes presenta como rasgos básicos (i) su orientación a la solución de problemas a corto plazo (ii) el carácter reactivo ante los problemas y las demandas locales y (iii) el flujo continuo e improvisado de decisiones particulares.[18]

---

[18] Lindblom (1959; 1991). Puede decirse que los demás modelos sobre adopción de decisiones -como el modelo "incremental" de Lindblom (1959); el modelo de toma de decisiones "no estructurada" de Mintzberg (1976) o el modelo del "cubo de basura" de Cohen, March y Olsen (1972), por citar los que más repercusión han tenido- parten de los supuestos de la racionalidad limitada. El modelo del *incrementalismo disjusto* deriva como otros del modelo de la racionalidad limitada y se adapta especialmente a los escenarios de acción fragmentados y pluralistas y a la pauta predominante en los procesos de adopción de decisiones por los alcaldes estudiados. "se trata de un proceso de adopción de decisiones a través de movimientos pequeños (incrementales) sobre particulares problemas más que a través de un programa de reforma comprehensivo. Es también interminable; adopta la forma de una secuencia indefinida de *policy moves*. Por otra parte (además), tiene un carácter exploratorio en el que los objetivos de la elaboración de políticas públicas continúan cambiando como nuevas experiencias de la política lanzan nueva luz sobre lo que es posible y deseable. En este sentido, se describe también mejor como moverse a partir de las *enfermedades (dolencias) sociales conocidas más que dirigirse hacia un objetivo* conocido y relativamente estable" (Kotter y Lawrence, 1974: 28).

Conforme a modelo cabe valorar en mayor medida los procedimientos intuitivos (que no necesariamente arbitrarios o irracionales) y la experiencia en la adopción de decisiones, que las secuencias lógicas o el razonamiento explícito. Ello es coherente con el elevado reconocimiento en los alcaldes de sus habilidades interpersonales, así como la escasa valoración de su competencia técnica.

El modelo incremental parece no requerir especiales habilidades técnicas o consumir mucho tiempo y esfuerzo para finalizar todas las tareas. No obstante, suele plantear una doble exigencia: por un lado, que el alcalde se sienta "cómodo" con una orientación reactiva y a corto plazo y, por otro, que exista un sistema de información que sea muy *sensible* a los problemas del día a día con el que pulsar constantemente los problemas de su municipio.[19] Por último, se puede pensar también que el modelo del *muddling through* genere problemas y conflictos a largo plazo por su orientación reactiva y por su mayor preocupación por las partes en detrimento del todo.

Aún así, se pretende destacar que el modelo incremental-reactivo, no tiene por qué resultar disfuncional, sino todo lo contrario. Uno de los informantes describe un retrato muy perspicaz del alcalde que adopta las decisiones conforme a este modelo:

> "un buen alcalde, un alcalde eficaz, es un tipo pragmático que toma las cosas como le llegan y hace lo que puede en función de las circunstancias que tiene que encarar (...) Se enfrenta a los temas que surgen (...) para enfrentarse a ellos. Utiliza la mejor información que puede obtener en cada momento y con las particulares dificultades de la situación. Un personaje así podrá ser criticado por unos por no tener algún tipo de ridículo plan estratégico, o criticado por otros por no actuar como un jefe de la administración local se supone que debe actuar. Muchos dicen que debería planificar más y no improvisar tanto. (...) ¡Da risa!. Si se comportara conforme a los

[19] Kotter y Lawrence (1974: 62). En este sentido, cobra importancia la consolidación de una red de apoyo en los alcaldes.

grandes planes, ideales y abstracciones, jodería la ciudad".

En el mismo sentido, el alcalde de Gerona opina en entrevista personal que

> "para nosotros es más importante cortar la rama del arbol que no deja ver el semáforo que los grandes planes estratégicos. La vertiente reactiva es fundamental para un ayuntamiento, ya que, al fin y al cabo, los pequeños problemas son el principal estimulo para la acción municipal. De alguna forma, hemos provocado el método reactivo, porque es fundamental en nuestra visión (...) Una voluntad permanente de gestión política en la calle, de auscultación permanente de los problemas de la calle, escuchar, dar respuesta. Las cosas van de lo cotidiano a lo general y no al revés (...) El arreglo del socavón es prioritario sobre la construcción de un edificio automatizado" (*entrevista del 18-9-1996)*.

3. Los estilos decisorios de los alcaldes

Un aspecto central sobre el proceso de adopción de decisiones por los alcaldes consiste en determinar el grado de influencia que otras personas o colectivos ejercen sobre las decisiones del alcalde, aspecto éste muy importante para entender la mayor o menor autonomía de su acción de gobierno y su estilo de liderazgo.[20]

A partir de esta idea, es posible clasificar a los *alcaldes en función del grado de autonomía decisional*, sobre la base de un *continuum* que iría desde las decisiones individuales del alcalde, sin que otros actores influyan en ellas, hasta las decisiones adoptadas por otros sin la influencia del alcalde.[21]

---

[20] *Véase* el apartado 3.1. del capítulo III.

[21] La mayoría de los autores en la teoría de las organizaciones adoptan esta escala con las cuatro primeras categorías. Nosotros hemos añadido la última de ellas. La primera aplicación de la misma hay que buscarla en en trabajo pionero de Tannenbaun y Schmidt (1958). Estos autores la utilizaban para describir los estilos

En concreto, se puede establecer una tipología con *cinco estilos decisorios* de los alcaldes: el estilo individualista-autocrático, el estilo consultivo, el estilo participativo, el estilo delegatorio y el estilo *laissez-faire* ("enajenado").

Naturalmente, se supone que la mayoría de los alcaldes no utilizan un sólo tipo en exclusiva, sino que tienden a alternar estilos diferentes dependiendo, entre otras posibles razones, de la naturaleza de la decisión. Sin embargo, no deja de ser importante para comprender su conducta política averiguar qué tipo o tipos prevalecen o son los más habituales en aquéllas decisiones que son percibidas como importantes.

3.1. El estilo individualista

Casi el 70 por 100 de los informantes está "totalmente" o "bastante de acuerdo" con que su alcalde adopta las decisiones importantes *"por sí mismo, utilizando la información disponible en cada momento, sin que otras personas influyan en ellas" (véase la Tabla 7)*. La puntuación media es de 0,66 puntos sobre la escala de 0 a 1 ya mencionada *(véase la Tabla 12)*.

---

decisorios en función de dos variables: por un lado, el grado de participación de los "seguidores" en la adopción de las decisiones y, por otro, el uso de la autoridad por parte del líder. En dicha escala distinguieron 7 posiciones que van del estilo autocrático de liderazgo al estilo democrático: (1) El líder adopta las decisiones y se limita a comunicarlas. (2) El líder persuade sobre las decisiones ya adoptadas. (3) El líder invita a que se den opiniones, sin embargo, no existen posibilidades de cambio. (4) El líder propone una decisión que admite cambios. (5) El líder expone un problema, pero se trata de una decisión de grupo, a partir de las sugerencias de los miembros del grupo. (6) El líder fija las pautas generales y pide al grupo que adopte las decisiones. (7) El líder se limita a exponer el objetivo y el grupo decide.

Tabla 7

Grado de acuerdo con la afirmación "El alcalde toma las decisiones por sí mismo utilizando la información disponible en cada momento, sin que otras personas influyan en ellas"

	N	%
Totalmente	66	30,6
Bastante	82	38,0
Poco	64	29,6
Nada	3	1,4
NS/NC	1	0,5
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

Del predominio de la percepción sobre la plena autonomía decisional en los alcaldes, da cuenta el hecho de que nada menos que 19 alcaldes obtienen puntuaciones superiores a 0,75 en el *ítem* considerado (*veáse la Tabla 12 y 13)*, si bien 7 de ellos superan también esa cifra en algún otro estilo decisorio.[22]

En cualquier caso, 12 alcaldes pueden adcribirse plenamente al estilo decisorio individualista, en los cuales la autonomía decisional es practicamente absoluta: los correspondientes a los municipios de Alcoy, Cambre, Esparreguera, Jerez de la Frontera, Níjar, Olesa de Monterrat, El Porriño, Pozuelo de Alarcón, San Javier, Terrasa, Torredonjimeno y Viveiro.

[22] Los alcaldes de La Coruña, Fuenlabrada, Lleida, Manzanares y Vitoria combinarían el estilo individualista con el consultivo, y los alcaldes de Gerona y Sant Boi de Llobregat con la utilización frecuente del estilo basado en la delegación.

Algunas respuestas a la pregunta abierta planteada[23] son consecuentes con los datos de los municipios citados, aunque no faltan opiniones que subrayan una excesiva concentración de poder en sus alcaldes.[24] Y es que el modo de elección del alcalde, la acumulación de atribuciones que en él se produce y, en definitiva, el carácter monocrático del diseño de los gobiernos locales españoles, parece que inducen a muchos informantes a destacar cierta predisposición "autoritaria" en el estilo decisorio individualista de algunos de sus respectivos alcaldes.

3.2. El estilo consultivo[25]

Casi el 60 por 100 de los informantes están "totalmente" o "bastante" de acuerdo con que sus respectivos alcaldes *"consideran*

---

[23] La pregunta concreta en el cuestionario es la siguiente: "Por favor, describa en pocas palabras la forma que tienen el alcalde de tomar las decisiones. Ponga un ejemplo si así lo cree oportuno" (*veáse* el Anexo III). En general, según se desprende de las respuestas a dicha pregunta, las decisiones importantes, críticas o aquéllas en las que se plantea un elevado grado de incertidumbre, son decisiones individuales del alcalde.

[24] Alcoy: "el alcalde es una persona muy absorbente; en raras ocasiones delega, incluso se atreve a realizar los trabajos de 'fontanería' y cuando los tiene maduros los expone a su grupo municipal", "capacidad para decidir muy concentrada en el alcalde", "decide de forma personal; delega sólo lo accesorio". Porriño (El): "recientemente el alcalde ha estado de vacaciones y en su ausencia se celebró un pleno presidido por el teniente de alcalde. Alguna decisión tomada por unanimidad ha sido revocada por el alcalde a su vuelta. Este creo que es el mejor ejemplo"; "en la toma de decisiones no interviene su equipo. Son personales. Se aprueban en los plenos municipales, consciente de su mayoría absoluta". San Javier: "rodillo, y ordeno y mando"; "impone su criterio y raramente escuchando a los demás". Jerez de la Frontera: "él lanza la idea a técnicos y luego resuelve"; "decide sin consultar mucho con las fuerzas sociales del pueblo y además con un alto grado de cabezonería". Lleida: "Es muy personalista. No le importa desautorizar a algún concejal si, en su opinión, se ha metido en un berengenal"

[25] Para Yukl el estilo consultivo: "pulsar a la gente antes de hacer cambios que les afecten, estimular que se hagan sugerencias para la mejora; invitar a que se incorporen ideas y sugerencias de otros en las decisiones.

seriamente las opiniones y sugerencias de otras personas, aunque después solamente él toma las decisiones" (véase la Tabla 8). Dicho *ítem* pretende detectar la presencia del estilo de adopción de decisiones basado en la consulta y el consejo, aunque realmente sea el alcalde quien en última instancia adopte las decisiones.

Tabla 8

Grado de acuerdo con la afirmación: "El alcalde considera seriamente las opiniones y sugerencias de otras personas, aunque después solamente él toma las decisiones"

	N	%
Totalmente	35	16,2
Bastante	91	42,1
Poco	67	31,0
Nada	22	10,2
NS/NC	1	,5
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar la puntuación media global resultante es difícil de interpretar por situarse muy cerca del punto medio del recorrido del índice: 0,55 puntos. El único caso en el que domina el estilo de la consulta por encima de los demás estilos decisorios es el del alcalde de Santa Eulalia del Río *(véase las Tablas 12 y 13).*

No obstante, 6 alcaldes obtienen también puntuaciones altas (superiores a 0,75) en el *ítem* propuesto: los correspondientes a los municipios de La Coruña, Fuenlabrada, Lleida, Manzanares, Vitoria y Torre-Pacheco. Los cuatro primeros combinan el estilo consultivo con el estilo individualista-autocrático, mientras que el último lo hace con el estilo

delegatorio.[26]

3.3. El estilo participativo

Parece que la adopción de decisiones de forma conjunta o participativa (colegiada, si se quiere), no se percibe como algo frecuente en los alcaldes: nada menos que tres de cada cuatro informantes está "poco" o "nada" de acuerdo con que las decisiones se adoptan forma participativa, *"sin que en principio el alcalde influya más que otros en las decisiones finales"* (*véase la Tabla 9)*. En este caso, la puntuación media es un escaso 0,33 (*véase la Tabla 12).*

Tabla 9

Grado de acuerdo con la afirmación: "El alcalde discute con otras personas los problemas y toman las decisiones conjuntamente, sin que el alcalde influya mas que otros en las decisiones finales"

	N	%
Totalmente	19	8,8
Bastante	32	14,8
Poco	111	51,4
Nada	52	24,1
NS/NC	2	0,9
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

[26] Vitoria: "El alcalde toma las decisiones previamente a las consultas"; el alcalde marca las directrices, consulta a menudo a quien considera competente y generalmente fija por donde tiene que ir la decisión". En el mismo sentido, el propio alcalde de este municipio señala: "consulto mucho porque me gusta enterarme de todo. No quiere enterarme de las decisiones de mis concejales por los periódicos (sobre todo si se trata de concejales de otros grupos políticos en el equipo de gobierno. Nunco tomo las decisiones solo, siempre escucho a casi todos (...) Sin embargo, hay problemas que acaban resolviéndose en este despacho" (*entrevista del 6-5-1996).*

Parecen facilitar un método de adopción de decisiones particularmente participativo los alcaldes de Baeza, Fene y Montcada i Reixac.[27]

3.4. El estilo delegatorio

Como en el caso de la toma de decisones basada en la consulta, también se percibe que se recurre por igual a la delegación como instrumento de asignación de responsabilidades, esto es, se permite a los concejales u otros cargos del ayuntamiento que tengan responsabilidad sustantiva y discreccionalidad en muchas actividades y proyectos.

Aunque la delegación de competencias sea un instrumento comúnmente utilizado en los ayuntamientos españoles, se quiso comprobar si era una percepción predominante el uso de estilo. Se preguntó concretamente si *"el alcalde delega en otros la responsabilidad de tomar decisiones, aunque fija los límites dentro de los cuales deben tomarse".*

[27] Ahora bien, tanto el alcalde Baeza como el de Fene combinan la fórmula participativa con el uso de la delegación (Baeza: "toma las decisiones en equipo, nunca personalmente"; Fene: "el alcalde suele incentivar la adopción de decisiones de forma colegiada (incluso dentro de la agrupación local del partido, en casos de especial trascendencia) y hace un gran uso de la delegación de competencias"). De la forma de adoptar decisiones en Montcada i Reixac se dice que "los temas se discuten por los dos grupos municipales que forman el equipo de gobierno y por propio equipo de gobierno, que propone los criterios y las decisiones a los órganos municipales".

Tabla 10

Grado de acuerdo con la afirmación "El alcalde delega en otras personas la responsabilidad de tomar decisiones, aunque fija los límites dentro de los cuales deben tomarse"

	N	%
Totalmente	45	20,8
Bastante	83	38,4
Poco	51	23,6
Nada	36	16,7
NS/NC	1	0,5
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

Al margen del marco legal-competencial que favorece la delegación de responsabilidades, por razón de la concentración de atribuciones que se produce en la figura del alcalde, la práctica predominante de la delegación es percibida únicamente en 9 alcaldes (todos ellos con puntuaciones superiores a 0,75 en la escala de 0 a 1 utilizada). En 6 de ellos, la utilización de la delegación prevalece por encima de la de todos los demás estilos (Mislata, Sant Adriá de Besós, Ibi, Alcobendas, Santa Perpetua Mogoda y Getafe), mientras que en los otros 3 alcaldes (Torre-Pacheco, Gerona y Sant Boi de Llobregat) la atribución del estilo delegatorio se combina con algún otro.[28]

En cualquier caso, es sorprendente que la delegación no se destaque más claramente por los informantes: sólo algo más de la mitad de ellos está "totalmente" o "bastante de acuerdo" con que *"el alcalde delega en otros la responsabilidad de tomar decisiones, aunque fija los límites*

dentro de los cuales deben tomarse" (*véase* la Tabla 10).

Por otra parte, en los alcaldes también es posible detectar el *dilema de la delegación*[29]: puesto que solamente el alcalde dispone de la información necesaria para tomar gran número de decisiones importantes y la misma se presenta muchas veces en la forma menos adecuada (verbal, contenida en la memoria, en vez de documentada, resultando así difícil y lenta su transmisión), se ve obligado a sobrecargarse de tareas, dedicar mucho tiempo a difundir información y delegar, sabiendo que la labor *(delegada) se realizará con menos información de la que él dispone.*

3.5. El estilo "laissez faire"

Como ya se ha destacado anteriormente, no existe la percepción de que los alcaldes eludan la responsabilidad de tomar decisiones. Nada menos que el 83,6 por 100 de los informantes está en

---

[28] Al de Torre-Pacheco el consultivo y a los alcaldes de Gerona y Sant Boi Llobregat el individualista como se ha señalado anteriormente.

[29] La formulación del *dilema de la delegación* corresponde a Mintzberg, el cual lo aplica a los altos directivos: "Las tareas que solo implican una función especializada pueden delegarse fácilmente al subordinado encargado de dicha función. Pero, ¿qué hará entonces con las tareas que incumben a varias especialidades o requieren la información especial del directivo?. Este, en su función de centro neurálgico, dispone del mejor dominio de la información valorativa y objetiva de importancia, resultando así el más indicado para llevar a cabo estas tareas. No obstante, es incapaz de hacerlo todo; algunas tienen que delegarse. Ello no representaría ningún problema si el directivo pudiera difundir fácilmente toda la información pertinente al subordinado; pero ello no es posible, porque una proporción muy elevada de la misma es verbal... Así pues, el directivo se ve condinado por su propio sistema de información a una sobrecarga continua de trabajo o a una frustración interminable. En el primer caso, realiza multitud de tareas personalmente, o dedica demasiado tiempo a difundir información verbal; en el segundo, debe tener cuidado, puesto que, a su modo de ver, las tareas delegadas son realizadas insatisfactoriamente por las personas carentes de información" (1983: 109-110).

desacuerdo con que el alcalde *"asuma, sin más, las decisiones tomadas por otros"* (*véase la Tabla 11*). Y es que, al fin y al cabo, la no-decisión -en la formulación propuesta por Bachrach y Baratz (1963)- tiene unos costes evidentes que, además, no es compatible (al menos así lo expresan los informantes) con una percepción de liderazgo.

Tabla 11

Grado de acuerdo con la afirmación "El alcalde hace suyas, sin más, las decisiones tomadas por otros"

	N	%
Totalmente	9	4,2
Bastante	26	12,0
Poco	117	54,2
Nada	64	29,6
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

En efecto, no parece haber ningún alcalde deje en otros la responsabilidad de tomar decisiones, u utilice de forma predominante la asunción de decisiones ajenas. La impronta del líder es lo suficientemente significativa como para que el alcalde trate de eludir las principales decisiones de que afectan a los problemas y demandas de la ciudad.

*

Tabla 12

Indices sobre los estilos decisorios de los alcaldes, por municipios

	Individualista	Consultivo	Participativo	Delegatorio	Laissez-faire
Alcobendas	,44	,50	,28	,78	,39
Alcoy	,89	,61	,11	,61	,39
Badalona	,53	,61	,27	,61	,33
Baeza	,50	,39	1,0	,78	,00
Cambre	,78	,50	,28	,22	,06
Canovelles	,61	,39	,22	,50	,06
Coruña (A)	,89	,83	,61	,50	,28
Coslada	,39	,61	,44	,61	,00
Esparreguera	,78	,39	,28	,17	,22
Esplugues de Llob.	,39	,56	,33	,61	,33
Fene	,78	,56	,83	,61	,61
Fuenlabrada	,78	,78	,28	,56	,11
Getafe	,61	,50	,33	,78	,56
Girona	,83	,56	,33	,78	,56
Ibi	,44	,33	,61	,83	,44
Jerez de la Frontera	,78	,61	,11	,61	,11
Lleida	1,0	,78	,33	,50	,33
Manzanares	,78	,78	,39	,33	,50
Mislata	,33	,61	,33	1,0	,33
Montcada i Reixac	,39	,33	,78	,56	,33
Nijar	,89	,44	,39	,50	,50
Olesa de Montserrat	,78	,61	,39	,39	,06
Osuna	,61	,61	,22	,22	,22
Porriño (O)	1,0	,50	,11	,11	,50

	Individualista	Consultivo	Participativo	Delegatorio	Laissez-faire
Pozuelo de Alarcón	,78	,33	,22	,28	,33
Sabadell	,44	,61	,50	,50	,28
San Javier	,78	,11	,11	,22	,22
Sant Adriá de Besós	,44	,56	,33	,89	,33
Sant Boi de Llob.	,78	,61	,33	,78	,33
Santa Eulalia del Río	,33	,89	,22	,61	,61
Santa Perpetua	,39	,33	,61	,78	,22
Terrasa	,78	,56	,28	,56	,33
Torre-Pacheco	,44	,73	,47	,89	,56
Torredonjimeno	,78	,61	,28	,33	,06
Vitoria	,83	,78	,33	,17	,11
Viveiro	,83	,28	,00	,00	,28
Promedio (*)	*,66*	*,55*	*,36*	*,55*	*,30*
Desviación típica	*,20*	*,18*	*,21*	*,25*	*,18*

Fuente: Elaboración propia. (*) Valores medios de las puntuaciones atribuídas por todos los informantes.

Tabla 13

Número de alcaldes según los estilos decisorios adoptados de forma predominante

	Individualista	*Consultivo*	*Participativo*	*Delegatorio*	*Laissez-faire*
Individualista	12	-	-	-	-
Consultivo	5	1	-	-	-
Participativo	0	0	1	-	-
Delegatorio	2	1	2	6	-
Laissez-faire	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia. *Observaciones:* El criterio de clasificación empleado ha sido el de superar los 0,75 puntos en el índice de 0 a 1 desagregado por municipios. A partir de la aplicación de dicho criterio no es posible clasificar a los alcaldes de Badalona, Canovelles, Esplugues de Llobregat, Osuna y Sabadell. Puesto que estos 5 alcaldes no sobrepasan los 0,75 puntos en ninguno de los estilos contemplados, resulta prudente descartarlos del análisis. Asimismo, es pertinente interpretar que no existe entre los informantes de estos municipios una opinión claramente definida sobre qué estilo decisorio cabe atribuir a sus respectivos alcaldes.

En definitiva, a partir de las valoraciones de los informantes sobre los rasgos sobre su estilo decisorio predominante se pueden formular las siguientes dos conclusiones generales:

- En su conjunto, los alcaldes considerados utilizan en alguna medida todos los estilos decisorios, salvo el supuesto de adopción de decisiones calificado como *laissez-faire*.[30]

- Se detecta el predominio del estilo *individualista-autocrático* (bien aisladamente o en combinación con otros estilos) sobre todos los demás, aunque la utilización del estilo delegatorio es también importante.[31]

Por último, si se relaciona la clasificación de los estilos decisorios de los alcaldes con la de los modelos generales de adopción de decisiones anteriormente considerados, puede destacarse, asimismo,

(i) que la mayoría de los alcaldes que se percibe que adoptan un estilo individualista se agrupan al mismo tiempo en el referido modelo incremental-reactivo[32], y

(ii) que *todos* los alcaldes que inducen un método participativo presentan rasgos igualmente asimilables a dicho modelo.

---

[30] Obsérvese que las puntuaciones medias globales no bajan en ningún caso de 0,30 puntos y que las diferencias entre ellas tampoco son abultadas. Asimismo, no hay ningún alcalde que supere el 0,75 en el índice de 0 a 1 correspondiente a la categoría de *laissez-faire.*

[31] Si bien no es prudente realizar una interpretación global sobre las puntuaciones medias de los estilos participativo y *laissez-faire*.

[32] En efecto, puede comprobarse que 8 de los 12 alcaldes agrupados en el estilo individualista adoptan igualmente el modelo incremental-reactivo de adopción de decisiones (*véase la Tabla 6*).

4. El trabajo político de los alcaldes

Intimamente conectado con la adopción de decisiones estaría el proceso de realización de tareas. Con él se pretende hacer referencia a tres cuestiones relacionadas con el *trabajo político* de los alcaldes, que planteamos a continuación en un grado creciente de abstracción: (i) a qué actividades o sectores de actividad dedican primordialmente su tiempo los alcaldes (o, en otros términos, qué rasgos presenta el contenido concreto de su trabajo); (ii) cuáles son sus roles predominantes; y (iii) cuáles son las pautas generales que tienen los alcaldes de hacer su trabajo, de acometer y poner en práctica su agenda gubernamental (si es que la tiene).

4.1. Las tareas predominantes

Habida cuenta del carácter multifuncional del cargo -núcleo duro del gobierno local en el que se concentran una gran variedad de cometidos, formulados normalmente de forma genérica-, no es inmediatamente aprehensible ni evidente por sí mismo conocer a qué se dedican los alcaldes, en qué consiste su trabajo. Prueba de ello es que, preguntados los informantes sobre las actividades a las que los alcaldes dedican prioritariamente su tiempo[33], las respuestas son enormemente dispares, al tiempo que presentan una elevada dispersión temática, así como muy distintos grados de concreción.

No es extraño que resulte plenamente aplicable a los alcaldes de este estudio la caracterización general que hace años realizara Mintzberg

[33] *Véase* la pregunta P.14 que aparece en el modelo de cuestionario que se recoge en el Anexo III.

sobre la naturaleza del trabajo directivo.[34]

En efecto, se ha podido detectar que el trabajo de los alcaldes presenta rasgos similares a los descritos por dicho autor sobre la actividad de los altos directivos:

> (i) No por obvio menos importante, los alcaldes suelen realizar un enorme volumen de trabajo a un ritmo muchas veces frenético, debido al carácter genérico e indefinido de su labor.[35]
>
> (ii) Las tareas de los alcaldes se caracterizan por su brevedad, variedad y fragmentación, en las que son frecuentes las interrupciones por las interferencias de unas tareas sobre otras.[36] Ello refleja el hecho de que una gran parte de las

---

[34] Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work,* Nueva York: Harper and Row. La edición en castellano es de 1983.

[35] Del alcalde de Girona se dice que "vive practicamente en la alcaldía, al menos hasta que se presentó a la Generalitat de Cataluña". De otros muchos se comenta que "se pasa todo el día colgado al teléfono", "consume gran parte de su tiempo en constantes reuniones con peticiones de los vecinos", "dispone de poco tiempo libre y los descansos no son frecuentes". Mintzberg señala al respecto que los altos directivos son particularmente incapaces de eludir sus obligaciones al finalizar la jornada, debido al trabajo que se llevan a casa y a que tienden a seguir pensando en éste durante gran parte del tiempo "libre".

[36] Nuestra propia observación confirma estos rasgos. Así, por ejemplo, durante el transcurso de la entrevistas personales concertadas se produjeron numerosas actividades paralelas, breves, variadas y fragmentadas (con interrupciones): llamadas telefónicas "urgentes", recepción y envío de fax, despachar durante un par de minutos con un concejal sobre algo que habría que "haber hecho ayer", un periodista "pesado" que estaba esperando e, incluso, una de las entrevistas se retrasó porque se había desplomado el balcón de un edificio antiguo y el alcalde tenía que acudir a ver que había pasado. Asimismo, un informante señalaba que su alcalde pasa por "actividades que van desde un importante discusión de presupuestos, hasta como reparar un surtidor de agua que se ha estropeado". Como indica Mintzberg sobre el trabajo de los directivos, "la inmensa mayoría de las tareas son de corta duración -muchas de meros segundos o

mismas son iniciadas por otros, de ahí que el trabajo de los alcaldes obedezca en mayor medida a una pauta reactiva que a una pauta proactiva o anticipatoria, rasgo éste que ya se señalaba al referirnos a la adopción de decisiones.[37]

(iii) Los alcaldes se dedican preferentemente a las tareas presentes, concretas y definidas. Al fin y al cabo, "la presión del puesto no estimula el desarrollo de un hombre planificador, sino de un manipulador de información con una gran capacidad de adaptación, que trabaja en un entorno de estímulo-respuesta y muestra preferencia por la acción inmediata".[38]

---

minutos (...) Las actividades desarrolladas son sumamente variadas, combinando lo trivial con lo trascendente, y exigiéndo rápidos y frecuentes cambios de actitud. En *general el trabajo directivo es fragmentado y las interrupciones son constantes*" (1983: 82).

[37] Pero, ¿por qué muchos alcaldes prefieren la brevedad y la interrupción de su trabajo?. Una posible explicación la ofrece Mintzberg al sugerir que (los directivos) llegan a estar tan condicionados por su carga de trabajo que "desarrollan una notable apreciación del *coste de oportunidad* de su tiempo (...) Dicho de otro modo, hagan lo que hagan no pueden dejar de de pensar en lo que *podrían* hacer y en lo que *deben* hacer" (1983: 63). En este sentido, la superficialidad se convierte en un "un gaje del oficio de gestión" (1983: 82).

[38] Mintzberg (1983: 83). Y es que "el directivo presenta una clara preferencia por la información que le llega en forma de estímulos o detonantes concretos, no de generalizaciones (...) Quiere estar al corriente de acontecimientos y problemas concretos" (Mintzberg, 1983: 198). En el mismo sentido, ya Neustadt atribuía al Presidente de los Estados Unidos una preferencia por la comunicación oral y reciente, que contenga "detalles significativos": "No es la información de tipo general la que ayuda al Presidente: los resúmenes, los sondeos y las sosas amalgamas de poco le sirven. En cambio, es la diversidad de detalles tangibles que, una vez ordenada, le permite entrever los aspectos subyacentes a los temas que se le presentan. Para conseguirlo debe extenderse al máximo a fin de alcanzar el más mínimo fragmento de un hecho, una opinión, un rumor o un chisme relacionado con sus intereses y sus relaciones como presidente. Debe convertirse en director de su propia central de inteligencia (Neustadt, 1960: 153-154).

(iv) En consonancia con lo anterior, parece que los alcaldes -como otros altos cargos de las administraciones públicas-, utilizan de forma predominante la comunicación verbal e informal, dedicando una buena parte de su tiempo a las conversaciones telefónicas y a las reuniones.[39]

Puesto que la heterogeneidad marca el contenido temático de las tareas de los alcaldes[40], éstos tienden a la *especialización temática* o, dicho de otro modo, a concentrarse en determinados sectores de actividad. No obstante éstos suelen tener el denominador común de su *proyección exterior*, esto es, los alcaldes tienden a dedicarse al rol de "cabeza visible"[41] del ayuntamiento.

---

[39] El alcalde suele recurrir a medios informales (el teléfono y la reunión no concertada) para los contactos breves, cuando ya tiene un cierto grado de confianza con la otra persona y cuando tiene que transmitir información o peticiones con rapidez. Las reuniones concertadas necesitan más tiempo y suelen utilizarse para actividades protocolarias o ceremoniales, para la determinación de estrategias generales o para la negociación con otros actores.

[40] A partir de las respuestas de los informantes a la pregunta abierta planteada se puede concluir que los alcaldes prestan una atención efectiva a determinadas tareas en detrimento de otras, por economía de esfuerzo, preferencia personal o algún otro motivo. Es sabido, por ejemplo, que bastantes alcaldes arbitran personalmente los conflictos entre grupos de interés, mientras que otros se hallan inmersos en la labor de "poner orden" en el ayuntamiento. Asimismo, hay quienes se dedican a temas relacionados con la hacienda municipal, y los hay que se interesan preferentemente por asuntos urbanísticos. En fin, existen alcaldes que invierten todo su tiempo en actividades ceremoniales y protocolarias, o en "escuchar a la gente" desempeñando una función casi terapeútica.

[41] Por utilizar la expresión de Mintzberg (1983: 87).

6.2. Los roles percibidos

En un grado mayor de abstacción, los alcaldes estudiados pueden agruparse conforme a determinados *roles* generales. De este modo, se propuso a los informantes que clasificaran el comportamiento de su alcalde en función de un conjunto de roles o facetas generales, no excluyentes entre sí (*véase la Tabla 14)*.[42]

Como se puede observar, aunque existe cierta dificultad para trazar la frontera, existirían roles de carácter predominantemente político y roles de carácter predominantemente gerencial o de gestión.

A partir de las resultados obtenidos es posible formular algunas observaciones.

(i) Debe destacarse la gran variedad de *facetas o roles* que los informantes atribuyen a sus respectivos alcaldes en consonancia con la heterogeneidad de tareas que realizan, de ahí que la distribución porcentual de respuestas sea bastante equilibrada.

---

[42] Para la elaboración del listado propuesto sobre los *roles* de los alcaldes nos hemos inspirado en las tipologías de Yukl (1994) y Mintzberg (1983). Para el primero, existirían cuatro tipos de *roles* en el trabajo directivo: los relacionados con la información (informar, clarificar, hacer seguimientos), los relacionados con la adopción de decisiones (planificar, consultar, delegar, solucionar problemas), los relacionadoses con la influencia en la gente (premiar, motivar e inspirar, reconocer); y, finalmente, los relacionados con la construcción de relaciones interpersonales. Por su parte, Mintzberg considera que el trabajo de todo directivo puede describirse según un esquema de diez roles observables: cabeza visible, enlace y líder (roles interpersonales), monitor, difusor y portavoz (roles informativos) y empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador (roles de decisión).

Tabla 14

Los roles percibidos en los alcaldes[43]

Roles propuestos	N	%	% de casos (*)	Nº de alcaldes clasificados (**)
Gestor o gerente	37	6,1	18,0	3
Impulsor político	73	12,1	35,6	11
Buscador de mayor poder	64	10,6	31,2	7
Negociador	96	15,9	46,8	15
Buscador de recursos	101	16,7	49,3	16
Jefe de la administración	28	4,6	13,7	3
Buscador de apoyos	60	9,9	29,3	9
Representante de sectores o intereses económicos	28	4,6	13,7	3
Mediador entre intereses	47	7,8	22,9	6
Impulsor de proyectos económicos	70	11,6	34,1	9
(Total)	*(604)*	*(100)*	*(294,6)*	*82*

Fuente: Elaboración propia.

(*) Se trata del porcentaje de informantes que mencionan el *rol* propuesto en cada caso

(**) El criterio utilizado para clasificar a los alcaldes en un determinado *rol* o faceta ha sido el de superar 0,75 puntos de puntuación media por alcalde, calculada ésta a partir de las respuestas de los informantes desagregadas por municipios. La cifra total de alcaldes no es 36, debido a la múltiple respuesta o, lo que es lo mismo, al reconocimiento de varios *roles* al mismo tiempo.

[43] La pregunta planteada en el cuestionario es la siguiente: "¿Cuáles de las siguientes facetas describiría mejor el comportamiento de su alcalde? *(Múltiple respuesta)*"

(ii) Los alcaldes no parecen responder ni al perfil de *"jefe de la administración"* ni al de *"gestor o gerente"* con porcentajes de respuestas inferiores al 10 por 100.[44] Ello es coherente con el escaso reconocimiento en los alcaldes de la dimensión técnica de la competencia política, tal y como se señalaba en el capítulo anterior.

(iii) Como era de esperar, se privilegian de nuevo los roles típicamente *políticos*.[45] El alcalde parece concentrarse preferentemente -a los ojos de los informantes- en su papel de "buscador de recursos" y de "negociador". Nada menos que 16 alcaldes sobresalen en el primero de ellos y 15 en el segundo. Asimismo, 7 alcaldes destacan en ambos roles a la vez.[46]

(iv) Merecen también especial consideración los roles de "impulsor político" (11 alcaldes), "impulsor de proyectos económicos" (9 alcaldes) y "buscador de apoyos" (9 alcaldes) que, aunque no se les adscribe un alto porcentaje de respuestas, sí los mencionan roles un buen porcentaje de informantes.

(v) Obsérvese, en cualquier caso, que dichos tres roles, así como el de "buscador de recursos" y "negociador", se relacionan en mayor o menor medida con la *proyección exterior* de la actividad de los alcaldes

---

[44] No obstante, se produce un elevado reconomiento del papel de "gestor o gerente" a los alcaldes de Lleida, La Coruña y Manzanares; y de "jefe de la administración" al primero de ellos, así como a los alcaldes de Esparreguera y Viveiro.

[45] A este tipo de roles Yukl (1994) los denomina roles *de influencia y construcción de relaciones*, mientras que Mintzberg (1983) los denomina roles *interpersonales* y *de decisión*.

[46] Destacan por sobresalir en la consideración de ambos *roles,* con una puntuación superior a 0,75 en ambos, los alcaldes de los ayuntamientos de Alcoy, La Coruña, Esparreguera, Esplugues de Llobregat, Gerona, Sant Adriá de Besós y Torredonjimeno.

(esto es, en el rol de "cabeza visible" antes mencionado).

(vi) No parece percibirse, en cambio, que los alcaldes sean los representantes (o las "correas de transmisión") de "intereses o sectores económicos"[47], como tampoco que respondan al rol de "mediador entre intereses".[48]

(vii) Por último, uno de cada tres informantes menciona que su alcalde se comporta como *"buscador de mayor poder"*. De nuevo, parece que la ambición vuelve a aparecer de forma implícita como factor personal del liderazgo.[49]

4.3. Pautas generales de realización de tareas

Si se adopta como criterio de clasificación la capacidad de realización de tareas *en función de los recursos movilizados* (sean éstos tangibles o intangibles), el trabajo político de los alcaldes responde -más allá de las tareas o los roles específicos- a *cuatro* perfiles globales, los cuales pueden contemplarse como formas o *pautas generales* de realización de tareas.

Dichas pautas son susceptibles de ser consideradas a lo largo de un *continuum*, en orden creciente del volumen de recursos movilizados y del impacto del alcalde sobre la ciudad: el alcalde *ausente*, el alcalde

---

[47] No obstante, en algunas de las respuestas a preguntas abiertas, sí que se alude en ocasiones a la vinculación de determinados alcaldes a intereses inmobiliarios o a determinadas empresas.

[48] Se produce una alta valoración del rol de "mediador entre intereses" en los alcalde de Nijar, Sabadell, Santa Eulalia del Río, Santa Perpetua Mogoda, Torre-Pacheco y Viveiro.

[49] *Véase* el apartado 2 del capítulo III y el apartado 6 del capítulo V.

individualista, el alcalde *gestor* y el alcalde *emprendedor*.[50]

4.3.1. El alcalde "ausente"

Al igual que la no-decisión y el estilo *laissez-faire* de adopción decisiones no es aplicable a los alcaldes estudiados, parece que tampoco lo es la inacción. El 66,2 por 100 de los informantes niegan que los alcaldes tengan *"cierta predisposición a no actuar ante bastantes problemas municipales" (veáse la Tabla 15).* Asimismo, no hay ningún alcalde que supere la cifra de 0,75 del índice de 0 a 1 en el *ítem* considerado. [51]

Tabla 15

Grado de acuerdo con la afirmación: "A menudo el alcalde tiene cierta predisposición a no actuar ante bastantes problemas municipales"

	N	%
Totalmente	19	8,8
Bastante	54	25,0
Poco	71	32,9
Nada	72	33,3
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

[50] *Véase* el apartado 3.2. del capítulo III. Adviértase de nuevo, que se trata de categorías ideales, por lo que cada alcalde se aproximará en mayor o menor medida a alguna de ellas.

[51] Las puntuación media global en ese *ítem* es de 0,33 y la desviación típica de 0,17.

Dicho de otro modo, no se percibe que los alcaldes objeto de estudio traten de evadirse de sus responsabilidades del gobierno o de sustrarse de encarar y necesidades de su ciudad, esto es, no son alcaldes "ausentes" -como aquí los denominados-, ni tampoco se trata de alcaldes "pasivos-negativos" o "reluctantes", por aplicar las categorías que emplea Barber.[52]

No obstante, sí que aparecen alusiones (y, a veces, reproches) en relación con el hecho de que algunos alcaldes se dedican en exceso a su labor en otros cargos políticos ajenos al ayuntamiento, en detrimento de su actividad en el seno del mismo.[53]

4.3.2. El alcalde individualista

Conforme la pauta *individualista* de realización de tareas, el alcalde no se sirve de la administración municipal ni busca la ayuda de otros actores políticos y sociales -no se comporta como señalaremos más adelante ni como "gestor" ni como "emprendedor"-, sino que ejecuta multitud de tareas directamente, por sí mismo, al entender que tiene la habilidad y el conocimiento suficientes para ello.

---

[52] Barber (1977; 1988). *Véase* el apartado 2 del capítulo III. Aunque lo pueda parecer, esta conclusión no es ni mucho menos evidente, habida cuenta de los comentarios, prejuicios y publicaciones periodísticas al respecto.

[53] *Como se examinará en el próximo capítulo, muchos alcaldes* compatibilizan la alcaldía con otros cargos (en la diputación provincial, en el parlamento autonómico, en el parlamento nacional, en el partido, etc.). Y es que, como se recordará, una de nuestras hipótesis es que los alcaldes con consolidan con éxito liderazgos locales tienden a proyectar su influencia en la arena regional o nacional.

Tabla 16

Grado de acuerdo con la afirmación: "El alcalde realiza por sí mismo multitud de tareas, sin contar demasiado con la ayuda de otros"

	N	%
Totalmente	20	9,2
Bastante	25	11,6
Poco	92	42,6
Nada	49	22,7
NS/NC	30	13,9
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

Aunque los alcaldes suelen adoptar mayoritariamente un estilo individualista de adopción de decisiones -como se señaló anteriormente-, no existe, por el contrario, la apreciación general de que realicen muchas tareas individualmente o en solitario. El 65,3 por 100 está "poco" o "nada" de acuerdo con que *"el alcalde realiza por sí mismo multitud de tareas, sin contar demasiado con la ayuda de otros" (véase la Tabla 16).*

Aún así, hay 7 alcaldes que destacan por una línea de trabajo de carácter individualista (*véase la Tabla 19)*, aunque ello implica, como se destaca en algunas declaraciones, un evidente coste de oportunidad, debido a que el alcalde sólo intenta acometer un ámbito reducido o muy especializado de tareas con las que se siente más cómodo (o más capacitado) y evita aquellas otras más "molestas".[54] Por consiguiente, los recursos que puede movilizar de este modo son obviamente muy escasos.

[54] En muchas ocasiones, los informantes comentan de algunos alcaldes que existe predilección por las actividades de carácter ceremonial o protocolario.

4.3.3. El alcalde "gestor"

El *gestor* desarrolla su actividad como si fuera un "administrador" que desea el máximo rendimiento de su organización burocrática, a la que dirige en virtud de su autoridad formal, y a la que utiliza como instrumento *exclusivo* para desempeñar la mayoría de sus objetivos. Por ello, resultará fundamental para el éxito de esta pauta burocrática de realización de tareas que el alcalde tenga una noción adecuada de las capacidades de la administración que gestiona, los recursos con que cuenta y el "mapa de poder"[55] de la misma para saber cómo movilizarla.

Es la que menos se reconoce en el trabajo de los alcaldes. Los alcaldes parece que no tratan de solucionar los problemas municipales apoyándose exclusivamente en los trabajadores municipales. No se comportaría como un "tecnócrata" que utiliza a su organización para la solución de los problemas.

Y es que parece existir una opinión mayoritaria entre los informantes de que los alcaldes no acuden exclusivamente a los trabajadores municipales para solucionar los problemas y realizar las tareas de gobierno, esto es, no seguirían una pauta de enrroque en la organización municipal: casi el 70 por 100 de los informantes está "poco" o "nada de acuerdo" con que sea así.[56] Su rol principal, globalmente considerados, no sería el de gestor de la organización municipal. Ello abunda en las ideas expresadas con anterioridad de los alcaldes en cuanto a su escasa competencia técnica y reconococimiento de su papel de gestor.

---

[55] La expresión "mapa de poder" se ha tomado de Panebianco (1990).

[56] La puntuación media es en este caso de 0,39 y desviación típica de 0,18.

Tabla 17

Grado de acuerdo con la afirmación:
"El alcalde se apoya exclusivamente en los trabajadores municipales y en sus capacidades para solucionar los problemas"

	N	%
Totalmente	7	3,2
Bastante	61	28,2
Poco	112	51,9
Nada	36	16,7
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4. El alcalde emprendedor

Por su parte, el alcalde que denominamos *emprendedor* emplearía en menor medida que el "gestor" la administración municipal para realizar las tareas de gobierno, ya que "el alcalde se comporta como si careciese de autoridad formal (...), como un empresario que empuja, promueve, crea e intenta conseguir la ayuda de otros".[57] Su principal reto consistiría en entablar relaciones cooperativas con otros actores políticos y sociales dentro y fuera del municipio para movilizar de este modo una mayor cantidad de recursos (la construcción de la red de apoyo). Evidentemente, se trata de alcaldes "activos-positivos", siguiendo de nuevo a Barber (1977).

Parece razonable el alcalde emprendedor requiera, entre otros elementos, la utilización de una gran variedad de técnicas y habilidades

[57] Kotter y Lawrence (1974: 97).

para inducir a otros a que hagan determinadas actividades y, también, un amplio conocimiento de los miembros de la red local con los que el alcalde interactúa.

Las respuestas globales de los informantes sobre este asunto parecen señalar en la dirección de percibir a su alcalde como "emprendedor": casi el 70 por 100 está en gran medida de acuerdo con que su alcalde *"trata de buscar el apoyo y los recursos de otros grupos y organizaciones, dentro y fuera de la ciudad, para realizar las tareas de gobierno"* (*véase la Tabla 18).* [58] De ahí que se hayan clasificado como "emprendedores" a nada menos que 16 alcaldes (*véase la Tabla 19).*

Tabla 18

Grado de acuerdo con la afirmación: "El alcalde trata de buscar el apoyo y los recursos de otros grupos y administraciones, dentro y fuera de la ciudad, para realizar las tareas de gobierno"

	N	%
Totalmente	33	15,3
Bastante	111	51,4
Poco	46	21,3
Nada	26	12,0
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

Esta conclusión es coherente -y se ve a su vez también confirmada- con el predominio, señalado anteriormente, de los *roles* de

[58] Se alcalnza en este caso una puntuación media global de 0,68 y una desviación típica de 0,19 en el índice de 0 a 1.

"buscador de recursos" y de "negociador", así como el elevado *reconocimiento del papel del alcalde como "impulsor político", impulsor de* proyectos económicos" y "buscador de apoyos". Todos ellos, se hallan relacionados en mayor o menor medida con la proyección externa de los alcaldes, al tener por objeto atraer o movilizar la mayor cantidad posible de *recursos y apoyos para el ayuntamiento.*

Debe señalarse, casi por definición, que cuanta mayor variedad de pautas de realización de tareas emplee un determinado alcalde (y menos *utilice una de ellas en exclusiva) mayor será el número de* "temas" *de su* agenda en los que pueda trabajar simultáneamente y, como consecuencia de ello, mayor su impacto en el *policy making* municipal.

En cualquier caso, el uso óptimo de la pauta burocrática (el alcalde "gestor") y, sobre todo, de la pauta del emprendedor causará más impacto que la individualista (y, obviamente, que el alcalde ausente) al movilizar, cualquiera de aquéllas, una mayor cantidad de recursos.

No obstante, podrá decirse muy poco sobre qué formas favorecen especialmente el desarrollo de procesos de liderazgo, asunto éste que dependerá de la configuración de los demás factores que incidan en *esos procesos. Lo que sí parece razonable pensar es que el* "estilo de liderazgo" que se conforme guardará una estrecha relación con las pautas de realización de tareas predominantes, así como que el "alcalde emprendedor" será más proclive a inducir procesos de liderazgo.

Tabla 19
Clasificación de los alcaldes según la pauta predominante de realización de tareas (puntuaciones superiores a 0,75 en los *items* considerados)

El alcalde "emprendedor"	El alcalde "gestor"	El alcalde "individualista"	El alcalde "ausente"
Alcoy	Fene	Alcoy	*Sin casos*
Badalona	Montcada i Reixac	Cambre	
Baeza	Olesa de Monts.	Esparreguera	
Cambre	Santa Eulalia	Gerona	
Esplugues de Llob.		Jerez de la Frontera	
Fuenlabrada		Porriño (El)	
Gerona		Vitoria	
Ibi			
Lleida			
Manzanares			
Mislata			
Osuna			
Sabadell			
Sant Adriá de Besos			
Vitoria			
Viveiro			

Fuente: Elaboración propia.

