

## *Cuando España iba bien (1996-2004)*

*Lección en el Instituto de Liderazgo*

MADRID, 28 DE OCTUBRE DE 2024

Queridos amigos, permitidme comenzar expresando mi agradecimiento al Instituto de liderazgo, en la persona de María Dolores de Cospedal, promotora del Curso en cuyo desarrollo tiene lugar la Lección que me honro en impartir.

Porque es un gran honor para mí ser precedido y seguido en la tribuna por personalidades tan relevantes como las que toman parte en este Curso.

Su diseño y ejecución me parecen un ejemplo excelente de servicio a la sociedad. Hoy más que nunca se demandan liderazgos responsables en la empresa y en la plaza pública. Y sobre liderazgo disertaré unos minutos.

Si vuestra benevolencia me supone facultades en la materia, yo quisiera, con vuestro permiso, corregir el rótulo de “Lección” antepuesto a mis palabras. Os propongo algo menos intimidante: una “conversación”.

Se me invita a repasar la trayectoria de los gobiernos que tuve el honor de presidir desde el enfoque de un Curso sobre liderazgo.

Por eso, antes de empezar, debo hacer una consideración previa: si algún mérito se desprende de lo que exponga, atribuidlo en primer lugar a las colaboraciones con que pude contar y no olvidéis que, entre ellas, había personas como María Dolores.

### **Las siete “ces” del liderazgo**

Amigos,

Supuesta su aptitud, un líder se define por su actitud. Ante la empresa o la institución y ante los demás.

Los principios que inspiren su proceder se concretarán en una ética práctica para situaciones de urgencia. Porque el liderazgo se revela en las situaciones críticas.

Hay autores que hablan, resumiendo las cualidades del liderazgo en trances críticos, de las siete “ces”: coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia.

Coherencia: en política, una virtud bastante olvidada. Cuando se practica, supone que entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace, existe, por lo menos, cierta relación.

Viene a ser una forma del decoro y, como digo, quien valore en algo el aseo de la esfera pública, seguro que la echará mucho de menos en los tiempos que corren.

Convicción. En una disertación sobre liderazgo es inexcusable la cita de Churchill.

Aquí va la mía: “Todo profeta debe surgir de la civilización, pero debe marchar hacia el desierto. Debe poseer clara conciencia de lo que es una sociedad compleja y lo que ésta debe ofrecer, pero tiene que vivir períodos de aislamiento y meditación. Este es el proceso mediante el que conforma su dinamita psíquica”.

No debe confundirse la convicción con el fanatismo. La convicción, dice Churchill, “surge de la civilización”. El fanatismo, dice Santayana, consiste en “redoblar los esfuerzos cuando se han olvidado los propósitos”: algo nada civilizado.

La “dinamita psíquica” de Churchill es esa energía concentrada necesaria para mover voluntades y superar obstáculos aparentemente infranqueables.

Credibilidad: el fruto sazonado de la coherencia y la convicción.

La puesta en práctica cotidiana de estas actitudes genera la autoridad moral sobre la que se sustenta el liderazgo.

Confianza: cuando se cree en alguien se confía en él. Este crédito moral es delicadísimo porque se cimenta lentamente, pero puede desvanecerse de inmediato.

Todas estas virtudes son parientes próximas de la integridad, definida así por Goleman: “la integridad significa que un líder vive sus valores”.

Comunicación. Producida la confianza, la comunicación fluye. En ambas direcciones: un líder sabe escuchar tanto como interpelar.

Por último, compromiso. El liderazgo sabe suscitar lealtades y, por tanto, facilita que voluntades y objetivos queden alineados.

Desde el compromiso, la crítica siempre es constructiva. La temen los falsos líderes que enmascaran de firmeza su íntima debilidad.

