

# PERSONALIDAD PRESIDENCIAL Y LIDERAZGO EJECUTIVO EN EL CHILE CONTEMPORANEO: ANÁLISIS PRELIMINAR DE LAS ADMINISTRACIONES DE ALESSANDRI, FREI Y ALLENDE

por ALFREDO REHREN BARGETTO \* \*\*

La institución de la presidencia ha desempeñado un papel clave en el sistema político chileno. Algunos historiadores han reconocido en ella un carácter monárquico, ya que después de la independencia fue la única institución capaz de representar la voluntad nacional por sobre los intereses de una minúscula oligarquía (Góngora, 1986). Asimismo, ha estado asociada a las exitosas cinco primeras décadas de la República, durante las cuales se vivió en un clima de estabilidad y progreso hasta el decenio de 1880. Por otra parte, el Congreso fue tempranamente identificado como el bastión de la oligarquía. Sin embargo, debido a la creciente actividad de los partidos oligárquicos hacia mediados del siglo XIX, el Presidente se vio en la necesidad de gobernar con los partidos y no por encima de ellos, como había ocurrido hasta la década de 1860 (Edwards, 1976). Con posterioridad a la Guerra Civil de 1891 y a la derrota militar del presidente Balmaceda, la autoridad fue traspasada al Congreso, el cual gobernó por encima de varios Presidentes débiles, hasta que asumió el poder Arturo Alessandri en 1920. Durante este período, el primer mandatario no pudo designar a su sucesor y los miembros del gabinete fueron elegidos generalmente por el Congreso. El Presidente mantuvo una actitud "neutral frente a los partidos". La frase del presidente Riesco: "No soy una amenaza para nadie", es el mejor ejemplo de la actitud adoptada por los mandatarios de esta época respecto de su cargo (Bravo, 1986: 63). Este período parlamentario se caracterizó por la relajación general del gobierno, la falta de eficacia y la renuencia a solucionar problemas sociales, cada vez mayores, que surgieron durante los primeros años del siglo XX (1).

\* ALFREDO J. REHREN. Doctor (Ph. D.) en Ciencia Política (The University of Texas at Austin) y profesor de Teoría Política y Política Comparada del Instituto de Ciencia Política de la Universidad de Chile.

\*\* Este trabajo fue presentado en el Congreso Anual de la Asociación Americana de Ciencia Política, celebrado en Atlanta, Georgia, en septiembre de 1989. La investigación es parte del proyecto Nº 2791/8812 financiado por la Universidad de Chile, y su presentación en Estados Unidos fue posible gracias al financiamiento de la Fundación Ford y la Asociación Americana de Ciencia Política.

- (1) El presidente Santa María (1881-1886) ya había demostrado su malestar al percibir la evolución de esta situación: "Quiero un Parlamento eficiente, disciplinado, que colabore en los afanes del bien público del gobierno... No puedo dejar a los teorizantes deshacer lo que hicieron Portales, Bulnes, Montt y Errázuriz. No quiero ser Pinto, a quien faltó carácter para imponerse a las barbaridades de un Parlamento que yo sufrí en carne propia..." (Bravo, 1986: 59-60).