Observaciones: No es posible clasificar a 9 alcaldes a partir de los datos proporcionados por los informantes, por lo que suponemos que no existe una percepción definida sobre este punto en relación a ellos. Dichos alcaldes corresponden a los municipios de Canovelles, La Coruña, Coslada, Getafe, Sat Boi de Llobregat, Santa Perpetua Mogoda, Terrasa, Torre-Pacheco y Torredonjimeno

4.4. La percepción general del trabajo político de los alcaldes

Al margen de las tareas, los roles y las pautas generales que adopten los alcaldes para realizar su trabajo, es pertinente averiguar, por su importancia para el análisis del liderazgo, cuál es la *percepción general* (grado de satisfacción, si se quiere) que de la actividad de gobierno se tiene y, en concreto, si el trabajo de los alcaldes se adecúa o corresponde con los problemas y oportunidades de su ciudad.

Casi tres de cada cuatro informantes considera, en términos generales, que la concepción y realización del trabajo por los alcaldes "es la apropiada" o que "para muchos asuntos" es la apropiada en función de los problemas y oportunidades de su ciudad (*véase la tabla 20*), con un índice medio global de 0,65 en la escala de 0 a 1 utilizada.

Tabla 20
Grado de satisfacción con el trabajo político del alcalde

Dados los problemas y oportunidades de su ciudad, ¿considera que, en términos generales, la forma de concebir y realizar el alcalde su trabajo es la apropiada?

	N	%
Sí, es apropiada	51	23,6
Para muchos asuntos	106	49,1
Para algunos asuntos	41	19,0
No, no es la apropiada	18	8,3
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

La opiniones más "favorables" en la escala de 0 a 1 empleada corresponden a 9 alcaldes (con puntuaciones superiores a 0,75) y las opiniones "relativamente favorables" a 16 alcaldes (con puntuaciones entre 0,75 y 0,60 puntos) (*véase la Tabla 21*).

Tabla 21

Clasificación de los alcaldes en función del grado de satisfacción con su trabajo político

Opinión favorable (Indice > 0,75)	Opinión relativamente favorable (Indice entre 0,75 y 0,60)	Sin percepción definida (Indice entre 0,60 y 0,40)	Opinión desfavorable (Indice < 0,40)
Baeza	Esplugues de Llobregat	Jerez de la Frontera	Cambre
Sant Adriá de B.	Alcoy	Olesa de Montserrat	Lleida
Fuenlabrada	Sabadell	Osuna	Porriño (El)
Esparreguera	Torredonjimeno	Níjar	San Javier
Santa Eulalia	Coslada	Torre-Pacheco	Pozuelo de Alar.
Coruña (La)	Fene	Terrasa	
Getafe	Girona		
Manzanares	Montcada i Reixac		
Mislata	Sant Boi de Llobregat		
	Alcobendas		
	Canovelles		
	Badalona		
	Ibi		
	Vitoria		
	Viveiro		
	Santa Perpetua M.		

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados refuerzan la conclusión que se apuntaba en el apartado 4 del capítulo IV sobre el liderazgo local como límite a la nacionalización y, en concreto, sobre la presencia en los alcaldes de discursos locales diferenciados, independientes o relativamente independientes del devenir político nacional o regional y de las directrices partidistas.

5. Las redes de apoyo de los alcaldes

La búsqueda de recursos y apoyos constituye el tercero de los procesos definitorios de la conducta política de los alcaldes y quizás sea el aspecto central de la misma para el análisis de los procesos de liderazgo local. Y es que gran parte del comportamiento político de los alcaldes se haya comprometido -como ya se ha sugerido- por la búsqueda de recursos y apoyos, tanto para elaborar su agenda y adoptar decisiones como para poner en práctica los programas y servicios municipales. Por ello, los alcaldes tratan de crear y mantener relaciones y contactos con otras personas, colectivos o administraciones, los cuales pueden constituir fuentes importantes de información, de legitimación y de recursos para la acción de gobierno (o de cara a las elecciones).[59] Naturamente, la búsqueda de recursos y apoyos implica el desarrollo de una gran variedad de actividades por parte de los alcaldes, pero que tendrán como objeto preferente (intencionado o no intencionado) el establecimiento y/o consolidación de una *red de apoyo* integrada por diferentes actores

[59] *Véase* el apartado 4 del capítulo III en lo que respecta a este apartado. Como se recordará, este proceso es algo parecido a lo que en la teoría de las organizaciones se denomina *networking* y se proyecta en una doble vertiente: hacia dentro de la organización (*etworking* interno), que incluiría, por ejemplo, las relaciones y contactos del alcalde con su entorno inmediato, con la administración local o con los miembros de la asamblea municipal; y hacia fuera de la organización (*networking* externo), esto es, sus relaciones y contactos con grupos de interés dentro y fuera del municipio, con otros organismos públicos, con los medios de comunicación, con los ciudadanos en general, etc.

políticos y sociales. La existencia de una red de actores que sirva al alcalde-líder para lograr ciertos objetivos, obtener determinados recursos o, simplemente, para mantener un sistema fluido de comunicaciones con su ciudad, constituye un factor crítico, sin el cual difícilmente pueden desarrollarse procesos de liderazgo.[60]

El tamaño y composición de red puede variar enormemente de alcalde en alcalde en función de la inestabilidad o incertidumbre del entorno o del grado de dependencia que los alcaldes tengan de otros actores. Aunque la red sea cambiante, integrando miembros distintos en cada período de tiempo o mandato, parece lógico que necesite cierta estabilidad a medio plazo para ser realmente operativa a los efectos de consolidar liderazgos. La simple descripción de los actores que la integran, así como del tipo de relaciones que éstos mantienen con el alcalde son ya elementos de indudable valor en sí mismos para entender su comportamiento político, así como el estilo de liderazgo que cabe atribuirle.

5.1. Relaciones del alcalde con otros actores (I): frecuencia y valoración

Es sumamente revelador que los alcaldes, globalmente considerados, mantienen relaciones "frecuentes" con los actores políticos y sociales relevantes del municipio. En la mayoría de los casos, la atribución de dicha calificación supera el 65 por 100 de las contestaciones de los informantes (*veáse la Tabla 22).* [61]

---

[60] En este sentido, es perfectamente aplicable a los alcaldes la conclusión que hace años Sayles atribuía, en principio, a los altos directivos: "El único objetivo perenne del directivo es el esfuerzo por construir y conservar un sistema de relaciones predictible y recíproco" (1964: 258).

[61] Hay que destacar la importante proporción de informantes que "no saben" o "no contestan" a este tipo de preguntas sobre las relaciones del alcalde con otros actores políticos y sociales, con un promedio del 15 por 100.

Tabla 22.

Frecuencia con que el alcalde mantiene relaciones con diferentes actores políticos y sociales del municipio (*)

(en porcentajes horizontales)

	Frecuentes		Poco frecuentes		Ocasionales		NS/NC		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Medios de comunicación	128	59,3	38	17,6	24	11,1	26	12,0	216	(=100)
Org. Sindicales	71	32,9	58	26,9	60	27,8	27	12,5	216	(=100)
Org. Empresariales y de comerciantes	126	58,3	36	16,7	18	8,3	36	16,7	216	(=100)
Asociaciones vecinales	127	58,8	31	14,4	25	11,6	33	15,3	216	(=100)
Equipo de gobierno	154	71,3	26	12,0	7	3,2	29	13,4	216	(=100)
Personal municipal	67	31,0	62	28,7	59	27,3	28	13,0	216	(=100)
Org. De la Comunidad Autónoma	118	54,6	49	22,7	17	7,9	32	14,8	216	(=100)
Org. De la Administración Central	61	28,2	57	26,4	45	20,8	53	24,7	216	(=100)
Su propio partido político	124	57,4	24	11,1	11	5,1	57	26,4	216	(=100)
Otros partidos (oposición)	50	23,1	87	40,3	37	17,1	42	19,4	216	(=100)

Fuente: Elaboración propia.

(*) "Por lo que Vd. conoce o pueda advertir, ¿con qué grupos, organizaciones o personas su alcalde ha mantenido relaciones en los últimos años por razón de su cargo? *(Para cada categoría, escriba un 1 si la relación ha sido "frecuente", un 2 si ha sido "poco frecuente" y un 3 si ha sido "ocasional". Asimismo, ponga una "B" si a su juicio la relación ha sido "buena o satisfactoria", una "R" si ha sido "regular" y una "M" si cree que ha sido más bien "mala o insatisfactoria". Por favor, indique en cada caso qué grupos o personas concretos)" (véase el Anexo III).*

En particular, destaca la opinión de que los alcaldes se relacionan en mayor medida con su propio *equipo de gobierno*, por un lado, y con los *medios de comunicación*, por otro. Ello es particularmente significativo: los alcaldes se relacionan hacia dentro del ayuntamiento con su propio equipo de gobienro y hacia fuera de la organización (como "cabeza visible" de la misma) con los medios de comunicación. La frecuencia de relaciones que el alcalde mantiene con estas dos categorías supera a la frecuencia de relaciones con el propio partido político, las organizaciones locales de empresarios, comerciantes o agricultores y de comerciantes, así como con las asociaciones vecinales.

En cambio, son más bien "poco frecuentes" u "ocasionales" las relaciones de los alcaldes con otros partidos o actores (los partidos de la oposición), con los organismos de la Administración central ubicados en el municipio y con las organizaciones sindicales, así como con los propios trabajadores municipales globalmente considerados.

Por otra parte, la *valoración* que merecen las relaciones del alcalde con otras actores es ciertamente positiva: de nuevo, más del 65 por por 100 de los informantes las considera "buenas o satisfactorias" *(véase la Tabla 23)* y, en especial, con el propio equipo de gobierno y con las organizaciones empresariales y de comerciantes. Unicamente se califican como "regulares" -aunque de forma ligeramente dominante- las relaciones del alcalde con los partidos de la oposición.

En cualquier caso, los porcentajes de "no sabe / no contesta" son particularmente significativos en estos *items* considerados, por lo que sólo es posible apuntar las mencionadas tendencias generales.

Tabla 23.

Valoración de las relaciones que el alcalde mantiene por razón de su cargo con diferentes actores políticos y sociales

(en porcentajes horizontales)

	Buenas / satisfactorias		Regulares		Malas / insatisfactorias		NS / NC		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Medios de comunicación	119	55,1	54	25,0	11	5,1	32	14,8	216	(=100)
Org. sindicales	84	38,9	70	32,4	28	13,0	34	15,7	216	(=100)
Org. empresariales / comerciantes	125	57,9	31	14,4	12	5,6	48	22,2	216	(=100)
Asociaciones vecinales	108	50,0	35	16,2	27	12,5	46	21,3	216	(=100)
El equipo de gobierno	132	61,1	34	15,7	6	2,8	44	20,4	216	(=100)
Personal municipal	90	41,7	56	25,9	29	13,4	41	19,0	216	(=100)
Org. de la Comunidad Autónoma	109	50,5	34	15,7	28	13,0	45	20,8	216	(=100)
Org.de la Administración Central	92	42,6	39	18,1	19	8,8	66	30,6	216	(=100)
Su propio partido político	106	49,1	38	17,6	1	0,5	71	32,9	216	(=100)
Otros partidos (oposición)	46	21,3	88	40,7	27	12,5	55	25,5	216	(=100)

Fuente: Elaboración propia.

(*) "Por lo que Vd. conoce o pueda advertir, ¿con qué grupos, organizaciones o personas su alcalde ha mantenido relaciones en los últimos años por razón de su cargo? *(Para cada categoría, escriba un 1 si la relación ha sido "frecuente", un 2 si ha sido "poco frecuente" y un 3 si ha sido "ocasional". Asimismo, ponga una "B" si a su juicio la relación ha sido "buena o satisfactoria", una "R" si ha sido "regular" y una "M" si cree que ha sido más bien "mala o insatisfactoria". Por favor, indique en cada caso qué grupos o personas concretos)" (véase el Anexo III).*

Aún así, es posible ensayar una clasificación de los alcaldes, utilizando como referencia la frecuencia y valoración de sus relaciones con otros actores. En este sentido, cabe distinguir entre aquéllos que suelen relacionarse con actores ajenos al ayuntamiento (red de apoyo externa), y aquéllos alcaldes que lo hacen predominantemente con actores integrados en el mismo (red de apoyo interna).

(i) La red de apoyo externa se configura principalmente a partir de las relaciones del alcalde con los grupos de interés (como las organizaciones de empresarios, comerciantes o consumidos, las asociaciones vecinales y las organizaciones sindicales), medios de comunicación y organismos públicos (autonómicos, provinciales o de la administración central).

Dicha red externa cumpliría la función básica de mediación entre el alcalde y su entorno, por un lado, y sus ámbitos de dominio político, por otro.[62]La posición única de la figura del alcalde en la organización municipal implica el desarrollo especialísimo de sus contactos externos, como "cabeza visible" y "enlace".[63]

(i) La red de apoyo interna se sustenta, en cambio, en la relaciones del alcalde con su entorno inmediato (su *staff* y equipo de gobierno), su propio partido, trabajadores municipales o partidos de la oposición.

---

[62] Véase el apartado 4.1. del capítulo III.

[63] La formulación de los roles de "cabeza visible" y de "enlace" corresponde a Mintzberg (1983). Al respecto, merece la pena recordar la interesante hipótesis que hace años planteara Homans: "cuanto más elevado sea el rango social de una persona, más frecuentes serán sus interacciones con las personas externas a su propio grupo" (1950: 185).

Especial atención merece el *staff* o equipo de confianza del alcalde, en tanto que constituye una ayuda esencial para el alcalde, por razón de "lo que amplía a lo que el alcalde puede hacer o lo que añade a lo que ya hace".[64]

Por este motivo, existen algunos problemas o riesgos que se hallan vinculados a la forma de selección del su equipo de confianza. En particular, casi siempre se plantea el *dilema entre la competencia técnica y la lealttad*: "un alcalde casi nunca tiene el control sobre una situación como desearía, y la incertidumbre puede hacerle la vida muy desagradable. Por ello, puede resultar muy tentador seleccionar a los miembros del entorno del alcalde en función exclusivamente de su lealtad, no de su formación profesional o técnica, para que de este modo se pueda evitar una fuente de incertidumbre. Esta regla está escrita con letras mayúsculas en la mayoría de las biblias políticas. Aun así, no estamos sugiriendo que un *staff* que no sea completamente controlable pueda ser necesariamente un problema".[65] Este dilema lo plantean implíticitamente algunos informantes y, asimismo, algún alcalde se decanta en un sentido u otro.[66]

---

[64] Ambas referencias procedentes de Kotter y Lawrence (1974: 82-83). En el mismo sentido, estos autores añaden que "un *staff* o círculo de consejeros puede ir muy lejos en cubrir las debilidades del alcalde en los procesos que conforman su comportamiento político, esto es, la toma de decisiones y fijación de la agenda, la búsqueda de recursos y apoyos y la puesta en marcha de las tareas de gobierno" (...). Es de enorme importancia rodearse de un equipo (entorno inmediato, equipo de confianza) que proporcione al alcalde las habilidades que el alcalde no posee, que le ayude a compensar sus debilidades y le den habilidades más amplias y flexibles " (1974: 235).

[65] Kotter y Lawrence (1974: 135).

[66] Por ejemplo, el alcalde de Vitoria se decanta claramente por la competencia técnica: "aquí hay un órgano que se llama el *Consejo de Directores de Departamento*, que los nombro yo entre funcionarios (libre designación), y al que procuro darle la máxima importancia (....) Hay que primar sobre todo la profesionalización (...). En general, los Directores son más competentes que los Concejales Delegados de Area" (*entrevista del 6-5-1996*).

Por último, debe señalarse que tendencialmente se ha detectado la mayor utilización por los alcaldes de la red de apoyo externa sobre la interna. Asimismo, hay que subrayar la reveladora asociación que se produce entre la pauta general de realización de tareas y el tipo de red de apoyo (externo o interno): los alcaldes calificados como "emprendedores" suelen asentarse en una red de apoyo externa, mientras que los "gestores" lo hacen en una red de apoyo interna.

5.2. Las relaciones del alcalde con otros actores (II): objetivos

De todos los posibles fines u objetivos de las relaciones que el alcalde mantiene con otros relaciones del alcalde con otros actores políticos y sociales, en función de los cuales se articulan las redes de apoyo, se han escogido los que aparecen en la Tabla 24.

Tabla 24.
Objetivos de las relaciones que el alcalde mantiene con otros actores políticos y sociales
(multi-respuesta)

	N	%	% de casos
Recabar información sobre el municipio para la adopción de decisiones	72	12,7	34,4
Buscar recursos financieros o materiales para la gestión municipal	152	26,9	72,7
Intentar mejorar la gestión de determinadas actividades	63	11,1	30,1
Obtener el beneplácito de los grupos o personas afectados por las medidas que toma el Ayto.	102	18,0	48,8
Promover la participación de la gente en las actividades del Ayuntamiento	42	7,4	20,1
Obtener beneficios personales	20	3,5	9,6
Buscar apoyos para las elecciones municipales	113	20,0	54,1
Otros fines	2	0,4	1,0
Total	*(566)*	*(100)*	*(270,8)*

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, parece que la gran preocupación de los alcaldes en sus relaciones externas es la de *"buscar recursos financieros o materiales para la gestión municipal"*: una de cada cuatro respuestas alude a esta cuestión, y casi tres de cada cuatro informadores lo menciona en alguna ocasión. Precisamente, los alcaldes se concentran preferentemente en los roles de "buscador de recursos" y de "negociador".[67] No es extraño -según se señala en bastante respuestas a preguntas abiertas- que "buscar dinero" se perciba como el objetivo principal de las relaciones que el alcalde mantiene con otros actores (sobre con organismos públicos de otros niveles de gobierno), por razón de la debilidad financiera de los gobiernos locales, en paralelo al incremento del volumen de sus responsabilidades.

En segundo lugar, los otros dos objetivos predominantes que persiguen los alcaldes en sus relaciones con otros actores, se relacionan propiamente con la búsqueda de apoyos políticos y electorales: la proposición "*obtener el beneplácito de los grupos o personas afectados por las medidas que toma el ayuntamiento*" obtiene el 18 por 100 de las respuestas y la mencionan la mitad de los informantes; asimismo, el *item* "*buscar apoyos para las elecciones municipales*" obtiene el 20 por 100 de las respuestas y lo mencionan también la mitad de los informantes (*véase* la Tabla 24).

Por último, menos prioritario en las relaciones del alcalde con otros actores son los objetivos de "recabar información sobre el municipio para la adopción de decisiones" y de "intentar mejorar la gestión de determinadas actividades", con porcentajes de respuestas ligeramente superiores al 10 por 100. No obstante, sí los mencionan uno de cada tres informantes. En cambio, "obtener beneficios personales" apenas si se considera entre dichos objetivos.

---

[67] *Véase* el apartado 6.2. de este capítulo.

5.3. Relaciones del alcalde con actores (III): tipos de redes de apoyo

Como se recordará, el tipo de red de apoyo que se origine y/o mantenga dependerá del tipo de relaciones (de caracter diverso aunque, por definición, cooperativas) que el alcalde establezca con los actores integrantes de la misma. Asimismo, potenciará un tipo de relaciones en detrimento de otras, en función de distintos factores como las características de dichos actores o el objeto específico de la "colaboración", entre otros.

5.3.1. Relaciones de autoridad

Constituyen la base para la cooperación dentro de las clásicas organizaciones burocráticas. En ese contexto, los miembros de la red colaboran con el alcalde (aportando recursos o información, por ejemplo) porque entienden que éste posee la autoridad legítima (en virtud de su posición formal), para dirigir sus actividades, legitimidad que tiene por supuesto fundamento legal.

Ahora bien, la autoridad por sí misma no suele bastar que establecer sólidas redes de apoyo, de ahí que los alcaldes tiendan a conbinar el uso de la autoridad (formal o, incluso, de tipo coercitivo[68]) con el de otros tipos de relaciones de cooperación. De hecho, solamente se ha encontrado un solo caso de alcalde que utiliza en exclusiva relaciones de autoridad para construir la red de apoyo, mientras que 3 alcaldes las combinan con la utilitarias (*véase la Tabla 32*).

---

[68] En efecto, los integrantes de la red pueden establecer relaciones cooperativas con el alcalde por el temor a sus sanciones (*veáse* el apartado 4.2. del capítulo III). La colaboración se "impone" mediante la utilización combinada de promesas y amenazas de sanciones futuras, de ahí que lleve implícita cierta coerción o uso intensivo de la autoridad por parte del alcalde.

Y es que, aunque la red no se cimente únicamente en relaciones basadas en la autoridad (o el abuso de autoridad), puede tener algunas "ventajas" acudir a ellas junto a otro tipo de relaciones. Por ejemplo, su utilización junto a las relaciones utilitarias puede reducir el coste de éstas últimas y el riesgo de inestabilidad de la red.

En cualquier caso, uno de cada tres informantes considera que sus respectivos alcaldes *"apelan a su autoridad para obtener la colaboración de otras personas y grupos"* con "mucha/bastante frecuencia" (*véase la Tabla 26*).

Tabla 25

"El alcalde suele apelar a su autoridad para obtener la colaboración de otras personas o grupos"

	N	%
Con mucha/bastante frecuencia	70	32.4
Con poca frecuencia	73	33.8
Nunca/casi nunca	68	31.5
NS/NC	5	2.3
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia

5.3.2. Relaciones utilitarias

Se basan en el intercambio negociado, implícita o explícitamente, de determinados bienes, servicios o favores ("*networking* instrumental", se podría decir). Poseen una naturaleza particularista e implican, en principio, beneficios mutuos para ambas partes de la relación.

El éxito en el establecimiento de este tipo de relaciones depende lógicamente de que el alcalde tenga recursos suficientes para intercambiar y que los integrantes de la red necesiten de ellos o consideren legítima la relación así establecida. Asimismo, está condicionado por la habilidad (y sensibilidad) del alcalde-líder a la hora de mantener la relación utilitaria concreta que incremente su poder.

Aunque poseen la ventaja de su claridad, ya que explicitan un cuadro tendencialmente transparente de obligaciones para cada parte de la relación, tienen la desventaja, en cambio, de que son relativamente "caras": una red de apoyo sustentada exclusivamente en el intercambio de prestaciones puede agotar rápidamente los recursos disponibles por el alcalde. Y es que las relaciones de cooperación utilitarias pueden concebirse como un juego de suma cero, en el que las fuentes de recursos son agotables.

Las relaciones utilitarias (y, en especial, las de tipo *clientelar*), no son particularmente reconocidas en los alcaldes (*véanse* las Tablas 26 y 32). No obstante, sospechamos a partir de respuestas espontáneas a preguntas abiertas que su frecuencia es mucho mayor de lo que se declara. Debe destacarse la importancia que han tenido (y que pueden seguir teniendo) las redes clientelistas como soporte menos visible, aunque no por ello menos decisivo, de una buena parte de la actividad política municipal.[69]

[69] Al respecto Sánchez Morón señala que nuestro sistema político local padece "una difusa tentación clientelista que, aunque no puede considerarse hoy por hoy demasiado extendida, algunos sucesos parecen apuntar" (1992: 296).

Tabla 26

"El alcalde intercambia o negocia bienes, servicios o favores para ganar la cooperación de otros grupos, personas u organizaciones"

	N	%
Con mucha/bastante frecuencia	40	18.5
Con poca frecuencia	87	40.3
Nunca/casi nunca	83	38.4
NS/NC	6	2.8
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

5.3.3. Relaciones de "coalición" de intereses.

En este caso, el alcalde-líder entabla relaciones de colaboración con otros actores en virtud de la creencia común de que trabajan a favor (o en contra) de una causa u objetivo que beneficia a todos. Se constituye de este modo una "coalición" de intereses. Lógicamente, la consolidación de la misma necesita, por un lado, de unos objetivos específicos en los que se sustentarse la relación y, por otro, de un viable (y fluido) sistema de comunicación entre los miembros de la red. Mientras que para mantener la colaboración mediante relaciones utilitarias el alcalde-líder necesitaba "gastar" más y más recursos para mantener la red, en este otro tipo puede apelar una y otra vez a los objetivos que fundamentan la coalición sin costes tangibles adicionales.

Tabla 27

"El alcalde entabla relaciones con otros grupos, organizaciones o personas alrededor de determinados objetivos que interesan a todos"

	N	%
Con mucha/bastante frecuencia	79	36.6
Con poca frecuencia	102	47.2
Nunca/casi nunca	30	13.9
NS/NC	5	2.3
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

Las relaciones de coalición de intereses en torno al alcalde-líder son particularmente significativas cuando se lucha a favor o en contra de una determinada política regional o nacional (a favor o en contra de "los de fuera") que afecta a los intereses del municipio.

Destacan, en particular, 5 alcaldes que utilizan una red de apoyo basada exclusivamente en relaciones articuladas en torno a una coalición: los correspondientes a los municipios de Baeza, Manzanares, Sabadell, Sant Adriá de Besòs y Santa Perpetua Mogoda (*véase las Tabla 30 y 31).*

5.3.4. Relaciones personales

Asimismo, el alcalde puede ganarse la confianza de los miembros de la red gracias a la existencia de *relaciones basadas en vínculos personales* (de amistad, familiares, etc.), particularmente

funcionales en muchas ocasiones.[70]

Éstas tienen la ventaja de que no requieren muchos recursos para crearlas y mantenerlas ni el alcalde pierde autonomía en la colaboración derivada de ellas. Sin embargo, puede no resultar sencillo o consumir demasiado tiempo y/o esfuerzo su construcción.

Es significativo que más de la mitad de informantes consideren que sus respectivos alcaldes utilizan en alguna medida sus relaciones personales para *"establecer vínculos con otros grupos, personas y organizaciones"*, aunque sólo uno de cada cinco opine que "con mucha o bastante frecuencia" *(véase la Tabla 29)*.[71]

---

[70] Por ejemplo, el alcalde de Vitoria recuerda que muchos problemas de coordinación se evitan acudiendo a las relaciones de amistad y pone por caso su amistad personal con el Presidente de la Diputación Alavesa *(entrevista del 6-5-1996)*. No obstante, algunos informantes señalan, en respuesta a pregunta abierta y sobre alcaldes muy concretos, cierta proclividad a constituir una *red de apoyo nepótica*, articulada en función de sus relaciones familiares extensas.

[71] Siete alcaldes obtienen puntuaciones muy elevadas en el *item* considerado: los correspondientes a los municipios de Cambre, Coruña (La), Lleida, Olesa de Montserrat, San Javier, Santa Eulalia del Río y Torre-Pacheco *(veáse la Tabla 31)*. En su análisis del poder de los presidentes de los Estados Unidos, Neustadt recuerda, por ejemplo, la habilidad de Roosvelt en la utilización de sus recuros personales : "Sus recursos personales eran producto de una sociabilidad y una curiosidad que se remontaban a los tiempos del Roosevelt anterior. Tenían innumerables conocidos en varios sectores nacionales y en distintos niveles de gobierno y mantenía a través de su mujer otra serie de contactos. Conocía a muchas personas en el extranjero. En los años de la guerra, Winston Churchill, entre otros, se convirtió en una de sus 'fuentes personales'. Roosevelt explotaba deliberadamente estas relaciones, entremezclándolas para ampliar su propia gama de información, cambiando sus fuentes a medida que iban cambio sus intereses. Ninguna de las que le habían interesado quedaban del todo olvidadas, ni dejaban de ser susceptibles de una utilización repentina" (Neustadt, 1960: 156-157).

Tabla 28

"El alcalde acude a sus relaciones personales (amigos, familiares, ...) para establecer vínculos con otros grupos, personas u organizaciones"

	N	%
Con mucha/bastante frecuencia	45	20.8
Con poca frecuencia	74	34.3
Nunca/casi nunca	90	41.7
NS/NC	7	3.2
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

*

Se ha detectado que todos los tipos de redes de apoyo se combinan con la utilización de la "imagen y habilidades personales" como recursos de los alcaldes para la construcción y mantenimiento de las mismas.[72]

En efecto, más del 60 por 100 de los informantes opina que sus respectivos alcaldes utilizan *"su imagen y habilidades personales para ganarse la confianza de grupos y personas"* (*veáse* la Tabla 29).

Asimismo, la inmensa mayoría de los alcaldes estudiados (30 casos) lo hacen para construir relaciones de cooperación, con una valoración media de 0,78 puntos (*véanse las Tablas 30 y 31).*

[72] Sobre las dimensiones de la imagen pública de los alcaldes, las cuales conforman la percepción de liderazgo, *véanse* los apartados 1 y 2 del próximo capítulo

Tabla 29

"El alcalde utiliza su imagen y sus habilidades para ganarse la confianza de grupos y personas"

	N	%
Con mucha/bastante frecuencia	133	61.6
Con poca frecuencia	64	29.6
Nunca/casi nunca	15	6.9
NS/NC	4	1.9
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, pues, los alcaldes globalmente considerados establecen la red de apoyo utilizando el tipo de red basada en relaciones de coalición de intereses (16 casos), en mayor medida que la establecida sobre relaciones de autoridad (11 casos), relaciones utilitarias (9 casos) y relaciones personales (4 casos). La construcción y mantenimiento de todos los tipos de relaciones de cooperación se sirve, como recurso básico, de la utilización de la imagen y habilidades personales por los alcaldes (29 casos).

Todos los tipos de relaciones que se han definido pueden utilizarse para conformar una red de apoyo en torno al alcalde-líder. Sin embargo, ha de comprobarse qué tipos predominan en cada caso, y ha de demostrarse qué combinación (o combinaciones) de ellos es más operativa para la consolidación de dicha red. Hipotéticamente al menos, la red será más fuerte (y menos inestable) cuando se asiente en un mayor número de tipos de relaciones, suponiendo que cada tipo -considerado aisladamente- esté también sólidamente establecido

Tabla 30.

Tipos de redes de apoyo
(índices medios por municipios)

	Relaciones en función de la autoridad	Relaciones de "coalición" de intereses	Relaciones Utilitarias	Relaciones personales	El recurso de la imagen y de las habilidades personales
Alcobendas	,40	,60	,70	,60	1
Alcoy	,67	1	,33	,42	1
Badalona	,50	,83	,17	,17	1
Baeza	,50	,75	,33	0	0
Cambre	,67	,75	,75	1	1
Canovelles	,67	,58	,33	,42	,83
Coruña (La)	,92	,58	0	,92	1
Coslada	,17	,67	,17	0	,83
Esparreguera	,13	,75	,25	,25	,88
Esplugues de Llob.	,75	,42	,50	,42	,75
Fene	0	,67	,17	0	,42
Fuenlabrada	,25	,80	,33	,30	,83
Getafe	,25	,67	,50	,42	1
Girona	,83	,50	,25	,33	,75
Ibi	,42	,75	,50	,25	,83
Jerez de la Front.	,83	,58	,92	,50	1
Lleida	,67	,42	,83	1	,83
Manzanares	0	,75	0	,42	,42
Mislata	0	,83	,67	0	,92
Montcada i Reixac	,50	,58	0	,25	,50
Níjar	,50	,50	,25	0	1
Olesa de Mont.	,83	,33	,75	,75	,67
Osuna	,25	,50	1	,25	1
Porriño (El)	,67	,08	1	,67	,92
Pozuelo de Alarcón	,83	0	,42	,67	,33
Sabadell	,50	,92	0	,33	,67
San Javier	,92	,17	,75	,75	,67
Sant Adriá de B.	,42	,92	0	0	,50
Sant Boi de Llob.	,08	,50	,50	,50	1
Santa Eulalia	,08	,50	,08	,92	,50
Santa Perpetua	,50	,75	,50	0	,50
Terrasa	,70	,67	,50	,20	,70
Torre-Pacheco	,67	,92	,33	,75	1
Torredonjimeno	,58	,75	,50	,17	1
Vitoria-Gasteiz	,40	,70	0	,20	1
Viveiro	1	,58	0	,25	,83
Puntuación media	*,50*	*,62*	*,40*	*,39*	*,78*
Desviación típica	*,41*	*,34*	*,37*	*,39*	*,31*

Fuente: Elaboración propia.

Observaciones: Los índices presentan un recorrido de 0 a 1, donde 0 indicaría la ausencia del tipo de relación que se indica y 1 la utilización frecuente de la misma.

Tabla 31.

Número de alcaldes que utiliizan los distintos tipos de redes de apoyo

	AUTORIDAD	COALICIÓN	UTILITARIA	PERSONAL	IMAGEN
AUTORIDAD	1	-	-	-	-
COALICION	0	5	-	-	-
UTILITARIA	3	0	0	-	-
PERSONAL	3	2	3	1	-
IMAGEN	5	9	6	4	6

Fuente: Elaboración propia.

Observaciones: El criterio utilizado para clasificar a los alcaldes ha sido el de superar 0,75 puntos de puntuación media por alcalde, calculada ésta a partir de las respuestas de los informantes a cada uno de los *ítems* considerados y desagregadas por municipios. Se excluyen del cómputo los alcaldes de Fene, Montcada i Reixac y Terrasa por no obtener en nungún caso puntuaciones superiores a esa cifra.

Tabla 32.

Clasificación de los alcaldes en función de la solidez de la red de apoyo

Red de apoyo muy sólida (3)	Red de apoyo sólida (2)	Red de apoyo débil (1)
Cambre (4)	Alcobendas	Baeza
Coruña (La)	Alcoy	Manzanares
Jerez de la Frontera	Badalona	Pozuelo
Lleida	Esparreguera	Sabadell
Olesa de Montserrat	Esplugues	Sant Adriá de Besòs
San Javier	Fuenlabrada	Santa Perpetua Mogoda
Torre-Pacheco	Getafe	Santa Eulalia del Río
	Gerona	Coslada
	Ibi	Canovelles
	Mislata	Níjar
	Osuna	Sant Boi de Llobregat
	Porriño (El)	Vitoria
	Torredonjimeno	
	Viveiro	

Fuente: Elaboración propia. Se excluyen los casos de Fene, Montcada i Reixac y Terrasa.

Partiendo de la hipótesis de Kotter y Lawrence (1974) de que la red será más "fuerte" (sólida) y menos inestable cuando se asiente en un mayor número de tipos de relaciones de cooperación, se ha establecido de forma operativa que la red de apoyo en un alcalde será "muy solida" si se sustenta al menos en tres tipos de los estudiados, será "sólida" si lo hace en dos tipos de relaciones, y "débil" si se construye sobre la base de un sólo tipo.

La clasificación de los alcaldes en función de dicho criterio permite concluir que mayoritariamente éstos han construido redes de apoyo "sólidas" (14 casos) o "muy sólidas" (7 casos) (*veáse* la Tabla 32). La solidez de la red contribuye decisivamente a amplificar y difundir los valores que sustentan su acción de gobierno, al cumplimiento de las funciones de liderazgo y, por ende, a situar al alcalde en mejores condiciones para la reelección.

CAPITULO VII:

PERCEPCIÓN E IMPACTO DE LIDERAZGO

Indice del capítulo VII

1. Dimensiones de la imagen pública de los alcaldes

1.1. La popularidad

1.2. La credibilidad

2. La conformación de la percepción de liderazgo

3. La valoración del ayuntamiento y de las políticas públicas locales

4. La proyección regional o nacional de la imagen de los alcaldes

5. El impacto de liderazgo en el comportamiento electoral municipal

5.1. Liderazgo y voto

5.2. La percepción del vínculo entre liderazgo local y éxito electoral

5.3. El comportamiento electoral municipal: entre las claves explicativas locales y supralocales

5.3.1. Concentración/fragmentación del voto

5.3.2. La competitividad

5.3.3. El voto "dividido"

6. Alcance y profundidad del impacto de liderazgo

1. Dimensiones de la imagen pública de los alcaldes

Como ya se señaló, la imagen pública del alcalde no es más que el conjunto de representaciones, proyecciones, opiniones y actitudes colectivas, conformado de modo más o menos complejo y que "no es más que la configuración, anclaje y sintetización de la cualidades reales, supuestas o pretendidas"[1] que perciben los vecinos en él.

---

[1] Herreros (1989: 258). Asimismo, desde el punto de vista de la psicología política, Arceo (1990) se refiere concretamente a la imagen electoral de los candidatos, señalando tres componentes básicos de la misma: (1) *Credibilidad*, que se compone, a su vez, de tres factores: "a) competencia o capacidad, aptitud actualizada, pericia o autoridad en la materia; b) fiabilidad ética, referida esencialmente al concepto de honradez; c) dinamismo y eficacia social, relativo a eficacia positiva en el área en cuestión". (2) *Atractividad*, constituida por otros tres: "similitud ideológica o sociodemográfica...; b) familiaridad o frecuencia de contacto directo o indirecto; c) agrado producido por el comportamiento verbal del líder, incluyéndose su aspecto físico,... así como su trato y simpatía personal". 3) *Poder*, que incluye "control y administración de premios y castigos, es decir, que el público aprecie la amplitud con que el líder puede llevar a cabo dichas actividades; interés en la opinión del receptor, esto es, que éste estime si el que esté o no de acuerdo con el líder es algo que le interesa a ésta; control de las desviaciones, que quiere decir, que el público juzgue cuán probable es que el líder pueda observar si la posición que ella preconiza es asumida o no por él" (Arceo, 1990: 103).

Por lo que a esta investigación se refiere, la imagen pública global del alcalde puede ser estudiada intentando medir dos dimensiones fundamentales de la misma: la *popularidad* del alcalde y la *credibilidad* que inspira.

1.2. La popularidad

Ya Dahl, en su clásico *Who Governs?* (1961), describe el éxito del alcalde Lee en New Haven en terminos de su capacidad para utilizar su popularidad y prestigio con el objeto de conseguir concesiones de los actores políticos y económicos. También Neustadt (1960) destaca que el prestigio popular es una fuente insustituible de influencia para el Presidente de los Estados Unidos.

Sin duda, la popularidad constituye para los alcaldes un recurso precioso en sus manos, al tiempo que puede entenderse claramente como una dimensión de la percepción de liderazgo.[2]

A los alcaldes objeto de estudio se les reconoce una gran popularidad: casi el 90 por 100 de los informantes consultados está "totalmente" o "bastante" de acuerdo con que *"el alcalde es una persona muy popular que posee un gran atractivo para sus vecinos"* (*véase la Tabla 1*).

[2] Pressman (1972: 520).

Tabla 1
La percepción de popularidad

Grado de acuerdo con la afirmación "El alcalde es una persona muy popular que posee un gran atractivo para sus vecinos"

	N	%
Totalmente	83	38,4
Bastante	106	49,1
Poco	25	11,6
Nada	2	0,9
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

La valoración media global es de 0,75 puntos, conforme el índice de 0 a 1 utilizado a lo largo de este trabajo (*véase la Tabla 3)*. Asimismo, más de la mitad de los alcaldes (19 casos en total) obtiene valoraciones superiores a 0,75 en el mismo índice desagregado por municipios, y 9 de ellos se sitúan muy cerca del límite superior de su recorrido.[3]

Por otra parte, abundando en lo mismo, es sorprendente que la mayoría de ellos (el 81,1 por 100 de los informantes), también considere que su alcalde *"es capaz de llegar a todos" (véase la Tabla 2).*

[3] Los alcaldes de Lleida, La Coruña, Jerez de la Frontera, Sabadell, Alcoy, Esparreguera, Esplugues de Llobregat, Gerona y Mislata son muy especialmente valorados por su popularidad, con puntuaciones superiores a 0,89 en la escala de 0 a 1 empleada.

Ello es consecuente con la opinión mayoritaria de que las relaciones entre sus respectivos alcaldes y otros actores políticos y sociales suelen ser "frecuentes", al tiempo que "buenas o satisfactorias".[4]

Tabla 2

Grado de acuerdo con la afirmación: "El alcalde puede comunicarse fácil y cómodamente con todas o casi todas las personas y grupos destacados del municipio. Es capaz de llegar a todos"

	N	%
Totalmente	113	52,3
Bastante	62	28,7
Poco	30	13,9
Nada	10	4,6
NS/NC	1	0,5
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

1.2. La credibilidad

Una de las principales conclusiones de la celebrada investigación de Kouzes y Postner (1993; 1995) sobre la imagen de líderes de todo el mundo, es que "más que cualquier otra cosa, queremos líderes que sean creibles". En consonancia con ello, formulan lo que denominan la Primera Ley

[4] *Véase* el apartado 5.1. del capítulo VI.

del Liderazgo: "si no creemos en el mensajero, no creeremos en el mensaje".[5]

Ahora bien, ¿cuáles son los componentes de la credibilidad?. Para dichos autores, "durante las pasadas dos décadas, la honradez, la visión de futuro, la capacidad para generar entusiasmo y la competencia técnica han sido, por ese orden, los rasgos más recurrentemente seleccionados por los encuestados como las cuatro fuentes esenciales de la credibilidad".[6]

Como ya se señaló, el alcalde español es un alcalde fuerte y estable, rasgos que se consideran límites importantes a la nacionalización de la política local. Ahora también puede añadirse que el alcalde español es un alcalde relativamente bien valorado -en el sentido de que inspira credibilidad-, al menos en comparación con los máximos cargos unipersonales de otros niveles de gobierno.

---

[5] Kouzes y Postner (1993: 59) y Kouzes y Postner (1995: 26), respectivamente. Asimismo, resulta sorprendente que March y Olsen, aunque apuesten por el "retorno a las instituciones", destaquen la función esencial que cumple en las democracias la *confianza* en los líderes políticos: "La división del trabajo en un sistema político otorga una considerable autoridad a los líderes políticos. Mediante su influencia sobre el gobierno, el ejército, los medios de comunicación, y el curso de los sucesos, los líderes políticos pueden actuar con una considerable autonomía incluso en un sistema democrático. La aprobación popular no es infinitamente maleable, aunque los líderes políticos tienen un considerable margen de maniobra que posteriormente será legitimadas. Tal sistema asume la confianza de y entre los líderes políticos. Se necesita la confianza de que las tareas será ejecutadas, los acuerdos cumplidos y los intereses protegidos. Normalmente, la confianza es una característica esperada (*expected feature*) de un sistema democrático (....) La confianza es importante porque es de sobre conocido que las decisiones pragmáticas (1) asegurarán la aprobación popular *ad hoc*, (2) que puede resolver el conflicto político sin debate (...) En el fondo cualquier estrategia se enfrenta con un dilema imposible: un contrato que controlara adecuadamente a los líderes políticos, circunscribiría al mismo tiempo en un papel que haría sumamente ineficaz el liderazgo polítco. La alternativa no es otra que la construcción de una *cultura de la confianza* (...)" (March y Olsen, 1989: 33-34, cursiva añadida)

[6] Kouzes y Postner (1995: 27).

Así lo apuntan, los resultados de algunos sondeos de opinión donde se compara el *grado de confianza* que tienen los ciudadanos en su alcalde, en el presidente del gobierno de la nación y en el presidente de su gobierno autonómico apuntan en ese sentido. A falta de completar la serie temporal con datos más recientes que confirmen la tendencia de los años ochenta, resulta que el "nivel de confianza" que expresan los vecinos en su respectivo alcalde supera a la que les inspira el presidente de su Comunidad autónoma y, algo más recientemente, a su confianza en el Presidente del Gobierno de la Nación.[7]

También en nuestra investigación han aparecido de forma espontánea dichos rasgos en las respuestas a las preguntas abiertas

[7] La pregunta que se propone en los diferentes estudios del CIS que se han consultado es la siguiente: "¿Hasta qué punto confía usted en su Alcalde, en el Presidente del Gobierno y en el Presidente del Gobierno Autónomo?". La tabla adjunta presenta las distribuciones porcentuales de frecuencias resultantes.

Grado de confianza en los alcaldes

	May-1983		En-1984		Abr-1984		Mar-1986			Oct-1986			Abr-1988		
	A	P	A	P	A	P	A	P	PA	A	P	PA	A	P	PA
Mucho	14	22	8	13	6	11	10	8	5	7	12	5	8	6	4
Bastante	43	41	40	42	39	41	42	40	32	41	41	31	44	35	32
Poco	24	22	28	26	30	30	23	30	30	28	27	33	27	35	35
Nada	10	8	11	9	14	9	12	11	15	10	9	12	12	15	17
NS/NC	9	7	13	10	11	9	13	11	18	14	11	19	9	9	12
Total	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*

Fuente: Elaboración propia sobre datos del Centro de Investigaciones Sociológicas, estudios en orden cronológico números 1.350, 1.390, 1.411, 1517, 1.552 y 1.740. *Siglas:* A (Alcalde); P (Presidente del Gobierno de la Nación); PA (Presidente del Gobierno Autonómico). Adviértase que no aparece la comparación con el Presidente del Gobierno Autonómico en los estudios de mayo de 1983, enero de 1984 y abril de 1984.

planteadas a los informantes y, en especial, la alta valoración que merece la honradez en los alcaldes.[8]

Asimismo, de nuevo casi el 90 por 100 de los informantes está "totalmente" o "bastante" de acuerdo con que *"las opiniones y propuestas del alcalde suelen tener una gran credibilidad para sus vecinos" (véase la tabla 2),* con una puntuación media global de 0,67.[9]

Tabla 3.
La percepción de credibilidad

Grado de acuerdo con la afirmación:
"Las opiniones y propuestas del alcalde suelen tener una gran credibilidad para sus vecinos"

	N	%
Totalmente	34	15,7
Bastante	154	71,3
Poco	24	11,1
Nada	4	1,9
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

[8] Además, parece ser que la honestidad es uno de los rasgos que más se citan en todas las encuestas sobre las características de los líderes. En cualquier caso, se entiende que la credibilidad es un concepto complejo que ha de interpretarse conforme las "imágenes" muy próximas o paralelas a la de "honradez" y "confianza", fundamentalmente. Así se destaca en algunas respuestas a preguntas abiertas, sobre todo la alta valoración de la honradez.

[9] Los alcaldes de La Coruña, Osuna, Manzanares, Alcoy y Torredonjimeno superan los 0,75 puntos en el índice de 0 a 1 utilizado.

2. La conformación de la percepción de liderazgo

Puesto que la percepción de liderazgo es un concepto complejo, debe concretarse en dimensiones que intenten a alguna forma acotarlo y simplificarlo.

Pues bien, la conjugación de las dimensiones de "popularidad" y "credibilidad" de la imagen pública de los alcaldes, con las dimensiones de "competencia" y "ambición" correspondientes a su ecuación personal[10], define y construye de forma operativa los que aquí se denomina *percepción de liderazgo*.[11]

---

[10] Tanto la competencia como la ambición se estudiaron operativamente en el capítulo V, en tanto que dimensiones principales de la ecuación personal del liderazgo.

[11] Siendo conscientes de las dificultades que plantea el concepto de *carisma* y del sesgo que introduce en las percepciones, no se ha incluido como dimensión en la definición operativa de "percepción de liderazgo" (*veáse* la emblemática obra de A. R. Willner, 1984, *The Spellbinders* , los "hechizadores" que, a nuestro juicio, pasa por ser el mejor análisis aplicado de la percepción carismática). Ahora bien, con independencia de lo que los informantes consultados entienden por carisma, éstos atribuyen en buena medida este rasgo complejo a sus respectivos alcaldes (*véase la Tabla adjunta).*

La percepción carismática

¿Cree Vd. que el alcalde es percibido por sus vecinos como una persona con carisma?

	N	%
Totalmente	62	28,7
Bastante	91	42,1
Poco	61	28,2
Nada	2	,9
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

Dicho de otro modo, la percepción conformada de liderazgo se podrá considerar más grande o más pequeña, en función de las valoraciones correspondientes a estas cuatro dimensiones operativas mencionadas.

La *Tabla 4* presenta todos los índices calculados, desagregados por municipios y combinados en un único indice global de percepción de liderazgo (IPL).[12]

A partir de dichos índices se pueden formular las siguientes observaciones generales:

- Ningún alcalde obtiene valores inferiores a 0,40 en ninguno de los índices calculados;

- tres cuartas partes de los alcaldes obtiene valores superiores a 0,60 puntos;

- las correspondientes puntuaciones medias globales superan con holgura también esa cifra; y,

- por último, ningún alcalde obtiene puntuaciones inferiores a 0,50 en los IPL.

[12] Véase el capítulo V por lo que se refiere al cálculo de los índices globales de competencia (IGC), así como los índices de ambición política (IAMB)

Tabla 4.