Todos estos rasgos sugieren que no debemos confundir nunca al líder con el mandón. El líder no manda por el puro gusto de mandar. Influye, inspira, orienta y dirige porque es capaz de persuadir; le mueve el propósito de su acción: el proyecto empresarial al que consagra su esfuerzo o el bien común de la comunidad a la que sirve.

Al mandón todo eso le suena a música celestial. Manda por apetito de mandar, sin propósito ulterior; o peor: manda porque le conviene, en provecho propio.

Tiene algo de saltimbanqui o tentetieso: es capaz de cualquier contorsión, con tal de permanecer sobre el pedestal que le encumbra.

¿Cómo distinguir al auténtico líder? Mirad si para él su tarea es antes un sacrificio que una gratificación.

### **Primera etapa de gobierno (1996-2000)**

Trataré ahora de nuestra primera etapa de gobierno. Cuando en 1996 el Partido Popular asumió la responsabilidad de gobernar, lo hicimos desafiando la resignación y con ambición histórica.

La historia económica española registra tres grandes saltos: En 1958, el Plan de Estabilización liquida los planteamientos autárquicos de la Dictadura y abre la economía española al exterior.

En 1977, los Pactos de la Moncloa vuelven a estabilizar la economía en un entorno de fuerte inflación. Luego, la entrada en las instituciones comunitarias obliga a contrastar modelos de crecimiento y en los 90, el desafío de ingresar en el euro compromete el cumplimiento de requisitos macroeconómicos muy exigentes.

En 1995, de las cinco condiciones contempladas por el Tratado de Maastricht para ingresar en la moneda única, España apenas cumplía una.

Ni su tasa de inflación, ni los tipos de interés a largo plazo, ni el déficit de la Administración pública, ni la Deuda Pública se acercaban a los criterios de convergencia.

El tiempo para cumplir no era nada dilatado: había que hacerlo entre mayo de 1996 y diciembre de 1997. Poco más de un año para un desafío que quisimos aceptar porque confiábamos en el país.

Teníamos muy meditado nuestro curso de acción. En primer lugar, tomamos medidas en dos frentes: para contener el gasto público y para liberalizar la economía. Dentro del primer capítulo, congelamos las retribuciones del sector estatal, rebajamos la contratación y la oferta de empleo público, y subordinamos el incremento presupuestario al crecimiento real de la economía.

En el capítulo de las liberalizaciones abordamos la del sector de la telefonía móvil, abrimos el mercado del transporte aéreo y liberalizamos los precios en las llamadas “profesiones colegiadas”.

Desde un marco de disciplina presupuestaria y liberalización progresiva pudimos, dando un paso más, abordar privatizaciones relevantes. No para pagar deudas ni cubrir déficits, ni tampoco para seguir controlando “por detrás” las compañías privatizadas.

Aquello se hizo con transparencia y en España quedó privatizado -y saneado- todo el sector de las telecomunicaciones, los transportes y la energía.

El Estado obtuvo con todo ello unos ingresos adicionales para acometer una primera rebaja de impuestos que, en 1999, culminó con una reducción en el impuesto sobre la renta del 13,7% de media.

Mientras tanto, no descuidamos atender reformas imprescindibles en un mercado de trabajo tan rígido como el español de entonces y abordamos su flexibilización concertándola con los agentes sociales.

Los resultados se hicieron notar pronto. Conseguimos entrar como miembros fundadores del euro en el grupo de cabeza, cumpliendo todos los criterios de convergencia. Se habló de “milagro español” pero no hay milagros, simplemente hay buenas y malas políticas.

Nada de esto fue fácil. Recuerdo el título de un ensayo de don Lucas Beltrán: “Liberalizar no es fácil”. En él advierte que no basta la supresión rápida de las intervenciones contraproducentes, sin preocuparse por el orden o la forma en que tengan lugar.

Es cierto que funcionan mejor las economías libres que las intervenidas; pero de ahí no se sigue, sin más, que no sea problemático el paso de una economía intervenida a una libre.