Las relaciones de poder entre el Presidente y el Congreso cambiaron significativamente con la promulgación de la Constitución de 1925. La relación del Congreso fue reemplazada por un poder Ejecutivo dinámico, preocupado de los problemas nacionales y que se consideraba el centro de la vida política. Al logro de este cambio contribuyó la fuerte personalidad de Arturo Alessandri, quien deseaba transformarse en un Ejecutivo independiente y responsable, con poderes claramente definidos para administrar el país (Alessandri, 1952). Pese a lo anterior, la incorporación a la vida política activa de los sectores medios, que él mismo fomentó y que precipitó el ocaso de un Congreso ineficiente catapultando la presidencia hasta una situación poderosa, limitó la influencia presidencial. La movilización política observada a fines de la década de 1920 y comienzos de los años treinta fue una señal de que los partidos habían perdido algo de su carácter oligárquico y se estaban transformando en colectividades masivas. Si bien la presidencia recuperó su prestigio histórico, nunca volvió a ser elevada a la categoría de "presidencia institucional", en la que el primer mandatario cumplía una función neutral por sobre los partidos, como había ocurrido un siglo atrás. Ahora la presidencia se convertiría en una "presidencia de partidismo", en la cual el poder no sería compartido con el Congreso, sino con los partidos en el Congreso. El Presidente se transformó en un "Presidente negociador" que intentaría granjearse el apoyo de los líderes de los partidos, quienes a su vez prometían formar una coalición para apoyarlo en el Congreso a cambio de puestos en el gabinete y del control de ciertos organismos burocráticos (Bravo, 1988). Para algunos autores, a pesar del supuesto carácter presidencialista infundido en la Constitución de 1925, en la atmósfera política se advertía un incipiente espíritu de parlamentarismo (Donoso, 1976). Es posible afirmar que esta atmósfera enrareció el ambiente político hasta 1973.

El "tringulo de hierro" (formado por el Presidente, el Congreso y los partidos) se mantuvo como la base institucional sobre la cual se cimentó el régimen democrático chileno desde 1932 hasta 1973. Dicho "triángulo el hierro" se apoyó en un sistema partidista altamente competitivo que, al estar fundado en un sistema de representación proporcional, impedía que un solo partido controlara el gobierno, a menos que formara una coalición estable en el Congreso. Por tanto, era normal llegar a la presidencia, pero muy difícil controlar las dos Cámaras del Congreso. Además, la existencia de un sistema de negociación política entre centro y periferia, que garantizaba el apoyo electoral de las localidades para la próxima elección presidencial, reafirmó la necesidad del Presidente de realizar compromisos si deseaba dejar a su partido en el poder (2). La política chilena podría ser calificada de política transaccional, con reglas del juego claramente establecidas, a las cuales todos los actores políticos aceptan someterse con el fin de maximizar sus intereses. Este esquema se mantuvo hasta la presidencia de Jorge Alessandri. No obstante, los gobiernos de Frei y Allende rompieron esta tradición y convirtieron la política transaccional en una política transformacional (3). Ellos actuaron en nombre de sus partidos o coaliciones de partidos, y sus go-

(2) Ver Valenzuela (1977) para una discusión de esta característica de la política chilena.

(3) Para una conceptualización de política transaccional y transformacional ver Burns (1977, 1978, 1984) y Hargrove (1989).

biernos adquirieron un carácter monopartidista o multipartidista con exclusión de la oposición preparando, de este modo, el escenario para un potencial enfrentamiento con el Congreso.

## MARCO TEORICO

Así, pues, el liderazgo Ejecutivo es un elemento clave para comprender la política chilena, especialmente en un régimen presidencialista, donde el Ejecutivo se ve en la imperiosa necesidad de formar una coalición en el Congreso. Desgraciadamente, el liderazgo es una variable residual que no debería introducirse hasta que no se haya agotado el poder explicativo de otros factores. Con todo, la "influencia de un un solo hombre puede traer consecuencias de largo alcance... hasta el punto de inclinar el balance final en favor de uno de los posibles resultados en lugar de los demás" (Linz, 1978: 100). Y existen numerosos ejemplos dentro de la política en los cuales las acciones individuales han tenido "macroconsecuencias" (Greenstein, 1969). De tal manera "que las características estructurales constituyen una serie de oportunidades y restricciones... que pueden aumentar o disminuir la probabilidad de la persistencia y la estabilidad de un régimen... [y] ciertos tipos de individuos... enfrentados a situaciones similares muy probablemente reaccionarán de tal manera que contribuirán al colapso de los regímenes" (Linz, 1978: 4-5).