Indices sobre las dimensiones de la percepción de liderazgo

Municipio	IPOP [a]	ICRED [b]	IGC [c]	IAMB [d]	IPL [a+b+c+d]/4
Alcobendas	,56	,67	,60	,67	.63
Alcoy	,89	,78	,76	,94	.84
Badalona	,61	,61	,67	,94	.71
Baeza	,83	,72	,80	,89	.81
Cambre	,72	,61	,49	,61	.61
Canovelles	,83	,72	,71	,67	.73
Coruña (La)	,94	,94	,90	,89	.92
Coslada	,56	,56	,64	,94	.68
Esparreguera	,89	,72	,71	,67	.75
Esplugues de Llobregat	,89	,72	,83	,67	.78
Fene	,61	,67	,64	,39	.58
Fuenlabrada	,83	,72	,78	,72	.76
Getafe	,72	,61	,67	,78	.70
Girona	,89	,72	,84	,83	.82
Ibi	,72	,67	,64	,56	.65
Jerez de la Frontera	,94	,72	,73	,94	.83
Lleida	1,0	,72	,63	,56	.73
Manzanares	,61	,83	,71	,33	.62
Mislata	,89	,72	,70	,83	.78
Montcada i Reixac	,83	,72	,52	,56	.66
Níjar	,72	,67	,61	,50	.63
Olesa de Montserrat	,67	,67	,57	,61	.63
Osuna	,78	,83	,57	1,00	.80
Porriño (O)	,61	,44	,43	,94	.59
Pozuelo de Alarcón	,39	,44	,45	,67	.50
Sabadell	,94	,72	,81	,67	.78
San Javier	,50	,39	,42	,67	.50
Sant Adriá de Besós	,67	,67	,58	,44	.59
Sant Boi de Llobregat	,83	,67	,63	,89	.76
Santa Eulalia del Río	,83	,61	,65	,72	.70
Santa Perpetua Mogoda	,72	,67	,60	,44	.61
Terrasa	,56	,56	,44	,56	.53
Torre-Pacheco	,83	,61	,67	,78	.72
Torredonjimeno	,78	,78	,83	,89	.82
Vitoria-Gasteiz	,83	,61	,79	,87	.78
Viveiro	,56	,67	,48	1,00	.68
Valoración media (*)	*,75*	*,67*	*,65*	*,72*	*,70*
Desviación típica	*,23*	*,20*	*,26*	*,24*	*,10*

Fuente: Elaboración propia.(*) Valores medios de las puntuaciones atribuídas por cada uno de los informantes. *Abreviaturas:* IPOP (indices de popularidad); ICRED (índices de credibilidad); IGC (índices globales de competencia, recogidos del capítulo V); IAMB (índices de ambición política, tomados del capítulo V); IPL (índices de percepción de liderazgo).

Todo ello revela la existencia de una percepción (conformada) de liderazgo, y que los alcaldes, globalmente considerados, son percibidos como líderes de sus respectivas comunidades locales.

Ahora bien, aunque dicha conclusión sea cierta, debe matizarse un tanto, utilizando de nuevo como referencia los IPL desagregados por municipios. De este modo, es posible clasificar a los alcaldes en *tres tipos*:

(i) Alcaldes con "fuerte" percepción de liderazgo: *IPL superior a 0,75 puntos.* En este grupo se incluirían 14 alcaldes *(véase la Tabla 5),* los cuales presentan un índice elevado en los cuatro componentes de la percepción de liderazgo. Ello proporciona una fuente indudable de legitimación y los apoyos (difusos) necesarios para producir liderazgo.[13]

(ii) Alcaldes con percepción de liderazgo "selectiva": *IPL entre 0,75 y 0,60 puntos.* Se trata de un grupo de 16 alcaldes que destacan en alguna dimensión de su imagen, aunque son relativamente deficitarios en alguna otra.

(iii) Alcaldes inclasificables (o, probablemente, con "débil" percepción de liderazgo): *IPL entre 0,60 y 0,50 puntos.* El resto de los alcaldes (6 casos) presenta puntuaciones cercanas al valor medio en el recorrido del índice, por lo que no cabe hacer ninguna afirmación taxativa. Con otras palabras, las respuestas al

[13] De ahí los esfuerzos que muchos gobiernos locales realizan por potenciar las políticas de comunicación y márketing vinculadas a la prestación de servicios, habida cuenta que la valoración de los productos de la actividad gubernamental por parte de los vecinos-clientes está íntimamente ligada a la propia imagen del alcalde como representante del gobierno del municipio, y, en última instancia, a sus posibilidades de reelección.

cuestionario presentan una gran variabilidad (alta desviación típica) para estos casos en los *items* contemplados y, por tanto, resulta arriesgado realizar una interpretación en un sentido u otro. En este sentido, no es prudente aplicarles la conclusión general que se señalaba anteriormente.

Tabla 5.
La percepción de liderazgo
(Clasificación de los alcaldes en función del IPL por municipios)

"Fuerte" percepción de liderazgo (IPL > 0,75)	Percepción "selectiva" de liderazgo (IPL entre 0,75 y 0,60)	Inclasificables o "débil" percepción de liderazgo (IPL entre 0,60 y 0,50)
Coruña (La)	Canovelles	Porriño (El)
Alcoy	Lleida	Sant Adriá de Besòs
Jerez de la Frontera	Torre-Pacheco	Fene
Gerona	Badalona	Terrasa
Torredonjimeno	Getafe	Pozuelo de Alarcón
Baeza	Santa Eulalia del Río	San Javier
Osuna	Coslada	
Esplugues de Llobregat	Viveiro	
Mislata	Montcada i Reixac	
Sabadell	Ibi	
Vitoria	Alcobendas	
Fuenlabrada	Níjar	
Sant Boi de Llobregat	Olesa de Montserrat	
Esparreguera	Manzanares	
	Cambre	
	Santa Perpetua Mogoda	

Fuente: Elaboración propia.

En cualquier caso, es sumamente revelador que la percepción general de liderazgo se encuentre asociada a (i) una percepción favorable de la actuación del ayuntamiento, en general, y de las políticas públicas locales, en particular, (ii) la proyección regional o nacional de la imagen de los alcaldes, y (iii) un comportamiento del elector proclive al voto a la candidatura encabezada por el alcalde-líder. A estas tres cuestiones se dedican los próximos apartados.

3. La valoración del ayuntamiento y de las políticas públicas locales

La valoración general de la imagen de los ayuntamientos respectivos se expresa en opiniones altamente positivas: casi el 60 por 100 de los informadores considera que ha mejorado *"la imagen que los vecinos tienen de la eficacia del ayuntamiento desde que el alcade está en el cargo"* , y el 26,9 por 100 que "se ha mantenido igual de positiva" (*véase la Tabla 6).*

Tabla 6
Valoración de la imagen de eficacia del ayuntamiento

En general, ¿ha mejorado, ha empeorado o se ha mantenido igual la imagen que los vecinos tienen de la eficacia de su Ayuntamiento desde que el alcalde está en el cargo?

	N	%
Ha mejorado	129	59,7
Ha emporado	25	11,6
Igual positiva	58	26,9
Igual negativa	2	0,9
NS/NC	2	0,9
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, por lo que se refiere a las diferentes políticas públicas de responsabilidad municipal, destaca también una percepción muy favorable (*véase la Tabla 7*). En particular, las mejores valoraciones corresponden a las políticas del territorio, seguidas por las políticas de bienestar social y por las políticas de promoción económica[14]. En cambio, las valoraciones menos favorables corresponden a los problemas de "ruidos" y "contaminación", así como a los elevados "impuestos municipales".

En definitiva, en consonancia con la predominante percepción de liderazgo, existe también una valoración muy positiva sobre la eficacia en la actuación del ayuntamiento, así como sobre el funcionamiento global de las políticas públicas locales.

Sería simplificar demasiado atribuir una relación causal directa entre percepción de liderazgo y percepción de la gestión municipal. En cualquier caso, sí que se produce una correlación significativa entre los índices de percepción de liderazgo (IPL), por un lado, y los índices medios correspondientes a la valoración del ayuntamiento y de las políticas públicas locales, por otro. ta entre percepción de liderazgo *y percepción de la gestión municipial*.

Ahora bien, ¿de qué naturaleza es dicha relación?. Es cierto que la percepción de la gestión municipal puede entenderse hipotéticamente, bien como factor de potenciación del liderazgo, bien como condición previa para el desarrollo de procesos de liderazgo, o bien como dimensión del propio liderazgo. No obstante, nos inclinamos a pensar que dicha percepción constituye un factor de potenciación del liderazgo.

---

[14] Recogemos la reciente propuesta de Brugué y Gomà (1998) de clasificar las políticas municipales en estos tres grandes grupos.

Tabla 7

La percepción de diferentes políticas municipales

Nos gustaría conocer en qué aspectos ha cambiado su ciudad durante el período de gobierno del alcalde y su equipo. Para los aspectos que se señalan a continuación, por favor indique si su ciudad ha mejorado, ha empeorado o se ha mantenido igual

	Ha mejorado		Sin cambios sustanciales		Ha empeorado		NS/NC	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Tráfico / circulación vial	119	55,1	58	26,9	37	17,1	2	0,9
Aparcamiento/grúa	77	35,6	65	30,1	72	33,3	2	0,9
Limpieza / basuras	153	70,8	28	13,0	34	15,7	1	0,5
Ruídos	60	27,8	87	40,3	69	31,9	0	0,0
Calles / urbanismo	170	78,7	22	10,2	24	11,1	0	0,0
Transporte público	116	53,7	72	33,3	14	6,5	14	6,5
Contaminación	77	35,6	90	41,7	44	20,4	5	2,3
Belleza de la ciudad	156	72,2	45	20,8	15	6,9	0	0,0
Servicios sociales	179	82,9	23	10,6	8	3,7	6	2,8
Equipamientos / activ. deportivas	196	90,7	20	9,3	0	0,0	0	0,0
Equipamientos / activ. culturales	171	79,2	36	16,7	9	4,2	0	0,0
Equipamientos asistenciales	174	80,6	30	13,9	10	4,6	2	0,9
Vivienda	138	63,9	49	22,7	25	11,6	4	1,9
Impuestos municipales	61	28,2	77	35,6	73	33,8	5	2,3

Fuente: Elaboración propia.

Los aspectos específicamente locales se refuerzan mutuamente, conformándose de este modo una percepción diferenciada de la política local. Ello sirve de base a la construcción de discursos políticos específicamente locales, que -como ya se ha señalado- limitan la tendencia a la nacionalización de la política local.[15]

4. La proyección regional o nacional de la imagen de los alcaldes

Son de sobre conocidas las trayectorias políticas de destacados líderes nacionales o regionales que comenzaron su andadura en alcaldías, aunque las trayectorias inversas también ha sido frecuentes.[16]

Por lo que se refiere a los alcaldes objeto de estudio, uno de cada cuatro informantes consultados opina que su alcalde tiene una "gran influencia" en otros ámbitos de gobierno y casi la mitad que "bastante" o "alguna" (*véase la tabla 8*).

---

[15] *Véanse* los apartados 3 y 4 del capítulo IV.

[16] López Nieto (1997) plantea que las carreras políticas siguen trayectorias multidireccionales: del ámbito público al privado, y del ámbito local y autonómico al nacional, pero también se producen movimientos contrarios. Así, "en el Congreso los Diputados, las parlamentos autonómicos y los ayuntamientos, encontramos casos de políticos que vuelven a estos órganismos, tras ocupar otras públicos o concurriendo con otro partido, porque habían desaparecido o se habían fracturado, a veces también concurren en otra lista por discrepancias con los pactos postelectorales. Aunque desconocemos las trayectorias políticas para todos ellos, sabemos que, junto a las tradicionales (de abajo arriba, Serra, Aznar, Anguita), se produce un nuevo tipo en sentido descendente hacia las Comunidades Autónomas (Fraga, Chaves, Lucas) o hacia los ayuntamientos (Romero, Rudí, Tierno)" (López Nieto, 1997: 194-195). También hay que subrayar que bastantes ex-ministros del PSOE se presentan por las primarias a ayuntamiento importantes de capitales de provincias.

Tabla 8
La influencia del alcalde en ámbitos extramunicipales

Por lo que Vd. conoce, ¿hasta qué punto su alcalde tiene influencia fuera del municipio, en ámbitos provinciales, autonómicos o nacionales?

	N	%
Gran influencia	58	26,9
Bastante/alguna	103	47,7
Sin influencia	47	21,8
NS/NC	8	3,7
Total	*(216)*	*(100)*

Fuente: Elaboración propia.

Esa percepción de que los alcaldes poseen influencia en ámbitos extramunicipales puede vincularse al hecho de que acumulan o han acumulado otros cargos ajenos al ayuntamiento.[17] Precisamente, muchos de los alcaldes a los que se reconoce una "gran influencia" (con puntuaciones superiores a 0,75 en la escala de 0 a 1, donde 0 es "gran influencia" y 0 es influencia "nula") coinciden con aquéllos que acumulan o han acumulado otros cargos no estrictamente municipales.[18]

La distribución de los cargos ocupados por los alcaldes en otros niveles políticos es la siguiente: diputado (3 alcaldes), senador (1), diputado autonómico (8), diputados provinciales (5), diputado europeo (1), cargos en

[17] Sobre la "acumulación vertical", por oposición a la acumulación horizontal, *veáse* Márquez (1998).

[18] Es el caso de los alcaldes de Alcoy, Jerez de la Frontera, La Coruña, Gerona, Osuna, Terrasa y Vitoria.

mancomunidad, área metropolitana o comarca (5) y otros cargos de relevancia (10) (*véase la Tabla 9)*.

En conjunto, 20 de los 36 alcaldes estudiados han ocupado cargos de relevancia en ámbitos políticos regionales, nacionales o, incluso, internacionales. Ahora bien, existen alcaldes sin cargos extramunicipales de relevancia que, sin embargo, se percibe que tienen una influencia significativa en otros ámbitos políticos[19] y, viceversa, alcaldes sin una alta percepción de influencia que sí ocupan o han ocupado otros cargos.[20]

¿A qué se debe este fenómeno?. En consonancia con la concepción no posicional del liderazgo (la que se mantiene a lo largo de la tesis), la respuesta es que el cargo no implica necesariamente influencia. Al fin y al cabo, dicha influencia se contruye principalmente sobre la base de una sólida red de apoyo que proporciona recursos (materiales y no materiales) a los alcaldes, esto es, que les permite proyectarse en otros círculos o arenas políticas.[21] No obstante, el cargo es un buen instrumento para provocar influencia, ya que, de hecho más de mitad tiene o ha tenido al menos otro aparte de la alcaldía.

---

[19] Como los alcaldes de Fuenlabrada, Santa Eulalia del Río, Baeza, Getafe, Sabadell y Torre-Pacheco, los cuales obtienen una valoración superior a 0,75 en la escala de 0 a 1 utilizada.

[20] Es el caso de los alcaldes de Canovelles, Montcada i Reixac, Esparreguera, Sant Adriá de Besòs, El Porriño, Pozuelo de Alcarcón, Manzanares, Sant Boi de Llobregat o Viveiro, los cuales no superan en ningún caso la cifra de 0,60 en el índice de 0 a 1.

[21] *Véase* el apartado 4.1. del capítulo III y el apartado 5 del capítulo VI.

Tabla 9

Cargos de los alcaldes en otros ámbitos políticos

Cargos	Alcaldes
Diputado	Alcoy Coruña (La) Vitoria
Senador	Viveiro
Diputado autonómico	Badalona Gerona Jerez de la Frontera Lleida Níjar Pozuelo de Alarcón Sabadell Vitoria
Diputado provincial	Canovelles Osuna Porriño (El) (Vicepresidente) Sant Adrià de Besós Terrasa (Presidente)
Diputado europeo	Jerez de la Frontera
Cargos en Mancomunidad, Area Metropolitana o Comarca	Badalona Canovelles Esparreguera Montcada i Reixac Sant Adriá de Besòs
Cargos nacionales o regionales de la FEMP	Coruña (La) Gerona Manzanares
Otros cargos relevantes (*)	Badalona Canovelles Coruña (La) Gerona Jerez de la Frontera Manzanares Osuna Porriño (El) Sant Boi de Llobregat Vitoria

(*) Cargos en el partido a nivel regional o nacional, en comisiones regionales o nacionales, empresas públicas / consejos de administración, etc.

En cualquier caso, a los alcaldes a los que hemos agrupapo en la rúbrica de *"fuerte percepción de liderazgo"*, se les atribuye al mismo tiempo *"influencia fuera del municipio, en ámbitos provinciales, autonómicos o nacionales"*. Dicho de otro modo, se detecta una relación significativa entre percepción de liderazgo y proyección del alcalde en arenas políticas supramunicipales, conforme la hipótesis planteada en el capítulo III, que puede interpretarse también como factor de potenciación del liderazgo local.

5. El impacto de liderazgo en el comportamiento electoral municipal

5.1. Liderazgo y voto

Es susceptible de aplicación a la relación entre percepción de liderazgo y voto, la reflexión que con carácter general se hacía sobre el impacto de los líderes en la vida política: aunque los líderes "cuentan" no es posible determinar hasta qué punto, sin hacer referencia a qué líderes o en qué circunstancias concretas se produce dicho impacto. No es extraño, pues, que las discrepancias entre los diferentes analistas sobre la influencia de los líderes en el comportamiento electoral sean importantes, cuando no se trata de posiciones diametralmente opuestas.[22]

Aún así, parece ser predominante -sobre todo en el contexto europeo- la idea de que el impacto de los líderes en el comportamiento de los votantes es muy inferior a la influencia que ejercen factores como la ideología

[22] No obstante, en muchas ocasiones dichas discrepancias constituyen meramente una cuestión de grado o de énfasis que cada analista pone en el impacto del liderazgo sobre el voto, por encima o por debajo de otros factores explicativos.

o la identificación partidista.[23]

De igual modo, en nuestro país, el principal factor explicativo del voto en las elecciones legislativas no parece ser el liderazgo, como tampoco lo son factores socioestructurales (clase social, religiosidad,...), sino principalmente el factor ideológico (en concreto, "la percepción que los votantes tienen de sí mismos y de los partidos en términos de izquierda *versus* derecha"[24]) y, en menor medida, la identificación con el partido.[25]

---

[23] En este sentido, Natchez considera que "en comparación con el poder explicativo de la lealtad al partido (*party loyalty*), el significado de la orientación a un candidato (*candidate orientation*) no es grande" (1985: 182). Asimismo, "el liderazgo es importante en el proceso electoral, pero solamente constituye uno de los factores que influyen en los resultados electorales (...) Su influencia está sujeta a grandes oscilaciones en el tiempo, en mayor medida que la que se deriva de la identificación de partido o de otros factores estructurales" (Graetz y McAllister, 1987: 502). Por último, Rose y McAllister consideran que "la habilidad de los líderes de los partidos para estructurar la opinión pública acerca de los *issues* en liza se sobreestima habitualmente -especialmente por parte de los líderes de los partidos" (1986: 147).

[24] Montero (1998: 417). El mismo autor señala, en relación al comportamiento electoral en las elecciones generales, que "el debil impacto de esos factores (socioestructurales) es un reflejo adecuado de su escasa importancia a la hora de que los electores opten por un partido y decidan luego seguir apoyándolo o cambiarse a otro situado dentro del mismo bloque ideológico. Y ya sabemos que el *anclaje* del electorado tampoco se debe a la presencia organizativa de los partidos, que es mínima, ni a los vínculos psicológicos de la identificación partidista, que es también muy baja (...) (El factor ideológico) es el que mejor contribuye a explicar el apoyo estable a los partidos: sus R^2 *medias* son las más elevadas en todas las elecciones y han aumentado considerablemente en las de 1993 hasta llegar a explicar por sí solo el 40,5 por 100 de la varianza en el voto (...) De esta forma, el *cleavage* que divide actualmente el sistema de partidos español parece expresarse fundamentalmente a través de una visión de la política asociada con los términos espaciales de izquierda-derecha (1998: 417-418).

[25] Asimismo, en el estudio de Justel se concluye que "del análisis exploratorio practicado sobre datos españoles obtenidos por encuesta en torno a las dos elecciones generales de 1986 y 1989 se obtienen resultados en gran medida coincidentes con los aportados en las últimas décadas por otros autores, especialmente en lo relativo al influjo del líder como factor de decisión y explicación del voto. En primer lugar, se

No obstante, también se reconoce que "el efecto neto aportado por los líderes es suficiente para alterar el saldo de votos en un pequeño porcentaje, aunque sea generalmente insuficiente para cambiar el resultado final de la elección" o que "una vez controlada la influencia de la identificación con el partido, se constata que la valoración del líder o candidato y de los *issues* de campaña aportan una contribución significativa y propia a la explicación del comportamiento de voto".[26] Asimismo, en relación de nuevo al caso español, Gunther ha destacado la relevante, aunque difícil de precisar, cuota de influencia sobre el comportamiento del elector que al liderazgo político le corresponde.[27]

En todo caso, el impacto de los líderes se suele considerar particularmente significativo cuando la incertidumbre percibida sobre el *resultado de las elecciones es grande, y a ella se une un planteamiento*

---

confirma el mayor poder explicativo de las actitudes hacia el partido (proximidad, pertenencia, lealtad o identificación (...) Se confirma también que el factor partido prevalece sobre el liderazgo a la hora de explicar el voto, si bien este último, en unos casos, y la ideología del sujeto, en otros, preceden siempre al factor de clase y casi siempre a la religión (1992: 57-58).

[26] Referencias de Graetz y McAllister (1987: 502) y de Klingemann y Taylor (1978: 126), respectivamente. Los primeros destacan, en relación al caso británico, que "en 1983 la valoración de los líderes de los partidos explicaba en su conjunto un 6 por ciento de la varianza de voto en conservadores y laboristas ingleses, porcentaje *digno de consideración, aunque no grandes, en comparación con la publicidad dada a* los líderes por los medios de comunicación" (Rose y McAllister, 1986: 131)

[27] Gunther señala que "la conclusión que se deriva de la comparación del análisis multivariable del comportamiento de voto en España en 1979 y 1982 es que nuestro énfasis original en variables de liderazgo, y nuestros hallazgos concernientes al relativamente débil anclaje social de la participación, eran igualmente válidos en los primeros años 80 que en los años noventa" (1990: 50), y que "en la España actual, la debilidad relativa de las organizaciones partidistas, de las asociaciones secundarias y la prensa cualificada (quality press) como fuentes de información política significan que el tipo de imágenes superficiales y personalizadas de los políticos, que pueden ser

personalista de la confrontación electoral (real o inducido por los medios de comunicación).[28]

En definitiva, no se puede establecer una relación causal sencilla o automática entre liderazgo y voto. Aún así, existen suficientes argumentos para considerar que la percepción de liderazgo constituye un factor la percepción de liderazgo constituye un factor de importancia en la orientación del voto en la mayoría de los municipios estudiados.

5.2. La percepción del vínculo entre liderazgo local y éxito electoral

Ya se señalaron en el capítulo IV varios argumentos relacionados con el liderazgo local como límite a la nacionalización que, paralelamente, sugerían el vínculo entre liderazgo y éxito electoral.

En efecto, dicho vínculo se encuentra presente en las percepciones de los informantes consultados. Así lo apuntan indicadores como la presencia de discursos locales específicos, la personalización de las elecciones o la percepción del papel destacado del alcalde -por encima del

---

difundidas mejor a través de la televisión y de las revistas populares, han surgido, por defecto, como influencias importantes sobre la opción electoral" (Gunther, 1990: 65).

[28] En este sentido, Justel apunta que "el factor líder cobra mayor relevancia en función del grado de controversia alcanzado en los escenarios preelectorales y en la campaña propiamente dicha, bien por la dureza del debate en torno a temas relevantes de coyuntura, bien por lo apretado de la pugna en función de la incertidumbre del resultado" (1992: 61). También lo destacan, para el caso británico, Rose y McAllister: "cuando la competición electoral es muy abierta y turbulenta, el papel de los líderes de partido adquiere una gran importancia y entraña un enorme riesgo" (1986: 147).

partido- en las sucesivas victorias electorales de los alcaldes, así como su prolongada permanencia en el cargo.

Abundando en lo mismo, los informadores establecen de forma espontánea también un vínculo entre liderazgo local y éxito electoral. En efecto, preguntados abiertamente[29] por las razones que a su juicio habían conducido a la constante reelección de los alcaldes y a su prolongada permanencia en el cargo, las respuestas -situadas en el plano de las percepciones- señalan en la misma dirección.

5.3. El comportamiento electoral municipal: entre las claves explicativas locales y supralocales

Asimismo, el estudio de los propios resultados electorales (sobre todo aquéllos correspondientes a las elecciones municipales celebradas en los 36 municipios considerados, pero también comparando éstos con los resultados de las elecciones municipales y legislativas a escala nacional, así como con las elecciones autonómicas), proporciona argumentos a favor de la relación entre liderazgo local y voto.

5.3.1. Concentración / fragmentación del voto

En primer lugar, la comparación entre la *concentración del voto* de las elecciones municipales celebradas en los municipios estudiados, con la concentración del voto en elecciones legislativas y municipales a escala nacional, apunta diferencias notables (*véase la Tabla 10*).

[29] *Veáse* el cuestionario que figura en el Anexo III.

En efecto, es de destacar que existe una diferencia del 11,3 por 100 (en promedio de voto a candidaturas) entre las elecciones municipales en los municipios estudiados con respecto a las municipales a escala nacional. La concentración electoral se sitúa en aquéllas a niveles propios de las elecciones legislativas. Ello no indica otra cosa que la elevadísima concentración del voto, durante años, en torno a los dos primeros partidos y, sobre todo, al primer partido.

Al fin y al cabo, el alcalde siempre ha sido elegido en la candidatura con mayor número de votos a gran distancia del segundo partido, como se verá más adelante.

Tabla 10

Comparación entre los índices medios de concentración electoral (ICE) y parlamentaria (ICP) en elecciones legislativas, elecciones municipales y elecciones municipales en los municipios objeto de estudio durante los sucesivos mandatos de los alcaldes estudiados, 1979-1996 (en porcentajes promediados de voto a candidaturas y de escaños)

	ICE	ICP
Elecciones legislativas	71,0	84,1
Elecciones municipales	63,0	64,7
Elecciones municipales (municipios objeto de estudio)	74,3	80,2

Fuente: Elaboración propia. *Abreviaturas:* ICE (índices medios de concentración electoral) e ICP (indices medios de concentración parlamentaria). Ambos tipos de índices se han calculado en función de la suma de porcentajes de votos -a candidaturas o escaños (concejales, en su caso)- de los dos primeros partidos.

Paralelamente a la gran concentración del voto, también se produce una elevada *concentración de concejales*: nada menos que un 80,2

por 100 (como promedio) de los concejales elegidos durante los sucesivos mandatos de los alcaldes estudiados, corresponden a los dos primeros partidos. Dicho porcentaje es muy superior (casi el 24 por 100 de diferencia) al índice de concentración de las elecciones municipales a escala nacional.

A la inversa, tanto la *fragmentación electoral* como la *parlamentaria* son mucho menores en las elecciones municipales celebradas en los municipios estudiados, que en las municipales a escala nacional, situándose de nuevo a niveles similares a las legislativas (*vease la Tabla 11*).

Tabla 11.

Indices medios de fragmentación electoral y número efectivo de partidos en elecciones legislativas, elecciones municipales y elecciones municipales en los municipios objeto de estudio, durante sucesivos mandatos de los alcaldes estudiados (1979-1996)

	Elecciones legislativas	Elecciones municipales	Elecciones municipales (municipios objeto de estudio)
Indice fragmentación electoral	0,72	0,77	0,73
Indice fragmentación parlamentaria	0,62	0,75	0,65
N° efectivo de partidos electorales	3,67	4,35	3,85
N° efectivo de partidos parlamentarios	2,65	4,05	3,25

Fuentes: Elaboración propia. Tanto el número efectivo de partidos eletorales como el número efectivo de partidos parlamentarios en las elecciones legislativas han sido recogidos de Montero (1988: 399). No obstante, se ha tenido que recalcular la media, dejando de considerar las elecciones legislativas de 1977, con el objeto de posibilitar una comparación más adecuada con las elecciones municipales. Los índices de fragmentación de Rae y el número efectivo de partidos electorales y parlamentarios en las elecciones municipales a escala nacional se ha tomado de Delgado (1997: 178 y 181, respectivamente).

Asimismo, el análisis de la *composición política* de los gobiernos locales durante los sucesivos mandatos de los alcaldes estudiados[30] (*véase la Tabla 12*), permite formular las siguientes observaciones:

(i) En primer lugar, los alcaldes siempre han sido elegidos en la candidatura que cuenta con el mayor número de concejales en el pleno municipal.[31]

(ii) Asimismo, debe destacarse que casi el 70 por 100 de los gobiernos locales encabezados por los alcaldes estudiados a lo largo de sus sucesivos mandatos, han sido apoyados por la mayoría absoluta en el pleno de su formación de pertenencia. Entre ellos, el 28,8 por 100 ha sido de mayoría absoluta cualificada, el 51,8 por 100 de mayoría absoluta ampliada y el 19,4 por 100 de mayoría absoluta mínima.

(iii) Si al anterior porcentaje se añade el correspondiente a gobiernos locales de minoría máxima (12,7 por 100), resulta que más del 80 por 100 de los gobiernos encabezados por los alcaldes han sido cuasi-mayoritarios y, en ellos, no se ha producido ningún problema de estabilidad, y menos aún, de gobernabilidad.

---

[30] En el anexo V de la tesis se recoge la composición política de los plenos municipales durante los sucesivos mandatos de los alcaldes estudiados.

[31] Salvo 3 casos excepcionales de empate entre la candidatura del alcaldes y alguna otra en el número de concejales obtenidos: Coslada (mandato de 1987: IU empató a 10 concejales con el PSOE), Osuna (mandato de 1979: el PSOE empató a 6 concejales con el PCE) y Fene (mandato de 1979: empate a 4 concejales entre BN-PG y PSOE).

Tabla 13
Tipología de los gobiernos locales estudiados en función del alcalde como actor preeminente

		1979	1983	1987	1991	1995	*Total*
MAYORÍA ABSOLUTA	**Cualificada**	1	12	7	8	3	*31*
	Ampliada	1	12	17	16	10	*56*
	Mínima	1	3	6	6	5	*21*
MINORÍA	**Máxima**	5	2	2	4	7	*20*
	Media	10	2	4	2	11	*29*
	Mínima	-	-	-	-	-	-
Total		*18*	*31*	*36*	*36*	*36*	*157*

Fuente: Elaboración propia a partir de las categorías de Márquez (1998). *Mayoría absoluta cualificada*: cuando la formación de pertenencia del alcalde obtiene los dos tercios o más del total de concejales del pleno. *Mayoría absoluta ampliada*: cuando la formación de pertenencia del alcalde obtiene entre la mitad más uno y los dos tercios de concejales. *Mayoría absolura mínima*: cuando la formación de pertenencia del alcalde obtiene la mitad más uno de los concejales. *Minoría máxima*: cuando el alcalde elegido ha necesitado de los apoyos o la concertación de una coalición con otras formaciones políticas, o la elección es automática si la lista de la formación que encabeza ha obtenido el mayor número de votos respecto a las demás formaciones con representación. El criterio operativo que aquí se utiliza es que la formación del alcalde obtenga la mitad o la mitad menos uno de los concejales. *Minoría media*: cuando la formación de pertenencia del alcalde obtiene un número de concejales que oscila entre más de uno y menos de la mitad menos uno. *Minoría mínima*: cuando el alcalde es el único representante elegido de su formación.

5.3.2. La competitividad

La competitividad de los sistemas locales de partidos a partir de datos agregados se puede calibrar mediante la utilización de dos indicadores, principamente: por un lado, la proximidad de los resultados de los principales partidos y, por otro, la alternancia de los partidos en el poder.[32] Un método sencillo y operativo de medir la competitividad consiste, por tanto, en utilizar el *índice de predominancia del primer partido electoral* (IPE) o *parlamentario* (IPP), que expresa simplemente la diferencia (en porcentaje de voto a candidaturas o escaños) entre los dos partidos más votados y que puede interpretarse en el sentido de que cuanto mayor sea dicho índice, menor será la competitividad en el sistema local de partidos, y vicerversa. El cálculo de los IPE e IPP para todas las elecciones municipales, desagregados por municipios, se presenta en el *Anexo IV*, y los promedios correspondientes en la Tabla 14.

Tabla 14.
Comparación de los indices medios de predominancia del primer partido en elecciones legislativas, elecciones municipales y elecciones municipales, 1979-1995 -en porcentajes promediados de voto a candidaturas (IPV) y de escaños (IPP)-

	IPV	IPP
Elecciones legislativas	10,6	15,4
Elecciones municipales	10,7	10,8
Elecciones municipales (municipios objeto de estudio)	23,7	26,1

Fuente: Elaboración propia.

[32] Montero (1992: 257). Asimismo, recuérdese la interesante distinción conceptual que establece Sartori (1980: 260) entre *competencia* y *competitividad*. Mientras que la competencia se refiere a las reglas del juego democrático, que permiten la libre competición entre los partidos por los votos, la competitividad es una propiedad o estado de la competencia del sistema de partidos en un determinado momento en el tiempo.

Como puede observarse, los índices medios de predominancia del primer partido, tanto en porcentaje de votos como en porcentaje de concejales, superan ampliamente a los índices medios de predominancia correspondientes a la elecciones legislativas y a las elecciones municipales a escala nacional. Ello sugiere, en consonancia con los resultados planteados en el apartado anterior, que el nivel de competividad en los municipios estudiados es realmente bajo.

En definitiva, pues, el comportamiento electoral presenta una menor fragmentación electoral (mayor concentración) y una menor competitividad tanto que el promedio agregado de los resultados de las elecciones municipales en todos los municipios, como en su comparación con los resultados de las elecciones legislativas. Ello expresa de nuevo en la gran estabilidad del alcalde-líder.

5.3.3. El voto "dividido"

Como señalan Vallés y Sánchez Picanyol, "para el caso español, la situación temporal de las elecciones locales con respecto a las legislativas conduce a entender el resultado de las locales como un "eco" -más o menos lejano, pero persistente- de las anteriores legislativas (...) El voto agregado en las locales sería, entonces, un presunto mensaje emitido por el electorado en clave de política estatal y no estrictamente local. Sin embargo, este mensaje es cuando menos ambiguo. No puede ignorarse la importancia del factor local, que se expresa de manera particular cuando aparece algún líder o notable que se impone en las elecciones municipales, desbordando la preferencia o afinidad de partido en un sector significativo del electorado. Así cabe explicar el resultado de las elecciones locales en algunos municipios -Cordoba, Gerona,

Sabadell, entre otros- donde dicho resultado se contrapone, a veces espectacularmente, al resultado de las elecciones legislativas. Se ha adjetivado esta conducta electoral como voto dual o incluso triple, cuando un mismo ciudadano, según el tipo de elecciones -legislativas, autonómicas, locales-, varía la orientación de su voto".[33]

En consonancia con este planteamiento, puede decirse que una parte de la volatilidad y/o escisión del voto (del "voto dividido", como aquí lo denominamos de forma genérica) en los municipios objeto de estudio hay que atribuirlo al factor liderazgo. Dicho de otro modo, una forma indirecta de identificar la influencia del liderazgo como factor de orientación del voto consiste en comprobar la amplitud del fenómeno del voto dividido.

Si se comparan, en primer lugar, las diferencias entre el promedio de voto a candidaturas en elecciones locales y en elecciones legislativas por municipios *(veáse la Tabla 15)*, se comprueba que en tres de cada cuatro municipios (27 casos), la candidatura que encabeza el alcalde -sea del signo político que fuere- obtiene mejores resultados en elecciones municipales que en elecciones legislativas.[34]

---

[33] Vallés y Sánchez Picanyol (1994: 380-381).

[34] Constituyen casos especialmente sorprendentes por la elevada volatilidad, los municipios de Coslada, Fene, Jerez de la Frontera, Sabadell y Santa Perpetua Mogoda. En ellos, la candidatura del alcalde obtiene aproximadamente un tercio más de los votos en elecciones municipales que en las legislativas.

Tabla 15.

Diferencias entre el promedio de voto en elecciones municipales y elecciones legislativas durante el mandato de los alcaldes estudiados (en porcentajes de voto a candidaturas) *

Municipios	Abst.	PSOE	AP/PP	IU	CDS	CIU	BNG	PA	PNV
Alcobendas	16.4	**20.51**	1.54	-0.39	-1.64	-	-	-	-
Alcoy	9.06	**4.25**	-5.2	-0.25	-1	-	-	-	-
Badalona	14.25	**-12.62**	-2.05	23.97	0.68	-2.36	-	-	-
Baeza	1.57	**0**	5.83	1.49	-0.23	-	-	-0.92	-
Cambre	1.25	**4.11**	-10.43	6.61	3.81	-	4.66	-	-
Canovelles	9.07	**10.86**	0.96	-0.04	1.8	0.49	-	-	-
Coruña, La	12.4	**11.65**	-8.8	-0.31	-0.6	-	3.22	-	-
Coslada	13.73	-17.2	-11.37	**38.17**	-2.67	-	-	-	-
Esparreguera	9.46	**6.42**	-0.78	5.12	-1.12	-10.08	-	-	-
Esplugues de Llobregat	13.47	**-0.92**	-5.56	2.35	0.93	-0.9	-	-	-
Fene	5.79	-22.05	-7.62	-0.26	-6.65	-	**29.79**	-	-
Fuenlabrada	13.36	**4.15**	-3.85	-0.87	-2.16	-	-	-	-
Getafe	10.95	**2.53**	-3.95	1.39	-3.02	-	-	-	-
Girona	8.81	**9.64**	-3.82	-0.88	0.26	-6.5	-	-	-
Ibi	8.12	**2.5**	-1.33	3.82	-2.38	-	-	-	-
Jerez de la Frontera	13.62	-26.42	-7.48	0.15	0.86	-	-	**32.45**	-
Lleida	12.04	**4.8**	-6.67	-1.79	-0.08	-2.68	-	-	-
Manzanares	7.86	**6.84**	-11.39	3.78	-0.77	-	-	-	-
Mislata	11.09	**0.4**	-7.82	-0.76	1.26	-	-	-	-
Montcada i Reixac	9.71	-23.94	-5.26	11.7	-0.25	**3.31**	-	-	-
Nijar	9.13	**5.35**	-1.5	2.55	-1.42	-	-	2.87	-
Olesa de Montserrat	8.85	**5.43**	-5.2	7.01	0.51	-4.56	-	-	-
Osuna	4.23	**-7.47**	2.12	0.44	-0.21	-	-	6.33	-
Porriño, El	2.48	-14.58	**17.96**	0.4	5.38	-	5.32	-	-
Pozuelo de Alarcón	12.84	0.2	**-0.22**	-0.32	-1.45	-	-	-	-
Sabadell	7.11	-26.5	-1.16	**39.45**	-0.12	-4.01	-	-	-

Municipios	Abst.	PSOE	AP/PP	IU	CDS	CIU	BNG	PA	PNV
San Javier	10.75	-5.38	**1.62**	4.22	1.97	-	-	-	-
Sant Adria de Besós	11.1	**-5.2**	-3.79	2.4	-1.15	2.47	-	-	-
Sant Boi de Llobregat	10	**-6.42**	-4.85	4.68	-0.89	2.3	-	-	-
Santa Eulalia del Rio	7.35	-6.79	**14.28**	0.67	4.55	-	-	-	-
Santa Perpetua	8.71	-24.59	0.82	**37.98**	1.61	1.03	-	-	-
Terrasa	13.12	**-0.07**	-2.02	2.53	-1.04	-2.05	-	-	-
Torre-Pacheco	8.07	-16.3	-11.24	1.11	**42**	-	-	-	-
Torredonjimeno	4.68	-3.75	1.46	**12.32**	-1.46	-	-	1.13	-
Vitoria-Gasteiz	10.34	-11.87	-6.41	3.35	1.59	-	-	-	**14.69**
Viveiro	4.04	-14.86	**6.13**	6.77	0.01	-	3.28	-	-

Fuente: Elaboración propia.

(*) En negrita aparece la diferencia entre el promedio de voto en elecciones locales y elecciones legislativas de la candidatura por la que se presentó el alcalde.

Observaciones: Las cifras corresponden al promedio de voto en elecciones municipales *menos* el promedio de voto en elecciones legislativas (en % de voto a candidaturas), desde el primer mandato de los alcaldes estudiados, esto, desde 1979 o desde 1983 según los casos. *Ejemplos:* Alcobendas PSOE=20,51 sería el resultado de la siguiente operación: [(PSOE 83 + PSOE 87 + PSOE 91 + PSOE 95) / 4] - [(PSOE 82 + PSOE 86 + PSOE 89 + PSOE 93 + PSOE 96) / 5] // Vitoria PNV 14,79 sería, asimismo, el resultado de la siguiente operación: [(PNV 79 + PNV 83 + PNV 87 + PNV 91 + PNV 95) / 5] - [(PNV 79 + PNV 82 + PNV 86 + PNV 89 + PNV 93 + PNV 96) / 6].

En segundo lugar, el promedio de escisión del voto en los 12 municipios pertenecientes a Comunidades Autónomas no históricas, en los que se convocan de forma simultánea las elecciones municipales y las elecciones autonómicas, privilegia en número de votos a la candidatura del alcalde (en 11 de los 12 municipios) (*veáse la Tabla 16*).[35]

[35] Destaca por el elevado promedio de escisión los casos de Coslada, Santa Eulalia del Río y Torre-Pacheco.

Tabla 16.

Diferencias entre el promedio de voto en elecciones municipales y en elecciones autonómicas durante el mandato de los alcaldes estudiados *
(en porcentajes de voto a candidaturas)

Municipios	Abst.	PSOE	PP	IU	CDS	CIU	BNG	PA	PNV
Alcobendas	4,98	**2,09**	-2,61	0,19	-0,19	-	-	-	-
Alcoy	-3,93	**1,88**	0,76	-0,67	0,06	-	-	-	-
Badalona	-3,09	**4,61**	2,76	13,95	1,41	-14,51	-	-	-
Baeza	-1,62	**1,99**	10,89	-	-	-	-	-	-
Cambre	-10,73	**11,74**	-8,29	6,15	-	-	-0,14	-	-
Canovelles	-6,08	**23,29**	3,21	-1,47	0,01	-13,09	-	-	-
Coruña (La)	3,34	**18,93**	-9,43	4,98	-	-	-1,82	-	-
Coslada	-0,42	-13,86	-5,77	**21,06**	-0,93	-	-	-	-
Esparreguera	-1,75	**20,2**	2,89	0,68	-1,41	-21,48	-	-	-
Esplugues de Llob	-3,57	**14,22**	-2,18	-2,05	1,63	-11,78	-	-	-
Fene	-2,87	-10,49	-9,46	3,61	-	-	**22,24**	-	-
Fuenlabrada	-0,05	**3,05**	-2,69	-0,31	-0,25	-	-	-	-
Getafe	-0,55	**0,56**	-2,28	0,97	-1,13	-	-	-	-
Girona	1,71	**17,41**	-0,25	-2,55	0,92	-15,93	-	-	-
Ibi	1,41	**0,55**	-2,9	4,74	-1,72	-	-	-	-
Jerez de la Front	-3,21	-16,42	-3,33	0,51	-0,85	-	-	**24,77**	-
Lleida	-1,61	**15,06**	-2,18	-3,42	0,95	-15,43	-	-	-
Manzanares	0,1	**4,73**	-9,26	4,2	0,78	-	-	-	-
Mislata	-0,3	**0,81**	-0,17	0,71	2,16	-	-	-	-
Montcada i Reixac	-5,83	-8,11	-2,56	**8,91**	0,67	-10,54	-	-	-
Nijar	-1,59	**8,12**	-2,84	-	-	-	-	-	-
Olesa de Mont	-2,09	**3,02**	3,22	4,03	1	-18,43	-	-	-
Osuna	-3,38	**-2,22**	-	-	-	-	-	-	-
Porriño (El)	-9,79	3,24	**31,34**	1,33	-	-	1,58	-	-
Pozuelo de Alarcon	-0,34	-13,04	**-2,39**	0,96	-0,49	-	-	-	-

Municipios	Abst.	PSOE	PP	IU	CDS	CIU	BNG	PA	PNV
Sabadell	-1,44	-12,13	2,57	**34,5**	0,89	-17,12	-	-	-
San Javier	3,14	-9,11	**0,37**	3,72	-0,41	-	-	-	-
Sant Adrià de Besos	-5,88	**7,93**	-0,82	-0,48	-0,49	-11,22	-	-	-
Sant Boi de Llob.	-6,2	**8,73**	-2,6	-0,01	-0,21	-8,65	-	-	-
Santa Eulalia del Rio	-2,23	-0,91	**7,85**	1,59	7,75	-	-	-	-
Santa Perpetua	-7,29	-7,22	4,27	**33,57**	-2,05	-15,68	-	-	-
Terrassa	-2,3	**13,65**	1,26	-0,82	-0,13	-16,06	-	-	-
Torredonjimeno	-0,25	-1,07	-	**9,30**	-	-	-	-	-
Torre-Pacheco	3,09	-11,26	-9,28	0,57	**7,69**	-	-	-	-
Vitoria	0,88	-0,61	-1,53	0,74	-1,15	-	-	-	**8,95**
Viveiro	-3,57	-7,68	**8,18**	7,78	-	-	-2,32	-	-

Fuente: Elaboración propia.

(*) En negrita aparece la diferencia entre el promedio de voto en elecciones locales y elecciones autonómicas de la candidatura por la que se presentó el alcalde.

Observaciones: Las cifras corresponden al promedio de voto en elecciones municipales *menos* el promedio de voto en elecciones autonómicas (en % de voto a candidaturas), desde el primer mandato de los alcaldes estudiados, esto, desde 1979 o desde 1983 según los casos. En los 5 municipios andaluces se han considerado las diferencias entre las elecciones municipales y las elecciones al Parlamento andaluz de 1982, 1986, 1990 y 1994 (no se computan las elecciones de 1979, para facilitar la comparación entre los promedios correspondientes). En los 5 municipios gallegos se han calculado los promedios correspondientes a las elecciones locales y a las elecciones al Parlamento Gallego de 1981, 1985, 1989 Y 1993. En los 13 municipios catalanes se han considerado, asimismo, las elecciones al Parlamento catalán de 1980, 1984, 1988, 1992 y 1995. En el único municipio vasco estudiado, Vitoria, se ha partido de los resultados de las elecciones al Parlamento Vasco de 1980, 1984, 1986, 1990 y 1994.

Por lo que se refiere a las diferencias entre los promedios de voto en elecciones locales y en elecciones autonómicas en las Comunidades Autónomas históricas, se concluye también que la candidatura del alcalde obtiene también mejores resultados en las primeras que en las segundas en

todos los municipios (24 casos) pertenecientes a este tipo de Comunidades.[36]

Si se relacionan las diferencias entre los promedios calculados con las respuestas de los informantes a la pregunta de "*persona o partido*" la correlación es positiva, es decir, allí donde se atribuye la victoria electoral *a "la persona del alcalde"* la escisión del voto es mayor.

Asimismo, aquellos municipios que presentan un elevado promedio de volatilidad y/o escisión del voto coinciden con aquellos cuyos alcaldes presentan un índice de percepción de liderazgo (IPL) también muy alto ("fuerte percepción de liderazgo").

En definitiva, pues, la conclusión general sobre la relación entre percepción de liderazgo local y voto es que dicha percepción provoca un *doble impacto* sobre la orientación del voto:

(i) Por un lado, el liderazgo local *atenúa* los efectos de la identificación partidista en el comportamiento electoral general. En este sentido, constituye uno de los factores que corrige (moderando o anulando) la tendencia a la nacionalización del voto, esto es, el liderazgo local contribuye a que el comportamiento electoral municipal (y, por ende, los sistemas locales de partidos) no sea una mera reproducción del comportamiento electoral en comicios de orden superior.

[36] Las diferencias a favor de la candidatura del alcalde son particularmente llamativas en Canovelles, La Coruña, Fene, Jerez de la Frontera, Lleida, El Porriño, Sabadell, y Santa Perpetua Mogoda (superior al 15 por 100 en promedio de voto a candidaturas durante el mandato de los alcaldes).