Uno puede pensar que es mejor tener los pies sobre la tierra que estar volando en avión. Pero, si efectivamente se está en un avión, esa preferencia no es argumento suficiente para romper la ventanilla y saltar.

La supresión súbita de las intervenciones es imposible y la gradual suele ser muy difícil. Porque siempre el beneficio general de la liberalización es difuso y los perjuicios particulares muy notorios.

Una liberalización inteligente no solo desde el punto de vista económico, sino también desde el político, ha de dictar medidas cuyos efectos beneficiosos alcancen a la totalidad de la población, o por lo menos a la mayor parte, ya desde el principio.

Tuvimos éxito y demostramos, por la vía de los hechos, que la ambición no es enemiga de la prudencia y de la eficacia.

### **Segunda etapa de gobierno (2000-2004)**

Nuestra mayoría del año 2000 no la anticipó ningún sondeo. Ni la provocó el desgaste del adversario. Fue una ratificación de confianza. Durante la campaña animamos a los españoles a sacudirse la autopercepción pesimista de su condición nacional.

España no estaba -ni está- condenada a tasas insoportables de paro, al déficit desbocado, a soportar el chantaje reiterado de minorías insolidarias, ni a la irrelevancia internacional.

Propusimos a la ambición de la ciudadanía una Nación fuerte, internamente cohesionada, socialmente justa, económicamente próspera e internacionalmente influyente. Y los españoles respondieron avalando ese proyecto en masa.

Avalaron su propio éxito, el de una sociedad a la que se le dejaba respirar y prosperar, concediéndonos una mayoría absoluta abrumadora en marzo del año 2000.

Pocos meses después, el 10 de octubre, se publicaba una encuesta muy reveladora de un momento clave en nuestra historia reciente.

Dicha encuesta otorgaba 12 puntos de ventaja al Partido Popular sobre el PSOE en intención de voto; incrementaba la ventaja del PP sobre el bloque de izquierda (PSOE e IU) en 2,2 puntos porcentuales con respecto a marzo;

y arrojaba unos índices de satisfacción sobre la situación económica y política del 40% de valoración positiva. Reveladoramente, el porcentaje de votantes del PSOE que calificaba como positiva la situación política era algo superior (21%) al de los que la consideraban negativa (20,8%), con escasísimo rechazo frontal a la política del gobierno.

Si a todo lo anterior añadimos la constatación -medida por un C.I.S. todavía prestigioso- de que, en los últimos treinta años, la menor intensidad de sentimiento nacionalista catalán excluyente se registró en 1996 (11%), 1998 (11,5%) y 2002 (12,1%), se comprenderá que aquello de “España va bien” era algo más que un reclamo publicitario.

Aquella mayoría absoluta permitió consolidar un proyecto político de reforma y modernización que en ocho años aumentó 10 puntos nuestra convergencia con Europa; hizo crecer el P.I.B. un 64%, duplicando la riqueza total neta de las familias; aumentó en 5 millones las personas ocupadas y en 5,5 millones los cotizantes a la Seguridad Social; incrementó la ocupación femenina en 2,5 millones de mujeres; creó el Fondo de Reserva de la Seguridad Social aumentando la pensión media mensual en un 50%; rebajó el tipo máximo del IRPF del 56% al 45%, aumentando la renta neta familiar en más de un 5%; y, en general, activó procesos modernizadores que en otros países necesitaron décadas para asentarse.

Esa encuesta de octubre del año 2000 retrata el arranque de una legislatura difamada. Quienes, inquietos por la consolidación del centro-derecha, empezaron a impugnar los fundamentos de la Transición, han alimentado luego la leyenda de mi arrogancia en esa etapa.

Pero por esas fechas yo era de lo más tratable: fue entonces cuando se firmó el Pacto Antiterrorista, el Pacto por la Justicia y el Acuerdo de Financiación Autonómica (por unanimidad). Aprobamos 219 leyes sin necesidad de ‘rodillo parlamentario’: sólo dos contaron con el apoyo exclusivo del PP. Firmamos 18 acuerdos con los agentes sociales, grandes pactos para la financiación sanitaria y local y el Plan Hidrológico Nacional.