Mientras que la personalidad presidencial y el liderazgo han sido objeto de gran atención en los Estados Unidos, en una revisión bibliográfica efectuada no hace mucho se determinó que una "insuficiencia de trabajos comparativos en los estudios presidenciales refleja una debilidad de la disciplina" y se estableció la necesidad de concentrarse en los poderes Ejecutivos de Latinoamérica, "que suelen ser la principal, si no la única, institución operativa en dichos Estados (James, 1982: 13-15)". Si bien esta generalización puede resultar equivocada si se aplica al caso de Chile, no se cuestiona la necesidad de disponer de más trabajos comparativos, especialmente los que engloben las administraciones presidenciales. Desafortunadamente en Latinoamérica no se han realizado muchos estudios en esta área, a la cual se requiere dedicar una creciente atención. En el estudio de los cambios políticos se han puesto de relieve generalmente los factores económicos, la estructura social o el contexto cultural, pero no se ha ahondado en la función del liderazgo. Al analizar la difícil situación chilena, Valenzuela (1978, xii y xiv) se preguntaba si acaso la crisis se debía a "los errores y a la irresponsabilidad de personalidades políticas claves", pero más adelante sostenía que, aun cuando las restricciones eran enormes, "había un margen de acción que permitía resguardar el sistema en momentos críticos" (4).

La labor del reformador en las sociedades en desarrollo es difícil. Debe luchar contra conservadores y revolucionarios, y "trabarse en una guerra de

(4) Ver el artículo de Alfred Stepan, "Political Leadership and Regime Breakdown Brazil" en Linz (1978), donde discute el rol de João Goulart en los últimos momentos de su gobierno, comparable al de Allende en Chile, que aceleró el proceso de caída de la democracia. Para una discusión general sobre el liderazgo ver Edinger (1975).

varios frentes con una multiplicidad de participantes, en la cual sus enemigos en un frente son sus aliados en otro". En comparación con el revolucionario, que promueve la rigidez en la política, que polariza, simplifica y dramatiza los asuntos políticos reduciéndolos a una sola dicotomía bien definida (esto es, el progreso contra la reacción), el reformador "diversifica las divisiones, promueve la fluidez y la adaptabilidad". El reformador necesita poseer aptitudes políticas tan extraordinarias (esto es, elegir cuidadosamente los objetivos, planificar oportunamente el programa, poner atención en los métodos, equilibrar la participación política y las reformas socioeconómicas, obtener logros inmediatos para aumentar la legitimidad), que los líderes con esos talentos se encuentran rara vez (Huntington, 1968: 344-347). Como lo ha revelado Linz (1978: 22) mediante una excelente cita tomada de Hirschman (1965), "es en esta área de la creación de reformas donde el liderazgo democrático debe probar su habilidad". Este tipo de liderazgo ha sido llamado liderazgo transformacional (Burns, 1978). Esencialmente pretende "modelar y remodelar instituciones y estructuras para realizar grandes propósitos humanos y aspiraciones morales" (Burns, 1984: 102).

El secreto de los líderes transformacionales radica en su capacidad para tener objetivos definidos claramente, para abstraerse de los acontecimientos inmediatos y de la rutina diaria y comprender el potencial y las consecuencias del cambio. A pesar de que los líderes transformacionales necesitan trascender, si el poder político es descentralizado, su labor suele involucrar muchas aptitudes transaccionales como el regateo, el acomodamiento, la avenencia y la manipulación. También es posible que necesiten amoldarse a las necesidades y decisiones de otros líderes, adaptar sus esperanzas y aspiraciones a las condiciones imperantes, y competir y maniobrar mediante un serie continua de acomodamientos (Burns, 1984: 153).