(ii) Por otro, el liderazgo local *amplifica* los efectos de la identificación partidista propia, esto es, potencia -a modo de prima en número de votos- a la formación política que encabeza el líder.

6. Alcance y profundidad del impacto de liderazgo

La aplicación a los alcaldes estudiados de la tipología bidimensional de Blondel (1987) por razón del impacto de los líderes[37], ha permitido comprobar que el impacto del liderazgo local ha sido *amplio* y *profundo*.

En efecto, casi el 60 por 100 de los informantes consultados estima que "*alcance o extensión del impacto de la actuación del alcalde durante los años en el gobierno municipal*" ha sido "*amplio*" (de gran alcance), esto es, *"ha afectado a casi todos los ámbitos de la ciudad"*; y más de la mitad que "*el cambio provocado en su ciudad por la actuación del alcalde*" ha sido *"profundo"* o intenso (*véase la* Tabla 17). Casi el 40 por 100 califica dicho impacto, al mismo tiempo, como "amplio" y "profundo". [38]

Asimismo, ha sido "amplio" en 24 municipios, "profundo" en 25 y "amplio" y "profundo" a la vez en 19 casos (*véase* la Tabla 18).

---

[37] *Véase* el apartado 4.2. del capítulo II.

[38] *Véase* el Anexo III en relación a las preguntas planteadas en el cuestionario.

Tabla 17.
Tipología bidimensional del liderazgo por razón de su impacto (distribución de respuestas de los informantes)

		INTENSIDAD DEL CAMBIO			
		Cambio mínimo	***Cambio moderado***	***Cambio profundo***	*Total filas*
ALCANCE DEL IMPACTO	***Amplio*** (con incidencia en el conjunto del sistema político local)	6 (2,8)	38 (17,6%)	84 (38,9%)	128 (59,3%)
	Moderado (con incidencia en alguna dimensión del sistema político local)	3 (1,4%)	42 (19,4%)	18 (8,3%)	63 (29,2%
	Pequeño o especializado (con incidencia en alguna política sectorial)	3 (1,4%)	8 (3,7%)	14 (6,5%)	25 (11,6 %)
	Total columnas	12 (4,6%)	88 (40,7%)	116 (53,7%)	216 (=100%)

Fuente: Elaboración propia, a partir de las categorías de Blondel (1987).

Tabla 18.
Tipología bidimensional del liderazgo por razón de su impacto (número de alcaldes)

		INTENSIDAD DEL CAMBIO		
		Cambio mínimo **(índice < 0,40)**	***Cambio moderado*** **(índice de 0,40 a 0,60)**	***Cambio profundo*** **(índice > 0,75)**
ALCANCE DEL IMPACTO	***Amplio*** (con incidencia en el conjunto del sistema político local)	1 alcalde	5 alcaldes	19 alcaldes
	Moderado (con incidencia en alguna dimensión del sistema político local)	1 alcalde	4 alcaldes	3 alcaldes
	Pequeño o especializado (con incidencia en alguna política sectorial)	Sin casos	1 alcalde	2 alcaldes

Fuente: Elaboración propia, a partir de las categorías de Blondel (1987). La clasificación de los alcaldes se ha realizado conforme el índice de 0 (cambio mínimo e impacto pequeño) a 1 (cambio profundo e impacto amplio), empleado a lo largo de este trabajo.

Así pues, atendiendo exclusivamente a la profundidad y extensión de su impacto, los alcaldes-líderes estudiados presentarían mayoritariamente el perfil del "liderazgo de la recomposición" (Braud, 1994), "liderazgo transformador" (Burns, 1978; Cerny, 1990)[39], o de "liderazgo innovador", por emplear la categoría de Linz.[40] Asimismo, sería de aplicación a ellos la categoría de "emprendedor" de Kotter y Lawrence (1974) y de Yates (1977).[41]

[39] La explicación de estas categorías se recoge en el apartado 4.2. del capítulo II.

[40] Linz (1997: 86) califica de *líderes innovadores* a "aquéllos que dirigen con éxito los desafíos que plantea a una sociedad un acontecimiento histórico concreto y cambios políticos y sociales irreversibles, ganándose el apoyo o, al menos, la aceptación de la sociedad, la aprobación del electorado y la tolerancia de las principales instituciones".

[41] *Véase* el apartado 6 del capítulo III en relación a los estilos de liderazgo local, así como la conclusión número 19 del próximo capítulo.

CAPITULO VIII:
CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación se han condensado en *ocho bloques de conclusiones*, los cuales se corresponden con los capítulos y/o grandes apartados de la tesis. En ellos se recogen, a modo de recapitulación, los principales argumentos y referentes empíricos que han servido de base al trabajo realizado, así como las aportaciones básicas del mismo.

(i) Sobre el marco conceptual del liderazgo

1. La investigación ha permitido ratificar el perfil conceptual de liderazgo planteado inicialmente. De este modo, el *liderazgo político* se concibe como aquel fenómeno (proceso) de carácter colectivo que se desarrolla en un contexto de interacción entre el comportamiento de un actor individual (el líder) -normalmente en una posición relevante- y los ámbitos de dominio político, por el cual aquél ejerce una influencia (real o percibida) no rutinaria en la actividad política, mediante la utilización en su caso de una gran variedad de recursos formales e informales. Asimismo, a los líderes como actores individuales cabe atribuir *funciones* muy importantes en el proceso político: impulso, comunicación, agregación de demandas e intereses sociales y legitimación.

2. En consonancia con la concepción general del liderazgo político propuesta, el *liderazgo local* surge a partir de las relaciones entre el modelo de comportamiento del alcalde (como líder político) y sus ámbitos de dominio político.

El *comportamiento político* del alcalde se ha definido y analizado en función de tres procesos: la adopción de decisiones y fijación de la agenda gubernamental, la realización de tareas o trabajo político, y la *búsqueda de recursos y apoyos (las redes de apoyo)*. Dichos procesos constituyen un sistema de acción, es decir, poseen un carácter interdependiente en el que cualquier variación en los rasgos de uno de ellos incide en las características de los demás.

La interacción entre el comportamiento político del alcalde y sus *ámbitos de dominio político* resulta compleja. Y ello porque la aproximación que se haga a dichos ámbitos del alcalde depende del nivel de agregación que se utilice en el análisis y, por tanto, de qué relación concreta se esté estudiando en cada momento. En este trabajo nos hemos ocupado de un número reducido de relaciones de liderazgo: (i) las del alcalde con su ciudad a través de la percepciones que se tienen del líder, del gobierno local y de las políticas públicas municipales; (ii) las del alcalde con sus electores para determinar el efecto del liderazgo en la orientación del voto; (iii) y las relaciones del alcalde con los actores políticos y sociales más relevantes del municipio, los cuales conforman la red de apoyo.

3. Tanto la *ecuación personal del liderazgo* -por emplear la expresión de Cerny (1990)- como el *entorno de liderazgo* -que enmarca los límites y posibilidades de actuación del líder local-, constituyen el conglomerado básico de factores que afectan a la relación entre el comportamiento político del líder y sus ámbitos de dominio político.

4. El impacto (supuestamente) "real" atribuible a los líderes locales y a su acción política, se halla vinculado a la percepción que se

tiene de ellos (de los líderes y de su acción política). Y es que conducta política y percepción de esa conducta se influyen recíprocamente: el comportamiento de los alcaldes incide decisivamente en la percepción que se tiene de ellos y, viceversa, esa percepción afecta sin duda a su comportamiento; en este sentido, impacto "real" e impacto "percibido" tienden a confundirse.

Por ello, la forma operativa de determinar el *impacto de liderazgo* ha consistido en estudiar qué percepciones se tiene de los alcaldes y de su actuación pública (no tanto en analizar como son o actúan realmente), con el objeto de detectar la existencia de una *percepción de liderazgo*.

(ii) Sobre la adopción de decisiones políticas

5. En la investigación empírica desarrollada se ha comprobado que las decisiones de los alcaldes presentan los siguientes rasgos generales:

(a) se orientan a la solución de problemas a corto plazo, en mayor medida que a la solución de problemas a medio y largo plazo (casi el 60 por 100 de los informantes consultados considera que las decisiones de los alcaldes van encaminadas "a la solución de problemas a corto plazo");

(b) predomina en ellas la improvisación (el flujo continuo de decisiones particulares), sobre la planificación detallada de objetivos y prioridades (el 60 por 100 opina que sólo "en ocasiones" o "casi nunca" las decisiones de los alcaldes responden a "un plan detallado de objetivos y prioridades fijado de antemano); y

(c) poseen un carácter predominantemente reactivo ante los problemas y demandas municipales, más que un carácter anticipatorio (solamente uno de cada tres informantes estima que "las decisiones se

adoptan con anticipación o previsión antes de que los problemas sean importantes o acuciantes" y más de la mitad que sus planes "se van haciendo a partir de la suma de las decisiones diarias", "de forma continua, sin previsión, conforme los problemas y demandas del municipio le van llegando").

6. A partir de las variables consideradas se deduce que los alcaldes se aproximan en mayor medida a un modelo *"incremental"-reactivo* de adopción de decisiones (orientación a corto plazo, improvisación, carácter reactivo) que a un modelo *"racional"-estratégico* (orientación a medio y largo plazo, planificación y carácter anticipatorio).

Mientras que uno de cada cuatro alcaldes (9 casos) son susceptibles de ser clasificados en el modelo racional-estratégico, la proporción se eleva a más de la mitad (20 casos) en relación al modelo incremental-reactivo. Este modelo predominante no es percibido como particularmente disfuncional, sino todo lo contrario, según se desprende de muchas declaraciones de los informantes consultados.

7. En función del grado de influencia que otros actores ejercen sobre las decisiones de los alcaldes (aspecto éste relevante para entender la mayor o menor autonomía decisional de los líderes locales), se han identificado cinco *estilos decisorios* de los alcaldes: (1) el estilo *individualista-autocrático* (el alcalde adopta las decisiones por sí mismo utilizando la información disponible en cada momento, sin apenas pedir opiniones ni sugerencias y sin que otras personas o colectivos influyan directamente en aquéllas); (2) el estilo *consultivo* (el alcalde pide opinión y consejo a otros, aunque realmente es él el que en última instancia adopta las decisiones); (3) el estilo *participativo* (el alcalde discute con otros los problemas y las decisiones se toman conjuntamente, sin que influya más que otros en las decisiones finales); (4) el estilo *delegatorio* (el alcalde delega en otros la responsabilidad de tomar decisiones, aunque fija los límites dentro de los cuales deben tomarse); (5) el estilo *"laissez-faire"* (el

alcalde hace suyas, sin más, las decisiones tomadas por otros).

Se percibe que los alcaldes considerados alternan en alguna medida la utilización de todos los estilos decisorios. No obstante, se detecta el predominio del estilo individualista-autocrático sobre los demás estilos (12 casos).

La práctica del *estilo delegatorio* es también importante (6 casos), aunque no tanto como pudiera pensarse a partir de la consideración del marco legal-competencial, muy favorable a la delegación de responsabilidades, por razón de la concentración de atribuciones que se produce en la figura del alcalde.

. Por otra parte, no parece haber ningún alcalde que utilice de forma predominante tanto la no-decisión como la asunción de decisiones ajenas (*estilo "laissez-faire"*), rasgos poco compatibles, casi por definición, con el liderazgo. Casi el 85 por 100 de los informantes está "poco" o "nada de acuerdo" con que "el alcalde hace, suyas, sin más, las decisiones tomadas por otros" o que tiene "predisposición a no tomar decisiones".

8. Se detecta una relación significativa entre el modelo general de adopción de decisiones y el estilo decisorio utilizado: por un lado, la mayoría de los alcaldes que adoptan un estilo individualista se agrupan al mismo tiempo en el modelo "incremental"-reactivo (8 de los 12 casos correspondientes en el estilo individalista se integran en el mismo) y, por otro, todos los alcaldes que deciden conforme un estilo participativo presentan rasgos igualmente asimilables a dicho modelo (3 casos).

(iii) *Sobre el trabajo político*

El trabajo político de los líderes locales se ha estudiado a partir del planteamiento de tres cuestiones: (1) a qué actividades o sectores de

actividad dedican primordialmente su tiempo los alcaldes (o, en otros términos, qué rasgos presenta el contenido concreto de su trabajo); (2) cuáles son sus roles principales; y (3) cuáles son las pautas generales que tienen los alcaldes de hacer su trabajo, esto es, de acometer o poner en práctica su agenda gubernamental.

9. Ratificando los hallazgos de Mintzberg sobre la naturaleza del trabajo directivo, las *tareas* de los alcaldes se caracterizan por su brevedad, heterogeneidad (contenido muy variado) y fragmentación, en las que son frecuentes las interrupciones, debido a las interferencias de unas tareas sobre otras. Ello refleja el hecho de que una gran parte de las mismas son iniciadas por otros, de ahí que el trabajo de los líderes locales obedezca en mayor medida a una pauta reactiva que a una pauta proactiva o anticipatoria de adopción de decisiones. Asimismo, los alcaldes dedican su tiempo a las tareas inmediatas, concretas y definidas, en las que domina la comunicación verbal e informal.

No obstante lo anterior, debido a que la heterogeneidad marca el contenido de las tareas de los líderes locales, se ha detectado la tendencia a la *especialización temática*, esto es, a que se concentren en determinados sectores de actividad (asuntos urbanísticos, actividades protocolarias o ceremoniales, arbitrar conflictos entre grupos de interés, labor de enlace con otros niveles de gobierno, etc.), que suelen tener el denominador común de su particular proyección exterior.

10. En consonancia con la heterogeneidad de tareas que realizan y con el carácter multifuncional del cargo, debe destacarse la gran variedad de facetas o *roles* que los informantes atribuyen a sus respectivos alcaldes. De ahí que la distribución porcentual de respuestas a las preguntas planteadas sobre este asunto sea muy equilibrada.

Ahora bien, los roles predominantes que se perciben en los alcaldes poseen un perfil típicamente político -en mayor medida que

gerencial o de gestión-, y se hallan vinculados a la proyección exterior de su actividad. De este modo, el liderazgo local de los alcaldes no parece obedecer ni al perfil de "jefe de la administración" ni al de "gestor o gerente", sino al de "buscador de recursos" (16 casos), de "negociador" (15 casos) y, en menor medida, al de "impulsor político" (11 casos), "impulsor de proyectos económicos" (9 casos) y "buscador de apoyos" (9 casos).

11. El trabajo político de los alcaldes responde -más allá de las tareas y roles específicos- a cuatro perfiles globales, los cuales se han contemplado como formas o *pautas generales de realización de tareas*. Dichas pautas son susceptibles de ser consideradas a lo largo de un *continuum*, en orden creciente del volumen de recursos (tangibles o intangibles) movilizados y del impacto del alcalde sobre la ciudad (aspecto clave para el análisis del liderazgo local):

(a) El *alcalde "ausente"*, que se corresponde con el alcalde que opta voluntaria o involuntariamente por la inacción, esto es, se presenta en él la predisposición a no actuar ante los problemas municipales.

(b) El *alcalde individualista*, el cual ejecuta multitud de tareas por sí mismo, al entender que tiene la habilidad y el conocimiento suficiente para ello. Lógicamente, ello implica un evidente coste de oportunidad debido a que el alcalde sólo acomete un ámbito muy reducido o especializado de actividades (generalmente de carácter ceremonial) con las que se siente más cómodo o capacitado y evita aquellas otras más "molestas". Como en el supuesto del alcalde ausente, los recursos que puede movilizar de este modo son obviamente muy escasos.

(c) El *alcalde gestor* desarrolla su actividad como si fuera un administrador que desea el máximo rendimiento para su organización burocrática, a la que dirige en virtud de su autoridad formal, y a la que utiliza como instrumento exclusivo para desempeñar la mayoría de sus

objetivos.

(d) El *alcalde emprendedor*, en cambio, emplea en menor medida que el gestor la administración municipal para realizar las tareas de gobierno y, mucho más, las relaciones cooperativas con otros actores políticos y sociales dentro y fuera del municipio para movilizar de este modo una mayor cantidad de recursos. El alcalde emprendedor utiliza una gran variedad de técnicas y habilidades para inducir a otros a que hagan determinadas actividades y posee, también, un amplio conocimiento de los miembros de la red local con los que el alcalde interactúa.

En definitiva, se ha podido comprobar que la pauta general de realización tareas por los alcaldes responde en mayor medida a los tipos de alcalde *emprendedor* (16 casos) e *individualista* (7 casos) que a los de alcalde *gestor* (4 casos) o alcalde *ausente* (sin casos).

12. Por lo general, predominan las opiniones "favorables" o "relativamente favorables" sobre el *grado de satisfacción con la forma de concebir y realizar los alcaldes su trabajo* (3 de cada 4 informantes tienen opiniones de este tipo). Las opiniones más "favorables" se atribuyen a 9 alcaldes y las "relativamente favorables" a 16 alcaldes.

(iv) <u>*Sobre las redes de apoyo*</u>

13. La búsqueda de recursos y apoyos constituye el tercero de los procesos definitorios del comportamiento político del líder local. La presencia de una sólida red de apoyo al alcalde (sustentada en la creación y mantenimiento de relaciones cooperativas con otros actores políticos y sociales, dentro y fuera del municipio) constituye un factor crítico, sin el cual difícilmente se desarrollan procesos de liderazgo local.

La red de apoyo cumple funciones capitales para el alcalde: (i) le suministra tanto recursos humanos como materiales y financieros; (ii) le

posibilita el acceso a otros centros de poder o influencia; (iii) le sirve de base (ayuda material o apoyo político) para poner en práctica, en su caso, cambios e innovaciones en la organización municipal; (iv) constituye asimismo el canal de información y comunicación con su municipio (los "sensores" del alcalde), así como de seguimiento de las políticas locales, imprescindible sobre todo para la fijación de la agenda y la adopción de decisiones políticas; (v) sirve además de mediadora entre el alcalde y la población de su municipio, facilitando de este modo la "filtración" y agregación de demandas locales; y (vi) si se trata de una red sólidamente vertebrada en torno al alcalde-líder local, contribuye decisivamente a difundir y amplificar los valores que sustentan su acción de gobierno, lo que puede situarle en mucho mejores condiciones para la reelección.

14. Para el alcalde-líder, el principal *objetivo* de la red de apoyo es conseguir recursos financieros para la gestión municipal: 1 de cada 4 respuestas alude a esta cuestión, y casi 3 de cada 4 informantes lo menciona en alguna ocasión. Los otros dos objetivos predominantes que persiguen los líderes locales en sus relaciones con otros actores, se *relacionan propiamente con la búsqueda de apoyos políticos y electorales:* la proposición "obtener el beneplácito de los grupos o personas afectados por las medidas que toma el ayuntamiento" obtiene el 18 por 100 de las respuestas y lo mencionan la mitad de los informantes; asimismo, el *item* "buscar apoyos para las elecciones municipales" obtiene el 20 por 100 de las respuestas y lo mencionan también la mitad de los informantes.

15. Los líderes locales, globalmente considerados, mantienen *relaciones "frecuentes"* con los actores políticos y sociales relevantes del municipio, con porcentajes que superan en la mayoría de los casos el 65 por 100 de las respuestas . No obstante, destaca en particular la opinión de que los alcaldes se relacionan en mayor medida con su propio equipo de gobierno, por un lado, y con los medios de comunicación, por otro. La frecuencia de relaciones con estas dos categorías supera a la frecuencia de relaciones con el propio partido político, así como a las organizaciones

locales de empresarios, comerciantes o agricultores y asociaciones vecinales. En cambio, son "poco frecuentes" u "ocasionales" las relaciones de los alcaldes con otros partidos o actores (partidos de la oposición), con los organismos de la administración central ubicados en el municipio y con las organizaciones sindicales, así como como los propios trabajadores municipales globalmente considerados.

La *valoración* global de dichas relaciones es *positiva*: de nuevo más del 65 por 100 las considera "buenas o satisfactorias" y, en especial, con el propio equipo de gobierno y con las organizaciones empresariales y de comerciantes. Unicamente se califican de "regulares" las relaciones del alcalde con los partidos de la oposición.

16. En general, se ha detectado la mayor utilización por los alcaldes de la red de apoyo externa (ajena al ayuntamiento) sobre la red de apoyo interna (circunscrita al ayuntamiento). Asimismo, hay que subrayar la reveladora asociación que se produce entre la pauta general de realización de tareas y el tipo de red de apoyo (externo o interno): los alcaldes calificados como "emprendedores" suelen asentarse en una red de apoyo externa, mientras que los "gestores" lo hacen en una red de apoyo interna.

17. Las redes de apoyo de los alcaldes se sustentan en *relaciones de autoridad* (incluso coercitivas), en *relaciones de coalición de intereses* (basadas en un trabajo a favor o en contra de una causa u objetivo que beneficia tanto al alcalde como a los actores de la red), en *relaciones utilitarias* (sustentadas en el intercambio negociado, implícita o explícitamente, de determinadas bienes, servicios o favores entre el alcaldes y los miembros integrantes de la red de apoyo; incluido el subtipo clientelar) y en *relaciones personales* (establecidas a partir de relaciones de amistad, familiares, etc.).

No obstante, predomina el tipo de red basada en relaciones de coalición de intereses (16 casos), sobre la basada en relaciones de

autoridad (11 casos), relaciones utilitarias (9 casos) y relaciones personales (4 casos). La construcción y mantenimiento de todos los tipos de relaciones de cooperación se sirve, como recurso básico, de la utilización de la imagen y habilidades personales por los alcaldes (29 casos).

18. Ratificando la hipótesis de Kotter y Lawrence (1974), la red de apoyo es más sólida y menos inestable cuando se asienta en un mayor número de tipos de relaciones de cooperación.

Los alcaldes estudiados han conformado redes de apoyo *sólidas* (14 casos), sustentadas a partir de 2 tipos, o *muy sólidas* (7 casos), construidas a partir de 3 o más tipos.

19. Los distintos factores que inciden en el desarrollo de procesos de liderazgo y, en particular, las tres dimensiones que conforman el modelo de comportamiento del alcalde (adopción de decisiones, trabajo político y construcción de la red de apoyo), se conjugan en cada caso para conformar un determinado *estilo de liderazgo local*. Así pues, por *estilo de liderazgo* se ha entendido la combinación particular de los modos empleados por los líderes locales en la adopción de decisiones políticas, en la concepción y realización del trabajo político y en las relaciones entabladas con otros actores políticos y sociales.

Ahora bien, aunque hayamos identificado varios estilos decisorios, determinados modos de realización de tareas, así como diferentes tipos de relaciones de cooperación que el líder local entabla con otros actores, hemos creído arriesgado contruir una tipología integradora de estilos de liderazgo local a partir de la información disponible y de las técnicas de investigación empleadas. Por ello, hemos optado por pecar de prudentes y no entrar en el terreno de la especulación.

Dicha tipología de estilos de liderazgo habrá de abordarse en futuras investigaciones, recogiendo por supuesto las aportaciones de este

trabajo, pero, también incorporando una mayor cantidad de referencias empíricas y, seguramente, abundando en la aplicación de técnicas cualitativas de recogida de información.

(v) Sobre el perfil social del liderazgo local

20. El perfil social de los alcaldes estudiados presenta rasgos marcadamente diferentes del conjunto de los alcaldes españoles y similares a los alcaldes de municipios urbanos. Sin embargo, los rasgos de aquéllos se intensifican en relación a los de estos últimos, erigiéndose en una minoría todavía más cualificada, o si se quiere, más "selecta":

(i) su promedio de edad es significativamente superior (50,2 años), tanto en comparación con el conjunto de los alcaldes españoles como con los alcaldes de municipios urbanos;

(ii) todos los alcaldes son hombres;

(iii) la inmensa mayoría (8 de cada 10) poseen una formación universitaria, proporción que supera igualmente a la correspondiente al conjunto de los alcaldes españoles y a la de los alcaldes de municipios urbanos; y

(iv) se acentúa en ellos la presencia de las dos categorías profesionales típicas de los alcaldes de municipios urbanos: tres de cada cuatro son "profesionales liberales y técnicos superiores" (18 casos) y "enseñantes" (9 casos).

21. La *procedencia o lugar de nacimiento* constituye un rasgo del perfil social de los alcaldes cargado de especial significación para la comunidad local. Es sumamente revelador que casi el 90 por 100 de los alcaldes estudiados (33 casos sobre un total de 36) haya nacido o crecido

en el municipio que representan. Y es que el hecho de que el alcalde tenga un fuerte arraigo en el mismo, es algo muy valorado por los informantes y por los propios alcaldes entrevistados. Sin duda, constituye éste un rasgo de su imagen pública que refuerza los lazos de pertenencia e identificación comunitario que hacen que la población se sienta representada por su alcalde. En este sentido, el haber nacido o crecido en el propio municipio se revela un factor muy importante favorecedor del liderazgo local.

(vi) Sobre la ecuación personal del liderazgo

La ecuación personal del liderazgo se ha estudiado a partir de la aplicación de las ideas de competencia y de ambición políticas. Por *competencia política del líder local* se entiende el conjunto de capacidades o habilidades personales, producto de su particular proceso de socialización. La competencia política se ha analizado descomponiéndola en tres dimensiones, que se corresponden con otros tantos tipos de habilidades de los alcaldes: la *dimensión técnica* (habilidades referidas en cierto modo a las "cosas"), la *dimensión cognitiva* (relacionadas con las ideas o conceptos), y la *dimensión interpersonal* (referidas a su relación con otras personas).

22. Pese a lo que se pudiera pensar a partir de la mera consideración de su perfil social "selecto" o cualificado (alto nivel de estudios y pertenencia a profesiones socialmente reconocidas) no se valora a los alcaldes por sus especiales "conocimientos técnicos y capacidades de gestión" (más del 60 por 100 de los informantes consultados está "poco" o "nada de acuerdo" con el *item* propuesto), esto es, no son reconocidos como técnicos, expertos o profesionales cualificados. Ello es coherente con el escaso reconocimiento de sus roles de "jefe de la administración" y "gestor o gerente", a los que se aludía anteriormente.

23. Sobre esta base, debe entenderse que la dimensión técnica de la competencia no es por sí misma fundamental en los procesos de

liderazgo. La *habilidades técnicas* o instrumentales sirven de complemento a otro tipo de habilidades, mucho más decisivas para el líder local. A los alcaldes se les reconoce por sus *habilidades cognitivas* (más del 60 por 100 de los informantes opina que "el alcalde tiene una gran capacidad para comprender y analizaar los problemas de su ciudad y para pensar de forma creativa la solución de los mismos") y, muy especialmente, por sus *habilidades interpersonales* (casi el 90 por 100 considera que "el alcalde posee una gran capacidad para comunicarse de forma persuasiva y para influir en los demás").

De este modo, se concluye que los alcaldes muestran una especial destreza en sus relaciones personales, por encima de sus habilidades técnicas y cognitivas.

24. En el mismo sentido, los alcaldes son valorados por sus *cualidades específicas* de carácter eminentemente político, por encima de aquéllas relacionadas con la inmediata gestión municipal. Dos atributos se valoran especialmente en ellos: "ganar la confianza de otros" y la "habilidad para la negociación", los cuales se hallan vinculados a la dimensión interpersonal de la competencia.

25. En cualquier caso, resulta sorprendente el alto reconocimiento que merecen las habilidades y cualidades de los alcaldes: 8 de cada 10 informantes consultados está "totalmente" o "bastante de acuerdo" con que "la gran mayoría de los vecinos suele considerar a su alcalde una persona muy competente y capaz en las funciones del cargo" (*atribución general de competencia*). Asimismo, los indices globales de competencia calculados refuerzan la misma conclusión: ningún alcalde obtiene una puntuación inferior a 0,40 y dos terceras partes de los alcaldes superan los 0,60 puntos.

26. La *ambición política* constituye la segunda noción que se ha incorporado dentro de la ecuación personal del liderazgo. Mientras que

la noción de competencia política se define por su objeto (habilidades *técnicas, cognitivas e interpersonales), la noción de ambición lo hace, en* cambio, por su finalidad: consolidar e incrementar el poder. Y ello con independencia de cual sea la motivación para esa finalidad, sea con el objeto de alcanzar propósitos o beneficios colectivos para el municipio (cara "positiva" de la ambición) o para obtener beneficios particulares, materiales *o inmateriales, para el líder local o para "los suyos" (cara "negativa" de la* ambición).

Aunque las dos caras de la ambición aparecen mezcladas en el plano de las percepciones, este rasgo complejo se revela muy importante *en los alcaldes estudiados, habida cuenta de que aparece y se repite de* forma espontánea en las respuestas a las preguntas abiertas formuladas a los informantes. Asimismo, 8 de cada 10 informantes atribuye a su alcalde "una gran habilidad política para consolidar e incrementar su poder".

27. *Se detecta una indudable asociación entre ambición y* competencia políticas: aunque no todos los alcaldes "ambiciosos" son valorados por su alta competencia, los alcaldes considerados como muy "competentes" son percibidos al mismo tiempo como particularmente "ambiciosos".

(vii) <u>Sobre el entorno de liderazgo</u>

El entorno de liderazgo conforma la estructura de *oportunidades de los alcaldes enmarcando los límites y posibilidades de su* actuación. Dicho entorno se ha estudiado en función de la tensión entre nacionalización y localismo, esto es, entre factores que conducen a la dependencia del espacio político local con respecto a otros ámbitos de gobierno y factores que refuerzan la autonomía y capacidad de actuación *de los gobiernos locales. En otros términos, esa tensión se expresa en la* contraposición entre la tendencia a la "homogeneización con lo supralocal",

por un lado, y las singularidades localistas que se resisten a la misma, por otro.

Se han presentado poderosos argumentos que destacan diferentes dimensiones de la nacionalización (y/o regionalización) de la política local, como la configuración de los sistemas electorales locales y "partidificación" resultante de la misma, la nacionalización del voto y de las percepciones de lo local, o la nacionalización del funcionamiento de los gobiernos locales. Asimismo, condicionan la autonomía sustantiva del espacio político local los reducidos recursos de los ayuntamiento en comparación con otros niveles de gobierno, el raquitismo de sus competencias en paralelo al incremento del volumen de sus responsabilidades, el problema del inframunicipalismo y, como telón de fondo, las resistencias a considerar las estructuras municipales como auténticas instancias de gobierno.

28. Si bien es cierto que existe una tendencia dominante a la nacionalización de la política local, no lo es menos que existen *factores que limitan o cuestionan* de algún modo dicha tendencia. Dichos factores revalorizan el papel de los gobiernos locales, en tanto que "gobiernos" y no meras "administraciones" y, por este motivo, amplifican las posibilidades de actuación de los alcaldes.

29. El alcalde español no sólo es un alcalde fuerte. Si se considera (i) la prolongada permanencia en el cargo (algo más de la mitad de los alcaldes españoles pertenecientes a municipios intermedios y urbanos ha renovado mandato al menos en tres ocasiones), (ii) el escaso número de mociones de censura presentadas, y (iii) la reducida extensión cuantitativa de los fenómenos de transfuguismo entre los alcaldes (no llega al 15 por 100 el porcentaje de alcaldes tránsfugas de candidatura en municipios intermedios y urbanos; y sólo 3 casos en los municipios objeto de estudio), se concluye que el alcalde español goza también de una gran *estabilidad* (aspecto éste clave para entender la gobernabilidad de los

gobiernos locales). En cualquier caso, el primero de los factores (la continuidad en el cargo), constituye un factor previo a la estabilidad y/o gobernabilidad, facilitando el surgimiento y/o consolidación de alcaldes-líderes.

30. Los resultados del análisis realizado sobre la *composición política los gobiernos locales* son coherentes con la conclusión anterior. Se ha podido constatar que:

(i) los alcaldes estudiados siempre han sido elegidos en la candidatura que ha obtenido el mayor número de concejales;

(ii) casi el 70 por 100 de los gobiernos locales encabezados por los alcaldes a lo lo largo de los sucesivos mandatos, han sido apoyados por la mayoría absoluta con la que cuenta en el pleno su respectiva formación (entre ellos, 1 de cada 3 ha sido de mayoría cualificada, más de la mitad de mayoría absoluta ampliada y el 20 por 100 de mayoría absoluta mínima); y

(iii) si al anterior porcentaje se añade el correspondiente a los gobiernos de minoría máxima (casi el 13 por 100), resulta que más del 80 por 100 de los gobiernos locales han sido mayoritarios o cuasimayoritarios. No ha existido en ellos, por tanto, problemas de estabilidad y, menos aún, de gobernabilidad.

31. La *personalización de las elecciones municipales* se confirma para el conjunto de los municipios seleccionados, a partir de dos indicadores: (i) la personalización de las campañas electorales (casi el 65 por 100 de los informantes consultados considera que las elecciones municipales celebradas en sus respectivos municipios se plantearon de forma "personalista") y (ii) el decantamiento que se produce en las percepciones de los informantes a favor de la "persona del alcalde" como principal factor de éxito electoral: el 60 por 100 admite que la "persona del

alcalde" ha tenido más peso que el partido "en las continuas victorias de su alcalde en los últimos años".

32. Los alcaldes han articulado con éxito *discursos locales diferenciados*, los cuales se caracterizan por dos rasgos generales:

(i) su independencia con respecto a los discursos de otros espacios o niveles políticos, esto es, su capacidad para sustraerse suficientemente del devenir político nacional o regional, por un lado, y de las directrices y consignas partidistas, por otro. Es revelador que casi el 60 por 100 de los informantes consultados considera que los puntos de vista y proyectos de sus respectivos alcaldes se hallan "poco" o "nada influidos" por las estrategias y proyectos del partido (o candidatura) en el que se presentó a los distintas elecciones municipales;

(ii) el predominio de una "lectura local" de los problemas municipales. Se trata de un discurso ajustado a las demandas locales (apegado al terreno), en el que se ofrecen soluciones en forma de políticas públicdas diferenciadas. Nada menos que 8 de cada 10 informantes percibe esa correspondencia entre las propuestas políticas del alcalde y las demandas específicas de su ciudad.

33. En definitiva, pues, habida cuenta de la presencia de un alcalde fuerte, de un alcalde muy estable, de la tendencia a la personalización de las elecciones locales y de la existencia de discursos locales diferenciados, se puede afirmar que el liderazgo local -conformado alrededor de la figura del alcalde- constituye un límite muy importante a la nacionalización (y/o regionalización) de la política local.

(viii) Sobre la percepción e impacto de liderazgo

34. La imagen pública global del alcalde-líder se ha estudiado a partir de la "medición" de dos dimensiones fundamentales de la misma: la *popularidad* del alcalde y la *credibilidad* que inspira.

A los alcaldes objeto de estudio se les reconoce una gran *popularidad*: 9 de cada 10 informantes consultados está "totalmente" o "bastante de acuerdo" con que su "alcalde es una persona muy popular que posee un gran atractivo para sus vecinos" y, asimismo, 8 de cada 10 considera que el alcalde "es capaz de llegar a todos". Ello es consecuente con la opinión mayoritaria de que las relaciones entre los alcaldes y otros actores políticos y sociales suelen ser "frecuentes", al tiempo que "buenas o satisfactorias" (*véase* el bloque de conclusiones sobre la red de apoyo de los alcaldes).

Los alcaldes no sólo son populares sino que inspiran *credibilidad*. De nuevo, 9 de cada 10 informantes estima que "las opiniones y propuestas del alcalde suelen tener una gran credibilidad para sus vecinos". Esta proporción va en la misma dirección que los resultados de algunos sondeos de opinión consultados, donde se apunta que el nivel de confianza que expresan los vecinos en su respectivo alcalde supera a la que les inspira el presidente de su Comunidad Autonónoma y, algo más recientemente, a su confianza en el Presidente del Gobierno de la Nación.

35. La conjugación de las dimensiones de popularidad y de credibilidad de la imagen pública de los alcaldes, con las dimensiones de competencia y de ambición correspondientes a la ecuación personal del liderazgo, define de forma operativa lo que hemos denominado *percepción de liderazgo*.

Se ha comprobado el elevado reconocimiento de competencia y de ambición, así como de popularidad y de credibilidad en los alcaldes

estudiados, lo que revela la existencia de una percepción (conformada) de liderazgo. En efecto, los índices de percepción de liderazgo (IPL), construidos a partir de las cuatro dimensiones señaladas y con un recorrido de 0 a 1, presentan un promedio global de 0,70. Asimismo, 30 alcaldes obtienen una valoración superior a 0,60 y ningún alcalde se sitúa por debajo de 0,50 puntos.

36. Se ha comprobado que percepción de liderazgo y percepción favorable del ayuntamiento y de las políticas públicas locales, se encuentran asociadas (*percepción de eficacia en la gestión municipal*). Dicho de otro modo, se produce una correlación significativa entre los índices de percepción de liderazgo (IPL), por un lado, y los índices medios correspondientes a la valoración del ayuntamiento y de las políticas locales, por otro.

Sería simplificar demasiado atribuir una relación causal directa entre percepción de liderazgo *y percepción de la gestión municipial*. Ahora bien, ¿de qué naturaleza es dicha relación?. Es cierto que la percepción de la gestión municipal puede entenderse hipotéticamente, bien como factor de potenciación del liderazgo, bien como condición previa para el desarrollo de procesos de liderazgo, o bien como dimensión del propio liderazgo. No obstante, nos inclinamos a pensar que dicha percepción constituye un factor de potenciación del liderazgo.

37. Asimismo, se presenta una asociación entre percepción de liderazgo y *percepción de influencia en ambitos supramunicipales*, que puede interpretarse también como factor de potenciación del liderazgo local. Dicho de otro modo, los alcaldes que articulan con éxito procesos de liderazgo local, tienden a proyectar su influencia en ámbitos políticos supramunicipales.

Es significativo que 20 de los 36 alcaldes estudiados han ocupado cargos de relevancia en ámbitos políticos regionales, nacionales o,

incluso, internacionales. Ahora bien, hay alcaldes sin cargos supramunicipales de relevancia que, sin embargo, se percibe que tienen una "gran influencia" fuera del municipio; y, viceversa, alcaldes sin una alta percepción de influencia extramunicipal que sí ocupan o han ocupado otros cargos importantes. ¿A qué se debe este fenómeno?. En consonancia con la concepción no posicional del liderazgo (la que se mantiene a lo largo de la tesis), la respuesta es que el cargo no implica necesariamente influencia, aunque sea un buen instrumento para ejercerla. Dicha influencia se sustenta principalmente sobre la base de una sólida red de apoyo, que proporciona a los líderes locales recursos -materiales o inmateriales- y les permite proyectarse en otros círculos o arenas políticas.

En cualquier caso, y conforme a la conclusión planteada, se detecta una relación significativa entre los índices de percepción de liderazgo (IPL) y los índices calculados a partir del *item* sobre "la influencia del alcalde fuera del municipio, en ambitos provinciales, autonómicos o nacionales".

38. El impacto del liderazgo local es percibido como *amplio* y *profundo*.

Tras la adaptación al ámbito local de la tipología bidimensional de Blondel (1987) sobre el liderazgo por razón de su impacto potencial, se ha podido comprobar que el "alcance o extensión del impacto de la actuación del alcalde durante los años en el gobierno municipal" ha sido "amplio", esto es, "ha afectado a casi todos los ámbitos de la ciudad" en 24 casos; y que "el cambio provocado en su ciudad por la actuación del alcalde" se considera profundo o intenso en 25 casos. Asimismo, en más de la mitad de los casos (19 municipios) el impacto de liderazgo es calificado, al mismo tiempo, como "amplio" y "profundo".

39. Igualmente, se ha detectado que la percepción de liderazgo constituye un factor de importancia en la orientación del voto en la mayoría de los municipios estudiados.

Ya se ha señalado que el vínculo entre liderazgo local y éxito electoral se encuentra presente en las percepciones de los informantes consultados. Así lo apuntan indicadores como la presencia de discursos locales específicos, la personalización de las elecciones o la percepción del papel destacado del alcalde -por encima del partido- en las sucesivas victorias electorales y en la prolongada permanencia en el cargo.

Asimismo, el estudio de los propios resultados electorales (sobre todo aquéllos correspondientes a las elecciones municipales celebradas en los 36 municipios considerados, pero también comparando éstos con los resultados de las elecciones municipales y legislativas a escala nacional, así como con las elecciones autonómicas), proporciona argumentos a favor de la relación entre liderazgo local y voto.

40. Se constata que en las elecciones municipales celebradas en los municipios estudiados la *concentración del voto* es muy elevada: existe un promedio del 11,3 (en porcentaje de voto candidaturas) de diferencia a su favor con respecto a la concentración electoral produce en las las elecciones municipales a escala nacional, situándose la misma a niveles propios de las elecciones legislativas. Asimismo, también se produce una elevada *concentración de concejales*: nada menos que el 80,2 por 100 (como promedio) de los concejales pertenecen a los dos primeros partidos, cifra sensiblemente superior (con una diferencia de casi el 24 por 100) a la concentración de concejales resultante de las elecciones municipales a escala nacional.

A la inversa, tanto la *fragmentación electoral* como la de *concejales* (calculadas mediante los índices correspondientes) son mucho menores en las elecciones municipales de los municipios estudiados que en

las municipales a escala nacional, situándose de nuevo a niveles similares a las legislativas.

Se advierte que la *competividad* de los sistemas locales de partidos en los municipios estudiados es muy reducida. Los índices de preponderancia del primer partido, electoral (IPE) o parlamentario (IPP), superan en torno al 15 por 100 (en promedio de voto a candidaturas) tanto a los relativos a las elecciones municipales a escala nacional como los correspondientes a las elecciones legislativas.

41. Los fenómenos de volatilidad y escisión del voto (el voto "dividido") son particularmente significativos.

Por un lado, la comparación de las diferencias (en porcentaje promediado de voto a candidaturas) entre las elecciones locales y las elecciones legislativas en los municipios estudiados, ha permitido comprobar que en 3 de cada 4 municipios (27 casos), la candidatura que encabeza el alcalde -sea ésta del signo político que fuere- obtiene mejores resultados en las elecciones locales que en las legislativas. Hay 5 casos que sorprenden por la elevada inestabilidad del voto, donde la candidatura del alcalde obtiene aproximadamente un tercio o más de votos en elecciones municipales que en las legislativas.

Por otro lado, la comparación de las diferencias (en porcentaje promediado de voto a candidaturas) entre las elecciones locales y las elecciones autonómicas en los 12 municipios pertenecientes a Comunidades Autónomas no históricas, donde se celebran simultáneamente, ha permitido comprobar que la escisión del voto privilegia igualmente a la candidatura del alcalde (en nada menos que 11 de los 12 municipios).

Por lo que se refiere a la misma comparación en Comunidades Autónomas históricas, la candidatura del alcalde obtiene igualmente

mejores resultados en las elecciones locales que en las elecciones autonómicas en *todos* los casos estudiados (24 municipios).

42. La conclusión general sobre la relación entre percepción de liderazgo local y voto es que dicha percepción provoca un *doble impacto* sobre la orientación del voto.

Por un lado, el liderazgo local *atenúa* los efectos de la identificación partidista en el comportamiento electoral general. En este sentido, constituye uno de los factores que corrige (moderando o anulando) la tendencia a la nacionalización del voto, esto es, el liderazgo local contribuye a que el comportamiento electoral municipal (y, por ende, los sistemas locales de partidos) no sea una mera reproducción del comportamiento electoral en comicios de orden superior.

Por otro, el liderazgo local *amplifica* los efectos de la identificación partidista propia, esto es, potencia -a modo de prima en número de votos- a la formación política que encabeza el líder.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBA, C.R. (1997), "Gobierno local y Ciencia Política: Una aproximación" en C.R. Alba y F.J. Vanaclocha, comps., *El sistema político local: Un nuevo escenario de gobierno*, Madrid: Boletín Oficial del Estado/Universidad Carlos III de Madrid.

ALBA, C.R. y VANACLOCHA, F.J. (1997), "Presentación", en C.R. Alba y F.J. Vanaclocha, comps., *El sistema político local: Un nuevo escenario de gobierno*, Madrid: Boletín Oficial del Estado/Universidad Carlos III de Madrid.

ALCAIDE, M. (1987), *Conflicto y poder en las organizaciones*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

ALMOND, G. y VERBA, S. (1970), *La cultura cívica*, Madrid: Euroamericana.

ANDEWEG, R. (1993), "A model of the Cabinet System: The Dimensions of Cabinet Decision-Making Processes" en J. Blondel y F. Müller-Rommel, eds., *Governing Together. The extent and Limits of Joint Decision-Making in Western European Cabinets*, Nueva York: St. Martin's Press.

ARGELAGUET, J. (1996), *El comportament electoral dels ciutadans de Sabadell (1977-1995)*, Barcelona: Institut de Ciències Polítiques i Socials.

BACHRACH, P. y BARATZ, M.S. (1963), "Decisions and Nondecisions", *American Political Science Review,* 57.

BAENA, M. (1997), "Problemas políticos y administrativos de los municipios españoles", en C.R. Alba y F.J. Vanaclocha, comps., *El sistema político local: Un nuevo escenario de gobierno*, Madrid: Boletín Oficial del Estado/Universidad Carlos III de Madrid.

BAILEY, F.G. (1988), *Humbuggery and Manipulation. The Art of Leadership*, Cornell University Press.

BANFIELD, E.C. (1961), *Political Influence*, Nueva York: Free Press.

BARAS, M. (1992), "Elites municipales y partidos políticos: 1983", *Revista de Estudios Políticos,* 76.

BARAS, M.; BOTELLA, J. y COLOMÉ, G. (1992), "Las élites políticas locales: Una panorámica" en VV.AA., *El govern local,* Barcelona: Departament de Ciències Polítiques i Dret Públic.

BARBER, J.D. (1968), *The Lawmakers*, New Haven: Yale University Press.

- (1977), *The Presidential Character,* Englewoods Cliffs: Prentice Hall.

- (1988), *Politics by Humans. Research on American Leadership*, Londres: Duke University Press.

BARKER, R.A. (1996), "The rethinking of leadership", *The Journal of Leadership Studies*, 1.

BARNES, S.H. (1977), "Leadership Style and Political Competence" en L.J. Edinger, comp., *Political Leadership in Industrialized Societies*, Nueva York: Wiley.

BASS, B., (1982), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, Nueva York: Free Press.

- (1995), "Concepts of Leadership" en J.L. Pierce y Newstrom, J.W., comps., *Leaders and the Leadership Process. Readings, Self-Assessments, and Applications*, Homewood (Il): Austen Press.

BAUMGARTNER, F.R. (1989), "Strategies of Political Leadership in Diverse Settings" en B.D. Jones, *Leadership and Politics. New Perspectives in Political Science*, Lawrence: University Press of Kansas.

BELTRÁN, M. (1985), "Cinco vías de acceso a la realidad social", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 29.

BENDIX, R. (1970), *Max Weber*, Buenos Aires: Amorrortu.

BEYME, K. von (1994), *Teoría política del siglo XX. De la modernidad a la postmodernidad*, Madrid: Alianza.

BLAKE, R.R. y MCCANSE, A.A. (1991), *Leadership Dilemmas, Grid Solutions*, Houston: Gulf.

BLONDEL, J. (1974), *Voters, Parties, and Leaders. The Social Fabric of British Politics*, Baltimore: Penguin Books.

- (1987), *Political Leadership. Toward a General Analysis*, Londres: Sage.

- (1993), "Ministers and Role in Cabinet Decision-Making" en J. Blondel y F. Müller-Rommel, eds., *Governig Together. The Extent and Limits of Joint Decision-Making in Western European Cabinets*, Nueva York: St. Martin's Press.

BOORSTIN, D.J. (1996), *La nariz de Cleopatra. Ensayos sobre lo inesperado*, Barcelona: Crítica.

BOSCH, J.L. y TORRENTE, D. (1993), *Encuestas telefónicas y por correo*, (Cuaderno Metodológico nº 9), Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

BOWERS, D.G. y SEASHORE, S.E. (1966), "Predicting Organizational Effectiveness with a Four Factor Theory of Leadership", *Administrative Science Quarterly,* 11.

BOTELLA, J. (1992), "La galaxia local en el sistema político español", *Revista de Estudios Políticos*, 76.

BOTELLA, J. y CAPO, J. (1997), "La élite política local: ¿centro o periferia?", en C. Alba y F.J. Vanaclocha, comps., *El sistema político local: un nuevo escenario de gobierno*, Madrid, Boletín Oficial del Estado / Universidad Carlos III de Madrid.