En 1995 la prima de riesgo país se situaba en España en el entorno de los 600 puntos básicos. Cuando dejamos el Gobierno, en 2004, era cero.

En 1996 el gasto público ascendía al 47% del PIB. Cuando dejamos el Gobierno, había descendido al 40%.

Conseguimos el déficit cero en 2001, lo mantuvimos en 2002 y saldamos 2003 con superávit en las cuentas públicas: el período más largo de estabilidad presupuestaria registrado hasta entonces en nuestra historia. Recogimos una Seguridad Social quebrada y la dejamos con superávit.

Este es el balance sumario de una política que nunca fiamos a la improvisación. Estaba inspirada en convicciones meditadas y, también, guiada por la prudencia.

## **El miedo a la normalidad**

Deploro que desde entonces comenzasen a proliferar tentaciones de radicalización en la izquierda.

Apremiados por el temor de un cambio de mayoría social y desde una concepción exclusivista del país, que ve en los gobiernos de izquierda la normalidad por defecto, y en los de signo popular una excepción circunstancial, empezaron a oírse discursos instando al PSOE para que abandonase el centro y se entregara a maximalismos de izquierda y a un nacionalismo finalmente radicalizado por esa maniobra excéntrica.

El futuro ya no estaba escrito; había empezado a dejar de ser lo que era. Se descalificó una mayoría absoluta que normalizaba la alternancia arrumbando falsos tópicos: la España “de izquierdas” por designio divino, el PP como sucesor político de uno de los bandos de 1936.

Lo tengo escrito en mis memorias y lo reitero aquí: el 12 de marzo de 2000, cuando todavía se celebraba la victoria en la calle Génova, comenté: “Hoy se acabó la guerra civil como argumento político”.

Era cierto. Por eso algunos empezaron, desde ese mismo día, a poner tanto empeño en desmentirlo.

En cierta forma, creo que puede decirse que esa reacción empezó a conformar, dentro del socialismo y del nacionalismo, actitudes que nos han traído hasta la actual situación por la que atraviesa España.

La fortaleza electoral del Partido Popular situó al socialismo ante un dilema: o aceptar el agotamiento de su proyecto y renovarse para competir en el centro, o buscar atajos extremistas.

Y también alarmó al nacionalismo, porque el Partido Popular demostró que existía un camino de cooperación leal y constructiva para Cataluña, para el País Vasco y para el conjunto de España. El socialismo se encontró con el problema de haber sido derrotado en el centro; el nacionalismo, con el problema de que demostramos la validez del marco constitucional para ordenar los problemas territoriales de España.

Por eso, cuando, al denunciar la política de claudicación con el secesionismo y el radicalismo, se me reprocha haber hecho “lo mismo”, no puedo dejar de sorprenderme. ¿Cómo se pueden fabricar analogías tan falsas?

Atraer hacia el constitucionalismo activo a un nacionalismo no rupturista, mientras se combatía con la máxima firmeza el terrorismo en toda su profundidad operativa y en toda su influencia política y social, es lo opuesto a otorgar a Bildu el liderazgo político efectivo del Gobierno de España y echarse en brazos del separatismo golpista catalán.

Lo cierto es que, desde 2004, el socialismo buscó el atajo y la alianza en los extremos, rompiendo con el Partido Popular como socio indispensable en los asuntos de Estado; y el nacionalismo renunció a la participación institucional.

El acuerdo institucional dio paso a la subasta o al chantaje, porque el bien común dio paso al interés de partido o a la supervivencia personal.

Todo esto se apoyó en un intenso proceso de deslegitimación del Partido Popular para justificar la ruptura, como si en lugar de una estrategia de poder descarnado fuera una mera reacción defensiva frente a una derecha agresiva y sin compromiso democrático.