Suponiendo que el estilo de liderazgo y la personalidad están ligados de modo inextricable, un determinado estilo demandará la existencia de ciertos rasgos de personalidad. El estudio de Barber (1985) sobre la personalidad presidencial es bastante esclarecedor a este respecto. De hecho, hay afinidad entre un estilo de liderazgo transformacional y el carácter "activo-positivo" propio de su tipología. La claridad de las metas y el énfasis en los logros, el sentido de trascendencia y de notoriedad, la promoción de la diversificación, la fluidez y la adaptabilidad, al igual que el hecho de poseer aptitudes de acomodamiento y manipulación, descritas anteriormente como típicas del liderazgo transformacional, son precisamente los atributos que podrán encontrarse en un carácter activo-positivo: gran autoestima, objetivos claramente definidos, éxito en su relación con el ambiente, productividad, flexibilidad y satisfacción con su labor. Estas cualidades contrastan con el tipo de actividad compulsiva, el esfuerzo intenso y la baja recompensa emocional, la búsqueda de poder, la agresividad y la tendencia hacia la rigidez que distinguen a un carácter activo-negativo (Barber, 1985: 9). Sería muy difícil que un Presidente transformacional con este último carácter tuviera éxito. No obstante, a riesgo de caer en una simplificación exagerada, y a pesar de las advertencias del propio Barber en cuanto a que realmente sólo pueden encontrarse tipos de caracteres mixtos, y en cuanto a que la cosmovisión también puede moldear en gran medida el comportamiento presidencial al incluir un sistema de creencias y un estilo cognitivo que influye en el diagnóstico de las situacio-

nes, debe convenirse con uno de los críticos de Barber respecto de que “varias facetas de la personalidad pueden producir un efecto importante en el cumplimiento de los deberes presidenciales y en el uso de los poderes presidenciales, y en ocasiones pueden adquirir verdadera trascendencia en lo que atañe a las repercusiones políticas” (George, 1974: 279).

## VISION GENERAL E HIPOTESIS PRINCIPAL

Considerando la naturaleza transaccional del sistema presidencialista chileno, la dinámica de las relaciones de poder existentes entre las ramas Ejecutiva y Legislativa del gobierno, y el papel histórico desempeñado por los partidos políticos como principales agregadores de demandas de la sociedad, existen fundamentos teóricos que permiten sostener que el liderazgo transformacional con un alta dosis de habilidad transaccional, como el definido en líneas anteriores, era el tipo de conducción necesaria para responder con eficacia y eficiencia los desafíos que encaraba la sociedad chilena. De otro modo un proceso de creciente movilización y polarización fragmentaría el sistema político. Los tres Presidentes analizados en este trabajo se enfrentaron con un período político de características peculiares. La Revolución Cubana le ofreció a Latinoamérica el cambio revolucionario y la participación violenta, junto con los peligros que implica la pérdida de las libertades individuales y políticas. Asimismo subrayó la urgente necesidad de aumentar la participación política y de introducir reformas estructurales para preservar la política competitiva. Estos tres gobernantes lucharon por fortalecer las facultades presidenciales, sosteniendo que la presidencia y no el Congreso era la única institución capaz de liderar al país en medio de la crisis. Los tres se percataron de que durante sus respectivos períodos el triángulo de hierro de la política chilena se estaba desintegrando. Desgraciadamente ellos nunca imaginaron que durante su liderazgo el país sería conducido hacia lo que ellos mismos habían experimentado en los inicios de sus carreras políticas bajo la administración de Ibáñez: una nueva forma de autoritarismo.

Jorge Alessandri (1958-1964) fue un Presidente independiente que intentó desempeñar una función institucional en el contexto de lo que se ha llamado política transaccional, gobernando con el apoyo de partidos pese a la natural aversión que sentía hacia ellos. Finalizó su mandato bajo una creciente presión social, sin poder aplicar las reformas políticas que a su juicio el país requería con tanta urgencia. Por su parte, Eduardo Frei (1964-1970), elegido por mayoría absoluta y con el control de la Cámara de Diputados en manos del Partido Demócrata Cristiano, emprendió una serie de reformas estructurales e incorporó a campesinos y pobladores urbanos en la vida política activa. La consecuencia de lo anterior fue una creciente polarización de la sociedad chilena. Frei terminó su período con graves dificultades para controlar el proceso de cambio y en medio de alarmantes signos de violencia política. Aun cuando Frei introdujo exitosamente profundas reformas en la estructura socioeconómica chilena, no logró dejar a la Democracia Cristiana en el poder. Salvador Allende (1970-1973), elegido como Presidente de minoría por una coalición izquierdista de partidos,

se enfrentó al Congreso con un conflictivo programa (que consideraba su reemplazo por una Cámara popular unicameral) que hubiera sido casi imposible llevar a cabo durante su período, aun si Allende hubiera mantenido la coalición política que lo había elegido para ocupar la presidencia. Depuesto por los militares, en 1973, fue el último de los presidentes partidistas elegidos que actuó como líder transformacional.