BOWMAN, A. y KEARNEY, R.C. (1993), "Local Leadership" en A. Bowman y R.C. Kearney, comps., *State and Local Government*, Boston: Houghton Mifflin Company.

BRAUD, J. (1994), *Manuel de sociologie* politique, París: LGDJ.

BRAYBROOKE, D. y LINDBLOM, C.E. (1963), *A Strategy of Decision*, Nueva York: Free Press.

BRUGUÉ, Q. y GOMÀ, R. (1998), "Gobierno local: de la nacionalización al localismo y de la gerencialización a la repolitización" en Q. Brugué y R. Gomà, coords., *Gobiernos locales y políticas públicas*, Barcelona: Ariel.

BRYMAN, A. (1992), *Charisma and Leadership in Organizations*, Londres: Sage.

BURNS, J.M. (1978), *Leadership*, Nueva York: Harper and Row.

- (1996), *Empowerment for Change: A Conceptual Working Paper*, Kellog Leadership Project.

CACIAGLI, M. (1989), "Il clientelismo nel terzo mondo", *Rivista Italiana di Szienza Politica*, 19, 2

- (1996), *Cllientelismo, corrupción y criminalidad organizada*, Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.

- (1998), "El gobierno local en Europa: perpectivas comparadas" en C. Alba y F.J. Vanaclocha, comps., *El sistema político local: Un nuevo escenario de gobierno*, Madrid: Boletín Oficial del Estado / Universidad Carlos III de Madrid.

CAPO, J. (1988), "La formación de una élite política local", *Revista de Estudios Políticos*, 59.

- (1991), "Elecciones municipales, pero no locales", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 56.

- (1992), "La élite política local en España", *Revista de Estudios Políticos*, 76.

CARRILLO, E. (1989), "La nacionalización de la política local", *Política y sociedad*, 3.

CAVALLI, L. (1987), "Potere oligarchico e potere personale nella democrazia moderna" en VV.AA., *Leadership e democracia*, Padua: CEDAM.

CERNY, P.G. (1990), "The Limits of Political Power: Personal Leadership and Party Systems", *The Changing Architecture of Politics. Structure, Agency and the Future of State*, cap. 5, Londres: Sage Publications.

CICERÓN (1975), *Tratado de los deberes*, Libro I, Madrid: Ed. de Santa Cruz Teijeiro.

CLARKE, S.E. (1993), "The New Localism: Local Politics in a Global Era" en E.G. Goetz y S.E. Clarke, eds., *The New Localism. Comparative Urban Politics in a Global Era*, Londres: Sage.

COHEN, M.D., MARCH, J.G. y OLSEN, J.P. (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice" *Administrative Science Quarterly*, 15.

COLE, A. (1994), "Studying Political Leadership: the Case of François Mitterrand", *Political Studies*, 52.

COLOMÉ, G. (1992), "Comunidades Autónomas y representación local", *Revista de Estudios Políticos*, 76.

CRONIN, T.E. (1993), "Reflexions on Leadership" en W.E. Rosenbach y R.L. Taylor, eds., *Contemporary Issues on Leadership*, San Francisco: Westview Press.

CUNNINGHAN, J.V. (1970), *Urban Leadership in the Sixties*, Cambridge: Schenkman.

CHEMERS, M.M. y AYMAN, R., comps. (1993), *Leadership Theory and Research. Perspectives and Directions*, Nueva York: Academic Press.

DAHL, R.A. (1961), *Who Governs?*, New Haven: Yale University Press.

- (1967), "Power" en A. Wildavsky, comp., *The Presidency*, Boston: Little Brown.

DELGADO, I. (1997), *El comportamiento electoral municipal español, 1979-1995*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

DELGADO, I. y LÓPEZ NIETO, L. (1992), "Un análisis de las elecciones municipales (Contribución a partir del caso español)", *Revista de Estudios Políticos*, 76.

- (1997), "Las especificidades de las arenas electorales municipales" en C. Alba y F.J. Vanaclocha, comps., *El sistema político local: Un nuevo escenario de gobierno*, Madrid: Boletín Oficial del Estado / Universidad Carlos III de Madrid.

DENTE, B. (1991), "Local Government Reform and Legitimacy" en B. Dente y F. Kjellberg, eds., *The Dynamics of Institutional Change. Local Government Reorganization in Western Democracies*, Londres: Sage.

DÍAZ MÉNDEZ, A., dir. (1993), *Nueva gestión local. Modernización municipal en Alcobendas*, Madrid: Editorial Popular.

DILLMAN, D.A. (1978), *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*, Nueva York: John Wiley and Sons.

DION, L. (1968), "The Concept of Political Leadership: An Analysis", *Canadian Journal of Political Science*, 1.

DUVERGER, M. (1964), "Institutions politiques et personnalisation du pouvoir" en L. Hamon y A. Mabileau, dirs., *La personnalisation du pouvoir*, París: Presses Universitaires de France.

EASTON, D. (1982), *Esquema para el análisis* político, B. Aires: Amorrortu.

EDINGER, B.M. (1967), "Introduction" en B.M. Edinger, ed., *Political Leadership in Industrialized Societies. Studies in Comparative Analysis*, Nueva York: John Wiley.

- (1993), "A Preface to Studies in Political Leadership" en G. Sheffer, comp., *Innovative Leadership in International Politics*, Albany: State University of New York Press.

ELGIE, R. (1995), *Political Leadership in Liberal Democracies*, Londres: MacMillan Press.

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS (1995), "Estudio sociodemográfico de las nuevas corporaciones locales", *Carta Local*, 63.

FERMAN, B. (1985), *Governing the Ungovernable City,* Filadelfia: Temple University Press.

FOLKERTSMA, M.J. (1988), *Ideology and Leadership,* Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.

FONT I LLOVET, T., dir. (1992), *Informe sobre el gobierno local*, Madrid: MAP/INAP.

GEORGE, A.L. (1968), "Political Leadership and Social Change in American Cities", *Daedalus,* 1.

GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. y DONNELLY, S.H. (1991), "Leadership. Theories and Models" en *Organizations: Behavior, Structures, Processes*, Boston: Irwin.

GOETZ, E.G. Y CLARKE, S.E., eds. (1993), *The New Localism. Comparative Urban Politics in a Global Era*, Londres: Sage.

GOLDSMITH, M. Y NEWTON, K. (1997), "Los sistemas de gobierno local en el mundo contemporáneo" en C. Alba y F.J. Vanaclocha, comps., *El sistema político local: Un nuevo escenario de gobierno*, Madrid: Editorial del Boletín Oficial del Estado.

GOMÀ, R y SUBIRATS, J. (1998), *Políticas públicas en España. Contenidos, redes de actores y niveles de gobierno*, Barcelona: Ariel.

GONZÁLEZ BLASCO, P. (1986), "Medir en las ciencias sociales" en VV.AA., *El análisis de la realidad social*, Madrid: Tecnos.

GRAETZ, B. Y MCALLISTER, I. (1987), "Party Leaders and Election Outcomes in Britain, 1974-1983", *Comparative Political Studies*, 19-4.

GREENSTEIN, F.J. (1967), "The Impact of Personality on Politics: An Attempt to Clear Away Underbrush", *American Political Science Review*, 61.

- (1969), *Personality and Politics*, Chicago: Markham.

GUIRADO, C. (1991), *El alcalde en la legislación española*, Madrid: Trivium.

GUNTHER, R. (1991), *The Dynamics of Electoral Competition in Modern Society: Models of Spanish Voting Behavior*, Barcelona: Institut de Ciències Polítiques i Socials, Working Paper 28/91.

GYFORD, J. (1980), "Political Parties and Central-Local Relations" en G. W. Jones, ed., *New Approaches to the Study of Central-Local Governments Relations*, Londres: SSCR.

HALL, R.H., (1996), "Liderazgo y toma de decisiones", en R.H. Hall, comp., *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, Madrid: Prentice Hall.

HARGROVE, E.C. (1989), "Two Conceptions of Institutional Leadership" en B.D. Jones, comp., *Leadership and Politics. New Perspectives in Political Science*, Lawrence (Kansas): University Press of Kansas.

HEBERLEIN, A. y BAUMBARTNER, R. (1978), "Factors affecting response rate to mailed questionnaries: A quantitative analysis of the published literatura", *American Sociological Review*, 43.

HEIFETZ, R.A. y SINDER, R.M. (1990), "Political Leadership: Managing the Public Problem Soving" en Robert B. Reich, comp., *The Power of Public Ideas*, Cambridge: Havard University Press.

HERSEY, Y. y BANCHARD, K.H. (1977), *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

HOFFMAN-MARTINOT, V. (1994), "Voter turnout in French municipal elections" en VV.AA., *Local elections in Europe*, Barcelona: Institut de Ciències Politiques i Socials.

HOMANS, G.C. (1950), *The Human Group*, San Diego: Harcourth.

HUGUES, R.L., GINNETT, R.C. y CURPHY, G.J. (1995), *Leadership. Enhacing the Lessons of Experience*, Boston: Irwin.

HUNT , J.G. (1991), *Leadership. A New Synthesis*, Londres: Sage.

IBÁÑEZ, E. y ANDREU, Y. (1988), "Personalidad y política" en J. Seoane y A. Rodríguez, comps., *Psicología política*, Madrid: Pirámide.

JONES, B.D. (1989), "Leader/Follower Interactions in Mass Democracies" en B.D. Jones, comp., *Leadership and Politics. New Perspectives in Political Science*, Lawrence: University Press of Kansas.

JONES, G.R. (1995), *Organizational Theory*, Nueva York: Addison-Wesley.

JUSTEL, M. (1992), *El líder como factor de decisión y explicación del voto*, Barcelona: Institut de Ciències Polítiques i Socials, Working Paper 51/92.

KAST, F.E. y ROSENZWEIG, J.E. (1985), *Organization and Management. A Systems and Contingency Approach*, Londres: McGraw-Hill.

KELLERMAN, B. (1984), *The Political Presidency: Practice of Leadership from Kennedy to Reagan*, Oxford: Oxford University Press.

- (1986), comp., *Political Leadership. A Source Book*, University of Pittsburgh Press.

KETS DE VRIES, M.F.R. y MILLER, D. (1993), *La organización neurótica*, Barcelona: Ediciones Apóstrofe.

KATZ, D. (1973), "Patterns of Leadership" en J.N. Knutson, comp., *Handbook of Political Psychology*, San Francisco: Jossey-Bass.

KATZ, D. y KAHN, R.L. (1977), "Liderazgo", en D. Katz y R.L. Kahn, *Psicología social de las organizaciones*, México: Trillas.

KLINGEMANN, H. D. y TAYLOR, C.L. (1978) "Partisanship, Candidates and Issues: Attitudinal Components of the Vote in West German Federal Elections" en M. Kasse y K. von Beyme, comps., *Elections and Parties*, Londres: Sage.

KOTTER, J.P. (1990), "What Leaders Really Do?", *Harvard Business Review*, 68 (3).

KOTTER, J.P. y LAWRENCE, P.R. (1974), *Mayors in Action. Five Approaches to Urban Governance*, Nueva York: Wiley and Sons.

KOUZES, J.M. y POSTNER, B.Z. (1993), "The Credibility Factor: What People Expect of Leaders", en W.E. Rosenbach y Taylor, R.L., eds., *Contemporary Issues in Leadership*, San Francisco: Westview Press.

- (1995), *The Leadership Challenge*, San Francisco: Jossey-Bass.

LASSWELL, H.D. (1960), *Psychopatology and Politics*, Nueva York: Viking Press (primera publicación en 1936).

- (1967), "Political Systems, Styles and Pesonalities" en L.J. Edinger, *Political Leadership in Industrialized Societies*, Nueva York: John Wiley.

LATIESA, M. (1995), "La calidad de la información de las encuestas", *V Congreso Español de Sociología*, Granada.

LINDBLOM, C.E. (1959), "The Science of `Muddling Through´", *Public Administration Review*, 19.

- (1991), *El proceso de elaboración de políticas públicas*, Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

LINZ, J.J. (1986), "Consideraciones finales" en J.J. Linz y J.R. Montero, comps., *Crisis y cambio: Electorales y partidos en la España de los ochenta*, Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.

- (1997), "El liderazgo innovador en la transición a la democracia y en una nueva democracia" en M. Alcántara y A. Martínez, eds., *Política y Gobierno en España*, Valencia: Tirant lo Blanch.

LÓPEZ NIETO, L. (1997), "El parlamento, 1977-1996" en M. Alcántara y A. Martínez, eds., *Política y Gobierno en España*, Valencia: Tirant lo Blanch.

LÓPEZ NIETO, L. y DELGADO, I. (1994), "Innovación urbana española: ¿una nueva clase política?", *Revista de Estudios Políticos*, 86.

LÓPEZ NIETO, L. y RUIZ DE AZÚA, M.A. (1985), "La escisión del voto en las elecciones municipales y autonómicas de 1983 en Madrid y Alicante" en *Problemas actuales del Estado social y democrático de Derecho*, Alicante: Publicaciones de la Universidad de Alicante.

LOWI, T.J. (1993), *El presidente personal. Facultad otorgada, promesa no cumplida*, México: Fondo de Cultura Económica.

LLEIXÁ, J. (1996), "El gobierno" en M. Caminal, comp., *Manual de Ciencia Política*, Madrid: Tecnos.

MABILEAU, A., comp. (1972), *Les facteurs locaux de la vie politique nationale*, París: Pedone.

MAGRE, J. (1997), "Las mociones de censura al alcalde en Cataluña (1979-1995)" en C.R. Alba y F.J. Vanaclocha, eds., *El sistema político local: un nuevo escenario de gobierno*, Madrid: Boletín Oficial del Estado/Universidad Carlos III.

MALNES, R. (1995), "Leader and Entrepreneur in International Negotiations: A Conceptual Analysis", *European Journal of International Relations*, 1.

MANHEIM, J.B. y RICH, C.R. (1988), *Análisis político empírico. Métodos de investigación en ciencia política*, Madrid: Alianza.

MAQUIAVELO, N. (1985), *El Príncipe (Comentado por Napoleón Bonaparte)*, Madrid: Austral.

MARCH, J.G. y OLSEN, J.P. (1989), *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*, Nueva York: Free Press.

MARCH, J.G. y SIMON, H.A. (1987), *Teoría de la organización*, Barcelona: Ariel.

MARLETTI, C. (1987), "Influenza politica, mass media e leadership" en VV.AA., *Leadership e democracia*, Padua: CEDAM.

MÁRQUEZ, G. (1992), *Movilidad y lealtad partidista en Andalucía*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

- (1994), "Bases para el estudio de la inestabilidad política en los gobiernos locales", *Revista de Estudios Políticos*, 86.

- (1998), *Las élites políticas locales en España*, II Jornadas sobre temas contemporáneos de gobierno y administración local en España, Madrid (mimeo).

MARSH, D. y STOKER, G. (1995), *Theory and Methods in Political Science*, Londres: MacMillan Press.

MARTÍN ARRANZ, R. (1987), "El liderazgo carismático en el contexto del estudio del liderazgo" en J. Alvarez Junco, comp., *Populismo, caudillaje y discurso demagógico*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

MASLOW, A.H. (1957), *Motivation and Personality*, Nueva York: Harper and Row.

MATAS, J. (1996), *Las élites políticas de la Administración. Los altos cargos de la Generalitat de Cataluña*, Barcelona: Cedecs.

MCFARLAND, A.S. (1969), *Power and Leadership in Pluralist Systems*, Stanford: Stanford University Press.

MENY, Y. y THOENIG, J. (1992), *Las políticas públicas*, Barcelona: Ariel.

MERKL, P.H. (1981), "La función legitimadora del líder. (Konrad Adenauer, 1949-1976)", *Revista de Estudios Políticos*, 21.

MERLE, M. (1972), "Présentation générale", en A. Mabileau, dir., *Les facteurs locaux de la vie politique nationale*, Paris: Pedone.

MCFARLAND, A.S. (1969), *Power and Leadership in Pluralist Systems*, Stanford: Stanford University Press.

MINTZBERG, H. (1983), *La naturaleza del trabajo directivo*, Barcelona: Ariel.

MINTZBERG, H. *et al.* (1976), "The Structure of Unstructured Decision-Making", *Administrative Science Quarterly*, 21.

MONTABES, J. (1997), "El gobierno" en M. Alcántara y A. Martínez, eds., *Política y Gobierno en España*, Valencia: Tirant lo Blanch.

MONTERO, J.R. (1988), "Voto nacional y voto autonómico: la escisión del voto en las elecciones de 1986 en Andalucía", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 42.

- (1998), "Elecciones en España" en R. del Águila, comp., *Manual de Ciencia Política*, Madrid: Trotta.

MONTERO, J.R. y FONT, J. (1989), "El voto dual en Cataluña: lealtad y transferencia de votos en las elecciones autonómicas", *Revista de Estudios Políticos*, 73.

MORLINO, L. (1988), "Las democracias" en G. Pasquino, comp., *Manual de Ciencia Política*, Madrid: Alianza.

MUGHAN, A. y PATTERSON, S.C., comps. (1992), *Political Leadership in Democratic Societies*, Chicago: Nelson-Hall Publishers.

NATERA, A. (1997), "Formas y estilos de liderazgo local" en C. R. Alba y F.J. Vanaclocha, comps., *El sistema político local: Un nuevo escenario de gobierno*, Madrid: Boletín Oficial del Estado / Universidad Carlos III de Madrid.

- (1997a), "Political Leadership: A Tentative Framework", *The Journal of Leadership Studies*, 4 (3).

NATCHEZ, P.B. (1985), *Images of Voting-Visions of Democracy*, Nueva York: Basic Books Publishers.

NEUSTADT, R.E. (1960), *Presidential Power. The Politics of Leadership*, Nueva York: Wiley and Sons.

NORTHOUSE, P.G. (1997), *Leadership. Theory and Practice*, Londres: Sage.

NIGRO, F.A. Y NIGRO, L.G. (1981), "El liderazgo" en F.A. Nigro y L.G. Nigro, *Administración pública moderna*, Madrid: Instituto Nacional de Adsministración Pública.

OLMEDA, J.A. (1997), "Organizaciones, gobiernos y administraciones públicas" en A. de Blas y J. Pastor, coords., *Fundamentos de Ciencia Política*, Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

ORTEGA, L. (1991), "El alcalde como elemento de la organización municipal", *Documentación administrativa*, 228: 45-60.

PANEBIANCO, A. (1990), *Modelos de partido*, Madrid: Alianza.

PARRADO, S. (1996), *Las élites de la Administración Estatal (1982-1991). Estudio general y pautas de reclutamiento*, Sevilla: Instituto Andaluz de Administración Pública.

PARRY, G. y MORRIS, P. (1974), "When is a Decision not a Decision?" en I. Crew, comp., *Elites in Western Democracy. British Political Sociology Yearbook*, Londres: Croom Helm.

PAIGE, G.D. (1977), *The Scientific Study of Political Leadership*, Nueva York: Free Press.

PARRY, J. Y P. MORRIS (1974), "When is a Decision not a Decision?, en I. Crew, *Elites in Western Democracy. British Political Sociology Yearbook*. Vol 1. London, Croom Helm.

PARETO, W. (1963), *The Mind and Society*, Nueva York: Dover Press (primera publicación en 1919).

PETRACCA, O.M. (1982), "Liderazgo" en N. Bobbio y N. Matteucci, comps., *Diccionario de política*, Madrid: Siglo XXI.

PIERCE, J.L. Y NEWSTROM, J.W. (1995), *Leaders and the Leadership Process. Readings, Self-Assessments, and Applications*, Boston: Irwin.

PITKIN, H. (1985), *El concepto de representación*, Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.

PHILLIPS, J.N. (1995), "Leadership Since 1975: Advancement or Inertia?", *The Journal of Leadership Studies*, 1 (2).

PORTO, F. y SAMPEDRO, R. (1991), *Los nuevos representantes locales. Perfiles sociales de los alcaldes y concejales elegidos en 1991*, Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias.

PRESSMAN, J.L. (1972), "Preconditions of Mayoral Leadership", *American Political Science Review*, 66.

RAE, D.W. (1977), *Leyes electorales y sistemas de partidos políticos*, Madrid: Ediciones CITEP.

REIF, K. y SCHMITT, H. (1980), "Nine second-order elections: a conceptual framework for the analysis of European elections results", *European Journal of Political Research*, 8: 1.

REJAI, M. y PHILLIPS, K. (1997), *Leaders and Leadership. An Appraisal of Theory and Research*, Wetport (Conn.): Praeger.

RICHARDSON, J., *et al.* (1982), *Policy Styles in Western Europe*, Londres: Allen and Urwin.

RIKER, W.H. (1986), *The Art of Political Manipulation*, New Haven (Conn.): Yale University Press.

ROSE, R. y MCALLISTER, I. (1986), *Voters begin to choose*, Londres: Sage.

ROST, J.D. (1993), *Leadership for the Twenty-First Century*, Westport (Conn.): Praeger.

SÁNCHEZ MORÓN, M. (1992), "El sistema político local: Fórmulas de gobierno y participación ciudadana" en VV.AA., *Informe sobre el gobierno local*, Madrid: MAP.

SÁNCHEZ SANTA-BÁRBARA, E. (1995), "Estilos de dirección en la Administración Pública" en Rodríguez Fernández, A., dir., *Las recursos humanos en las Administraciones públicas*, Madrid: Tecnos.

SANSAR, S. y STUNKEL, K.R. (1994), "Political Leaders and Followers: Two Sides of the Same Coin?", *The Journal of Leadership Studies*, 1(4).

SANTAELLA, M. (1990), *Opinión pública e imagen política en Maquiavelo*, Madrid: Alianza.

SANTAMARÍA, J. (1994), "El papel del Parlamento en la consolidación de la democracia y después", *Revista de Estudios Políticos*, 84.

SARTORI, G. (1980), *Partidos y sistemas de partidos*, Madrid: Alianza.

- (1992), "Videopoder", *Elementos de Teoría Política*, Madrid: Alianza.

- (1998), *Homo videns. La sociedad teledirigida*, Madrid: Taurus.

SASHKIN, M. y ROSENBACH, W.E. (1993), "A New Leadership Paradigm" en W.E. Rosenbach y R.L. Taylor, eds., *Contemporary Issues in Leadership*, Oxford: Westview Press.

SAYLES, L.R. (1964), *Managerial Behavior: Administration in Complex Organizations*, Nueva York: McGraw-Hill.

SCHLESINGER, A.M. (1988), "Democracia y liderazgo", *Facetas*, 1.

SCHOUT, A. (1998), "The Presidency as Juggler: Managing Conflicting Expectations", *Eipascope*, European Institute of Public Administration, 2.

SELIGMAN, L.G. (1974), "Liderazgo. Aspectos políticos", *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*, Madrid: Aguilar.

SELZNICK, P. (1957), *Leadership in Administration*, Nueva York: Harper and Row.

SHEFFER (1993), *Innovative Leadership in International Politics*, Albany: State University of New York Press.

SHEIN, E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

SIMON, H.A. (1960), *The New Science of Management Decision*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

SOBRAL, J. (1988), "Conducta política individual" en J. Seoane y A. Rodríguez, comps., *Psicología Política*, Madrid: Pirámide.

STERN (1993), *Leadership and Leadership*, Oxford: LSE y BBC.

STOGDILL, R.M. y COONS, A.E. (1957), *Leader Behaviour: Its Description and Measurement*, Columbus: Ohio State University.

STONE, C.N. (1995), "Political Leadership in Urban Politics" en D. Judge, G. Stoker y H. Wolman, eds., *Theories of Urban Politics*, Londres: Sage.

SUBIRATS, J. (1992), "Gobierno local y políticas públicas. Apuntes en la España de los 90" en VV.AA., *El govern local*, Barcelona: PPU.

- (1992a), *Un problema de estilo: la formación de políticas públicas en España*, Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.

SUBIRATS, J. y VALLÉS, M. (1990), "Diez años de democracia local", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 67.

SVARA, J.H., comp. (1994), *Facilitative Leadership in Local Government. Lessons from Successful Mayors and Chairpersons*, San Francisco: Jossey-Bass.

TANNENBAUN, R. y SCHMIDT, W.H. (1958), "How to choose a leadership pattern", *Harvard Business Review*, 36.

TUCKER, R.C., *Politics as Leadership*, Columbia: University of Missouri Press.

- (1992) "Politics as Leadership" en A. Mughan y S.C. Patterson, *Political Leadership in Democratic Societies*, Chicago: Nelson-Hall Publishers.

VALLÉS, J.M. y SÁNCHEZ PICANYOL, J. (1995), "Las elecciones municipales en España entre 1979 y 1991" en P. del Castillo, comp., *Comportamiento político y electoral*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

VANACLOCHA, F.J. (1997), "Representación política y elecciones. El liderazgo político", en A. de Blas y J. Pastor, coords., *Fundamentos de Ciencia Política*, Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

- (1997a), "Identidad de los gobiernos locales y reforma electoral" en C.R. Alba y F.J. Vanaclocha, eds., *El sistema político local: Un nuevo escenario de gobierno*, Madrid: Boletín Oficial del Estado/Universidad Carlos III de Madrid.

VICENTE, J. (1998), "El rol del gobierno local en la renovación urbana de Girona" en Q. Brugué y R. Gomá, coords., *Gobiernos locales y políticas públicas*, Barcelona: Ariel.

WEBER, M. (1968), *Economía y sociedad*, México: Fondo de Cultura Económica.

- (1986), *El político y el científico*, Madrid: Alianza Editorial.

WILLNER, A.R. (1984), *The Spellbinders. Charismatic Political Leadership*, New Haven: Yale University Press.

WILSON, T.P. (1971), "Critique of Ordinal Variables", *Social Forces*, 49: 3.

YATES, D. (1977), *The Ungovernable City: The Politics of Urban Problems and Policy Making*, Cambridge: MIT Press.

YIN, R.K. (1989), *Case Study Research. Design and Methods*, Newbury Park: Sage.

YUKL, G. (1994), *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

ZALEZNICK, A. (1993), "Managers and Leaders: Are The Different?" en W.E. Rosenbach y R.L. Taylor, eds., *Contemporary Issues in Leadership*, Oxford: Westview Press.

ANEXOS

ANEXO I.

RELACION DE ALCALDES QUE HAN RENOVADO MANDATO AL MENOS EN TRES OCASIONES EN MUNICIPIOS QUE SUPERAN LOS 10.000 HABITANTES (1979-1995)

MUNICIPIO	PROVINCIA	ALCALDE	1979	1983	1987	1991	1995
VITORIA-GASTEIZ	ALAVA	JA CUERDA MONTOYA	PNV	PNV	EA	EAJ-PNV	EAJ-PNV
ALMANSA	ALBACETE	A CALLADO GARCÍA	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
RODA (LA)	ALBACETE	S GONZALEZ GARCIA	-	-	FAP	PP	PP
ALCOY	ALICANTE	J SANUS TORMO	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
ALICANTE	ALICANTE	JL LASSALETA CANO	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
ASPE	ALICANTE	R BERENGUER PRIETO	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
BENIDORM	ALICANTE	M CATALAN CHANA	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
CAMPELLO (EL)	ALICANTE	V BAEZA BUADES	-	PSOE	PSI	PSOE	-
CREVILLENTE	ALICANTE	F LLOPIS SEMPERE	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
ELDA	ALICANTE	R GARCIA BLANES	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	-
IBI	ALICANTE	V GARCIA PASCUAL	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
MUTXAMEL	ALICANTE	F RIPOLL ARACIL	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
NOVELDA	ALICANTE	S SANCHEZ ARNALDOS	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	-
ORIHUELA	ALICANTE	LF CARTAGENA TRAVESEDO	-	-	AP	PP	PP
PETRER	ALICANTE	V MAESTRE JUAN	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	-
SAN JUAN DE ALICANTE	ALICANTE	F BURILLO REYES	-	-	CDS	CDS	PP
SANTA POLA	ALICANTE	F CONEJERO BAS	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
VILLAJOYOSA	ALICANTE	J SEGOVIA ESQUERDO	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
VILLENA	ALICANTE	S MULLOR MENOR	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
ALMERIA	ALMERIA	S MARTINEZ CABREJAS	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
NIJAR	ALMERIA	J GARCIA FERNANDEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
HUERCAL-OVERA	ALMERIA	J GOMEZ SANCHEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
BERJA	ALMERIA	M CEBAS PLEGUEZUELOS	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE

MUNICIPIO	PROVINCIA	ALCALDE	1979	1983	1987	1991	1995
ALLER	ASTURIAS	G PEREZ VILLALTA	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
AVILES	ASTURIAS	M PONGA SANTAMARIA	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
CANGAS DE NARCEA	ASTURIAS	JM CUERVO FERNANDEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
CARREÑO	ASTURIAS	JL VEGA FERNANDEZ	PCE-PCA	PCE	IU	IU	-
CORVERA DE ASTURIAS	ASTURIAS	LB MORO SUAREZ	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
GIJON	ASTURIAS	V ALVAREZ ARECES	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
GRADO	ASTURIAS	J SIERRA FERNANDEZ	PCE-PCA	PCE	IU	IU	-
SIERO	ASTURIAS	M VILLA DIAZ	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	-
ALMENDRALEJO	BADAJOZ	J GARCIA BOTE	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
BADAJOZ	BADAJOZ	M ROJAS TORRES	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
MERIDA	BADAJOZ	A VELEZ SANCHEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
VILLANUEVA DE LA SERENA	BADAJOZ	F GARCIA RAMOS	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
FELANITX	BALEARES	P MESQUIDA OBRADOR	UCD	UF	PDP	-	-
INCA	BALEARES	A PONS SASTRE	UCD	CUM	UM	-	-
PALMA DE MALLORCA	BALEARES	R AGUILO MUNAR	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
SAN ANTONI DE PORTMANY	BALEARES	V MARI TUR	-	-	AP-PL	PP	PP
SAN JOSE	BALEARES	J SERRA ESCANDELL	-	PDL	AP-PL	PP	PP
SANTA EULALIA DEL RIO	BALEARES	V GUASCH TUR	INDEP	AP-PDP-UL	AP-PL	PP	PP
BADALONA	BARCELONA	J BLANCH RODRIGUEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
BARBERA DEL VALLES	BARCELONA	JA ROBLES SERRANO	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
BARCELONA	BARCELONA	P MARAGALL MIRA	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
BERGA	BARCELONA	J FAGUELL SITGES	INDEP	CIU	-	CIU	CIU
CANOVELLES	BARCELONA	F MARTOS AGUILERA	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE

MUNICIPIO	PROVINCIA	ALCALDE	1979	1983	1987	1991	1995
CARDEDEU	BARCELONA	R COMAS DURAN	-	CIU	CIU	CIU	CIU
CASTELLDEFELS	BARCELONA	A MARINA PEREZ	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
CERDANYOLA DEL VALLES	BARCELONA	C SANCHEZ GONZALEZ	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
CORNELLA DE LLOBREGAT	BARCELONA	J MONTILLA AGUILERA	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
ESPARREGUERA	BARCELONA	J SERRA ALERT	-	PSC-PSOE	PSC-PSOE	PSC-PSOE	PSOE
ESPLUGUES DE LLOBREGAT	BARCELONA	A PEREZ GARZON	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
FRANQUESES DEL VALLES	BARCELONA	R VALENCIA SCHUSTER	-	PSC-PSOE	PSC-PSOE	PSC-PSOE	-
GARRIGA (LA)	BARCELONA	A VILAR SERRA	-	-	CIU	CIU	CIU
GAVA	BARCELONA	D PESTAÑA RODRIGUEZ	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
HOSPITALET DE LLOBREGAT	BARCELONA	JA PUJANA FERNANDEZ	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	-
IGUALADA	BARCELONA	M MISERACHS CODINA	CIU	CIU	CIU	-	-
LLAGOSTA (LA)	BARCELONA	JL LOPEZ SEGURA	-	PSC-PSOE	PSC-PSOE	PSC-PSOE	PSC-PSOE
MANLLEU	BARCELONA	J USART BARREDA	INDEP	CIU	CIU	CIU	-
MARTORELL	BARCELONA	S ESTEUG FIGUERAS	-	-	CIU	CIU	CIU
MASNOU, EL	BARCELONA	J AUZARA GONZALEZ	CIU	CIU	CIU	CIU	CIU
MATARO	BARCELONA	M MAS ESTELLA	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
MOLLET DEL VALLES	BARCELONA	M TURA CAMAFREITA	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
MONTCADA I REIXAC	BARCELONA	JM CAMPOS FERNANDEZ	PCE-PSUC	PCC	IPC	PEC-PCC	CIU
OLESA DE MONTSERRAT	BARCELONA	E TERMENS BELTRAN	PSOE	PSOE	UPO	-	PSOE
PRAT DE LLOBREGAT (EL)	BARCELONA	L TEJEDOR BALLESTEROS	-	PSUC	IPC	IC	IU
PREMIA DE MAR	BARCELONA	J TORRENTS MORALES	ERC	-	CUP	CIU	-
RIPOLLET	BARCELONA	C FERRE CUSCO	PCE-PSUC	PSUC	IPC	PSOE	PSOE
RUBI	BARCELONA	M LLUGANY PAREDES	PCE-PSUC	PSUC	IPC	IC	-

MUNICIPIO	PROVINCIA	ALCALDE	1979	1983	1987	1991	1995
SABADELL	BARCELONA	A FARRES SABATER	PCE-PSUC	PSUC	IPC	IC	IC
SANT ABRIA DE BESOS	BARCELONA	A MESEGUER MATEO	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
SANT BOI DE LLOBREGAT	BARCELONA	FX VILA BLANCHE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
SANT CUGAT DEL VALLES	BARCELONA	J AYMERICH AROCA	-	-	CIU	CIU	CIU
SANT FELIU DE LLOBREGAT	BARCELONA	F BALTASAR ALBESA	PCE-PSUC	PSUC	IPC	IC	IU
SANT JOAN DESPI	BARCELONA	E ALONSO PALACIOS	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
VILASSAR DE MAR	BARCELONA	J NUÑEZ CIRERA	-	-	CIU	CIU	CIU
SANT PERE DE RIBES	BARCELONA	FJ GARRIGA CUADRAS	INDEP2	UM9	UM9	-	INDEP
STA COLOMA DE GRAMANENT	BARCELONA	L HERNANDEZ ALCACER	PCE-PSUC	PSUC	IPC	-	-
SANTA PERPETUA MOGODA	BARCELONA	P BUFI PEREZ	PCE-PSUC	PCC	IPC	IC	IIU
SITGES	BARCELONA	J SERRA VILLALVI	PSOE	-	PSOE	PSOE	-
TERRASA	BARCELONA	M ROYES VILA	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
VILADECANS	BARCELONA	J MONTFORT HERAS	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
VILAFRANCA DEL PENEDES	BARCELONA	J AGUADO MASDEU	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
VILANOVA I LA GELTRU	BARCELONA	J CASANOVA ESCUSOL	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
BURGOS	BURGOS	JA PEÑA SAN MARTIN	UCD	AP-PDP-UL	SI	PP	-
MIRANDA DE EBRO	BURGOS	J SIMON ROMANILLOS	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
MIAJADAS	CACERES	V LLANOS VAZQUEZ	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
NAVALMORAL DE LA MATA	CACERES	J COROMINAS RIVERA	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
PLASENCIA	CACERES	JL MARIÑO ROCO	UCD	INDEP	CDS	-	-
ALGECIRAS	CADIZ	E DELGADO LOBATO	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
ARCOS DE LA FRONTERA	CADIZ	J RUIZ FERNANDEZ	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
BARBATE DE FRANCO	CADIZ	S NUÑEZ SANCHEZ	PSOE	PSOE	PSOE	-	IND

MUNICIPIO	PROVINCIA	ALCALDE	1979	1983	1987	1991	1995
BARRIOS (LOS)	CADIZ	M DOMINGUEZ CORNEJO	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
CADIZ	CADIZ	C DIAZ MEDINA	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	-
CONIL DE LA FRONTERA	CADIZ	D LEAL RAMIREZ	PSOE	PSOE	LC-INDEP	-	-
CHIPIONA	CADIZ	LM APARCERO	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
JEREZ DE LA FRONTERA	CADIZ	P PACHECO HERRERA	PSA	PSA	PA	PA	PAP
PUERTO REAL	CADIZ	JA BARROSO TOLEDO	PT-PTA	INDEP	IU-CA	ADI	-
ROTA	CADIZ	F BETINEZ RUIZ-MATEOS	-	-	AP	PP	PP
SAN FERNANDO	CADIZ	A ARIAS SOTO	PSA	PSA	PSOE	-	-
SAN ROQUE	CADIZ	A MERCHAN COTOS	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
SANLUCAR DE BARRAMEDA	CADIZ	JL MEDINA LAPIEZA	PCE	PCE	IU-CA	-	-
TARIFA	CADIZ	A RUIZ JIMENEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
UBRIQUE	CADIZ	I CALVO ORDOÑEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
VEJER DE LA FRONTERA	CADIZ	A MORILLO CRESPO	UCD	INDEP	CDS	-	-
VILLAMARTIN	CADIZ	C HOLGADO MORILLA	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
CAMARGO	CANTABRIA	A DUQUE HERRERA	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
LAREDO	CANTABRIA	JR LOPEZ REVUELTA	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
REINOSA	CANTABRIA	D MEDIAVILLA DE LA HERA	-	PSOE	-	PSOE	PSOE
SANTOÑA	CANTABRIA	M VALLE GARMENDIA	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
ALMAZORA	CASTELLON	V VILAR MORELLA	UCD	AP-PDP-UL	FAP	PP	PP
BURRIANA	CASTELLON	J SANCHORDI PITARCH	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
ONDA	CASTELLON	E NAVARRO ANDREU	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
VALL d'UIXO (LA)	CASTELLON	V ZARAGOZA MICHAVILA	PCE	PCE-PCPV	PTE-UC	-	-
VILLARREAL	CASTELLON	E AYET FORTUÑO	-	PSOE	PSOE	PSOE	-

MUNICIPIO	PROVINCIA	ALCALDE	1979	1983	1987	1991	1995
VINAROZ	CASTELLON	R BOFILL SALOMO	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	-
ALCAZAR DE SAN JUAN	CIUDAD REAL	A LOPEZ RAMIREZ	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
BOLAÑOS DE CALATRAVA	CIUDAD REAL	D ALMANSA GARCIA	-	AP-PDP-UL	AP	PP	PP
CAMPO DE CRIPTANA	CIUDAD REAL	J FUENTES BALLESTEROS	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
CIUDAD REAL	CIUDAD REAL	A SELAS CESPEDES	UCD	AP-PDP-UL	AI	PSOE	-
DAIMIEL	CIUDAD REAL	A DIAZ MERA SANCHEZ N	UCD	INDEP	INDEP	-	-
MANZANARES	CIUDAD REAL	MA POZAS SANCHEZ-GIL	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
PUERTOLLANO	CIUDAD REAL	R FERNANDEZ ESPINOSA	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
SOLANA (LA)	CIUDAD REAL	N DE LA LARA GUERRERO	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
VALDEPEÑAS	CIUDAD REAL	E LOPEZ VEGA	UCD	AP-PDP-UL	AP	-	-
BAENA	CORDOBA	A MORENO CASTRO	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
CABRA	CORDOBA	J MUÑOZ MUÑOZ	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
MONTILLA	CORDOBA	P OSTOS DOMINGUEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
PALMA DEL RIO	CORDOBA	M LOPEZ MARAVER	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
PEÑARROYA-PUEBLONUEVO	CORDOBA	R AÑEZ GARCIA	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
POZOBLANCO	CORDOBA	A FERNANDEZ RAMIREZ	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
PRIEGO DE CORDOBA	CORDOBA	T DELGADO TORO	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
AMES	CORUÑA	J ASTRAY LORENZO	-	AP-PDP-UL	CPG	AP	PP
BETANZOS	CORUÑA	M LAGARES PEREZ	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
BOIRO	CORUÑA	M VELO VELO	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
CAMBRE	CORUÑA	A VARELA SAAVEDRA	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
CARBALLO	CORUÑA	J SANCHES VILAS	UCD	AP-PDP-UL	CPG	-	-
CORUÑA, LA	CORUÑA	FJ VAZQUEZ VAZQUEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE

MUNICIPIO	PROVINCIA	ALCALDE	1979	1983	1987	1991	1995
CULLEREDO	CORUÑA	J SACRISTAN DE DIEGO	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
FENE	CORUÑA	JM RIVERA ARNOSO	BN-PG	BNG	BNG	BNG	BNG
LARACHA	CORUÑA	J RAMA BECERRA	CD	AP-PDP-UL	AP	PP	PP
MUROS	CORUÑA	JS LAGO HERMIDA	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
NARON	CORUÑA	J GATO DIAZ	-	-	PSG-EG	PSOE	IND
OLEIROS	CORUÑA	A GARCIA SEOANE	-	-	ADV	PP	IND
ORDES	CORUÑA	T MARTINO MARTINO	-	-	CPG	PSG-PSOE	PP
RIANXO	CORUÑA	J BRAVO FRIEIRO	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	-
SANTA COMBA	CORUÑA	JM ARUFE RIEIRO	INDEP1	AP-PDP-UL	CPG	-	-
SANTIAGO DE COMPOSTELA	CORUÑA	X ESTEVEZ FERNANDEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
TEO	CORUÑA	I VARELA EIRAS	-	AEIT	AEIT	PP	-
BLANES	GERONA	MD OMS BASSOLS	PSOE	PSOE	-	PSOE	-
FIGUERES	GERONA	M LORCA BARD	-	CIU	CIU	CIU	-
GIRONA	GERONA	J NADAL FARRERAS	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
LLORET DE MAR	GERONA	J SALA MONTERO	-	PSOE	-	PSOE	PSOE
OLOT	GERONA	P MACIA ARAU	-	-	CIU	CIU	CIU
PALAMOS	GERONA	J FERRER FIGUERES	-	-	CIU	CIU	CIU
RIPOLL	GERONA	J PRELLA VILAREGUT	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
SANT FELIU DE GUIXOLS	GERONA	J VICENTE ROMA	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
ALBOLOTE	GRANADA	F OCETE RAMIREZ	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
ALMUÑECAR	GRANADA	JC BENAVIDES YANGUAS	-	PSOE	PA	-	PA
BAZA	GRANADA	D HURTADO GALLARDO	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	-
GRANADA	GRANADA	A JARA ANDREU	PSOE	PSOE	PSOE	-	-

MUNICIPIO	PROVINCIA	ALCALDE	1979	1983	1987	1991	1995
ILLORA	GRANADA	J AVILA DIAZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
LOJA	GRANADA	M MARTIN RODRIGUEZ	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
AZUQUECA DE HENARES	GUADALAJARA	F GARCIA BONILLA	-	PCE	IU	IU	-
GUADALAJARA	GUADALAJARA	FJ IRIZAR ORTEGA	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
AZPEITIA	GUIPUZCOA	JM BASTIDA ARRIETA	-	-	PNV	EAJ-PNV	PNV
IRUN	GUIPUZCOA	JJ CHAPARTEGUI LARRAÑAGA		-	PSOE	PSOE	PSOE
RENTERIA	GUIPUZCOA	X LASA OLAIZOLA	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
TOLOSA	GUIPUZCOA	J SEGUROLA GURRUTXAGA	-	-	EA	EA	EA
ZARAUTZ	GUPUZCOA	A MURRUA ARREGUI	PNV	PNV	-	-	EA
BOLLULLOS PAR CONDADO	HUELVA	D VALDERAS SOSA	PCE	PCA-PCE	PCA	IU-CA	-
HUELVA	HUELVA	JA MARIN RITE	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
MOGUER	HUELVA	A DIAZ OLIVARES	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
VALVERDE DEL CAMINO	HUELVA	A SANTOS MONTES	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
HUESCA	HUESCA	HA LLANAS ALMUDEVAR	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
JACA	HUESCA	A ABADIA URIETA	UCD	AP-PDP-UL	FPAP	PP	-
BAEZA	JAEN	E ORTEGA MOLINA	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
MARTOS	JAEN	A VILLAGORDO HERNANDEZ	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	-
TORREDELCAMPO	JAEN	A GALAN JABALETE	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
TORREDONJIMENO	JAEN	M ANGUITA PERAGON	PCE	PCE	IU-CA	IC-CA	IIU
BAÑEZA (LA)	LEON	A FERNANDEZ CALVO	-	IND	AP	PP	-
LEON	LEON	J MORANO MASA	UCD	INDEP	-	PP	-
PONFERRADA	LEON	C LOPEZ GAVELA	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	-
BALAGUER	LERIDA	M AGUILA BARRIL	-	PSOE	PSOE	-	PSOE

MUNICIPIO	PROVINCIA	ALCALDE	1979	1983	1987	1991	1995
LLEIDA	LERIDA	A SIURANA ZARAGOZA	PSOE	PSOE	-	PSOE	PSOE
MONFORTE DE LEMOS	LUGO	C TORRES RODRIGUEZ	UCD	PG-GIGA	CPG	CNG	-
SARRIA	LUGO	A CORRAL GUITIAN	-	PG-GIGA	CPG	PP	PP
VILLALBA	LUGO	JM GARCIA LEIRA	CD	AP-PDP-UL	AP	-	-
VIVEIRO	LUGO	C AJA MARIÑO	-	AP-PDP-UL	AP	PP	PP
ALCOBENDAS	MADRID	J CABALLERO DOMINGUEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
ALCORCON	MADRID	J ARANDA CATALAN	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
ARANJUEZ	MADRID	E GARCIA FERNANDEZ	ORT-PTE	PSOE	PSOE	PSOE	-
ARGANDA DEL REY	MADRID	P DIEZ OLAZABAL	PCE	PCE	IU	-	-
COLLADO VILLALBA	MADRID	CJ LOPEZ JIMENEZ	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	-
COSLADA	MADRID	J HUELAMO SAMPEDRO	PCE	PCE	IU	IU	IU
FUENLABRADA	MADRID	J QUINTANA VIAR	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
GETAFE	MADRID	P CASTRO VAZQUEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
MEJORADA DEL CAMPO	MADRID	R CERQUERA RODRIGUEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
MOSTOLES	MADRID	B GONZALEZ LORENTE	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
NAVALCARNERO	MADRID	JL ADELL FERNANDEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
PINTO	MADRID	C PENIT RODRIGUEZ	PCE	PCE	IU	IU	-
POZUELO DE ALARCON	MADRID	J MARTIN-CRESPO DIAZ	-	AP-PDP-UL	AP	PP	PP
ROZAS DE MADRID (LAS)	MADRID	J ZUÑIGA PEREZ-LEMAUR	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
SAN SEBASTIAN DE LOS REYES	MADRID	A CONDE DIEZ	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
VALDEMORO	MADRID	J HUETE LOPEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
ALHAURIN EL GRANDE	MALAGA	J ORTEGA PEREZ	-	-	SI	SI	PIE
ALORA	MALAGA	J MARTOS MORILLA	-	PSOE	PSOE	PSOE	-

MUNICIPIO	PROVINCIA	ALCALDE	1979	1983	1987	1991	1995
BENALMADENA	MALAGA	E BOLIN PEREZ ARGEMI	INDEP	GIB	-	-	IND
MALAGA	MALAGA	P APARICIO SANCHEZ	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	-
MIJAS	MALAGA	A MALDONADO PEREZ	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
RINCON DE LA VICTORIA	MALAGA	JF RUIZ MONTES	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
VELEZ-MALAGA	MALAGA	J GAMEZ RUIZ	PSOE	PSOE	-	PAX	-
ABARAN	MURCIA	A MORTE JULIA	-	IND	IND	IND	-
AGUILAS	MURCIA	M CARRASCO MUÑOZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
ALHAMA DE MURCIA	MURCIA	D MARTINEZ CERON	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
ARCHENA	MURCIA	N LOPEZ AYALA	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
CARAVACA DE LA CRUZ	MURCIA	A GARCIA MARTINEZ-REINA	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
CEHEGIN	MURCIA	P ABELLAN SORIANO	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
LORCA	MURCIA	JA GALLEGO LOPEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
MAZARRON	MURCIA	P MUÑOZ BALLESTA	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
MULA	MURCIA	B IMBERNON GARCIA	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
SAN JAVIER	MURCIA	J RUIZ MANZANARES	-	AP-PDP-UL	AP	PP	PP
PUERTO LUMBRERAS	MURCIA	E GARCIA GARCIA	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
TORRE-PACHECO	MURCIA	P JIMENEZ RUIZ	UCD	INDEP	CDS	CDS	IIND
TUDELA	NAVARRA	JA PEREZ SOLA	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
CARBALLINO (O)	ORENSE	A MARNOTES RODRIGUEZ	UCE	PG-CO	CPG	-	-
AGÜIMES	LAS PALMAS	A MORALES MENDEZ	-	-	AIRA	RA	IIND
ARRECIFE	LAS PALMAS	JM ESPEINO GONZALEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
INGENIO	LAS PALMAS	JJ ESPINO DEL TORO	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
PUERTO DEL ROSARIO	LAS PALMAS	EJ SANTANA GIL	-	AM	AM	PSOE	PSOE