Ahora no estamos ante un callejón sin salida, sino ante el abismo institucional y social donde nos querían poner.

Algunos sugieren que lo único que España puede hacer para estar a la altura del pensamiento progresista, es arrojarse voluntariamente a ese despeñadero de la historia.

Pues bien, yo, a todo eso, digo no.

Digo no a cooperar en la destrucción de España, ni por acción ni por omisión. Y digo sí a la protección de España, a la convivencia, a la ley, a la libertad, a la igualdad y a Europa.

Sí al camino de reencuentro y de verdadero progreso social que la sociedad española necesita, que conocemos muy bien.

Y lo digo seguro de ser uno más de la inmensa mayoría social que piensa lo mismo, a derecha o a izquierda, esa abrumadora mayoría de los que no están dispuestos a ser los últimos españoles de la historia.

En fechas recientes hemos asistido a la concesión de medidas de lenidad penitenciaria a terroristas convictos. Por pura conveniencia partidista.

Mi Gobierno aprobó el cumplimiento íntegro de las penas por terrorismo. Porque nuestro crédito dependía de nuestra firmeza.

El Gobierno actual anticipa excarcelaciones de terroristas, porque su continuidad depende de su vileza.

Y cuando se protesta, no faltan voces para decir: “es que al PP le hace falta que ETA exista”. Como si quienes hemos sido víctimas de su violencia no supiéramos que “ETA ya no mata”.

Son esas voces las que no han entendido nada. No han entendido que el terrorismo no aspira a seguir matando para siempre, sino a cobrar el precio por dejar de hacerlo. Es su forma de obtener lo que las urnas no le dan.

Este fue uno de los capítulos importantes de nuestra etapa de Gobierno. Y resulta desolador comprobar qué rápido olvidan algunos ciertas lecciones que costaron tanta sangre inocente.

Nosotros tuvimos siempre muy claro que ese tipo de chantajes se deben rechazar por sistema, porque hacer concesiones para que el violento deje de ejercer la violencia imponiendo condiciones no es una forma de terminar con ella sino de alimentarla dándole valor político.

En nombre de la convivencia y de la democracia, el terrorismo y el delito se combaten, no se remuneran.

Nuestros Gobiernos sabían muy bien que el propósito del terrorismo es lograr que llegue el día en que una sociedad ceda para evitar más violencia, más muerte o más destrucción.

Y que, además, esa sociedad asuma que en lo sucesivo los terroristas o los golpistas tendrán capacidad de veto y capacidad de dirección sobre los asuntos del Estado; y que ellos determinarán qué partidos y qué ideas pueden estar en los acuerdos y cuáles no, bajo amenaza de que el proceso descarrile y la violencia retorne.

A decir esto algunos lo llaman crispas; yo lo llamo claridad moral y obligación cívica.

Pocas cosas ofenden más a la inteligencia y a la memoria que decir que “el PP necesita a ETA” y que por eso habla de ella.

La realidad es que el Partido Popular nunca ha vivido de la violencia; ha sobrevivido a pesar de ella.

Y si hablamos de ETA es porque el Gobierno y sus socios han decidido acortar la condena de los terroristas y porque Bildu gobierna en España.

Fue el actual presidente del Gobierno quien habló del “nueve a uno” después de las últimas elecciones vascas en el Congreso, asimilando los votos de Bildu a los del partido socialista, igual que lo hizo en la noche electoral de 2023 diciendo aquello de “somos más”.

Herederos políticos de ETA son todos aquellos cuyos resultados electorales se han beneficiado de la diáspora vasca producida por ETA.

Sin Bildu Sánchez no sería presidente, y sin ETA Bildu no tendría los escaños con los que hacer presidente a Sánchez. Así de claro.