En este trabajo sostengo que los acontecimientos que condujeron a la caída de Allende no fueron predeterminados, y que existió la posibilidad de que salvara su gobierno si no hubiera tenido un carácter activo-negativo que originó un proceso de rigidificación de su comportamiento político. Desafortunadamente, Allende no fue capaz de desprenderse de una perspectiva partidista restringida, y no estaba dispuesto a transigir. La esperanza de Alessandri de modificar la estructura política del país se vio, a su vez, dificultada por sus actitudes pasivo-negativas. Sólo en el caso de Frei parece haber cierta congruencia entre el estilo de un liderazgo transformacional y un carácter activo-positivo necesario para desempeñarse con éxito en la implementación de reformas.

¿Cómo percibieron y evaluaron Alessandri, Frei y Allende el período político que les tocó vivir? Dada su perspectiva política, ¿qué papel de liderazgo asumieron? ¿Cómo influyeron en este proceso sus personalidades? ¿Qué los indujo a adoptar un papel partidista o no partidista? ¿Les ayudó su carácter a lograr sus objetivos o fue éste un impedimento? ¿Cuál fue el impacto final sobre las relaciones entre el Ejecutivo y el Legislativo? Estas son las preguntas que intentaré responder en este trabajo. Al hacerlo procuraré demostrar cómo los diferentes estilos, caracteres y personalidades presidenciales pueden haber sido decisivos en las consecuencias políticas finales (5).

## JORGE ALESSANDRI: EL COSTO DEL LIDERAZGO MORAL

Tras la segunda administración de Ibáñez (1952-1958), Chile enfrentó agudos problemas económicos y sociales, caracterizados por una inflación galopante (6). Alessandri prometió salvar al país de lo que él llamaba un estado de "profunda crisis moral". El veía que la democracia se encontraba en peligro, amenazada por la funesta actuación del propio gobierno. Según él, se requería aplicar una urgente reforma política para alcanzar un mejor nivel de vida y para evitar una crisis institucional. La raíz del problema se encontraba en un débil liderazgo presidencial y dentro de un poder legislativo irresponsable, dispuesto a aumentar el gasto público, especialmente en salarios de los sectores público y privado a solicitud de grupos poderosos. En su primer discurso al Congreso Alessandri atribuyó los problemas financieros de los años anteriores al desorden público generalizado y a un liderazgo Ejecutivo vacilante en la conducción del interés público: "Reprimiré con energía

(5) Ver Pederson (1989).

(6) Ver Hirshman (1965).

cualquier intento de alterar el orden público [siendo] la tarea de mi gobierno hacer cumplir el principio de autoridad y el respeto de la jerarquía". La presidencia debería adquirir un "prestigio moral" en la vida pública (Alessandri, 1959: 7). De este modo, "el gobernante debería ser el primero en sacrificios, en austeridad y en el cumplimiento de sus deberes... indicando a la gente el camino a seguir... [y siendo] un celoso guardián de las leyes". Al lanzar su candidatura presidencial en 1958, Alessandri señaló que los líderes del gobierno deberían tener la energía para imponer objetivos y para determinar las formas de alcanzarlos; ningún Presidente debería sentirse constreñido por individuos, grupos o partidos políticos que generalmente se dedicaban a actividades públicas como un medio para obtener influencia o beneficios personales (Gamonal, 1988: 129).