MUNICIPIO	PROVINCIA	ALCALDE	1979	1983	1987	1991	1995
SAN BARTOLOME DE TIRAJANA	LAS PALMAS	FJ ARAÑA TORO	INDEP	AV	AV	-	-
SANTA LUCIA	LAS PALMAS	C RAMIREZ MARRERO	INDEP2	AC	AC-INC	ACN	INC
TELDE	LAS PALMAS	AF SANTIAGO CASTELLANO	INDEP	AC	-	ACN	CC
BAIONA	PONTEVEDRA	MR VILAR MARQUEZ	-		PP	PP	PP
BUEU	PONTEVEDRA	M FREIRE LINO	-	CIGA	AP	PP	-
GONDOMAR	PONTEVEDRA	R SESTELO FERNANDEZ	-	-	PVG	CNG	PP
LALIN	PONTEVEDRA	J CUIÑA CRESPO	INDEP	AP-PDP-UL	AP	-	-
MOAÑA	PONTEVEDRA	FJ ABALO COSTAS	BN-PG	BNG	-	-	BNG
MOS	PONTEVEDRA	JJ GONZALEZ BALLESTA	-	-	AP	PP	PP
PONTEAREAS	PONTEVEDRA	J CASTRO ALVAREZ	INDEP	AP-PDP-UL	AP	PP	PP
PONTEVEDRA	PONTEVEDRA	J RIVAS FONTAN	UCD	AP-PDP-UL	IG	-	-
PORRIÑO (O)	PONTEVEDRA	JM BARROS GONZALEZ	CD	AP-PDP-UL	AP	PP	PP
REDONDELA	PONTEVEDRA	JM REY BARREIRO	UG	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
SILLEDA	PONTEVEDRA	JJ SALGUEIRO MONTORO	-	-	PP	PP	PP
TOMILLO	PONTEVEDRA	JL FERNANDEZ LORENZO	-	AP-PDP-UL	AP	PP	PP
VIGO	PONTEVEDRA	M SOTO FERREIRO	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
LOGROÑO	LA RIOJA	M SAINZ OCHOA	-	PSOE	PSOE	PSOE	
SALAMANCA	SALAMANCA	J MALAGA GUERRERO	PSOE	PSOE	-	PSOE	-
ADEJE	TENERIFE	JM RODRIGUEZ FRAGA	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
ARONA	TENERIFE	M BARRIOS RODRIGUEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
GRANADILLA DE ABONA	TENERIFE	F HERNANDEZ GONZALEZ	INDEP1	ATI	ATI	-	-
GUIA DE ISORA	TENERIFE	P REYES TRUJIYO	-	AP-PDP-UL	ATI	ATI	-
ICOD DE LOS VINOS	TENERIFE	C MENDEZ QUINTERO	INDEP	PSOE	PSOE	PSOE	-

MUNICIPIO	PROVINCIA	ALCALDE	1979	1983	1987	1991	1995
LLANOS DE ARIDANE (LOS)	TENERIFE	CF LORENZO NAVARRO	UCD	PI	API	-	-
OROTAVA (LA)	TENERIFE	I VALENCIA RODRIGUEZ	-	ATI	ATI	ATI	ATI
REALEJOS (LOS)	TENERIFE	JV GONZALEZ HERNANDEZ	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
ROSARIO (EL)	TENERIFE	M BENITEZ GIL	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
SANTA CRUZ DE LA PALMA	TENERIFE	A SANJUAN HERNANDEZ	PCE	PC	ICU	-	-
SANTA CRUZ DE TENERIFE	TENERIFE	MA HERMOSO ROJAS	UCD	ATI	ATI	-	-
TACORONTE	TENERIFE	C GRAHAM FERNANDEZ	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	-
ALCALA DE GUADAIRA	SEVILLA	M HERMOSIN NAVARRO	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
ALGABA	SEVILLA	JM TORRES ZAPICO	-	PCE	IU	IU	IU
BRENES	SEVILLA	J RINCON RODRIGUEZ	-	PCE	IU	-	IU
CAMAS	SEVILLA	F PINTO LIMON	PCE	PCE	IU	-	-
CASTILLEJA DE LA CUESTA	SEVILLA	F CARRERO FERNANDEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
DOS HERMANAS	SEVILLA	F TOSCANO SANCHEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
LEBRIJA	SEVILLA	A TORRES GARCIA	PT-PTA	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
MARCHENA	SEVILLA	M RAMIREZ MORAZA	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
OSUNA	SEVILLA	A ISIDRO APARICIO	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
PUEBLA DEL RIO (LA)	SEVILLA	J ALVAREZ JAPON	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	-
RINCONADA (LA)	SEVILLA	E ABAD BENEDICTO	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
SAN JUAN DE AZNALFARACHE	SEVILLA	A PEREZ SANCHEZ	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	-
SANLUCAR LA MAYOR	SEVILLA	E CASTAÑO SALADO	-	-	GIS	GIS	IND
UTRERA	SEVILLA	J DORADO ALE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
VISO DEL ALCOR (EL)	SEVILLA	J HOLGADO CALDERON	PCE	PCE	-	IU	-
AMPOSTA	TARRAGONA	JM ROIG GRAU	-	-	CIU	CIU	CIU

MUNICIPIO	PROVINCIA	ALCALDE	1979	1983	1987	1991	1995
REUS	TARRAGONA	J ABELLO PADRO	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
SAN CARLOS DE LA RAPÍTA	TARRAGONA	JP GEIRA BALAQUE	-	CIU	CIU	CIU	-
TARRAGONA	TARRAGONA	JM RECASENS COMES	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
TORTOSA	TARRAGONA	M VEGUER OLIVERES	CIU	CIU	CIU	CIU	-
VALLS	TARRAGONA	P NUET FABREGAS	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
VENDRELL (EL)	TARRAGONA	M CARNICER VIDAL	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	-
VILASECA I SALOU	TARRAGONA	JM PUJALS VALLVE	-	CIU	CIU	CIU	-
ALCAÑIZ	TERUEL	JM PASCUAL	AGR-EL	AP-PDP-UL	-	PP	-
TERUEL	TERUEL	R ECED SANCHEZ	UCD	IND	-	PAR	-
ALDAIA	VALENCIA	E LUJAN FOLGADO	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
ALFAFAR	VALENCIA	J MARTINEZ CHUST	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	-
ALGEMESI	VALENCIA	E GREGORI TARAZONA	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
ALZIRA	VALENCIA	FJ BLASCO CASTANY	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	-
ALGINET	VALENCIA	JV ALEMANY MONTES	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
BENETUSSER	VALENCIA	J SANCHIS MICO	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
BETERA	VALENCIA	V CREMADES ALCACER	-	PSOE	PSOE	-	PSOE
BURJASSOT	VALENCIA	JL ANDRES CHAVARRIAS	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
CARCAIXENT	VALENCIA	VE PLA NOGUERA	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
CATARROJA	VALENCIA	A CUBILLOS ROYO	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	-
ELIANA (LA)	VALENCIA	V TARAZONA HERVAS	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
MISLADA	VALENCIA	J MORALES GRACIA	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
MONCADA	VALENCIA	L MARGARETO LAYUNTA	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	-
ONTINYENT	VALENCIA	R TORTOSA VAÑO	PSOE	PSOE	PSOE	-	-

MUNICIPIO	PROVINCIA	ALCALDE	1979	1983	1987	1991	1995
PAIPORTA	VALENCIA	B BAS TARAZONA	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	-
PATERNA	VALENCIA	BF GIMENEZ SANTOS	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
QUART DE POBLET	VALENCIA	R SEGARRA ASENSIO	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	
RIBA ROJA DE TURIA	VALENCIA	JA TOLEDO GOMEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
SILLA	VALENCIA	MV MARTINEZ BENACHES	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
TORRENT	VALENCIA	JJ ROS PILES	-	-	PSOE	PSOE	PSOE
VALENCIA	VALENCIA	RV PEREZ CASADO	PSOE	PSOE	PSOE	-	-
XATIVA	VALENCIA	JM CALABUIG ADRIA	-	PSOE	PSOE	PSOE	-
LAGUNA DE DUERO	VALLADOLID	BJ VIEJO CASTRO	-	-	PSOE	CIL	IND
VALLADOLID	VALLADOLID	T RODRIGUEZ BOLAÑOS	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	-
AMOREBIETA-ECHANO	VIZCAYA	E RECALDE GOIRIA	PNV	PNV	PNV	-	-
ERANDIO	VIZCAYA	G FANO ORAYEN	-	PNV	PNV	PNV	
LEIOA	VIZCAYA	MA ARIÑO BASTIDA	-	-	PNV	PNV	PNV
SANTURTZI	VIZCAYA	JA DARQUISTADE ALBIZUA	-	PSOE	PSOE	PSOE	-

ANEXO II.

RELACION DE MUNICIPIOS OBJETO DE LA ENCUESTA POR CORREO

MUNICIPIO	PROVINCIA	ALCALDE	1979	1983	1987	1991	1995
VITORIA-GASTEIZ	ALAVA	JA CUERDA MONTOYA	PNV	PNV	EA	EAJ-PNV	EAJ-PNV
ALCOY	ALICANTE	J SANUS TORMO	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
ASPE	ALICANTE	R BERENGUER PRIETO	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
IBI	ALICANTE	V GARCIA PASCUAL	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
NIJAR	ALMERIA	J GARCIA FERNANDEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
BERJA	ALMERIA	M CEBAS PLEGUEZUELOS	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
ALLER	ASTURIAS	G PEREZ VILLALTA	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
CANGAS DE NARCEA	ASTURIAS	JM CUERVO FERNANDEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
SAN JOSE	BALEARES	J SERRA ESCANDELL	-	PDL	AP-PL	PP	PP
SANTA EULALIA DEL RIO	BALEARES	V GUASCH TUR	INDEP	AP-PDP-UL	AP-PL	PP	PP
BADALONA	BARCELONA	J BLANCH RODRIGUEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
BARCELONA	BARCELONA	P MARAGALL MIRA	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
BERGA	BARCELONA	J FAGUELL SITGES	INDEP	CIU	-	CIU	CIU
CANOVELLES	BARCELONA	F MARTOS AGUILERA	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
CASTELLDEFELS	BARCELONA	A MARINA PEREZ	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
ESPARREGUERA	BARCELONA	J SERRA ALERT	-	PSC-PSOE	PSC-PSOE	PSC-PSOE	PSOE
ESPLUGUES DE LLOBREGAT	BARCELONA	A PEREZ GARZON	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
LLAGOSTA (LA)	BARCELONA	JL LOPEZ SEGURA	-	PSC-PSOE	PSC-PSOE	PSC-PSOE	PSC-PSOE
MASNOU, EL	BARCELONA	J AUZARA GONZALEZ	CIU	CIU	CIU	CIU	CIU
MONTCADA I REIXAC	BARCELONA	JM CAMPOS FERNANDEZ	PCE-PSUC	PCC	IPC	PEC-PCC	CIU
OLESA DE MONTSERRAT	BARCELONA	E TERMENS BELTRAN	PSOE	PSOE	UPO	-	PSOE
PRAT DE LLOBREGAT (EL)	BARCELONA	L TEJEDOR BALLESTEROS	-	PSUC	IPC	IC	IU

MUNÍCIPIO	PROVINCIA	ALCALDE	1979	1983	1987	1991	1995
RIPOLLET	BARCELONA	C FERRE CUSCO	PCE-PSUC	PSUC	IPC	PSOE	PSOE
SABADELL	BARCELONA	A FARRES SABATER	PCE-PSUC	PSUC	IPC	IC	IC
SANT ABRIA DE BESOS	BARCELONA	A MESEGUER MATEO	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
SANT BOI DE LLOBREGAT	BARCELONA	FX VILA BLANCHE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
SANT FELIU DE LLOBREGAT	BARCELONA	F BALTASAR ALBESA	PCE-PSUC	PSUC	IPC	IC	IU
SANT JOAN DESPI	BARCELONA	E ALONSO PALACIOS	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
SANT PERE DE RIBES	BARCELONA	FJ GARRIGA CUADRAS	INDEP2	UM9	UM9	-	INDEP
SANTA PERPETUA MOGODA	BARCELONA	P BUFI PEREZ	PCE-PSUC	PCC	IPC	IC	IU
TERRASA	BARCELONA	M ROYES VILA	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
BARBATE	CADIZ	S NUÑEZ SANCHEZ	PSOE	PSOE	PSOE	-	IND
JEREZ DE LA FRONTERA	CADIZ	P PACHECO HERRERA	PSA	PSA	PA	PA	PAP
UBRIQUE	CADIZ	I CALVO ORDOÑEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
CAMARGO	CANTABRIA	A DUQUE HERRERA	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
SANTOÑA	CANTABRIA	M VALLE GARMENDIA	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
ALMAZORA	CASTELLON	V VILAR MORELLA	UCD	AP-PDP-UL	FAP	PP	PP
BOLAÑOS DE CALATRAVA	CIUDAD REAL	D ALMANSA GARCIA	-	AP-PDP-UL	AP	PP	PP
MANZANARES	CIUDAD REAL	MA POZAS SANCHEZ-GIL	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
AMES	CORUÑA	J ASTRAY LORENZO	-	AP-PDP-UL	CPG	AP	PP
CAMBRE	CORUÑA	A VARELA SAAVEDRA	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
CORUÑA, LA	CORUÑA	FJ VAZQUEZ VAZQUEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
CULLEREDO	CORUÑA	J SACRISTAN DE DIEGO	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
FENE	CORUÑA	JM RIVERA ARNOSO	BN-PG	BNG	BNG	BNG	BNG

MUNICIPIO	PROVINCIA	ALCALDE	1979	1983	1987	1991	1995
LARACHA	CORUÑA	J RAMA BECERRA	CD	AP-PDP-UL	AP	PP	PP
MUROS	CORUÑA	JS LAGO HERMIDA	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
SANTIAGO DE COMPOSTELA	CORUÑA	X ESTEVEZ FERNANDEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
GIRONA	GERNONA	J NADAL FARRERAS	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
BAEZA	JAEN	E ORTEGA MOLINA	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
TORREDONJIMENO	JAEN	M ANGUITA PERAGON	PCE	PCE	IU-CA	IC-CA	IU
LLEIDA	LERIDA	A SIURANA ZARAGOZA	PSOE	PSOE	-	PSOE	PSOE
SARRIA	LUGO	A CORRAL GUITIAN	-	PG-CIGA	CPG	PP	PP
VIVEIRO	LUGO	C AJA MARIÑO	-	AP-PDP-UL	AP	PP	PP
ALCOBENDAS	MADRID	J CABALLERO DOMINGUEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
COSLADA	MADRID	J HUELAMO SAMPEDRO	PCE	PCE	IU	IU	IU
FUENLABRADA	MADRID	J QUINTANA VIAR	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
GETAFE	MADRID	P CASTRO VAZQUEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
POZUELO DE ALARCON	MADRID	J MARTIN-CRESPO DIAZ	-	AP-PDP-UL	AP	PP	PP
VALDEMORO	MADRID	J HUETE LOPEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
MIJAS	MALAGA	A MALDONADO PEREZ	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
CEHEGIN	MURCIA	P ABELLAN SORIANO	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
SAN JAVIER	MURCIA	J RUIZ MANZANARES	-	AP-PDP-UL	AP	PP	PP
PUERTO LUMBRERAS	MURCIA	E GARCIA GARCIA	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
TORRE-PACHECO	MURCIA	P JIMENEZ RUIZ	UCD	INDEP	CDS	CDS	IND
INGENIO	PALMAS, LAS	JJ ESPINO DEL TORO	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
PUERTO DEL ROSARIO	PALMAS, LAS	EJ SANTANA GIL	-	AM	AM	PSOE	PSOE

MUNICIPIO	PROVINCIA	ALCALDE	1979	1983	1987	1991	1995
SANTA LUCIA	PALMAS, LAS	C RAMIREZ MARRERO	INDEP2	AC	AC-INC	ACN	INC
TELDE	PALMAS, LAS	AF SANTIAGO CASTELLANO	INDEP	AC	-	ACN	CC
PONTEAREAS	PONTEVEDRA	J CASTRO ALVAREZ	INDEP	AP-PDP-UL	AP	PP	PP
PORRIÑO (O)	PONTEVEDRA	JM BARROS GONZALEZ	CD	AP-PDP-UL	AP	PP	PP
REDONDELA	PONTEVEDRA	JM REY BARREIRO	UG	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
TOMILLO	PONTEVEDRA	JL FERNANDEZ LORENZO	-	AP-PDP-UL	AP	PP	PP
OROTAVA (LA)	TENERIFE	I VALENCIA RODRIGUEZ	-	ATI	ATI	ATI	ATI
ROSARIO (EL)	TENERIFE	M BENITEZ GIL	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
ALGABA	SEVILLA	JM TORRES ZAPICO	-	PCE	IU	IU	IU
CASTILLEJA DE LA CUESTA	SEVILLA	F CARRERO FERNANDEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
DOS HERMANAS	SEVILLA	F TOSCANO SANCHEZ	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
LEBRIJA	SEVILLA	A TORRES GARCIA	PT-PTA	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
MARCHENA	SEVILLA	M RAMIREZ MORAZA	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
OSUNA	SEVILLA	A ISIDRO APARICIO	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
UTRERA	SEVILLA	J DORADO ALE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
ALDAIA	VALENCIA	E LUJAN FOLGADO	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
ALGINET	VALENCIA	JV ALEMANY MONTES	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
ELIANA (LA)	VALENCIA	V TARAZONA HERVAS	-	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
MISLATA	VALENCIA	J MORALES GRACIA	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE

ANEXO III.

CUESTINARIO DISEÑADO
A EFECTOS DE LA INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO SOBRE LA IMAGEN PUBLICA Y LA ACTUACIÓN DEL ALCALDE

Nº Cuestionario: ( ) ( ) ( ) Nº Informante: ( ) ( ) ( )

Municipio:_____

P.1 Permítanos comenzar por preguntarle su opinión sobre la imagen pública que tiene el alcalde en su municipio. Por lo que Vd. conoce, ¿hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones? *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida. Escoja sólo una respuesta por cada afirmación)*

P.1a "El alcalde es una persona muy popular que posee un gran atractivo para sus vecinos"

1. Totalmente de acuerdo
2. Bastante de acuerdo (1)
3. Poco de acuerdo
4. Totalmente en desacuerdo

P.1b "Las opiniones y propuestas del alcalde suelen tener una gran credibilidad para sus vecinos"

1. Totalmente de acuerdo
2. Bastante de acuerdo (2)
3. Poco de acuerdo
4. Totalmente en desacuerdo

P.1c "La gran mayoría de los vecinos suele considerar a su alcalde una persona muy competente y capaz en las funciones del cargo"

1. Totalmente de acuerdo
2. Bastante de acuerdo (3)
3. Poco de acuerdo
4. Totalmente en desacuerdo

P.2 A veces se dice que vencer en unas elecciones depende del partido por el que se presenta el candidato. Otras, en cambio, se comenta que depende del "gancho" o "tirón" que tenga el propio candidato. Según Vd. ¿qué ha tenido más peso en las continuas victorias electorales de su alcalde en estos últimos años? *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida. Escoja sólo una respuesta)*

1. Principalmente la persona del alcalde
2. Principalmente el partido político (o candidatura) por el que se ha presentado
3. Otros motivos *(Por favor, señale a su juicio cuáles)*

_____

P.3 Con cierta frecuencia se oye en los medios de comunicación que determinada campaña electoral se ha planteado de forma "personalista", como si se tuviera que elegir entre personas más que entre opciones ideológicas o partidos políticos. Por lo que Vd. recuerda sobre las campañas para las elecciones municipales en su ciudad ¿cree Vd. que se plantearon de forma "personalista"? *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida. Escoja sólo una respuesta)*

1. Sí, totalmente.
2. Sí, en gran medida. (5)
3. Solamente en ocasiones.
4. No, en absoluto.

P.4 Por favor, describa cuáles eran los rasgos principales de las campañas electorales en las que se presentaba el alcalde *(Sugerencias : ¿de qué se hablaba? ¿de política nacional o municipal? ¿de partidos y programas? ¿de personas? ¿con qué tono: moderado, crispado...?, etc.)*

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____ (6)

P.5 Hay quien señala que la política municipal está subordinada a la política nacional o autonómica y a las estrategias generales de los partidos, y que los alcaldes no son capaces de plantear un "discurso político" específico para su ciudad. Por lo que Vd. conoce, ¿los planteamientos y propuestas políticas que el alcalde ofrece a sus vecinos se corresponden con los problemas y demandas específicas de su ciudad? *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida. Escoja sólo una respuesta)*

1. Sí, totalmente
2. Sí, en buena medida (7)
3. Solamente en ocasiones
4. No, en absoluto

P.6 Nos gustaría obtener alguna información sobre las <u>cualidades</u> que se suelen atribuir a su alcalde en el desempeño del cargo. Por lo que conoce, ¿qué cualidades, de las que se señalan a continuación, se le reconocen a su alcalde? *(Rodee con un círculo los números de las respuestas elegidas)*

1. Habilidad para planificar y organizar el trabajo
2. Capacidad para analizar problemas y encontrar soluciones
3. Capacidad para tomar las decisiones apropiadas
4. Habilidad para desarrollar y aplicar ideas y prácticas innovadoras
5. Habilidad para ganar la confianza de otros
6. Habilidad para motivar y movilizar a los demás
7. Capacidad para comunicar eficazmente lo que piensa
8. Claridad de objetivos
9. Habilidad para la negociación (8) (9) (10)

P.7 Por lo que Vd. conoce, ¿hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones? *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida, donde 1 es "totalmente de acuerdo", 2 "bastante de acuerdo", 3 "poco de acuerdo y 4 "nada de acuerdo". Escoja sólo una respuesta por cada afirmación)*

P.7a "El alcalde posee una gran capacidad para comunicarse de forma persuasiva y para influir en los demás para lograr sus intenciones" *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida. Escoja sólo una respuesta)*

1 2 3 4 (11)

P.7b "El alcalde posee amplios conocimientos técnicos y capacidades de gestión"*(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida. Escoja sólo una respuesta)*

1 2 3 4 (12)

P.7c "El alcalde tiene una gran capacidad para comprender y analizar los problemas de su ciudad y para pensar de forma creativa la solución de los mismos" *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida. Escoja sólo una respuesta)*

1 2 3 4 (13)

P.7d "El alcalde posee una gran habilidad política para consolidar e incrementar su poder" *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida. Escoja sólo una respuesta)*

1 2 3 4 (14)

P.8 Por favor, señale con sus propias palabras aquellas capacidades o habilidades concretas que generalmente se suelen reconocer a su alcalde en el ejercicio del cargo

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____ (15)

P.9 Igualmente, quisiéramos conocer algunos rasgos de la forma que tienen el alcalde y su equipo de tomar las decisiones que afectan al municipio. Por lo que Vd. pueda advertir, ¿qué rasgo de los que se señalan a continuación describiría con mayor precisión el modo en el que el alcalde y su equipo toman las decisiones? *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida. Escoja sólo una respuesta)*

1. Sus decisiones se orientan a la solución de problemas a medio y largo plazo
2. Sus decisiones se orientan a la solución de problemas a corto plazo
3. Existe predisposición a no tomar decisiones ante muchos problemas y demandas del municipio (16)

P.10 ¿Qué rasgo de los que se señalan a continuación describiría mejor el modo en el que el alcalde y su equipo toman las decisiones? *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida. Escoja sólo una respuesta)*

1. Normalmente sus decisiones se anticipan a los problemas y demandas. Se toman con previsión antes de que los problemas y demandas del municipio aparezcan o sean graves.
2. Normalmente toman las decisiones de forma continua, sin previsión, reaccionando ante los problemas y demandas del municipio conforme van viniendo
3. Existe predisposición a no tomar decisiones ante muchos problemas y demandas del municipio (17)

P.11 ¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

P.11a "Las decisiones del alcalde responden a un plan detallado de objetivos y prioridades que está fijado de antemano" *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida. Escoja sólo una respuesta)*

1. Sí, totalmente
2. Sí, en gran medida (18)
3. Solamente en ocasiones
4. Casi nunca

P.11b "Normalmente sus planes se van haciendo a partir de la suma de las decisiones diarias" *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida. Escoja sólo una respuesta)*

1. Sí, totalmente
2. Sí, en gran medida (19)
3. Solamente en ocasiones
4. Casi nunca

P.11c "Normalmente, existe cierta predisposición a no hacer planes y a responder de forma improvisada ante los problemas y demandas del municipio"

1. Sí, totalmente
2. Sí, en gran medida (20)
3. Solamente en ocasiones
4. Casi nunca

P.12 Por lo que Vd. advierte ¿en qué medida los puntos de vista y proyectos del alcalde están influidos por las estrategias y proyectos del partido (o candidatura) en el que se presentó a las distintas elecciones municipales? *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida. Escoja sólo una respuesta)*

1. Muy influidos por el partido
2. Bastante influidos por el partido (21)
3. Poco influidos por el partido
4. Nada influidos por el partido

P.13 Por lo que Vd. conoce, ¿hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones? *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida, donde 1 es "totalmente de acuerdo", 2 "bastante de acuerdo", 3 "poco de acuerdo" y 4 "nada de acuerdo". Escoja sólo un número por cada afirmación)*

P.13a "El alcalde toma las decisiones por sí mismo utilizando la información disponible en cada momento, sin que otras personas influyan en ellas"

1 2 3 4 (22)

P.13b "El alcalde considera seriamente las opiniones y sugerencias de otras personas, aunque después solamente él toma las decisiones"

1 2 3 4 (23)

P.13c "El alcalde discute con otras personas los problemas y toman las decisiones conjuntamente, sin que el alcalde influya más que otros en las decisiones finales".

1 2 3 4 (24)

P13d "El alcalde delega en otras personas la responsabilidad de tomar decisiones, aunque fija los límites dentro de los cuales deben tomarse"

1 2 3 4 (25)

P13e "El alcalde hace suyas, sin más, las decisiones tomadas por otros"

1 2 3 4 (26)

P.14 Por favor, describa en pocas palabras la forma que tiene el alcalde de tomar las decisiones. Ponga un ejemplo si así lo cree oportuno

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____ (27)

P.15 A menudo se dice que es importante para entender el éxito de los alcaldes la forma que tienen de concebir o realizar su trabajo. Por lo que Vd. conoce, ¿hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones? *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida donde 1 es "totalmente de acuerdo", 2 "bastante de acuerdo", 3 "poco de acuerdo" y 4 "nada de acuerdo". Escoja sólo una respuesta por cada afirmación)*

P.15a "El alcalde y su equipo se basan exclusivamente en los trabajadores municipales y en sus capacidades para solucionar problemas"

1 2 3 4 (28)

P.15b "El alcalde y su equipo no se basan exclusivamente en los trabajadores municipales para realizar las tareas de gobierno. Tratan de buscar el apoyo y los recursos de otros grupos y administraciones, dentro y fuera de la ciudad"

1 2 3 4 (29)

P.15c "El alcalde realiza por sí mismo multitud de tareas, sin contar demasiado con la ayuda de otros"

1 2 3 4 (30)

P.15d "A menudo el alcalde tiene cierta predisposición a no actuar ante bastantes problemas municipales"

1 2 3 4 (31)

P.16 En su opinión, ¿cuáles de las siguientes facetas describiría mejor el comportamiento de su alcalde? *(Rodee con un círculo el número de las respuestas elegidas)*

1. Gestor o gerente
2. Impulsor político
3. Buscador de mayor poder
4. Negociador
5. Buscador de recursos
6. Jefe de la administración
7. Buscador de apoyos
8. Representante de sectores o intereses económicos
9. Mediador entre intereses
10. Impulsor de proyectos económicos

(32) (33) (34) (35)

P.17 A su juicio, ¿a qué actividades dedica primordialmente su tiempo el alcalde?

(36)

P.18 ¿Cuáles serían las principales <u>limitaciones</u> que habitualmente tiene el alcalde para hacer su trabajo?

(37)

P.19 A su juicio, ¿cuáles son los principales <u>puntos fuertes o recursos</u> con los que cuenta el alcalde para actuar?

(38)

P.20 Dados los problemas y oportunidades de su ciudad, ¿considera en términos generales que la forma de concebir y realizar el alcalde su trabajo es la apropiada?

1. Sí, es la apropiada.
2. Para muchos asuntos es la apropiada, pero no para algunos
3. Para algunos asuntos es la apropiada, pero no para muchos
3. No, no es la apropiada (39)

P.21 Muchas veces se comenta que un factor importante que afecta a la actuación de un ayuntamiento son las relaciones de cooperación que el alcalde mantiene con otras personas, grupos u organizaciones dentro y fuera del municipio. Por lo que Vd. conoce o pueda advertir, ¿con qué grupos, organizaciones o personas su alcalde ha mantenido relaciones en los últimos años por razón de su cargo? *(Para cada categoría, escriba un 1 si la relación ha sido "frecuente", un 2 si ha sido "poco frecuente" y un 3 si ha sido "ocasional". Asimismo, ponga una "B" si a su juicio la relación ha sido "buena o satisfactoria", una "R" si ha sido "regular" y una "M" si cree que ha sido más bien "mala o insatisfactoria". Por favor, indique en cada caso qué grupos o personas concretos)*

P.21a Con los medios de comunicación *(Por favor, indique qué medios concretos)*

_____
_____
_____
_____ (40) (41)

P.21b Con los sindicatos *(Por favor, indique cuáles)*

_____
_____
_____
_____ (42) (43)

P.21c Con empresas y empresarios *(Por favor, indique cuáles)*

_____
_____
_____
_____ (44) (45)

P.21d Con las asociaciones de vecinos *(Indique cuáles)*

_____
_____
_____
_____ (46) (47)

P.21e Con su propio equipo de gobierno

(48) (49)

P.21f Con los trabajadores del Ayuntamiento

(50) (51)

P.21g Con la Comunidad Autónoma *(Indique qué organismos concretos)*

(52) (53)

P.21h Con la Administración Central *(Indique qué organismos concretos)*

(54) (55)

P.21i Con su propio partido político o candidatura *(Por favor, indique qué partido)*

(56) (57)

P.21j Con otros partidos políticos *(Por favor, indique qué partidos)*

(58) (59)

P.21k Con otras personas o grupos relevantes (partidos de la oposición) *(Por favor, indique cuáles)*

(60) (61)

P.22 Habitualmente, ¿qué fines suelen tener las relaciones que el alcalde entabla por razón de su cargo con otros grupos, personas o instancias? *(Rodee con un círculo los números de las respuestas elegidas)*

1. Recabar información sobre el municipio para tomar decisiones
2. Buscar recursos financieros o materiales para la gestión municipal
3. Intentar mejorar la gestión de determinadas actividades
4. Obtener el beneplácito de los grupos o personas afectados por las medidas que toma el ayuntamiento
5. Promover la participación de los vecinos en las actividades del ayuntamiento
6. Obtener beneficios personales
7. Buscar apoyos para las elecciones municipales (62) (63) (64)
8. Otros *(indicar)*

_____
_____
_____
_____

P.23 Las relaciones del alcalde con otros grupos y personas pueden construirse o consolidarse de diferentes maneras. Por favor, señale con qué frecuencia el alcalde acude a entablar las relaciones del tipo que se señalan a continuación *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida, donde 1 es "con mucha frecuencia", 2 es "con poca frecuencia" y 3 es "nunca o casi nunca". Escoja un sólo número por cada tipo.*

P.23a "El alcalde entabla relaciones con otros grupos, organizaciones o personas alrededor de determinados objetivos que interesan a todos"

1 2 3 (65)

P.23b "El alcalde suele apelar a su autoridad para obtener la colaboración de otras personas o grupos"

1 2 3 (66)

P.23c "El alcalde acude a sus relaciones personales (amigos, familiares,...) para establecer vínculos con otros grupos, personas u organizaciones"

1 2 3 (67)

P.23d "El alcalde intercambia o negocia bienes, servicios o favores para ganar la cooperación de otros grupos, personas u organizaciones"

1 2 3 (68)

P.23e "El alcalde utiliza su imagen y sus habilidades para ganarse la confianza de grupos y personas"

1 2 3 (69)

P.24 ¿Cuál de estas afirmaciones describiría mejor las relaciones del alcalde con las personas clave y grupos relevantes del municipio? *(Rodee con un círculo el número de la respuesta elegida donde 1 es "totalmente de acuerdo", 2 es "bastante de acuerdo", 3 es "poco de acuerdo" y 4 "nada de acuerdo". Escoja sólo un número por cada afirmación)*

P.24a "El alcalde puede comunicarse fácil y cómodamente con todas o casi todas las personas y grupos destacados del municipio. Es capaz de llegar a todos"

1 2 3 4 (70)

P.24b "El alcalde tiene cierta dificultad para comunicarse con algunas personas o grupos clave y grupos importantes de su ciudad, lo que le ha planteado algunos problemas"

1 2 3 4 (71)

"P.24c El alcalde parece el representante de unos pocos grupos de personas del municipio, con los que se siente particularmente cómodo"

1 2 3 4 (72)

P.25 A menudo se comenta de tal o cual político que tiene "capacidad de liderazgo" ¿Cree Vd. que el alcalde es percibido por sus vecinos como una persona con "capacidad de liderazgo" *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida. Escoja sólo una respuesta)*

1. Sí, totalmente de acuerdo
2. Sí, bastante de acuerdo (73)
3. No, poco de acuerdo
4. No, totalmente en desacuerdo

P.26 Asimismo, ¿cree Vd. que el alcalde es percebido por sus vecinos como una persona con carisma? *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida. Escoja sólo una respuesta)*

1. Es una persona con carisma para muchos
2. Es una persona con carisma para bastantes (74)
3. Solamente tiene carisma para unos pocos
4. No tiene carisma para casi nadie

P.27 Por lo que Vd. conoce, ¿hasta qué punto su alcalde tiene influencia fuera del municipio, en ámbitos provinciales, autonómicos o nacionales? *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegido. Escoja sólo una respuesta)*

1. Sí, tiene una gran influencia fuera del municipio
2. Sí, tiene bastante o alguna influencia fuera del municipio
3. No, no tiene influencia fuera del municipio (75)

P.28 En su opinión, ¿qué imagen tiene el alcalde fuera del municipio? *(Describa brevemente si se trata de una imagen positiva o más bien negativa, en qué ambitos y cuáles cree Vd. que son las razones. Por favor, señale si el alcalde tiene otros cargos fuera del municipio)*

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____ (76)

P.29 Nos gustaría conocer en qué aspectos ha cambiado su ciudad durante el período de gobierno del alcalde y su equipo. Para los aspectos que se señalan a continuación, por favor indique si su ciudad ha mejorado, ha empeorado o se ha mantenido igual. *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida donde 1 es "ha mejorado", 2 "ha empeorado" y 3 "se ha mantenido igual". Escoja sólo un número por cada aspecto)*

Tráfico y circulación vial	1	2	3	(77)
Aparcamiento/grúa	1	2	3	(78)
Limpieza/basuras	1	2	3	(79)
Ruídos	1	2	3	(80)
Calles/urbanismo	1	2	3	(81)
Transporte público	1	2	3	(82)
Contaminación	1	2	3	(83)
Belleza de la ciudad	1	2	3	(84)
Servicios sociales	1	2	3	(85)
Equipamientos deportivos	1	2	3	(86)
Equipamientos y actividades culturales	1	2	3	(87)
Equipamientos asistenciales	1	2	3	(88)
Vivienda	1	2	3	(89)
Impuestos municipales	1	2	3	(90)

P.30 A su juicio, ¿cuáles son los tres principales problemas o desafíos con los que se ha enfrentado el alcalde y su equipo de gobierno en estos últimos años? *(Por favor, anótelos sobre las líneas en orden de importancia para Vd.)*

1._____
_____
_____
2._____
_____
_____
3._____
_____
_____ (91) (92) (93)

P.31 ¿Cuáles han sido a su juicio sus tres principales éxitos? *(Por favor, anótelos sobre las líneas en orden de importancia para Vd.)*

1._____
_____
_____
2._____
_____
_____
3._____
_____
_____ (94) (95) (96)

P.32 ¿Cuáles han sido a su juicio sus tres principales fracasos? *(Por favor, anótelos sobre las líneas en orden de importancia para Vd.)*

1._____
_____
_____
2._____
_____
_____
3._____
_____
_____ (97) (98) (99)

P.33 En general, ¿ha mejorado, ha empeorado o se ha mantenido igual la imagen que los vecinos tienen los vecinos de la eficacia de su Ayuntamiento desde que el alcalde está en el cargo? *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida. Escoja sólo una respuesta)*

1. Ha mejorado
2. Ha empeorado (100)
3. Se ha mantenido igual (¿de positiva o de negativa?)

_____

P.34 En su opinión, ¿cuál ha sido el alcance o extensión del impacto de la actuación del alcalde durante los años en el gobierno municipal? *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida. Escoja sólo una respuesta)*

1. Amplio. Ha afectado a casi todos los ámbitos de la ciudad
2. Moderado. Ha afectado a un cierto número (101)
3. Específico o reducido. Ha afectado sólo a algunos ámbitos

P.35 En su opinión, ¿cuál ha sido la intensidad o profundidad del cambio provocado en su ciudad por la actuación el alcalde? *(Rodee con un círculo el número de respuesta elegida. Escoja sólo una respuesta)*

1. Cambio profundo o intenso
2. Cambio más bien moderado (102)
3. Cambio mínimo o nulo

P.36. ¿En qué ámbitos se suele percibir principalmente el impacto del alcalde y su equipo en su ciudad? *(Señale en qué aspectos o areas de competencia, en qué organizaciones, grupos,...)*

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____ (103)

P.37 Para concluir, ¿cuál es la valoración general que le merece la actuación del alcalde en el desarrollo del municipio? ¿por qué cree Vd. que su alcalde se ha mantenido en el cargo este largo período de tiempo? ¿por qué cree que ha sido reelegido en varias ocasiones?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____ (104)

COMENTARIOS Y OBSERVACIONES QUE DESEE REALIZAR O QUE NOS PUEDAN AYUDAR A INTERPRETAR SUS RESPUESTAS

ANEXO IV.

RESULTADOS E ÍNDICES ELECTORALES, PROMEDIOS DE VOTO Y COMPOSICIÓN POLÍTICA DE LOS GOBIERNOS LOCALES EN LOS MUNICIPIOS DE LOS ALCALDES OBJETO DE ESTUDIO (1979-1995)

Indice del Anexo IV

1. Resultados electorales, Índices de predominancia del primer partido e Índices de concentración del voto en elecciones municipales (1979-1995).

2. Promedio de voto a candidaturas en elecciones municipales durante el mandato de los alcaldes objeto de estudio (1979-1995).

3. Resultados de las elecciones al Congreso de los Diputados en porcentaje de voto a candidaturas (1979-1996).

4. Promedio de voto a candidaturas en elecciones legislativas durante el mandato de los alcaldes estudiados (1979-1996).

5. Resultados de las elecciones municipales a escala nacional (en porcentajes de voto a candidaturas, porcentajes de concejales electos y porcentajes de alcaldes).

6. Promedio de voto a candidaturas en elecciones autonómicas de los municipios pertenecientes a Comunidades Autónomas no históricas durante el mandato de los alcaldes objeto de estudio (1983-1995).

7. Resultados de las elecciones al Parlamento de Cataluña en porcentaje de voto a candidaturas (1980-1996).

8. Promedio de voto a candidaturas en elecciones autónomicas al Parlamento de Cataluña durante el mandato de los alcaldes estudiados (1980-1995).

9. Resultados de las elecciones al Parlamento gallego (1981-1993).

10. Promedio de voto a candidaturas en elecciones al Parlamento gallego durante el mandato de los alcaldes objeto de estudio (1981-1993).

11. Resultados de las elecciones al Parlamento vasco en el municipio de Vitoria-Gasteiz (1980-1994).

12. Promedio de voto a candidaturas en el municipio de Vitoria-Gasteiz durante el mandato del alcalde, por tipo de elecciones.

13. Resultados de las elecciones al Parlamento andaluz (1982-1994).

14. Promedio de voto a candidaturas en elecciones al Parlamento andaluz durante el mandato de los alcaldes objeto de estudio (1982-1994).

15. Composición política de los gobiernos locales durante el mandato de los alcaldes objeto de estudio (1979-1995).

16. Porcentaje de concejales electos por las dos primeras formaciones sobre el total de concejales del pleno durante el mandato de los alcaldes objeto de estudio.

17. Índices de concentración del voto e Índices de predominancia del primer partido en porcentajes de concejales (1979-1995).

1. RESULTADOS ELECTORALES, ÍNDICES DE PREDOMINANCIA DEL PRIMER PARTIDO E ÍNDICES DE CONCENTRACIÓN DEL VOTO EN ELECCIONES MUNICIPALES (1979-1995)

1979

	Abst.	PSOE	UCD	PCE	CD	CiU	BNG	PA	PNV	otros	IC (*)	IP (**)
Alcobendas	27,11	47,91	20,69	22,01	-	-	-	-	-	9,39	69.92	25.9
Alcoy	28,60	42,15	35,49	16,58	2,63	-	-	-	-	3,15	77.64	6.66
Badalona	40,60	30,96	8,65	34,85	-	10,76	-	-		14,78	65.81	3.89
Baeza	32,10	41,02	50,89	8,09	-	-	-	-	-	0	91.91	9.87
Cambre	47,56	42,29	35,06	-	-	-		-	-	22,65	77.35	7.23
Canovelles	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-
Coruña, La	46,46	20,51	28,05	8,75	13,09	-	8,32	-	-	20,28	48.56	7.54
Coslada	31,90	35,24	14,20	44,34	-	-	-	-	-	6,22	79.58	9.1
Esparreguera	28,42	38,07	-	16,47	-	20,98	-	-	-	24,48	59.05	17.09
Esplugues de Llobregat	32,60	35,55	9,56	32,18	-	11,56	-	-	-	11,15	67.73	3.37
Fene	45,51	19,11	13,38	15,95	7,22	-	23,18	-	-	21,16	42.29	4.07
Fuenlabrada	39,58	38,10	30,49	17,09	-	-	-	-	-	14,32	68.59	7.61
Getafe	45,46	35,18	17,97	34,91	2,87	-	-	-	-	9,07	70.09	0.27
Girona	35,04	32,08	20,95	16,55	3,78	25,35	-	-	-	1,29	57.43	6.73
Ibi	-	-	-	-	-	-	-	,	-		-	-
Jerez de la Frontera	44,71	20,66	26,08	21,78	1,72	-	-	28,11	-	1,65	54.19	2.03
Lleida	45,23	31,35	25,29	17,96	5,05	11,89	-	-	-	8,46	56.64	6.06
Manzanares	-	-	-	-	-	-		-	-		-	-
Mislata	33,76	41,70	30,34	25,31	-	-		-	-	2,65	72.04	11.36
Montcada i Reixac	31,00	17,30	9,91	39,61	-	16,60	-	-	-	16,58	56.91	22.31
Níjar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Olesa de Montserrat	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-
Osuna	46,72	35,80	33,85	3,01	-	-	-	-	-	24,64	69.65	1.95
Porriño, O	35,47	23,53	15,65	-	48,33	-	12,08	-	-	0,41	71.86	24.8
Pozuelo de Alarcón	37,19	29,91	45,31	-	15,63	-	-	-	-	9,15	75.22	15.4
Sabadell	32,66	20,50	8,60	43,44	-	19,90	-	-	-	7,56	63.94	22.94
San Javier	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sant Adrià de Besós	41,93	36,57	8,75	35,80	4,37	11,64	-	-	-	2,87	72.37	0.77
Sant Boi de Llobregat	37,08	35,44	8,66	33,99	-	12,31	-	-	-	9,60	69.43	1.45
Santa Eulalia del Río	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Santa Perpetua Mogoda	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-
Terrasa	35,83	30,84	14,19	29,70	4,66	15,08	-	-	-	5,53	60.54	1.14
Torre-Pacheco	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-
Torredonjimeno	16,09	11,45	26,25	62,30	-	-		-	-	-	88.55	36.05
Vitoria-Gasteiz	35,61	18,51	25,79	12,63	-	-	-	-	32,27	10,80	58.06	6.48
Viveiro	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-
Promedio de Indices	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	73.31	21,27

Observaciones:

(*) Índice de concentración del voto.
(**) Índice de prodominancia del primer partido.
En los municipios catalanes se incluyen los resultados del PSUC.
En Cambre, "Otros" corresponde a una candidatura independiente que obtuvo 3 concejales.
En Vitoria, se han agregado los resultados del PCE y de EE.
En Osuna, "Otros" corresponde a CNT, que obtuvo 5 concejales sobre un total de 17 en las primeras elecciones municipales.

1983

	Abst.	PSOE	PP	IU	CiU	BNG	PA	PNV	otros	IC	IP
Alcobendas	39,06	58,30	28,06	9,33	-	-	-	-	4,31	86.36	30.24
Alcoy	35,90	59,65	33,17	5,14	-	-	-	-	2,04	92.82	26.48
Badalona	43,46	39,08	6,21	35,91	10,11	-	-	-	8,69	74.99	3.17
Baeza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cambre	39,93	57,58	19,02	4,67	-	-	-	-	18,73	76.6	38.56
Canovelles	22,24	78,99	-	4,42	11,27	-	-	-	5,32	90.26	67.72
Coruña, La	47,92	43,50	25,84	2,60	-	1,93	-	-	26,13	69.34	17.66
Coslada	43,31	33,62	12,08	53,30	-	-	-	-	1-	86.92	19.68
Esparreguera	29,39	53,24	16,21	5,94	4,96	-	-	-	19,65	69.45	37.03
Esplugues de Llobregat	39,59	65,20	7,44	12,50	12,67	-	-	-	2,19	77.87	52.53
Fene	30,47	17,96	15,54	13,07	-	52,58	-	-	1,25	70.54	34.62
Fuenlabrada	119,98	63,26	13,11	10,35	-	-	-	-	13,28	76.37	50.15
Getafe	30,49	61,95	18,26	12,55	-	-	-	-	7,24	80.21	43.69

Girona	24,75	51,21	11,67	5,70	22,28	-	-	-	9,14	73.49	28.93
Ibi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jerez de la Frontera	40,82	26,55	14,10	3,60	-	-	53,93	-	1,82	80.48	27.38
Lleida	41,34	53,41	15,85	5,22	16,42	-	-	-	9,10	69.83	36.99
Manzanares	,	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mislata	32,98	61,45	25,11	11,69	-	-	-	-	1,75	86.56	36.34
Montcada i Reixac	32,59	24,90	8,06	47,51	15,55	-	-	-	3,98	72.41	22.61
Nijar	36,32	78,19	17,62	2,15	-	-	1,03	-	1,01	95.81	60.57
Olesa de Montserrat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Osuna	10,31	67,48	24,18	-	-	-	-	-	-	91.66	43.3
Porriño, O	41,15	17,56	56,54	3,03	-	8,83	-	-	14,04	74.1	38.98
Pozuelo de Alarcón	38,48	37,77	49,94	1,73	-	-	-	-	10,56	87.71	12.17
Sabadell	31,58	17,46	6,69	51,02	18,97	-	-	-	5,86	69.99	32.05
San Javier	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sant Adriá de Besós	39,77	61,28	8,61	12,37	10,71	-	-	-	7,03	73.65	48.91
Sant Boi de Llobregat	33,27	63-	5,11	11,03	11,67	-	-	-	9,19	74.67	51.33
Santa Eulalia del Río	34,89	22,70	67,88	-	-	-	-	-	-	90.58	45.18
Santa Perpetua Mogoda	33,21	19,65	4,35	46,38	22,34	-	-	-	7,28	68.72	24.04
Terrasa	30,86	60,42	8,17	7,97	17,74	-	-	-	5,70	78.16	42.68
Torre-Pacheco	,	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Torredonjimeno	13,90	18,01	21,16	60,19	-	-	-	-	0,64	81.35	39.03
Vitoria-Gasteiz	37,49	31,27	14,34	-	-	-	-	34,93	-	66.2	3.66
Viveiro	33,24	25,74	40,04	11,83	-	7,72	-	-	14,67	65.78	14.3
Promedio de Indices	-	-	-	-	-	-	-	-	-	71.11	19

Observaciones:

En los municipios catalanes se incluyen los resultados del PSUC en la categoría de IU.