Un asesino en la calle es asunto de todos, es un asunto público, no privado. Y favorecer su excarcelación también lo es. A los etarras no los saca Europa, ni el PP, ni los letrados, los saca Sánchez, su debilidad y su vanidad.

Sánchez abre la puerta a los terroristas porque, si no, los terroristas le cierran la puerta a él.

Vayamos al otro escenario en que se confunde “liderar” con “apaciguar”: Cataluña. También allí, lo que se pretende es remunerar la violencia, al decir que en Cataluña la paz es posible, pero no con el Estatuto, no con la Constitución, no con el Partido Popular y no sin el cupo.

No con la igualdad, la libertad, la justicia y el pluralismo que consagra la Constitución y garantizan las leyes, no si se pretende el final del Tinell, porque se trata de elegir entre que Cataluña siga en España o que el PP y la libertad sigan en Cataluña.

El Tinell fue, y es, una alianza estratégica en la que el socialismo obtiene el Gobierno de una España en proceso de destrucción, y el separatismo obtiene licencia para seguir destruyéndola. Ahí se encuentra la causa del golpe, no en el Partido Popular.

Eso no es pacificar ni normalizar nada, eso es incendiar el país en lo social y destruirlo en lo institucional. Eso es anular la soberanía nacional y el modelo autonómico, privar de sus derechos sociales y económicos a la inmensa mayoría de los españoles.

La Constitución garantiza la solidaridad y la autonomía, ambas cosas. La solidaridad no es un favor que unos españoles les hacen a otros, es un mandato y es una forma de justicia.

Bajar impuestos es compatible con crear riqueza e igualdad, con recaudar más y con aportar más. Mi etapa de gobierno lo demostró. Y en todo caso es lo que los Gobiernos del PP pueden hacer si quieren porque así lo han decidido los españoles en las urnas.

La riqueza catalana se crea en el mercado español, y en el europeo, y en el de todo el mundo, como la riqueza de toda España.

Todos dependemos de todos, Cataluña también, y quien se equivoque en esto volverá a llevar a Cataluña al conflicto y a la ruina.

Amigos,

Los Gobiernos que tuve el honor de presidir buscaron fortalecer el país, sus instituciones, sus familias, su influencia en Europa y en el mundo; y debilitar a los enemigos de España.

Y lo hicimos: fortalecimos las instituciones y la sociedad, fortalecimos a nuestros socios y aliados, como ellos a nosotros; y debilitamos a nuestros enemigos, hasta ponerlos con una rodilla en tierra y la otra temblando, en expresión conocida.

Hoy, esos enemigos de la España constitucional tienen al Gobierno con una rodilla en tierra y la otra temblando; y el Gobierno tiene al socialismo con las dos rodillas en tierra y los brazos en cruz. Así nos quiere a todos: a la Justicia, para empezar.

Estamos en uno de esos momentos de la historia en los que se decide el futuro de un país durante generaciones, y la cuestión, la única cuestión, es si recuperamos el buen camino que supimos abrir desde 1978 o nos dejamos empujar al abismo al que nos han conducido.

La sociedad española debe ser plenamente consciente de la situación, no hay que ahorrarse la conciencia de nada de lo que ocurre, de los riesgos que corre, de a dónde se la ha llevado ya y a dónde se la quiere llevar.

Nadie puede reaccionar en su lugar, nadie puede hacer el trabajo que sólo a ella corresponde, y nadie podrá asumir por ella el enorme coste institucional, político, social y económico de la pasividad.

En su mano, y solo en ella, está la reacción necesaria, y sobre su futuro pesarán las consecuencias tanto del acierto como del error.

No es el momento de la autocomplacencia sino de la responsabilidad ante una situación que compromete la continuidad histórica de España, y, en consecuencia, los derechos, las libertades y la hacienda de los españoles.

Es el momento de la exigencia máxima, de la voz firme, de la idea clara y de la acción decidida. Todos somos responsables de ello. Hoy, la pasividad milita contra la libertad.

Muchas gracias