Alessandri veía en la presidencia el mejor lugar para evaluar la situación política, económica y administrativa del país. Para él sus problemas sociales y económicos eran interdependientes y requerían un enfoque técnico. La costumbre de grupos organizados de satisfacer sus intereses interviniendo abiertamente en el Congreso y granjeándose el favor personal de determinados congresistas, había conducido al país a una "terrible crisis moral" (Alessandri, 1959: 110). A menos que hubiera mayor productividad en la economía, cualquier ventaja obtenida por un grupo mediante esa práctica sería contraria al bienestar de la sociedad (Alessandri, 1959: 109) (7). Con todo, los representantes en el Congreso estaban demasiado comprometidos con intereses organizados y no podían oponerse a ellos por temor de perder su apoyo electoral. Al carecer de una perspectiva general y sometidos a la constante presión de grupos de interés, los partidos políticos adoptaron un enfoque fragmentado para solucionar los problemas al confrontar "un problema tras otro" en el Congreso (Alessandri, 1962: 390). Era necesario imponer el orden.

Alessandri veía en la presidencia una fuente de poder moral, y concebía al Presidente como una autoridad que gobierna por sobre los partidos políticos y el Congreso: "Llamo al pueblo a colaborar con el Presidente sin importar la posición política", porque "soy el Presidente de todos los chilenos, sin hacer distinciones políticas entre ellos" (Alessandri, 1960: 279, 358). Afirmaba Alessandri que mientras más sólidos fueran los vínculos entre el Presidente y los partidos, más difícil sería su labor. A lo sumo podrían actuar como sus colaboradores subordinados (Alessandri, 1962: 63). Aun cuando fue elegido como independiente, Alessandri gobernó con los partidos Liberal y Conservador; y más tarde incorporó en su gabinete a los radicales como un "gesto patriótico". Hacia el final de su administración se distanció de los partidos políticos e insistió en nombrar personas independientes y muy calificadas en su gabinete, pese a los designios de los partidos (Carrasco, 1984: 54).

Alessandri deseaba que el sistema democrático funcionara con mayor eficiencia. No en vano era ingeniero, y la mayoría de sus más cercanos

(7) Por ejemplo los sueldos de los profesores primarios y secundarios habían aumentado en un 100 y 126% de 1959 a 1961, mientras que para el mismo período el alza del costo de la vida había sido de 54,1% (Alessandri: 62, 381).

asesores eran técnicos que desconfiaban de los políticos. Tenía pasión por la eficiencia, se deleitaba con el trabajo, y planeaba sus actividades diarias con anticipación, como en una industria; para él su cargo era un recreo personal (Gamonal, 1988: 150). Su objetivo consistía en evitar el peligro que significaba para el bienestar del país la actuación de un congreso negligente, reformando la Constitución y modificando una tradición política que fomentaba la irresponsabilidad de los partidos. El Congreso debería sufrir restricciones en la formulación de leyes que aumentaran los salarios públicos y privados u otorgaran beneficios sociales sin una adecuada asignación de fondos al presupuesto. Asimismo, en la propuesta de reforma constitucional de Alessandri se establecía que los congresistas que adujeran intereses particulares o locales en la designación de funcionarios públicos, en la solución de conflictos sociales, o ante la administración pública, deberían ser inhabilitados constitucionalmente. Del mismo modo, no podrían asumir nuevos cargos financieros distintos de los que habían ocupado antes de ser elegidos. Por último, en caso de surgir un conflicto entre el Ejecutivo y el Legislativo, el Presidente podía convocar a un plebiscito o disolver el Congreso por una sola vez durante su administración (Alessandri, 1964: 1158-1170). Se requería transformar profundamente tales prácticas políticas para frenar una crisis institucional. Para ello, la estructura económica del país no tenía que ser alterada. Como ministro de Hacienda había sostenido en la década de 1940 que la libre iniciativa en la economía era esencial para promover el interés colectivo (Gamonal, 1988). Por consiguiente, lo que el país necesitaba era un Presidente más poderoso: “Aquellos que proponen cambios estructurales en el terreno socioeconómico para resolver nuestros problemas, los encontrarán innecesarios un vez que Chile posea una verdadera autoridad capaz de solucionarlos sin interferencia de los partidos” (Alessandri, 1964: 1165).