1987

	Abst.	PSOE	PP	IU	CDS	CiU	BNG	PA	PNV	Otros	IC	IP
Alcobendas	30,19	50,34	24,09	3,88	15,77	-	-	-	-	5,92	74.43	26.25
Alcoy	30,08	50,91	19,45	9,72	11,01	-	-	-	-	8,91	70.36	31.46
Badalona	37,38	43,35	3,59	31,44	3,38	14,68	-	-		3,56	74.79	11.91
Baeza	26,81	58,81	35,45	5,74	-	-	-	-	-	0	94.26	23.36
Cambre	44,20	52,11	25,35	4,42	11,08	-	-	-	-	7,04	77.46	26.76
Canovelles	28,86	75,80	-	4,60	-	14,92	-	-	-	4,68	90.72	60.88
Coruña, La	41,03	51,58	25,00	2,23	7,35	-	2,49	-	-	11,35	76.58	26.58
Coslada	31,91	34,86	9,47	36,56	13,59	-	-	-	-	5,52	71.42	1.7
Esparreguera	27,98	58,80	9,33	-	4,73	16,67	-	-	-	10,47	75.47	42.13
Esplugues de Llobregat	35,37	57,14	5,08	15,39	5,57	16,25	-	-	-	0,57	73.39	40.89
Fene	35,00	9,22	9,20	4,14	4,90	-	62,57	-	-	9,97	71.79	53.35
Fuenlabrada	36,51	57,42	11,98	8,42	16,30	-	-	-	-	5,88	73.72	41.12
Getafe	28,06	48,21	13,49	16,94	15,56	-	-	-	-	5,80	65.15	31.27
Girona	33,23	48,89	6,75	4,93	4,18	29,65	-	-	-	5,60	78.54	19.24
Ibi	23,42	48,90	28,29	3,61	9,99	-	-	-	-	9,21	77.19	20.61
Jerez de la Frontera	36,00	23,82	11,00	4,53	2,14	-	-	57,23	-	1,28	81.05	33.41
Lleida	35,20	37,68	7,45	3,77	4,26	33,10	-	-	-	13,74	70.78	4.58
Manzanares	27,41	59,20	24,93	4,70	11,17	-	-	-	-	0	84.13	34.27
Mislata	28,11	46,28	15,94	7,74	11,87	-	-	-	-	18,17	62.22	30.34
Montcada i Reixac	32,03	22,97	-	46,37	-	26,14	-	-	-	4,52	72.51	20.23
Nijar	42,50	60,05	12,12	4,62	18,56	-	-	-	-	4,65	78.61	41.49
Olesa de Montserrat	23,72	12,48	-	12,51	-	23,71	-	-	-	51,28	36.22	11.2
Osuna	24,81	63,10	19,87	17,03	-	-	-	-	-	0	82.97	43.23
Porriño, O	26,54	18,76	64,97	-	9,10	-	7,17	-	-	0	83.73	46.21
Pozuelo de Alarcón	30,39	28,55	45,99	3,24	17,22	-	-	-	-	5,00	74.54	17.44
Sabadell	27,37	20,17	3,46	47,41	2,82	22,57	-	-	-	3,57	69.98	24.84
San Javier	30,91	31,38	52,37	2,01	14,22	-	-	-	-	0	83.75	20.99
Sant Adrià de Besós	42,56	58,63	8,09	12,38	-	18,15	-	-	-	2,75	76.78	40.48
Sant Boi de Llobregat	35,59	56,95	4,04	12,30	4,30	19,33	-	-	-	3,08	76.28	37.62
Santa Eulalia del Río	37,60	22,84	69,48	2,68	5,00	-	-	-	-	0	92.32	46.64
Santa Perpetua Mogoda	36,10	26,69	-	40,79	-	32,52	-	-	-	0	73.31	8.27
Terrasa	35,35	48,76	5,34	10,90	4,54	24,97	-	-	-	5,49	73.73	23.79
Torre-Pacheco	21,27	28,38	12,63	3,27	55,72	-	-	-	-	0	84.1	27.34

Torredonjimeno	18,16	29,35	17,75	52,90	-	-	-	-	-	0	82.25	23.55
Vitoria-Gasteiz	33,13	20,22	8,49	7,09	8,73	-	-	-	9,16	46,31 *	29.38	11.06
Viveiro	32,45	15,27	56,48	10,00	5,28	-	5,11	-	-	7,86	71.75	41.21
Promedio de índices	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	74.6	29.05

Observaciones:

En Olesa de Montserrat, el porcentaje de "Otros" corresponde la candidatura independiente UPO (Unión del Pueblo de Olesa), encabezada por el alcalde.
En Vitoria, los resultados de IU en 1987 y 1991 incluyen a EE. Asimismo HB obtuvo un 11,35 por ciento de los votos a candidaturas y EA el 32,87 por ciento.

1991

	Abst.	PSOE	PP	IU	CiU	BNG	PA	PNV	Otros	IC	IP
Alcobendas	41,17	54,62	31,28	7,78	-	-	-	-	6,32	85.9	23.34
Alcoy	34,82	59,10	21,46	10,67	-	-	-	-	8,77	80.56	37.64
Badalona	53,58	47,30	6,19	23,15	16,40	-	-	-	6,96	70.45	24.15
Baeza	31,58	75,07	19,15	4,51	-	-	1,27	-	0	94.22	55.92
Cambre	40,79	56,90	17,25	4,17		4,06		-	17,62	74.15	39.65
Canovelles	40,45	76,08	-	8,26	15,66	-	-	-	0	91.74	60.42
Coruña, La	43,53	59,85	29,14	1,91	-	4,85	-	-	4,25	88.99	30.71
Coslada	45,74	30,21	12,68	52,29	-	-	-	-	4,82	82.5	22.08
Esparreguera	40,15	57,59	8,08	13,67	17,88	-	-	-	2,88	75.47	39.71
Esplugues de Llobregat	47,88	56,19	5,85	12,86	19,19	-	-	-	5,91	75.38	37
Fene	41,12	20,17	11,65	5,94	-	48,03	-	-	14,21	68.2	27.86
Fuenlabrada	50,85	58,66	17,71	15,62	-	-	-	-	8,01	76.37	40.95
Getafe	41,67	50,55	20,33	20,03	-	-	-	-	9,09	70.88	30.22
Girona	42,05	48,09	7,00	4,15	31,15	-	-	-	9,61	79.24	16.94
Ibi	28,38	54,15	25,71	4,65	-	-	-	-	15,49	79.86	28.44
Jerez de la Frontera	49,60	26,77	10,11	7,06	-	-	54,16	-	1,90	80.93	27.39
Lleida	43,76	50,05	8,15	6,93	25,94	-	-	-	8,93	75.99	24.11
Manzanares	32,94	64,39	25,83	4,04	-	-	-	-	5,74	90.22	38.56
Mislata	38,13	46,21	24,95	13,20	-	-	-	-	15,64	71.16	21.26

Montcada i Reixac	47,52	26,53	-	35,71	25,79	-	-	-	11,97	62.24	9.18
Nijar	42,91	67,45	26,12	6,43	-	-		-	0	93.57	41.33
Olesa de Montserrat	31,57	47,45	-	22,60	29,95	-	-	-	0	77.4	17.5
Osuna	28,83	58,91	21,76	13,89	-	-	5,44	-	0	80.67	37.15
Porriño, O	31,83	17,13	67,76	1,71	-	13,04	-	-	0	84.89	50.63
Pozuelo de Alarcón	38,89	28,67	54,32	4,84	-	-	-	-	12,17	82.99	25.65
Sabadell	47,73	18,73	4,47	49,33	19,91	-	-	-	7,56	69.24	29.42
San Javier	34,07	34,78	45,25	4,14	-	-	-	-	15,83	80.03	10.47
Sant Adriá de Besós	51,43	45,48	5,81	9,00	17,19	-	-	-	22,52	62.67	28.29
Sant Boi de Llobregat	45,46	52,29	4,81	15,30	21,79	-	-	-	5,81	74.08	30.5
Santa Eulalia del Río	44,58	26,57	66,57	3,00	-	-	-	-	3,86	93.14	40
Santa Perpetua Mogoda	43,86	24,78	3,51	48,61	23,10	-	-	-	0	73.39	23.83
Terrasa	48,38	48,30	7,15	8,31	26,67	-	-		9,57	74.97	21.63
Torre-Pacheco	21,45	32,18	20,29	2,56	-	-	-	-	0	77.15	12.79
Torredonjimeno	21,07	33,95	13,78	52,27	-	-	-	-	0	86.22	18.32
Vitoria-Gasteiz	46,15	18,96	8,38	4,21	-	-	-	26,61	41,84 (*)	45.57	7.65
Viveiro	32,86	16,18	52,48	7,76	-	9,22	-	-	14,36	68.66	36.3
Promedio de índices	-	-	-	-	-	-	-	-	-	77.75	29.64

Observaciones:

El CDS se incluye en la categoría "otros".
En Torre-Pacheco, el alcalde se presentó por el CDS y obtuvo el 44,97 por ciento de los votos.
En Vitoria-Gasteiz, Unión Alavesa obtuvo el 22,24 por ciento de los votos y HB el 9,22 por ciento.

1995

	Abst.	PSOE	PP	IU	CiU	BNG	PA	PNV	Otros	IC	IP
Alcobendas	46,36	45,47	41,55	10,43	-	-	-	-	2,55	87.02	3.92
Alcoy	26,28	41,99	35,46	17,04	-	-	-	-	5,51	77.45	6.53
Badalona	43,85	32,88	16,01	26,09	20,12	-	-		4,90	58.97	6.79
Baeza	26,79	49,47	40,73	9,80	-	-	-	-	0	90.2	8.74
Cambre	37,54	45,83	28,42	9,03	-	8,56	-	-	8,16	74.25	17.41
Canovelles	36,37	63,96	8,13	7,34	12,20	-	-	-	8,37	76.16	51.76
Coruña, La	36,76	52,24	36,82	2,66	-	8,05	-	-	0,23	89.06	15.42

Coslada	33,46	19,17	19,34	53,01	-	-	-	-	8,48	72.35	33.67
Esparreguera	32,79	41,02	11,68	9,62	23,25	-	-	-	14,43	64.27	17.77
Esplugues de Llobregat	38,63	55,86	14,69	12,60	13,59	-	-	-	3,26	70.55	41.17
Fene	36,43	12,97	19,52	10,58	-	50,34	-	-	6,59	69.86	30.82
Fuenlabrada	34,45	49,25	30,22	18,23	-	-	-	-	2,30	79.47	19.03
Getafe	27,63	38,78	31,68	26,40	-	-	-	-	3,14	70.46	7.1
Girona	36,12	50,30	12,14	6,37	20,65	-	-	-	10,54	86.42	14.18
Ibi	19,36	39,39	38,04	14,16	-	-	-	-	8,41	77.43	1.35
Jerez de la Frontera	44,02	19,97	25,42	11,10	-	-	41,12	-	2,39	85.14	2.9
Lleida	39,68	44,30	17,29	6,74	23,88	-	-	-	7,79	68.18	20.42
Manzanares	25,93	52,01	36,15	9,04	-	-	-	-	2,80	88.16	15.86
Mislata	28,28	38,69	36,04	16,32	-	-	-	-	8,95	74.73	2.65
Montcada i Reixac	41,54	27,66	11,16	32,15	23,44	-	-	-	5,59	59.81	4.49
Nijar	33,92	52,69	33,78	8,03	-	-	5,50	-	0	86.61	18.77
Olesa de Montserrat	28,72	44,24	7,92	14,37	24,49	-	-	-	8,98	68.73	19.75
Osuna	25,05	41,98	28,64	20,41	-	-	8,97	-	0	70.62	13.34
Porriño, O	25,00	13,35	67,63	-	-	19,02	-	-	0	86.65	48.61
Pozuelo de Alarcón	28,10	17,52	65,12	10,27	-	-	-	-	7,09	82.64	47.6
Sabadell	41,05	18,03	9,76	51,52	16,07	-	-	-	4,62	69.55	33.49
San Javier	30,90	34,53	53,62	7,62	-	-	-	-	4,23	88.15	19.09
Sant Adrià de Besós	45,45	38,03	15,11	12,12	21,62	-	-	-	13,13	59.65	16.41
Sant Boi de Llobregat	42,36	39,63	12,89	25,77	18,23	-	-	-	3,48	65.4	13.86
Santa Eulalia del Río	45,61	22,80	62,15	5,82	-	-	-	-	9,23	84.95	39.35
Santa Perpetua Mogoda	43,01	14,91	10,45	52,32	14,19	-	-	-	8,13	67.23	37.41
Terrasa	40,43	44,37	13,78	12,61	22,51	-	-	-	6,73	84.8	3.94
Torre-Pacheco	21,15	26,24	26,54	5,37	-	-	-	-	41,85	52.78	0.3
Torredonjimeno	17,83	30,52	21,97	47,51	-	-	-	-	0	78.03	16.99
Vitoria	38,16	14,86	18,36	8,45	-	-	-	28,61	29,72	46.97	10.25
Viveiro	31,81	16,30	61,22	9,96	-	12,52	-	-	0	77.52	44.92
Promedio de índices	-	-	-	-	-	-	-	-	-	74.73	19.61

Observaciones:

En Vitoria-Gasteiz UA obtuvo el 17,87 por ciento de los votos y HB el 7,10 por ciento.
En Torre-Pacheco AITP corresponde a la Agrupación Independiente de Torre-Pacheco encabezada por el alcalde.

2. PROMEDIO DE VOTO A CANDIDATURAS EN ELECCIONES MUNICIPALES DURANTE EL MANDATO DE LOS ALCALDES OBJETO DE ESTUDIO (1979-1995)

	Abst.	PSOE	PP	IU	CDS	CiU	BNG	PA	PNV
Alcobendas	37,57	52,18	31,25	9,18	7,77	-	-	-	-
Alcoy	31,14	50,76	21,91	11,83	6,01	-	-	-	-
Badalona	43,37	40,65	9,47	30,26	4,05	15,33	-	-	
Baeza	27,55	52,88	39,52	8,50	3,24	-	-	1,02	-
Cambre	38,58	51,61	20,33	9,03	11,08	-	8,56	-	-
Canovelles	33,38	73,71	8,13	7,80	2,32	13,51	-	-	-
Coruña, La	41,40	51,79	29,20	4,22	7,35	-	8,05	-	-
Coslada	34,90	29,47	13,39	48,79	7,11	-	-	-	-
Esparreguera	32,09	52,66	11,33	8,79	2,12	15,69	-	-	-
Esplugues de Llobregat	38,81	53,99	6,61	12,22	5,57	14,65	-	-	-
Fene	37,71	15,88	12,63	9,11	3,02	-	47,34	-	-
Fuenlabrada	39,95	57,15	18,26	13,16	7,23	-	-	-	-
Getafe	31,66	49,87	20,94	18,98	6,56	-	-	-	-
Girona	34,24	46,11	7,51	4,09	3,52	25,82	-	-	-
Ibi	25,90	50,11	30,68	12,07	4,63	-	-	-	-
Jerez de la Frontera	43,03	23,55	12,13	7,99	3,53	-	-	46,91	-
Lleida	41,04	43,36	9,75	3,53	4,61	22,24	-	-	-
Manzanares	29,69	58,53	23,58	9,04	6,17	-	-	-	-
Mislata	32,25	46,86	20,41	10,61	7,87	-	-	-	-
Montcada i Reixac	36,94	23,87	3,84	24,52	3,12	21,50	-	-	-
Nijar	43,59	64,59	22,41	6,43	6,56	-	-	3,12	-
Olesa de Montserrat	31,92	50,85	2,05	16,49	2,91	26,04	-	-	-
Osuna	27,15	53,46	18,89	7,33	2,38	-	-	6,33	-
Porriño, O	32,00	18,07	61,04	2,31	9,10	-	12,03	-	-
Pozuelo de Alarcón	31,75	28,13	53,84	6,32	8,13	-	-	-	-
Sabadell	36,54	18,60	8,22	50,22	2,87	19,38	-	-	-
San Javier	35,49	33,56	50,41	7,62	8,24	-	-	-	-
Sant Adrià de Besós	44,23	47,87	7,52	12,62	2,71	15,81	-	-	-

Sant Boi de Llobregat	38,75	49,46	3,60	16,40	2,64	16,66	-	-	-
Santa Eulalia del Río	42,63	23,73	66,52	5,82	8,93	-	-	-	-
Santa Perpetua Mogoda	39,31	21,51	10,45	47,02	3,51	23,04	-	-	-
Terrasa	38,17	46,54	6,89	11,58	2,13	21,39	-	-	
Torre-Pacheco	27,85	28,93	18,82	5,37	55,72	-	-	-	-
Torredonjimeno	17,64	27,95	18,67	53,22	2,23	-	-	1,13	-
Vitoria-Gasteiz	38,11	20,76	9,91	8,45	8,73	-	-	-	31,06
Viveiro	33,84	18,37	52,56	9,89	5,28	-	8,64	-	-
Promedio global	*35,28*	*40,59*	*21,35*	*14,66*	*6,64*	-	-	-	-

Observaciones:

En Vitoria, el promedio de IU incluye los resultados de EE. En el promedio del PNV se incluyen los resultados de EA, formación por la que se presentó el alcalde en las elecciones municipales de 1987.

En Cambre y A Coruña solamente se consideran los resultados electorales del BNG en las elecciones de 1995.

En los municipios catalanes se han promediado los resultados obtenidos por el PCC, IC Y PSUC (este último se presentó en solitario en las elecciones de 1983).

Los resultados del CDS corresponden al promedio de las elecciones municipales de 1987 y de 1991.

Los promedios correspondientes al PSOE en Olesa de Motserrat y al CDS en Torre-Pacheco incluyen los resultados obtenidos por las candidaturas independientes en las que el alcalde se presentó durante el período (en 1987 en Olesa de Montserrat y en 1983 y 1995 en Torre-Pacheco).

3. RESULTADOS DE LAS ELECCIONES AL CONGRESO DE LOS DIPUTADOS EN PORCENTAJES DE VOTO A CANDIDATURAS (1979-1996)

1979

	Abst.	PSOE	UCD	CD	IU	CiU	BNG	PA	PNV
Alcobendas	29,50	43,99	25,70	4,86	15,85	-	-	-	-
Alcoy	24,19	39,16	32,86	6,27	15,10	-	-	-	-
Badalona	31,78	36,08	11,22	1,70	26,84	9,86	-	-	-
Baeza	33,99	42,57	36,62	3,00	9,80	-	-	2,26	-
Cambre	45,68	22,72	50,32	3,87	4,11	-	4,02	-	-
Canovelles	28,02	51,54	10,96	1,00	16,84	9,05	-	-	-
Coruña, La	36,77	20,98	37,10	15,95	4,40	-	3,29	-	-
Coslada	27,94	42,35	17,56	1,84	28,99	-	-	-	-
Esparreguera	22,47	41,94	11,10	1,73	14,27	15,11	-	-	-
Esplugues de Llob.	28,10	39,10	14,72	2,78	23,85	8,36	-	-	-
Fene	39,26	25,02	26,56	8,62	13,69	-	11,26	-	-
Fuenlabrada	36,58	41,52	22,89	2,53	18,09	-	-	-	-
Getafe	29,77	39,08	25,24	3,31	22,08	-	-	-	-
Girona	27,50	31,35	24,16	4,27	12,56	18,92	-	-	-
Ibi	20,70	37,32	36,15	2,03	16,88	-	-	-	-
Jerez de la Frontera	32,63	24,15	25,21	4,17	11,01	-	-	30,59	-
Lleida	33,15	30,20	27,45	5,16	14,04	11,20	-	-	-
Manzanares	24,76	43,27	39,91	7,31	3,76	-	-	-	-
Mislata	23,77	40,99	28,16	1,71	17,56	-	-	-	-
Montcada i Reixac	29,29	28,93	12,83	1,70	31,63	11,17	-	-	-
Níjar	40,41	32,21	31,91	2,28	4,81	-	-	-	-
Olesa de Mont.	23,26	35,15	10,10	2,30	17,25	25,15	-	-	-
Osuna	41,51	33,92	31,05	4,78	5,16	-	-	18,04	-
Porriño, O	46,15	23,26	37,30	17,76	2,82	-	10,74	-	-
Pozuelo de Alarcón	21,89	31,36	41,32	10,79	6,59	-	-	-	-
Sabadell	28,89	27,71	13,34	2,78	29,30	14,43	-	-	-
San Javier	27,71	29,46	49,72	10,76	2,36	-	-	-	-
Sant Adrià de B.	40,36	40,34	11,76	2,40	27,64	7,81	-	-	-
Sant Boi de Llob.	34,98	36,98	9,94	1,36	28,43	9,25	-	-	-
Santa Eulalia	38,27	16,10	36,09	38,04	10,57	-	-	-	-
Santa Perpetua M.	35,98	32,41	15,86	0,25	21,73	11,44	-	-	-
Terrassa	30,77	30,10	15,09	4,40	23,85	14,78	-	-	-
Torre-Pacheco	24,78	37,60	47,59	5,16	5,47	-	-	-	-
Torredonjimeno	14,15	17,65	23,70	0,78	50,24	-	-	-	-
Vitoria	32,78	23,15	24,66	1,02	3,67	-	-	-	20,87
Viveiro	35,48	21,08	50,81	14,73	2,21	-	10,10	-	-

Observaciones:

En Vitoria-Gasteiz HB obtuvo el 9,41 por ciento de los votos y EE el 5,73 por ciento.

1982

	Abst.	PSOE	PP	IU	CDS	CiU	BNG	PA	PNV
Alcobendas	11,81	58,62	1,39	,22	,18	-	-	-	-
Alcoy	16,34	56,23	29,26	5,23	2,76	-	-	-	-
Badalona	20,32	63,96	9,87	7,97	1,38	11,52	-	-	-

Baeza	23,95	51,23	28,22	8,30	1,34	-	-	3,65	-
Cambre	33,52	53,85	24,09	1,75	2,73	-	-	-	-
Canovelles	15,27	70,45	8,25	5,0	1,21	11,20	-	-	-
Coruña, La	22,68	47,10	31,54	1,33	3,98	-	-	-	-
Coslada	12,49	65,78	15,18	13,84	2,37	-	-	-	-
Esparreguera	15,80	51,30	12,76	5,4	1,83	18,72	-	-	-
Esplugues de Llob.	17,30	61,20	13,16	7,19	1,83	11,34	-	-	-
Fene	26,18	55,83	21,66	5,42	3,71	-	7,43	-	-
Fuenlabrada	14,44	69,30	16,85	5,30	2,59	-	-	-	-
Getafe	9,72	63,83	22,78	7,92	2,48	-	-	-	-
Girona	18,40	41,05	13,44	5,06	2,29	29,44	-	-	-
Ibi	13,59	54,50	28,44	4,31	1,52	-	-	-	-
Jerez de la Frontera	21,55	64,04	20,24	3,26	1,39	-	-	6,56	-
Lleida	20,63	45,06	19,87	1,39	3,63	17,56	-	-	-
Manzanares	14,78	56,96	31,17	1,86	2,41	-	-	-	-
Mislata	12,43	60,30	24,66	6,31	1,68	-	-	-	-
Montcada i Reixac	19,22	57,06	8,77	11,53	1,67	14,73	-	-	-
Nfjar	31,27	65,11	24,04	0,76	1,94	-	-	-	-
Olesa de Montserrat	14,76	54,44	9,20	5,57	1,95	21,78	-	-	-
Osuna	22,33	65,70	18,39	2,59	,86	-	-	1,90	-
Porriño, O	31,00	29,21	51,67	1,01	2,60	-	-	-	-
Pozuelo de Alarcón	4,61	42,26	44,28	2,16	4,00	-	-	-	-
Sabadell	43,29	51,60	11,26	8,33	1,32	20,95	-	-	-
San Javier	19,26	36,84	48,14	0,70	2,40	-	-	-	-
Sant Adrià de Besós	20,96	65,26	12,03	8,16	1,46	7,85	-	-	-
Sant Boi de Llobregat	17,32	65,96	7,95	8,42	1,44	10,25	-	-	-
Santa Eulalia del Río	30,97	25,10	60,62	2,03	2,01	-	-	-	-
Santa Perpetua M	25,09	54,02	10,44	7,77	1,40	19,85	-	-	-
Terrassa	15,07	53,11	11,50	8,01	1,38	19,54	-	-	-
Torre-Pacheco	18,14	45,59	32,56	1,83	1,55	-	-	-	-
Torredonjimeno	10,20	34,82	15,18	39,35	,54	-	-	-	-
Vitoria	12,50	37,11	17,91	1,06	3,99	-	-	-	17,72
Viveiro	27,67	32,69	49,42	1,91	2,21	-	-	-	-

Observaciones:

En los municipios catalanes en la categoría de IU se incluyen los resultados obtenidos por el PSUC.

1986

	Abst.	PSOE	PP	IU	CDS	CiU	BNG	PA	PNV
Alcobendas	22,35	45,84	25,81	4,40	15,69	-	-	-	-
Alcoy	27,48	50,97	25,46	6,45	9,70	-	-	-	-
Badalona	34,20	58,26	7,73	7,44	4,52	17,73	-	-	-
Baeza	27,61	58,44	29,35	4,96	4,94	-	-	-	-
Cambre	43,07	53,32	24,01	3,71	9,71	-	-	-	-
Canovelles	27,86	66,15	5,58	4,41	1,56	17,20	-	-	-
Coruña, La	30,81	44,53	32,96	1,48	11,02	-	1,32	-	-
Coslada	36,37	53,69	13,10	11,21	14,80	-	-	-	-
Esparreguera	25,98	49,30	9,59	4,83	3,27	26,79	-	-	-
Esplugues de Llob.	30,69	56,48	9,59	6,91	5,79	16,85	-	-	-
Fene	32,33	31,90	18,52	5,82	14,55	-	18,64	-	-
Fuenlabrada	30,00	58,62	14,26	5,95	14,38	-	-	-	-

Getafe	22,65	50,69	17,98	10,31	15,18	-	-	-	-
Girona	28,62	35,61	13,02	4,53	3,43	37,24	-	-	-
Ibi	21,86	51,80	26,97	3,77	10,07	-	-	-	-
Jerez de la Frontera	32,27	61,68	19,08	4,14	4,23	-	-	8,04	-
Lleida	31,90	38,25	18,43	3,91	5,28	29,23	-	-	-
Manzanares	26,24	54,55	30,46	2,53	9,88	-	-	-	-
Mislata	23,76	52,01	22,44	5,46	9,40	-	-	-	-
Montcada i Reixac	32,00	53,44	7,18	9,98	4,60	19,74	-	-	-
Nijar	38,77	59,28	20,40	2,19	11,94	-	-	-	-
Olesa de Montserrat	28,68	48,31	6,25	5,84	2,53	32,47	-	-	-
Osuna	19,36	71,15	17,44	4,65	3,80	-	-	1,36	-
Porriño, O	21,02	31,91	52,57	2,94	0.65	-	11,93	-	-
Pozuelo de Alarcón	24,67	30,75	45,39	3,10	13,33	-	-	-	-
Sabadell	30,46	50,40	7,91	8,08	3,55	25,49	-	-	-
San Javier	29,14	45,29	43,12	0,96	6,68	-	-	-	-
Sant Adrià de Besós	35,58	57,83	9,43	7,79	4,54	13,87	-	-	-
Sant Boi de Llobregat	31,03	61,56	6,48	7,53	4,69	14,92	-	-	-
Santa Eulalia del Río	40,63	32,63	54,52	2,56	6,02	-	-	-	-
Santa Perpetua M.	34,86	51,14	7,69	8,47	4,29	25,45	-	-	-
Terrassa	28,35	51,66	7,44	6,56	3,84	25,37	-	-	-
Torre-Pacheco	23,55	50,56	33,07	2,72	10,84	-	-	-	-
Torredonjimeno	16,03	31,04	19,36	41,22	6,37	-	-	,58	-
Vitoria	30,13	37,41	15,66	0,95	9,87	-	-	-	14,90
Viveiro	34,17	33,90	41,77	3,13	9,60	-	3,28	-	-

Observaciones:

En Vitoria-Gasteiz EE obtuvo el 8,86 por ciento de los votos.

1989

	Abst	PSOE	PP	IU	CDS	CiU	BNG	PA	PNV
Alcobendas	26,85	38,40	30,37	13,48	12,36	-	-	-	-
Alcoy	27,16	42,50	25,30	14,50	8,58	-	-	-	-
Badalona	36,05	49,37	7,34	9,76	5,16	19,24	-	-	-
Baeza	25,18	56,64	28,13	7,12	4,11	-	-	1,48	-
Cambre	43,48	48,08	26,85	3.90	9,38	-	1.62	-	-
Canovelles	28,57	61,87	5,27	5.60	2.31	18.30	-	-	-
Coruña, La	35,09	37,37	36,06	6,06	8,84	-	2,70	-	-
Coslada	28,55	42,83	15,15	24,64	12,18	-	-	-	-
Esparreguera	27,64	44,99	8,25	5.50	4,62	27,04	-	-	-
Esplugues de Llob.	31,64	46,97	10,51	10,94	6,30	17,86	-	-	-
Fene	37,75	30,41	19,96	9,25	10,74	-	19,87	-	-
Fuenlabrada	33,10	48,06	15,85	19,43	11,19	-	-	-	-
Getafe	24,98	43,04	18,92	22,30	11,07	-	-	-	-
Girona	33,79	30,96	10,90	6,15	4,07	38,57	-	-	-
Ibi	23,26	49,68	24,25	7,34	9,59	-	-	-	-
Jerez de la Frontera	35,65	48,59	14,05	7,31	2,39	-	-	18,44	-
Lleida	35,09	36,41	15,21	5,00	5,15	29,15	-	-	-
Manzanares	24,79	52,67	28,80	5,32	8,54	-	-	-	-
Mislata	26,36	43,29	19,72	12,65	7,40	-	-	-	-
Montcada i Reixac	33,13	46,66	8,13	8,47	3,85	20,82	-	-	-
Nijar	37,84	67,08	14,49	3,81	10,07	-	-	-	-

Olesa de Montserrat	28,44	39,90	6,85	7,74	2,71	33,59	-	-	-
Osuna	21,44	68,07	15,45	7,26	3,11	-	-	4,48	-
Porriño, O	34,47	31,03	48,43	1,78	8,56	-	2,73	-	-
Pozuelo de Alarcón	24,58	22,61	50,06	9,77	12,19	-	-	-	-
Sabadell	30,15	44,02	7,29	9,11	4,10	26,69	-	-	-
San Javier	29,10	41,40	41,27	3,58	9,72	-	-	-	-
Sant Adriá de Besós	39,68	50,69	9,06	6,66	5,59	15,99	-	-	-
Sant Boi de Llob.	35,55	52,07	7,17	10,25	4,46	16,73	-	-	-
Santa Eulalia del Río	39,70	30,13	55,39	3,92	5,10	-	-	-	-
Santa Perpetua M.	37,32	46,30	7,35	7.00	4.30	25,99	-	-	-
Terrassa	30,95	45,34	7,09	8,10	4,28	26,77	-	-	-
Torre-Pacheco	20,92	46,06	19,68	3,46	28,77	-	-	-	-
Torredonjimeno	14,59	34,77	16,96	40,42	4,14	-	-	1,66	-
Vitoria	34,22	28,73	14,59	3,57	7,58	-	-	-	13,33
Viveiro	32,55	31,13	43,15	5,63	6,22	-	4,49	-	-

Observaciones:

En Vitoria-Gasteiz, EA y EE obtuvieron, respectivamente el 7,75 y el 9,95 por ciento de los votos.

1993

	Abst.	PSOE	PP	IU	CIU	BNG	PA	PNV
Alcobendas	18,47	38,46	42,08	13,52	-	-	-	-
Alcoy	19,32	39,15	38,12	16,40	-	-	-	-
Badalona	27,28	46,73	14,86	10,63	21,16	-	-	-
Baeza	23,88	51,27	38,56	7,06	-	-	1,23	-
Cambre	30,05	44,37	37,14	7.10	-	6,82	-	-
Canovelles	23,89	56,96	10,37	5.95	21,99	-	-	-
Coruña, La	24,21	37,77	42,51	7,81	-	7,81	-	-
Coslada	21,30	43,33	27,28	23,38	-	-	-	-
Esparreguera	22,32	40,99	14,53	6,52	29,67	-	-	-
Esplugues de Llob.	22,85	44,72	18,33	10,37	20,44	-	-	-
Fene	28,61	37,72	29,39	12,40	-	17,41	-	-
Fuenlabrada	23,90	47,89	28,01	18,08	-	-	-	-
Getafe	19,69	42,31	29,02	22,08	-	-	-	-
Girona	23,21	31,38	15,78	4,95	35,28	-	-	-
Ibi	14,00	41,96	38,66	11,30	-	-	-	-
Jerez de la Frontera	27,97	48,05	25,14	8,95	-	-	13,90	-
Lleida	27,85	34,07	22,40	4,79	31,21	-	-	-
Manzanares	21,58	49,36	39,57	7,21	-	-	-	-
Mislata	20,73	39,11	34,66	15,67	-	-	-	-
Montcada i Reixac	25,58	45,66	14,51	10,92	22,41	-	-	-
Níjar	32,95	50,49	23,03	6,33	-	-	-	-
Olesa de Montserrat	22,44	40,69	12,83	7,23	32,09	-	-	-
Osuna	16,50	63,55	22,46	10,30	-	-	-	-
Porriño, O	23,43	34,07	53,26	3.23	-	6,96	-	-
Pozuelo de Alarcón	18,97	23,69	62,26	8,43	-	-	-	-
Sabadell	22,93	43,42	12,56	9,95	27,82	-	-	-
San Javier	21,39	35,37	54,74	4,99	-	-	-	-
Sant Adriá de Besós	32,19	49,52	16,56	9,03	18,70	-	-	-
Sant Boi de Llobregat	27,60	49,80	12,78	12,27	18,88	-	-	-

Santa Eulalia del Río	31,27	34,06	53,76	5,58	-	-	-	-
Santa Perpetua M.	24,94	41,78	14,30	10,88	26,37	-	-	-
Terrassa	23,20	43,49	12,69	8,62	28,65	-	-	-
Torre-Pacheco	14,55	42,06	45,71	4,47	-	-	-	-
Torredonjimeno	12,32	37,53	23,39	36,30	-	-	-	-
Vitoria	29,03	28,58	20,49	7,85	-	-	-	13,73
Viveiro	25,28	33,70	48,28	5.03	-	8,99	-	-

Observaciones:

En Vitoria-Gasteiz EA obtuvo el 4,93 por ciento de los votos.

1996

	Abst.	PSOE	PP	IU	CIU	BNG	PA	PNV
Alcobendas	18,06	32,76	48,90	16,23	-	-	-	-
Alcoy	17,99	43,26	38,24	14,83	-	-	-	-
Badalona	25,07	48,03	17,82	11,91	18,79	-	-	-
Baeza	21,24	46,80	44,20	7,62	-	-	1,16	-
Cambre	28,15	37,87	41,72	6,63	-	12,66	-	-
Canovelles	22,27	56,13	13,58	8,37	18,69	-	-	-
Coruña, La	24,44	33,95	46,93	6,00	-	12,30	-	-
Coslada	19,74	19,45	17,74	13,62	-	-	-	-
Esparreguera	21,57	44,63	15,40	7,93	26,65	-	-	-
Esplugues de Llob.	21,44	45,86	21,42	11,11	18,45	-	-	-
Fene	27,42	33,32	31,97	9,64	-	24,39	-	-
Fuenlabrada	21,51	41,12	35,57	21,37	-	-	-	-
Getafe	17,47	36,82	35,72	25,35	-	-	-	-
Girona	21,03	40,00	14,83	4,52	34,46	-	-	-
Ibi	13,29	40,10	41,71	14,55	-	-	-	-
Jerez de la Frontera	26,41	42,84	34,97	12,37	-	-	9,22	-
Lleida	25,38	37,06	22,63	5,49	31,15	-	-	-
Manzanares	18,83	44,89	44,86	9,38	-	-	-	-
Mislata	19,89	37,57	39,68	16,77	-	-	-	-
Montcada i Reixac	24,18	47,81	16,04	12,08	20,28	-	-	-
Nijar	25,53	54,25	37,59	6,30	-	-	1,25	-
Olesa de Montserrat	20,86	45,42	13,12	6,43	28,66	-	-	-
Osuna	16,39	59,56	26,85	11,38	-	-	1,96	-
Porriño, O	21,02	31,91	52,57	2,94	-	11,93	-	-
Pozuelo de Alarcón	18,71	20,36	68,30	9,75	-	-	-	-
Sabadell	20,89	46,54	14,48	10,23	24,98	-	-	-
San Javier	21,85	35,78	56,69	6,76	-	-	-	-
Sant Adrià de Besós	30,02	50,27	20,81	10,07	15,83	-	-	-
Sant Boi de Llobregat	25,99	50,11	16,31	14,17	16,14	-	-	-
Santa Eulalia del Río	30,85	38,53	51,12	6,21	-	-	-	-
Santa Perpetua M.	25,40	43,31	18,01	12,11	22,96	-	-	-
Terrassa	21,96	46,57	14,76	9,26	25,53	-	-	-
Torre-Pacheco	16,76	42,13	49,31	7,60	-	-	-	-
Torredonjimeno	10,51	32,42	28,37	37,88	-	-	1,03	-
Vitoria	27,96	27,45	29,25	13,53	-	-	-	17,64
Viveiro	23,64	34,71	49,54	4,94	-	10,04	-	-

Observaciones: En Vitoria-Gasteiz, EA obtuvo el 4,69 por ciento de los votos.

4. PROMEDIO DE VOTO A CANDIDATURAS EN ELECCIONES LEGISLATIVAS DURANTE EL MANDATO DE LOS ALCALDES ESTUDIADOS (1979-1996)

	Abst.	PSOE	PP	IU	CDS	CiU	BNG	PA	PNV
Alcobendas	21,17	31,67	29,71	9,57	9,41	-	-	-	-
Alcoy	22,08	46,51	27,11	12,08	7,01	-	-	-	-
Badalona	29,12	53,27	11,52	6,29	3,37	17,69	-	-	-
Baeza	25,98	52,88	33,69	7,01	3,47	-	-	1,94	-
Cambre	37,33	47,50	30,76	2,42	7,27	-	3,90	-	-
Canovelles	24,31	62,85	7,17	7,84	0,52	13,02	-	-	-
Coruña, La	29,00	40,14	38,00	4,53	7,95	-	4,83	-	-
Coslada	24,40	46,67	24,76	10,62	9,78	-	-	-	-
Esparreguera	22,63	46,24	12,11	3,67	3,24	25,77	-	-	-
Esplugues de Llob.	25,34	54,91	12,17	9,87	4,64	15,55	-	-	-
Fene	31,92	37,93	20,25	9,37	9,67	-	17,55	-	-
Fuenlabrada	26,59	53,00	22,11	14,03	9,39	-	-	-	-
Getafe	20,71	47,34	24,89	17,59	9,58	-	-	-	-
Girona	25,43	36,47	11,33	4,97	3,26	32,32	-	-	-
Ibi	17,78	47,61	32,01	8,25	7,01	-	-	-	-
Jerez de la Frontera	29,41	49,97	19,61	7,84	2,67	-	-	14,46	-
Lleida	29,00	38,56	16,42	5,32	4,69	24,92	-	-	-
Manzanares	21,83	51,69	34,97	5,26	6,94	-	-	-	-
Mislata	21,16	46,46	28,23	11,37	6,61	-	-	-	-
Montcada i Reixac	27,23	47,81	9,10	12,82	3,37	18,19	-	-	-
Nijar	34,46	59,24	23,91	3,88	7,98	-	-	0,25	-
Olesa de Montserrat	23,07	45,42	13,12	6,43	2,40	28,66	-	-	-
Osuna	22,92	60,93	16,77	6,89	2,59	-	-		-
Porriño, O	29,52	32,65	43,08	1,91	3,72	-	6,71	-	-
Pozuelo de Alarcón	18,91	27,93	54,06	6,64	9,58	-	-	-	-
Sabadell	29,43	45,10	9,38	10,77	2,99	23,39	-	-	-
San Javier	24,74	38,94	48,79	3,40	6,27	-	-	-	-
Sant Adrià de Besós	33,13	53,07	11,31	10,22	3,86	13,34	-	-	-
Sant Boi de Llobregat	28,75	55,88	8,45	11,72	3,53	14,36	-	-	-
Santa Eulalia del Río	35,28	30,52	52,24	5,15	4,38	-	-	-	-
Santa Perpetua M.	30,60	46,10	9,63	9,04	1,90	22,01	-	-	-
Terrassa	25,05	46,61	8,91	9,05	3,17	23,44	-	-	-
Torre-Pacheco	19,78	45,23	30,06	4,26	13,72	-	-	-	-
Torredonjimeno	12,96	31,70	17,21	40,90	3,69	-	-		-
Vitoria-Gasteiz	27,77	32,63	16,32	5,10	7,14	-	-	-	16,37
Viveiro	29,80	33,23	46,43	3,12	5,27	-	5,36	-	-
Promedio global	*26,07*	*45,13*	*23,77*	*8,59*	*5,61*	-	-	-	-

Observaciones:

El promedio de voto del CDS corresponde a las elecciones de 1982, 1986, 1989 Y 1993.
En los municipios catalanes, se han agregado los resultados del PCC, IC, PSUC (en 1982 y 1986).
El promedio obtenido por EA en Vitoria-Gasteiz es de 5.79 por ciento, considerando solamente las elecciones de 1989, 1993 y 1996.

5. RESULTADOS DE LAS ELECCIONES MUNICIPALES A ESCALA NACIONAL
(EN PORCENTAJE DE VOTO A CANDIDATURAS, EN PORCENTAJE DE CONCEJALES Y EN PORCENTAJE DE ALCALDES)

	1979			1983			1987			1991			1995			Media (*)		
	V	C	A	V	C	A	V	C	A	V	C	A	V	C	A	V	C	A
PSOE	27.9	17.5	14.0	42.7	34.5	32.9	36.7	35.3	35.6	38.3	38.1	39.0	30.8	32.2	29.7	37.1	35.0	30.2
PP	3.0	3.5	2.5	25.9	30.7	30.7	20.7	25.2	27.3	25.3	29.1	31.3	35.3	37.6	42.2	26.8	30.6	26.8
IU	12.7	5.4	2.9	8.0	3.6	2.1	6.2	3.4	1.6	8.4	3.9	7.3	11.7	5.3	7.7	8.6	4.0	4.3
CDS	-	-		1.8	1.8	2.1	9.7	9.1	8.3	3.9	4.4	4.1	0.3	0.2	0.2	3.9	3.9	3.7
UCD	31.3	43.3	49.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CiU	3.0	2.5	2.6	4.1	4.8	5.3	5.1	6.6	7.3	4.8	6.6	7.3	4.4	6.4	7.7	4.6	6.1	6.0
PNV	2.1	1.5	1.7	2.2	1.9	2.1	1.2	1.2	1.5	1.6	1.5	1.7	1.4	1.5	1.9	1.6	1.5	1.8
EA	-	-	-	-	-	-	1.0	0.7	0.5	0.7	0.5	-	0.6	0.6	-	-	-	-
PA	1.4	0.4	0.2	0.6	0.2	0.1	1.1	0.4	0.2	1.8	0.8	0.3	1.2	0.5	0.3	1.2	0.5	0.2
BNG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.6	0.4	0.1	0.9	0.6	0.2	-	-	0.1
HB	0.9	0.4	0.0	0.8	0.5	0.1	1.2	1.2	1.5	1.1	1.1	-	0.8	0.9	-	1.0	0.9	0.8
ERC	0.6	0.3	0.3	0.5	0.2	0.2	0.4	0.2	0.1	0.5	0.3	-	0.9	0.8	-	0.6	0.4	0.2
EE	0.3	0.1	0.0	0.3	0.2	0.0	0.5	0.2	0.1	-	-	-	-	-	-	-	-	0.1
PAR	0.4	0.4	0.5	0.5	1.6	2.3	0.6	1.3	2.0	0.7	1.6	-	0.5	1.6	-	0.6	1.5	1.6
IPC	-	-	-	-	-	-	1.6	0.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AIC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.7	0.4	-	-	-	-	-	-	-
CC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.9	0.5	-	-	-	-
UV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0	0.5	-	0.6	0.3	-	-	-	-
Indep.	15.3	24.2	25.3	10.0	17.1	18.6	4.9	8.6	9.5	4.1	6.9	7.1	3.6	6.4	7.8	5.6	9.7	13.7
Otros	1.1	0.5	0.6	2.5	2.1	3.1	10.7	6.2	4.2	6.4	4.7	7.3	4.8	4.0	7.8	6.1	4.2	4.6
Total	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*	*(100)*	-

Fuente: elaboración sobre los resultados proporcionados por Delgado y López Nieto (1997: 258-261); Delgado (1997: 207-212) y Márquez (1998: 16).*Observaciones:* Se incluye sólo la media del período 1983-1995 con el objeto de permitir la comparación con los resultados en los municipios de nuestro análisis. Para las elecciones de 1991 y 1995 Márquez (1998) engloba en la categoría "otros" a distintas formaciones que se consideran aquí individualmente.