Una clara aseveración tomada del último discurso de Alessandri a la Nación resume su dilema y su potencial fuente de frustración: “Cada vez que el Presidente respeta la Constitución, siempre es el Congreso el que acaba imponiendo su voluntad” (Alessandri, 1964: 612). En vista de las urgentes reformas que necesitaba el país, ¿cómo podía resolver Alessandri este puzzle sin pasar por encima de la Constitución? ¿Podía llegar a un acuerdo con congresistas irresponsables el hombre que había vivido diez años en el Palacio de La Moneda cuando su padre era Presidente, que fue ministro de Hacienda en los años cuarenta, diputado en los años veinte, senador en los años cincuenta, y presidente de la Asociación de Industriales (SOFOFA) por una década? ¿Cómo influyeron su personalidad y su experiencia política en el resultado final? Tal vez el hecho más sorprendente es que Alessandri remitió al Congreso su propuesta legislativa en julio de 1964, cuatro meses antes del término de su mandato. Dos años atrás había afirmado que no deseaba la reforma para él, sino para sus sucesores, de modo que ellos pudieran realizar una labor eficiente (Alessandri, 1962: 392). ¿Por qué se contuvo? Se sostiene a continuación que Alessandri enfrentó una profunda contradicción entre su carácter pasivo-negativo y su estilo de liderazgo transformacional. Además, a causa del mal concepto que Alessandri tenía de los políticos, realmente le fue muy difícil tratar con ellos en el Congreso. Una de las repercusiones de la experiencia de Alessandri en el Congreso como diputado en los años veinte, como presidente de la SOFOFA y como ministro de Hacienda en los años cua-

renta cuando regularmente asistía a reuniones de comisiones, fue su conclusión de que los representantes eran personas ignorantes que por lo general redactaban leyes deficientes y no tenían ningún conocimiento sobre programas económicos (Gamonal, 1987: 88, 113-4).

Cabría preguntarse por qué Alessandri participó en la actividad política y aceptó ser candidato presidencial después de todo. Nunca quiso ser identificado con un partido y obtuvo su primer éxito político en los años veinte al ser elegido como independiente para formar parte de la Cámara de Diputados. Sabiendo que su candidatura había sido propuesta por un grupo de ingenieros, renunció al Partido Liberal (Gamonal, 1987: 71). Ese fue su breve y único compromiso con un partido político. Aunque en esa oportunidad no realizó actividades proselitistas, obtuvo un impresionante votación, lo que estableció la estructura para su futuro estilo de campaña. Durante su campaña presidencial, por ejemplo, generalmente se le vio solo y nunca solicitó el apoyo de ningún partido (Carrasco, 1984: 44). De acuerdo con Fernando Silva, cercano asesor de su campaña y de su administración, Alessandri se quejaba de la propaganda política que cambiaba “su manera de ser” (Gamonal, 1987: 128). En la convención del partido Conservador, en que fue designado candidato a la presidencia en 1957. Alessandri aseguró que no deseaba el cargo, porque había “experimentado la angustia del poder”. Y en el discurso de inauguración de su campaña presidencial en 1958 sostuvo: “No tengo grandes ambiciones, porque he vivido demasiado cerca del poder y sé cuán efímero es” (Gamonal, 1987: 30). En su primer discurso al Congreso en 1959 subrayó de manera concluyente los motivos por los que recelaba de los políticos. Alessandri reconoció que durante la presidencia de su padre en la década de 1920, época en que él era un adulto joven, había vivido el “holocausto” de aquellos que al ejercer el poder presidencial trabajaban por el bien de la nación: “Ello me indujo a resistirme sinceramente a aceptar mi candidatura, pues mi carácter no me permitiría encontrar en la presidencia la satisfacción que sienten aquellos que desean ejercer el poder; por el contrario, esta fue para mí una nueva y gravosa responsabilidad” (Alessandri, 1959: 4). Veinte años más tarde declaró que el hecho de ser diputado, senador, ministro y Presidente le significó un gran sacrificio y nunca le dejó una satisfacción personal (*El Mercurio*, 11 de agosto de 1978).