6. PROMEDIO DE VOTO A CANDIDATURAS EN ELECCIONES AUTONÓMICAS DE LOS MUNICIPIOS PERTENECIENTES A COMUNIDADES AUTÓNOMAS NO HISTÓRICAS DURANTE EL MANDATO DE LOS ALCALDES OBJETO DE ESTUDIO (1983-1995)

	Abst.	PSOE	PP	IU	CDS
Alcobendas	32,59	50,09	33,86	8,99	7,96
Alcoy	30,86	51,03	26,62	11,31	5,95
Coslada	35,32	43,33	19,16	27,73	8,04
Fuenlabrada	40,00	54,10	20,95	13,47	7,48
Getafe	32,21	49,31	23,22	18,01	7,69
Ibi	24,49	49,56	33,58	7,33	6,35
Manzanares	29,59	53,80	32,84	4,84	5,39
Mislata	30,74	47,35	25,68	11,53	5,71
Pozuelo de Alarcón	32,09	41,17	56,23	5,36	8,62
San Javier	32,35	42,67	50,04	3,90	8,65
Santa Eulalia del Río	44,86	24,64	58,67	4,23	1,18
Torre-Pacheco	24,76	40,19	28,10	4,80	48,03
Promedio global	*32,49*	*45,6*	*34,08*	*10,13*	*10,09*

7. RESULTADOS DE LAS ELECCIONES AL PARLAMENTO DE CATALUÑA EN PORCENTAJES DE VOTO A CANDIDATURAS (1980-1996)

1980

	Abst.	PSC	PSUC/ PCC	UCD	CiU
Badalona	40,07	26,53	32,64	5,03	18,72
Canovelles	38,25	43,17	21,64	3,91	17,69
Esparreguera	29,19	25,14	15,77	4,37	29,36
Esplugues de Llobregat	39,95	31,22	27,14	7,39	16,97
Girona	30,04	22,67	13,80	13,26	33,57
Lleida	43,07	24,32	15,25	21,80	21,71
Montcada i Reixac	34,08	19,97	34,62	5,19	21,96
Olesa de Montserrat	28,77	27,29	16,22	6,07	32,56
Sabadell	33,46	21,72	30,73	4,83	28,62
Sant Adrià de Besós	45,67	31,35	29,75	5,21	15,83
Sant Boi de Llobregat	41,81	27,87	33,34	5,48	15,88
Santa Perpetua de Mogoda	40,10	21,87	24,83	5,06	28,89
Terrassa	37,50	23,55	25,38	5,77	28,09

1984

	Abst.	PSC	PP	PSUC/IC	CiU
Badalona	43,51	42,96	5,10	4,90	32,41
Canovelles	31,09	57,59	4,09	5,77	25,96
Esparreguera	29,47	37,56	9,96	3,75	38,21
Esplugues de Llobregat	38,91	49,09	7,14	11,25	28,37
Girona	27,77	27,87	8,23	5,95	49,25
Lleida	42,53	28,82	12,39	6,36	44,22
Montcada i Reixac	38,32	36,07	5,44	19,21	33,83
Olesa de Montserrat	29,83	36,85	4,22	7,06	45,90
Sabadell	32,82	35,54	5,48	14,34	38,87
Sant Adrià de Besós	44,88	47,25	7,65	12,08	28,23
Sant Boi de Llobregat	33,84	49,91	5,16	14,08	25,85
Santa Perpetua de Mogoda	42,44	32,86	5,26	13,04	43,01
Terrassa	34,84	39,68	4,95	10,70	39,09

1988

	Abst.	PSC	PP	PSUC/IC	CDS	CiU
Badalona	48,90	42,74	3,86	12,75	4,22	31,03
Canovelles	41,12	56,85	2,86	5,61	2,31	26,53
Esparreguera	32,93	38,66	7,66	5,15	3,53	36,65
Esplugues de Llobregat	44,78	44,08	5,13	11,51	6,35	27,71
Girona	35,91	29,72	5,89	5,57	4,32	45,29
Lleida	43,60	32,60	8,40	4,52	6,43	40,51
Montcada i Reixac	46,03	38,26	3,60	14,87	4,11	33,36
Olesa de Montserrat	36,59	33,49	3,19	8,68	3,31	45,19
Sabadell	39,49	36,23	3,58	13,08	3,20	38,11
Sant Adrià de Besós	52,31	44,82	5,08	10,58	5,14	28,59
Sant Boi de Llobregat	49,16	47,84	3,18	11,07	4,71	27,31
Santa Perpetua de Mogoda	49,29	35,64	3,46	10,71	5,56	40,85
Terrassa	42,58	37,68	2,99	10,85	3,44	39,28

1992

	Abst.	PSC	PP	IC	CDS	CiU
Badalona	56,02	38,43	4,77	9,54	1,05	35,57
Canovelles	46,21	52,50	2,71	4,87	0,68	31,28
Esparreguera	42,75	33,22	4,77	6,40	0,33	42,90
Esplugues de Llobregat	50,23	41,78	6,47	10,25	1,53	31,03
Girona	39,42	27,84	6,35	4,78	0,89	44,79
Lleida	46,29	31,56	9,47	4,26	0,89	41,98
Montcada i Reixac	52,93	35,95	4,04	7,71	0,78	37,71
Olesa de Montserrat	41,32	32,46	3,00	7,26	0,52	46,93
Sabadell	47,18	31,99	3,86	12,03	0,76	40,49
Sant Adrià de Besós	59,85	43,18	5,00	7,58	1,27	32,27
Sant Boi de Llobregat	55,61	44,26	4,43	10,20	0,99	30,37
Santa Perpetua de Mogoda	56,15	29,06	3,88	11,61	0,58	44,05
Terrassa	49,02	34,15	4,09	7,38	1,08	42,25

1996

	Abst.	PSC	PP	IC	CIU
Badalona	43,79	29,53	13,13	16,82	31,48
Canovelles	40,64	41,98	10,02	8,95	31,54
Esparreguera	34,86	27,74	11,38	9,91	38,73
Esplugues de Llobregat	38,04	32,70	16,40	14,25	28,05
Girona	29,52	35,41	10,57	4,92	35,85
Lleida	37,73	24,21	17,45	7,11	39,94
Montcada i Reixac	42,51	29,67	12,50	15,64	33,37
Olesa de Montserrat	33,56	28,40	8,39	8,77	42,07
Sabadell	36,93	28,16	9,69	13,97	36,42
Sant Adriá de Besós	47,84	33,10	15,64	12,81	30,22
Sant Boi de Llobregat	44,33	33,75	12,03	19,06	27,16
Santa Perpetua de Mogoda	45,00	24,23	12,10	17,56	36,80
Terrassa	38,42	29,41	10,48	11,79	38,56

8. PROMEDIO DE VOTO A CANDIDATURAS EN LAS ELECCIONES AUTONÓMICAS AL PARLAMENTO DE CATALUÑA DURANTE EL MANDATO DE LOS ALCALDES OBJETO DE ESTUDIO (1980-1995)

	Abst.	PSC	PP	PSUC/IC	CDS	CIU
Badalona	46,46	36,04	6,71	16,31	2,64	29,84
Canovelles	39,46	50,42	4,92	9,27	2,31	26,60
Esparreguera	33,84	32,46	8,44	8,11	3,53	37,17
Esplugues de Llobregat	42,38	39,77	8,79	14,27	3,94	26,43
Girona	32,53	28,70	7,76	6,64	2,60	41,75
Lleida	42,65	28,30	11,93	6,95	3,66	37,67
Montcada i Reixac	42,77	31,98	6,40	15,61	2,45	32,04
Olesa de Montserrat	34,01	31,70	4,70	9,41	1,91	42,53
Sabadell	37,98	30,73	5,65	15,72	1,98	36,50
Sant Adriá de Besós	50,11	39,94	8,34	13,10	3,20	27,03
Sant Boi de Llobregat	44,95	40,73	6,20	16,41	2,85	25,31
Santa Perpetua de Mogoda	46,60	28,73	6,18	13,45	5,56	38,72
Terrassa	40,47	32,89	5,63	12,40	2,26	37,45
Promedio global	*41,09*	*34,8*	*7,05*	*12,13*	*2,99*	*33,77*

9. RESULTADOS DE LAS ELECCIONES AL PARLAMENTO GALLEGO (1981-1993)

1981

	Abst.	PSOE	PP	IU	BNG	CDS/UCD
Cambre	56,96	31.73	22.12	3.58	4.16	15.52
Coruña (A)	42,48	29.65	34.92	2.69	6.11	10.82
Fene	46,34	29.85	21.65	9.49	19.76	7.65
Porriño (O)	51,16	20.62	51.65	2.00	7.55	8.85
Viveiro	47,20	21.36	38.51	4.11	7.76	18.31

1985

	Abst.	PSOE	PP	IU	BNG	CDS
Cambre	51,45	48,26	21,92	1,01	2,32	3,94
Coruña (A)	36,55	39,11	33,00	1,07	3,11	3,84
Fene	34,36	20,50	17,31	1,49	37,89	3,21
Porriño (O)	35,43	24,37	53.36	1,02	7,33	3,09
Viveiro	37,30	32,31	39,21	4,49	4,83	7,34

1989

	Abst.	PSOE	PP	IU	BNG	CDS
Cambre	45,61	48,54	31,09	1,88	6,11	2,79
Coruña (A)	37,00	38,51	40,51	2,43	7,49	2,33
Fene	38,17	29,46	23,05	5,01	31,48	3,15
Porriño (O)	35,28	27,75	54,37	0,86	7,18	3,11
Viveiro	34,72	29,32	46,11	1,23	10,91	2,28

1993

	Abst.	PSOE	PP	IU	BNG
Cambre	43,24	30,95	39,35	5,06	22,19
Coruña (A)	36,22	24,16	46,08	5,09	22,77
Fene	36,94	22,44	31,76	9,01	35,43
Porriño (O)	30,81	18,72	61,61	2,08	16,23
Viveiro	30,44	21,21	53,70	2,88	20,35

10. PROMEDIO DE VOTO A CANDIDATURAS EN ELECCIONES AL PARLAMENTO GALLEGO DURANTE EL MANDATO DE LOS ALCALDES ESTUDIADOS (1981-1993)

	Abst.	PSOE	PP	IU	BNG	CDS/UCD
Cambre	49,31	39,87	28,62	2,88	8,70	7,42
Coruña (La)	38,06	32,86	38,63	2,82	9,87	5,66
Fene	38,95	25,57	23,44	6,25	31,14	4,67
Porriño (O)	39,08	13,46	55,24	0,98	6,43	3,14
Viveiro	37,41	26,05	44,38	2,11	10,96	13,19

11. RESULTADOS DE LAS ELECCIONES AL PARLAMENTO VASCO EN EL MUNICIPIO DE VITORIA-GASTEIZ (1980-1994)

	Abst.	PSOE	AP/PP	IU	EE	UCD/ CDS	PNV	HB	EA	UA	Otros
1980	40,99	9,04	6,34	-	10,77	18,68	26,46	13,64	-	-	15,07
1984	33,36	29,14	16,29	0,99	8,58	-	31,54	10,07	-	-	3,39
1986	30,26	28,16	6,84	-	12,21	8,73	15,47	11,61	14,47	-	2,51
1990	41,27	23,70	11,14	1,35	7,33	2,21	18,85	11,31	6,92	-	17,19
1994	40,26	16,82	16,60	10,54	-	-	18,22	8,90	6.40	22,30	0.22

Observaciones:

En 1994 el PSOE se presentó en coalición con EE.

12. PROMEDIO DE VOTO A CANDIDATURAS EN EL MUNICIPIO DE VITORIA DURANTE EL MANDATO DEL ALCALDE POR TIPO DE ELECCIONES (1980-1994)

	Abst.	PSOE	PP	IU	CDS	PNV	HB	EA	UA
E. Locales	38,11	20,76	9,91	8,45	8,73	31,06	-	-	-
E. generales	27,77	32,63	16,32	5,10	7,14	16,37	-	-	-
E. Autonómicas	37,23	21,37	11,44	7,71	9,88	22,11	10,98	10,70	22,30

13. RESULTADOS DE LAS ELECCIONES AL PARLAMENTO ANDALUZ (1982-1994)

1982

	Abst.	PSOE	AP	IU	UCD	PA
Baeza	27,21	50,08	11,62	5,82	26,93	2,95
Jerez de la Frontera	33,91	50,26	16,33	4,08	6,91	19,83
Níjar	51,37	59,24	20,08	1,24	12,40	3,32
Osuna	27,00	55,60	8,32	5,27	24,30	4,23
Torredonjimeno	15,53	30,08	9,67	42,89	11,98	1,30

1986

	Abst.	PSOE	PP	IU	CDS	PA
Baeza	27,69	52,78	29,84	10,69	3,08	2,09
Jerez de la Frontera	32,12	46,11	17,08	8,56	1,84	23,40
Níjar	38,85	55,51	21,16	5,66	9,62	2,39
Osuna	19,16	65,80	17,64	9,65	2,49	3,06
Torredonjimeno	16,03	25,99	19,81	48,54	4,11	1,50

1990

	Abst.	PSOE	PP	IU	CDS	PA
Baeza	33,41	55,87	31,60	7,25	0,71	3,04
Jerez de la Frontera	49,80	35,73	10,99	6,33	0,48	40,96
Níjar	54,49	61,81	20,98	6,14	2,93	5,40
Osuna	34,69	65,10	18,72	9,07	0,50	5,24
Torredonjimeno	23,11	32,50	18,74	41,91	1,24	4,04

1994

	Abst.	PSOE	PP	IU	PA
Baeza	28,36	44,84	41,46	10,55	2,44
Jerez de la Frontera	39,94	30,70	29,55	15,30	23,15
Níjar	35,99	49,33	38,74	9,06	1,76
Osuna	25,64	53,49	27,19	16,17	2,40
Torredonjimeno	16,89	27,85	26,22	42,96	2,33

14. PROMEDIO DE VOTO A CANDIDATURAS EN LAS ELECCIONES AL PARLAMENTO ANDALUZ DURANTE EL MANDATO DE LOS ALCALDES OBJETO DE ESTUDIO (1982, 1986, 1990 y 1994)

	Abst.	PSOE	PP	IU	CDS	PA
Baeza	29,17	50,89	28,63	-	-	-
Jerez de la Frontera	38,94	40,70	18,49	8,57	4,38	26,84
Níjar	45,18	56,47	25,25	-	-	-
Osuna	26,62	60,09	-	-	-	-
Torredonjimeno	17,89	29,02	-	43,92	-	-

15. COMPOSICIÓN POLÍTICA DE LOS GOBIERNOS LOCALES DURANTE EL MANDATO DE LOS ALCALDES OBJETO DE ESTUDIO (1979-1995)

	1979	1983	1987	1991	1995
Alcobendas	PSOE (13) UCD (6) PCE (6)	PSOE (16) AP (7) PCE (2)	PSOE (14) AP (7) CDS (4)	PSOE (15) PP (8) IU (2)	PSOE (12) PP (11) IU (2)
Alcoy	PSOE (11) UCD (10) PCE (4)	PSOE (16) AP (9) PCE (2)	PSOE (15) AP (5) CDS (3) IU (2)	PSOE (16) PP (6) IU (3)	PSOE (11) PP (10) IU (4)
Badalona	PSUC (12) PSOE (10) CIU (3) UCD (2)	PSOE (12) PSUC (11) CIU (3) AP (1)	PSOE (13) IU (10) CIU (4)	PSOE (14) IU (7) CIU (5) PP (1)	PSOE (10) IU (7) CIU (6) PP (4)
Baeza	UCD (9) PSOE (7) PCE (1)	-	PSOE (10) AP (6) IU (1)	PSOE (11) PP (5) IU (1)	PSOE (9) PP (7) IU (1)
Cambre	PSOE (6) UCD (4) IND (3)	PSOE (9) AP (3) IND (1)	PSOE (10) AP (2) CDS (2) PSG-EG (2) PDP-PL-CG (1)	PSOE (12) PP (3) AV (2)	PSOE (9) PP (6) IU (1) BNG (1)
Canovelles	-	PSOE (15) CIU (2)	PSC (15) CIU (2)	PSC (14) CIU (2) IU (1)	PSC (13) CIU (2) PP (1) IC (1)
Coruña (A)	UCD (8) PSOE (6) UG (5) CD (4) PCG (2) BNPG (2)	PSOE (14) AP (8) IND (5)	PSOE (17) AP (8) CDS (2)	PSOE (18) PP (9)	PSOE (15) PP (10) BNG (2)
Coslada	PCE (10) PSOE (8) UCD (3)	PCE (14) PSOE (8) AP (3)	IU (10) PSOE (10) CDS (3) AP (2)	IU (14) PSOE (8) PP (3)	PSOE (5) PP (6) IU (14)
Esparreguera	-	PSOE (10) AP (3) CIU (1) PSUC (1) ERC (1) AGRUPACIÓ DE ESQUERRA CATALANA (1)	PSC (11) CIU (3) ERC (2) AP (1)	PSC (11) CIU (3) IU (2) PP (1)	PSC (8) CIU (4) PP (2) IC (1) ERC (1) IND (1)
Esplugues de Llobregat	PSOE (8) PSUC (7) UCD (2) CIU (2) IND (2)	PSOE (15) CIU (3) PSUC (2) AP (1)	PSC (13) IU (3) CIU (3) AP (1) CDS (1)	PSC (13) CIU (4) IU (3) PP (1)	PSC (13) CIU (3) PP (3) IC (2)
Ferrol	BN-PG (4) PSOE (4) PCE (3) UCD (2) UG (2) CD (1) IND (1)	BNG (10) PSOE (3) AP (2) PCE (2)	BNG (13) PSOE (2) AP (1) PTG (1)	BNG (9) PSOE (3) PP (2) EU (1) PSG-EG (1) IND (1)	BNG (9) PP (3) PSOE (2) EU (2) IND (1)
Fuenlabrada	PSOE (8) UCD (7) PCE (4) PTE (1) IND (1)	PSOE (18) AP (3) PCE (3) IND (1)	PSOE (17) CDS (5) AP (3) IU (2)	PSOE (18) PP (5) IU (4)	PSOE (14) PP (8) IU (5)
Getafe	PSOE (10) PCE (10) UCD (5) ORT (2)	PSOE (19) AP (5) PCE (3)	PSOE (14) IU (5) AP (4) CDS (4)	PSOE (15) PP (6) IU (6)	PSOE (11) PP (9) IU (7)
Girona	PSOE (9) CIU (7) UCD (5) PSUC (4)	PSOE (15) CIU (6) AP (3) PSUC (1)	PSC (14) CIU (9) AP (2)	PSC (13) CIU (9) PP (2) ERC (1)	PSC (14) CIU (5) PP (3) ERC (2) IC (1)
Ibi	-	-	PSOE (12) AP (7) CDS (2)	PSOE (13) PP (6) CDS (1) PVN (1)	PSOE (9) PP (8) EU (3) CPI (1)
Jerez de la Frontera	PSA (8) UCD (7) PSOE (6) PCE (6)	PSA (16) PSOE (7) AP (4)	PA (17) PSOE (7) AP (3)	PA (16) PSOE (7) PP (2) IU (2)	PAP (12)) PP (7) PSOE (5) IU (3)
Lleida	PSOE (9) UCD (8) PSUC (5) CIU (3) ERC (2)	PSOE (17) CIU (5) AP (5)	PSC (12) CIU (11) AP (2) IND (2)	PSC (17) CIU (8) PP (2)	PSC (13) CIU (7) PP (5) IU (1) ERC (1)
Manzanares	-	-	PSOE (11) AP (4) CDS (2)	PSOE (12) PP (4) CDS (1)	PSOE (10) PP (6) IU (1)
Mislata	PSOE (9) UCD (7) IU (5)	PSOE (14) AP (5) IU (2)	PSOE (11) AP (4) CDS (3) UV (2) IU-UPV (1)	PSOE (11) PP (5) EU (3) UV (2)	PSOE (9) PP (8) EU-EV (3) UV-CCV (1)
Montcada i Reixac	PCE-PSUC (9) PSOE (4) CIU (4) UCD (2) ERC (1) LCR (1)	PCC (10) PSOE (6) CIU (3) AP (1) PSUC (1)	IPC (10) PSC (5) CIU (6)	PCC (8) PSC (6) CIU (6) IC (1)	IC (7) PSC (6)) CIU (5) PP (2) ERC (1)

Nijar	-	PSOE (14) AP (3)	PSOE (12) CDS (3) AP (2)	PSOE (12) PP (4) IU (1)	PSOE (9) PP (6) IU (1) PAP (1)
Olesa de Montserrat	-	-	UPO (9) CIU (4) PSC (2) IU (2)	PSOE (8) CIU (5) IC (4)	PSC (9) CIU (4) PP (1) IC (2) ERC (1)
Osuna	PSOE (6) PCE (6) CNT (5)	PSOE (12) AP (4) CUT candidatura unidad de los trabajadores (1)	PSOE (11) AP (3) IU (3)	PSOE (10) PP (4) IU (2) PA (1)	PSOE (8) PP (5) IU (3) PAP (1)
Pontillo (O)	CD (9) PSOE (4) PCE (2) BN-PG (2)	AP (11) PSOE (3) BNG (1) IND (2)	AP (12) PSOE (3) CDS (1) BNG (1)	PP (12) PSOE (3) BNG (2)	PP (12) BNG (3) PSOE (2)
Pozuelo de Alarcón	UCD (11) PSOE (7) CP (3)	AP (11) PSOE (9) IND (1)	AP (11) PSOE (6) CDS (4)	PP (13) PSOE (7) CDS (1)	PP (18) PSOE (4) IU (2) OTROS (1)
Sabadell	PSUC (13) PSOE (6) CIU (6) UCD (2)	PSUC (15) PSOE (5) CIU (5) AP (2)	IU (14) CIU (7) PSC (6)	IU (15) PSC (6) CIU (6)	IC (15) PSC (5) CIU (4) PP (3)
San Javier	-	-	AP (10) PSOE (5) CDS (2)	PP (9) PSOE (6) CDS (2)	PP (10) PSOE (6) IU (1)
Sant Adrià de Besòs	PSOE (9) PSUC (8) UCD (2) CIU (2)	PSOE (15) AP (2) CIU (2) IU (1) PSUC (1)	PSOE (14) CIU (4) AP (1) IU (2)	PSOE (10) CIU (4) PP (1) IC (2) IND (4)	PSC (9) CIU (5) PP (3) IC (2) IND (2)
Sant Boi de Llobregat	PSOE (10) PSUC (9) CIU (3) UCD (2) PSAN (1)	PSOE (18) CIU (3) PSUC (3) AP (1)	PSC (17) CIU (5) IU (3)	PSC (15) CIU (6) IC (4)	PSC (10) IC (7) CIU (5) PP (3)
Santa Eulalia del Río	-	AP (12) PSOE (4) OTROS (1)	AP (13) PSOE (4)	PP (12) PSOE (4) FIEF (1)	PP (11) PSOE (4) IU (1) EV (1)
Santa Perpetua Mogoda	-	IU (9) PSOE (4) CIU (4)	IU (7) CIU (6) PSC (4)	IU (9) PSC (4) CIU (4)	IC (10) PSC (2) PP (2) CIU (2) ERC (1)
Terrasa	PSOE (10) PSUC (9) UCD (4) CIU (4)	PSOE (18) CIU (5) AP (2) PSUC (2)	PSC (15) CIU (8) IU (3) AP (1)	PSC (15) CIU (8) PP (2) IU (2)	PSC (13) CIU (6) PP (4) IU (3) ERC (1)
Torre-Pacheco	-	-	CDS (10) PSOE (5) AP (2)	CDS (8) PSOE (6) PP (3)	IND (7) PP (5) PSOE (4) IU (1)
Torredonjimeno	PCE (10) UCD (5) PSOE (2)	PCE (11) PSOE (3) AP (3)	IU (9) PSOE (5) AP (3)	IU (9) PSOE (6) PP (2)	IU (8) PSOE (5) PP (4)
Vitoria-Gasteiz	PNV (10) UCD (8) PSOE (6) IND (3)	PNV (11) PSOE (9) AP (4) OTROS (3)	EA (10) PSE (6) HB (3) AP (2) CDS (2) PNV (2) EE (2)	PNV (8) UA (7) PSOE (6) HB (3) PP (2) EA (1)	PNV (9) UA (5) PP (5) PSE-EE (4) IU (2) HB (2)
Vivero	-	AP (7) PSOE (5) PCE (2) PG-CIGA (2) BNG (1)	AP (11) PSOE (2) IU (1) CDS (1) BNG (1)	PP (10) PSG-PSOE (3) CNG (2) EU (1) BNG (1)	PP (11) PSG-PSOE (3) BNG (2) EU-EG (1)

16. PORCENTAJE DE CONCEJALES ELECTOS POR LAS DOS PRIMERAS FORMACIONES SOBRE EL TOTAL DE CONCEJALES DEL PLENO DURANTE EL MANDATO DE LOS ALCALDES OBJETO DE ESTUDIO

	1979		1983		1987		1991		1995	
	1°	2°	1°	2°	1°	2°	1°	2°	1°	2°
Alcobendas	-	-	64.0	28	56.0	28	60.0	32	48.0	44
Alcoy	44.0	40	64.0	36	60.0	20	64.0	24	44.0	40
Badalona	-	-	44.4	40.7	48.1	37	51.9	25.9	37.0	25.9
Baeza	-	-	64.7	29.4	58.8	35.3	64.7	29.4	52.9	41.2
Cambre	-	-	69.2	23.1	58.8	11.8	70.6	17.6	52.9	35.3
Cancvelles	68.2	11.8	88.2	11.8	88.2	11.8	82.3	11.8	76.5	11.8
Coruña (La)	-	-	51.8	29.6	63.0	29.6	66.7	33.3	55.6	37
Coslada	47.6	38.1	56.0	32	40.0	40	56.0	32	56.0	24
Esparreguera	-	-	58.8	17.6	64.7	17.6	64.7	17.6	47.6	23.5
Esplugues de Llobregat	38.1	33.3	71.4	14.9	61.9	14.9	61.9	19	61.9	14.9
Fene	23.5	23.5	58.8	17.6	76.5	11.8	50	16.7	50	16.7
Fuenlabrada	-	-	72.0	12	63.0	18.5	66.7	18.5	51.9	29.6
Getafe	-	-	70.4	18.5	51.8	18.5	55.6	22.2	40.7	33.3
Girona	36.0	28	60.0	24	56.0	36	52.0	36	56.0	20
Ibi	-	-	-	-	57.1	42.9	61.9	28.6	42.9	38.1
Jerez de la Frontera	29.6	25.9	59.3	25.9	63.0	25.9	59.3	25.9	44.4	25.9
Lleida	33.3	29.6	63.0	18.5	44.4	40.7	63.0	29.6	48.2	25.9
Manzanares	-	-	-	-	64.7	23.5	70.6	23.5	58.8	35.3
Mislata	42.8	33.3	66.7	23.8	52.4	19	52.4	23.8	42.9	38.1
Montcada i Reixac	42.8	19	47.6	28.6	47.6	28.6	38.1	28.6	33.3	28.6
Nijar	-	-	82.3	17.7	70.6	17.7	70.6	23.5	52.9	35.3
Olesa de Montserrat	-	-	-	-	52.9	23.5	47.1	29.4	52.9	23.5
Osuna	35.3	35.3	70.6	23.5	64.7	17.6	58.8	23.5	47.1	29.4
Porriño (El)	52.9	23.5	64.7	17.6	70.6	17.6	70.6	17.6	70.6	17.6

Pozuelo de Alarcón	-	-	52.4	42.8	52.4	28.6	61.9	33.3	72.0	16
Sabadell	48.1	22.2	55.6	20	51.8	25.9	55.6	22.2	55.6	18.5
San Javier	-	-	-	-	58.8	29.4	52.9	35.3	58.8	35.3
Sant Adrià de Besós	42.9	38.1	71.4	9.5	66.7	19	47.6	19	42.8	23.8
Sant Boi de Llobregat	40.0	36	72.0	12	68.0	20	60.0	24	40.0	28
Santa Eulalia del Río	-	-	70.6	26.7	76.5	23.5	70.6	23.5	64.7	23.5
Santa Perpetua de Mogoda	-	-	52.9	23.5	41.2	35.3	52.9	23.5	58.8	11.8
Terrassa	37.0	33.3	66.7	18.5	55.6	29.6	55.6	29.6	48.2	22.2
Torre-Pacheco	-	-	-	-	58.8	29.4	47.1	35.3	41.2	29.4
Torredonjimeno	58.8	33.3	64.7	17.6	52.9	29.4	52.9	35.3	47.1	29.4
Vitoria-Gasteiz	37.0	29.6	40.7	33.3	37.0	22.2	29.6	25.9	33.3	18.5
Viveiro	-	-	41.2	29.4	64.7	11.8	58.8	17.6	64.7	17.6
Promedios globales	*47,9*	*31,45*	*48,87*	*26,77*	*62,92*	*29*	*62,97*	*29,28*	*55,75*	*30,64*

17. INDICES DE CONCENTRACIÓN (IC) E ÍNDICES DE PREDOMINANCIA DEL PRIMER PARTIDO (IP), EN PORCENTAJES DE CONCEJALES (1979-1995)

	1979		1983		1987		1991		1995	
	IC	IP	IC	IP	IC	IP	IC	IP	IC	IP
Alcobendas	-	-	92	36.0	84	28	92	28	92	4
Alcoy	84	4	100	28.0	80	40	88	40	84	4
Badalona	-	-	85.1	3.7	85.1	11.1	77.8	26	62.9	11.1
Baeza	-	-	94.1	35.3	94.1	23.5	94.1	35.3	94.1	11.7
Cambre	-	-	92.3	46.1	70.6	47	88.2	53	88.2	17.6
Canovelles	80.0	56.4	100	76.4	100	76.4	94.1	70.5	88.3	64.7
Coruña (La)	-	-	81.4	22.2	92.6	33.4	100	33.4	92.6	18.6
Coslada	85.7	9.5	88	24.0	80	0	88	24	80	32
Esparreguera	-	-	76.4	41.2	82.3	47.1	82.3	47.1	71.1	24.1
Espluges de Llobregat	71.4	4.8	86.3	56.5	76.8	47	80.9	42.9	76.8	47
Fene	47	0	76.4	41.2	88.3	64.7	66.7	33.3	66.7	33.3
Fuenlabrada	-	-	84.0	60.0	81.5	44.5	85.2	48.2	81.5	22.3
Getafe	-	-	88.9	51.9	70.3	33.3	77.8	33.4	74	7.4
Girona	64	8	84.0	36.0	92	20	88	16	76	36
Ibi	-	-	-	-	100	14.2	90.5	33.3	81	4.8
Jerez de la Frontera	55.5	3.7	85.2	33.4	88.9	37.1	85.2	33.4	70.3	18.5
Lleida	62.9	3.7	81.5	44.5	85.1	3.7	92.6	33.4	74.1	22.3
Manzanares	-	-	-	-	88.2	41.2	94.1	47.1	94.1	23.5
Mislata	76.1	9.5	90.5	42.9	71.4	33.4	76.2	28.6	81	4.8
Montcada i Reixac	61.8	23.8	76.2	19.0	76.2	19	66.7	9.5	61.9	4.7
Nijar	-	-	100.0	64.6	88.3	52.9	94.1	47.1	88.2	17.6
Olesa de Montserrat	-	-	-	-	76.4	29.4	76.5	17.7	76.4	29.4
Osuna	70.6	0	94.1	47.1	82.3	47.1	82.3	35.3	76.5	17.7
Porriño, O	76.4	29.4	82.3	47.1	88.2	53	88.2	53	88.2	53

Pozuelo de Alarcón	-	-	95.2	9.6	81	23.8	95.2	28.6	88	56
Sabadell	70.3	25.9	75.6	35.6	77.7	25.9	77.8	33.4	74.1	37.1
San Javier	-	-	-	-	88.2	29.4	88.2	17.6	94.1	23.5
Sant Adrià de Besós	81	4.8	80.9	61.9	85.7	47.7	66.6	28.6	66.6	19
Sant Boi de Llobregat	76	4	84.0	60.0	88	48	84	36	68	12
Santa Eulalia del Río	-	-	97.3	43.9	100	53	94.1	47.1	88.2	41.2
Santa Perpetua de Mogoda	-	-	76.4	29.4	76.5	5.9	76.4	29.4	70.6	47
Terrassa	70.3	3.7	85.2	48.2	85.2	26	85.2	26	70.4	26
Torre-Pacheco	-	-	-	-	88.2	29.4	82.4	11.8	70.6	11.8
Torredonjimeno	92.1	25.5	82.3	47.1	82.3	23.5	88.2	17.6	76.5	17.7
Vitoria-Gasteiz	66.6	7.4	74.0	7.4	59.2	14.8	55.5	3.7	51.8	14.8
Viveiro	-	-	70.6	11.8	76.5	52.9	76.4	41.2	82.3	47.1
Promedios globales	*79.35*	*16.45*	*75.63*	*22.1*	*83.64*	*34.09*	*83.87*	*33.07*	*78.36*	*24.54*

ANEXO V

MATERIALES SOBRE EL COMPORTAMIENTO POLÍTICO DE LOS ALCALDES OBJETO DE ESTUDIO, OBTENIDOS A PARTIR DE LA ENCUESTA POR CORREO

Indice

1. Clasificación de los alcaldes según los estilos decisorios predominantes (índices medios por municipios superiores a 0,75)

2. Algunos indicadores del liderazgo local como límite a la nacionalización, por alcaldes

3. Clasificación de los alcaldes según la pauta predominante de realización de tareas (puntuaciones superiores a 0,75 en los *items* considerados)

4. Frecuencia de las relaciones del alcalde con otros actores políticos y sociales (por municipios)

5. Valoración de las relaciones que el alcalde mantiene por razón de su cargo con diferentes actores políticos y sociales (en porcentajes verticales)

6. Frecuencia con la que el alcalde establece relaciones con diferentes actores políticos y sociales del municipio (en porcentajes verticales)

7. Valoración de las relaciones del alcalde con otros actores políticos y sociales (por municipios)

8. Clasificación de los alcaldes según la naturaleza de las relaciones que conforman las redes de apoyo (puntuaciones superiores a 0,75)

1. CLASIFICACIÓN DE LOS ALCALDES SEGÚN LOS ESTILOS DECISORIOS PREDOMINANTES (ÍNDICES MEDIOS SUPERIORES A 0,75)

	Individualista	*Consultivo*	*Participativo*	*Delegatorio*
Individualista	Porriño (O) Alcoy Níjar Viveiro Terrasa Esparreguera Jerez de la F. Olesa de Mont. Pozuelo San Javier Torredonjimeno Cambre	Coruña (La) Fuenlabrada Lleida Manzanares Vitoria	*sin casos*	Gerona Sant Boi
Consultivo	*sin casos*	Santa Eulalia	*sin casos*	Torre-Pacheco
Participativo	*sin casos*	*sin casos*	Montcada i Reixac	*sin casos*
Delegatorio	*sin casos*	*sin casos*	Fene Baeza	Mislata Sant Adriá Ibi Alcobendas Santa Perpetua Getafe

2. ALGUNOS INDICADORES DEL LIDERAZGO LOCAL COMO LÍMITE A LA NACIONALIZACIÓN, POR ALCALDES

Municipio	Personalización campañas	Influencia del partido en el alcalde	Discurso local diferenciado
Alcobendas	0.28	0.44	0.67
Alcoy	1	0.28	0.67
Badalona	0.67	0.33	0.78
Baeza	1	0.33	0.67
Cambre	0.78	0.17	0.56
Canovelles	0.50	0.83	0.61
Coruña (La)	0.78	0.50	0.83
Coslada	0.56	0.50	0.67
Esparreguera	0.67	0.44	0.94
Esplugues de Llobregat	0.67	0.67	0.72
Fene	0.22	0.67	0.67
Fuenlabrada	0.28	0.44	0.72
Getafe	0.56	0.56	0.67
Girona	0.83	0.22	0.83
Ibi	0.56	0.44	0.83

Jerez de la Frontera	0.89	0.22	0.61
Lleida	0.83	0.22	0.78
Manzanares	0.28	0.61	0.83
Mislata	0.39	0.67	0.78
Montcada i Reixac	0.67	0.61	0.67
Níjar	0.72	0.44	0.61
Olesa de Montserrat	0.78	0.39	0.61
Osuna	0.33	0.78	0.44
Porriño (El)	0.89	0.28	0.28
Pozuelo de Alarcón	0.33	0.56	0.28
Sabadell	0.72	0.50	0.78
San Javier	0.50	0.72	0.33
Sant Adriá de Besós	0.67	0.44	0.89
Sant Boi de Llobregat	0.33	0.61	0.67
Santa Eulalia del Río	0.17	0.33	0.67
Santa Perpetua Mogoda	0.44	0.56	0.61
Terrasa	0.39	0.39	0.50
Torre-Pacheco	0.67	0.28	0.94
Torredonjimeno	0.78	0.44	0.78
Vitoria-Gasteiz	0.78	0.22	0.78
Viveiro	0.56	0.44	0.72
Puntuación media global (*)	*0.60*	*0.46*	*0.68*
Desviación típica	*0.31*	*0.25*	*0.25*

3. CLASIFICACIÓN DE LOS ALCALDES SEGÚN LA PAUTA PREDOMINANTE DE REALIZACIÓN DE TAREAS (PUNTUACIONES SUPERIORES A 0,75 EN LOS *ITEMS* CONSIDERADOS)

Municipios	El alcalde "gestor"	El alcalde "emprendedor"	El alcalde "individualista"	El alcalde "ausente"
Alcobendas	,50	,33	-	,33
Alcoy	,17	,83	,89	,28
Badalona	,44	,61	,33	,28
Baeza	,00	,61	,00	,00
Cambre	,39	,67	,78	,94
Canovelles	,50	,33	,44	,44
Coruña (A)	,50	,50	,11	,00
Coslada	,33	,56	-	,33
Esparreguera	,33	,50	,78	,22
Esplugues de Llobregat	,44	,67	,33	,17
Fene	,67	,33	,22	,33
Fuenlabrada	,22	,61	-	,11
Getafe	,61	,61	-	,50
Girona	,17	,67	,67	,33
Ibi	,22	,78	,22	,22
Jerez de la Frontera	,28	,39	,72	,33
Lleida	,56	,67	,22	,67
Manzanares	,22	,72	,28	,00
Mislata	,33	,89	,33	,22
Montcada i Reixac	,94	,17	,33	,67
Níjar	,28	,56	,50	,50

Olesa de Montserrat	,67	,33	,33	,33
Osuna	,33	,78	,33	,56
Porriño (O)	,33	,44	1,0	1,0
Pozuelo de Alarcón	,50	,17	-	,61
Sabadell	,33	,61	,28	,28
San Javier	,28	,50	,39	,67
Sant Adriá de Besós	,33	,83	,33	,06
Sant Boi de Llobregat	,33	,11	,33	,11
Santa Eulalia del Río	,67	,28	,17	,17
Santa Perpetua Mogoda	,17	,56	,28	,28
Terrasa	,28	,56	,28	,56
Torre-Pacheco	,56	,50	,56	,50
Torredonjimeno	,39	,44	,39	,22
Vitoria	,28	,67	,67	,39
Viveiro	,61	,22	,50	,50
Puntuación media (*)	*,39*	*,53*	*,42*	*,36*
Desviación típica	*,19*	*,20*	*,23*	*,24*

Fuente: Elaboración propia.

(*) Valores medios de las puntuaciones atribuídas por cada uno los informantes

4. FRECUENCIA DE LAS RELACIONES DEL ALCALDE CON OTROS ACTORES POLÍTICOS Y SOCIALES (POR MUNICIPIOS)

MUNICIPIO	Medios de comunicación	Sindicatos	Empresas y empresarios	Asociaciones de vecinos	Su equipo de gobierno	Trabajadores municipales	Comunidad Autónoma	Administración central	Su partido político	Otros partidos
Alcobendas	1	,83	,70	,80	1	,60	1	,50	-	,38
Alcoy	1	1	1	1	,67	,33	1	1	,83	,50
Badalona	1	,17	,42	,92	1	,25	,92	,20	1	,80
Baeza	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cambre	1	0	1	,80	,58	,42	,50	,40	,17	,10
Canovelles	,50	,75	,75	,33	,17	,17	1	,13	,88	,88
Coruña (A)	1	,50	1	1	1	,17	,42	,83	1	,42
Coslada	,33	,60	,67	,58	,92	,33	,83	,33	-	1
Esparreguera	,33	0	,33	,33	1	,67	,67	1	1	1
Esplugues de Llobregat	1	1	1	1	1	1	1	,67	1	,67
Fene	1	1	,50	1	,92	,42	0	,	1	,17
Fuenlabrada	1	1	,40	1	1	,50	,83	,90	1	,50
Getafe	1	,70	,50	,90	1	,42	,90	,75	-	,63
Girona	1	,25	,50	1	1	,50	1	1	1	,67
Ibi	1	,75	,92	,83	,92	,67	,67	,42	1	,33
Jerez de la Frontera	,92	,58	1	,80	,40	,17	,80	,50	,20	,50
Lleida	1	1	,83	1	1	,25	,58	,67	1	,50
Manzanares	,38	,25	1	,33	1	1	1	1	1	,63
Mislata	1	,92	1	,92	,92	1	1	,58	1	,75
Montcada i Reixac	0	1	1	1	1	1	,67	0	1	,33
Nfjar	,58	,58	1	1	1	1	1	1	1	1
Olesa de Montserrat	,58	,50	,83	,92	,75	,67	,58	,25	,25	0
Osuna	,83	,17	,67	,25	1	,33	1	,67	1	,33
Porriño (O)	1	0	1	,50	,75	,50	1	0	,50	,25
Pozuelo de Alarcón	1	0	1	0	1	,40	,17	,	1	,10
Sabadell	1	,75	,92	1	1	,58	,75	,58	,90	,50
San Javier	,25	,08	,75	,33	,83	,33	,50	,50	,50	,17
Sant Adriá de Besós	,33	,25	,92	,83	1	,67	1	1	1	,92
Sant Boi de Llobregat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Santa Eulalia del Río	,50	,50	,92	1	1	1	1	,33	1	,42
Santa Perpetua Mogoda	,33	,17	1	,92	1	,17	,50	,50	1	,50
Terrasa	,83	,42	,67	,67	,70	0	,70	0	1	,70

Torre-Pacheco	,83	,50	1	,83	1	1	1	,33	,92	,75
Torredonjimeno	,75	,67	,42	,33	1	,33	1	,25	1	,75
Vitoria-Gasteiz	1	,42	,88	,83	,92	,50	,75	,67	,50	,67
Viveiro	1	0	,67	,67	,67	,17	1	1	1	,50
Puntuación media	*,77*	*,53*	*,80*	*,78*	*,89*	*,52*	*,77*	*,55*	*,86*	*,54*
Desviación típica	*,35*	*,42*	*,33*	*,36*	*,25*	*,41*	*,33*	*,40*	*,29*	*,35*

1 = relaciones frecuentes
0,5 = relaciones poco frecuentes
0 = relaciones ocasionales

5. VALORACIÓN DE LAS RELACIONES DEL ALCALDE CON OTROS ACTORES POLÍTICOS Y SOCIALES (POR MUNICIPIOS)

MUNICIPIO	Medios de comunicación	Sindicatos	Empresas y empresarios	Asociaciones de vecinos	Su equipo de gobierno	Trabajadores municipales	Comunidad Autónoma	Administración central	Su partido político	Otros partidos
Alcobendas	,83	,50	,60	1	1	,40	1	1	,	-1
Alcoy	1	1	1	1	,50	,50	1	1	,50	,50
Badalona	,50	,17	0	,50	,75	,50	,83	1	,75	0
Baeza	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cambre	,40	,40	1	,60	0	0	-1	0	-,17	-,20
Canovelles	1	,50	1	-,67	-,67	-,67	-1	,75	,75	,50
Coruña (A)	1	,20	1	1	1	-,80	,80	1	1	0
Coslada	1	,60	,50	,33	,67	,33	,67	,67	-	,20
Esparreguera	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Esplugues de Llobregat	1	1	1	1	1	1	1	1	1	,33
Fene	1	1	1	,83	1	,33	1	-	1	,17
Fuenlabrada	,83	,67	,20	,83	1	,67	,83	,80	1	,20
Getafe	1	,50	-,25	,75	1	,20	,50	0	-	,67
Girona	1	0	,20	1	1	0	-1	,17	1	0
Ibi	,67	1	1	,67	,83	,50	,83	,17	1	,33
Jerez de la Frontera	-,33	0	,50	,40	0	-,80	,80	,60	0	1
Lleida	1	1	,75	1	1	,67	,33	,67	1	0
Manzanares	-,25	0	,75	-,33	1	1	1	1	1	,25

Mislata	1	,83	1	,83	,83	1	1	,50	1	,50
Montcada i Reixac	,67	1	1	1	1	1	,33	,67	1	,67
Níjar	-,17	,17	,67	,67	1	1	1	1	1	-,17
Olesa de Montserrat	0	0	,50	,67	,33	-,50	-,50	-,67	0	-1
Osuna	,67	-,33	,33	-,33	1	-,33	1	1	1	0
Porriño (O)	-,25	-1	0	0	1	0	0	-1	1	-,50
Pozuelo de Alarcón	,50	-1	,60	-1	1	,20	-,67	-	1	-1
Sabadell	1	,50	1	1	,67	,50	,50	,40	0	0
San Javier	-,83	-,83	,50	-,83	,17	-,33	-,67	-,67	0	-,67
Sant Adriá de Besós	1	0	,67	,67	1	1	,67	1	1	,33
Sant Boi de Llobregat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Santa Eulalia del Río	0	0	,83	1	1	1	1	,33	1	0
Santa Perpetua Mogoda	,33	1	1	,67	1	1	,67	-,50	1	,50
Terrasa	,17	,33	,33	0	0	0	0	1	1	0
Torre-Pacheco	1	,50	1	,67	1	,67	1	,33	1	,17
Torredonjimeno	1	,67	,67	-,33	1	1	1	1	,33	1
Vitoria-Gasteiz	,67	0	,75	,17	,50	-,33	,17	,33	,17	,40
Viveiro	1	-,67	1	,33	0	,33	1	1	1	1
Puntuación media	*,69*	*,31*	*,67*	*,48*	*,73*	*,35*	*,47*	*,49*	*,72*	*,12*
Desviación típica	*,60*	*,72*	*,60*	*,76*	*,52*	*,75*	*,76*	*,71*	*,46*	*,47*

Recorrido de los índices: De 1 a -1 (1 = relaciones buenas o satisfactorias; 0 = regulares / (neutras???; -1 = relaciones malas o insatisfactorias)

6. FRECUENCIA CON LA QUE EL ALCALDE ESTABLECE RELACIONES CON DIFERENTES ACTORES POLÍTICOS Y SOCIALES DEL MUNICIPIO (en porcentajes verticales)

	Frecuentes		*Poco frecuentes*		Ocasionales		NS/NC	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Medios de comunicación	128	12.2	38	8.1	24	7.9	26	7.2
Org. sindicales	71	6.9	58	12.4	60	19.8	27	7.4
Org. empresariales y de comerciantes	126	12.3	36	7.7	18	5.9	36	10.0
Asociaciones vecinales	127	12.4	31	6.6	25	8.2	33	9.1
Equipo de gobierno	154	15.0	26	5.5	7	2.3	29	8.0
Personal municipal	67	6.6	62	13.2	59	19.5	28	7.8
Organismos de la Comunidad Autónoma	118	11.5	49	10.5	17	5.6	32	8.8
Organismos de la Administración Central	61	5.9	57	12.2	45	14.8	53	14.6
El partido del alcalde	124	12.3	24	5.1	11	3.6	57	15.7
Otros partidos y actores	50	4.9	87	18.6	37	12.2	42	11.6
Total	*1026*	*(=100)*	*468*	*(=100)*	*303*	*(=100)*	*363*	*(=100)*

Fuente: Elaboración propia.

7. VALORACIÓN DE LAS RELACIONES QUE EL ALCALDE MANTIENE POR RAZÓN DE SU CARGO CON DIFERENTES ACTORES POLÍTICOS Y SOCIALES (en porcentajes verticales)

	Buenas o satisfactorias		Regulares		Malas o insatisfactorias		NS/NC	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Medios de comunicación	119	*11.8*	54	*11.3*	11	*5.8*	32	*6.5*
Org. sindicales	84	*8.3*	70	*14.6*	28	*14.9*	34	*7.0*
Org. empresariales y de comerciantes	125	*12.4*	31	*6.5*	12	*6.4*	48	*9.9*
Asociaciones vecinales	108	*10.7*	35	*7.3*	27	*14.4*	46	*9.5*
El equipo de gobierno	132	*13.0*	34	*7.1*	6	*3.2*	44	*9.1*
Personal municipal	90	*8.9*	56	*11.7*	29	*15.4*	41	*8.5*
Organismos de la Comunidad Autónoma	109	*10.8*	34	*7.1*	28	*14.9*	45	*9.3*
Organismos de la Administración Central	92	*9.1*	39	*8.1*	19	*10.1*	66	*13.7*
Su propio partido político	106	*10.5*	38	*7.9*	1	*0.7*	71	*14.7*
Otros partidos y actores	46	*4.5*	88	*18.4*	27	*14.4*	55	*11.4*
Total	*1011*	*(=100)*	*479*	*(=100)*	*188*	*(=100)*	*482*	*(=100)*

8. CLASIFICACIÓN DE LOS ALCALDES SEGÚN LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES QUE CONFORMAN LAS REDES DE APOYO (puntuaciones superiores a 0,75)

Relaciones de autoridad	Relaciones de "coalición" de intereses	Relaciones utilitarias	Relaciones personales	Los recursos de la imagen y las habilidades
Coruña (La)	Alcoy	Alcobendas	Cambre	Alcobendas
Esplugues	Badalona	Cambre	Coruña (La)	Alcoy
Girona	Baeza	Jerez de la	Lleida	Badalona
Jerez	Cambre	Frontera	Olesa de	Cambre
Olesa de Mont.	Esparreguera	Lleida	Montserrat	Canovelles
Pozuelo	Fuenlabrada	Olesa de	San Javier	Coruña (La)
San Javier	Ibi	Montserrat	Santa Eulalia del	Coslada
*Viveiro	Manzanares	Osuna	Río	Esparreguera
	Mislata	Porriño (El)	Torre-Pacheco	Esplugues
	Sabadell	San Javier		Fuenlabrada
	Sant Adriá			Getafe
	Santa Perpetua			Girona
	Torre-Pacheco			Ibi
	Torredonjimeno			Jerez
				Lleida
				Mislata
				Níjar
				Osuna
				Porriño (El)
				Sant Boi de
				Llobregat
				Torre-Pacheco
				Torredonjimeno
				Vitoria
				Viveiro

Observación. Se excluyen los municipios de Fene y de Terrasa.