Alessandri vivió una experiencia traumática con la política. Cuando Ibáñez depuso a su padre, él fue apresado, deportado junto con toda su familia, y sufrió la pérdida de su madre, quien murió muy joven: “En las discusiones familiares yo siempre era partidario de mantenerme al margen de la política”. Relataba que sus compañeros de curso en el colegio decían cosas horribles acerca de su padre, lo cual le provocó un gran sufrimiento (Carrasco, 1984: 10). Años más tarde se lamentaba: “Tuve una niñez triste y fui introvertido desde un época muy temprana de mi vida. Estudié ingeniería porque era dócil y solitario” (Gamonal, 1987: 21). Alessandri era un hombre reservado que jamás se casó y nunca asistió a las concentraciones políticas de su padre. Sostenía que “aquellos que nos juzgan por nuestro rostro severo o por la soledad de nuestra vida, olvidan que es en el aislamiento donde emerge y madura la inquietud del hombre” (Gamonal, 1987: 9). No era capaz de exteriorizar sus sentimientos (“Hay veces en las que deseo felicitar a alguien, pero no puedo”), y tampoco iba de un lugar a otro abrazando y besando a

todo el mundo; sin embargo, solía telefonar a sus amigos más cercanos todos los días. No poseía grandes dotes retóricas y le temía a las multitudes: “No puedo expresar mis pensamientos con grandes frases, vaguedades literarias o promesas demagógicas” (Gamonal, 1987: 9, 195). Por el contrario, su estilo era directo y nunca prometió nada como político.

Los esfuerzos de Alessandri no fueron suficientes para modificar las prácticas políticas y las relaciones entre el Ejecutivo y el Legislativo. Su permanente búsqueda de la moralidad y el afán de ceñir su comportamiento a estrictas normas éticas lo forzaron a realizar una suerte de autoinmolación durante la presidencia, pensando que su sacrificio sería útil para la nación (Alessandri, 63: 459, 466). El sabía que iba a ser objeto de incomprendiones como precio por ejercer el poder (Alessandri, 1962: 393). Luego de perder a su madre, Alessandri necesitaba ser amado. En el discurso final de su campaña en 1957 reconoció: “Sólo hubo una mujer que me comprendió absolutamente, conociendo mis anhelos y sufrimientos, y de quien recibí la mayor satisfacción que jamás volveré a sentir en mi vida: el amor de mi madre” (Gamonal, 176). Asimismo, al parecer buscó el afecto y la comprensión durante su presidencia, rechazando el ejercicio del poder y el costo impuesto por los conflictos.

El intento de Alessandri de practicar un liderazgo transformacional se vio limitado por su carácter pasivo-negativo y por su anterior experiencia política. Algunas afirmaciones claves que formuló durante su presidencia pueden contribuir aun más a explicar la verdadera repercusión del carácter de Alessandri en su débil actuación presidencial. En su primer discurso advirtió que utilizaría el poder presidencial de manera muy restringida, incluso si ello significaba que algunos problemas debieran esperar para ser resueltos (Alessandri, 1959: 4); o que no deseaba tener conflictos con el Congreso: “Mi persona es un mero accidente en la vida de la república. Llegaré al final de mi mandato tal como lo hicieron todos aquellos que me han precedido en este cargo” (Alessandri, 1961: 354-356). Al concluir su administración, Alessandri aseguró haber respetado la Constitución sin imponer nunca el estado de emergencia para mantener la paz social. Ciertamente Alessandri ayudó a restablecer la autoridad presidencial dentro de la ley y reveló las deficiencias del comportamiento del Congreso. Pero no tuvo el carácter que permitiera asegurar el cumplimiento de las reformas que deseaba implantar.

## EDUARDO FREI: LA VENTAJA DE LA FLEXIBILIDAD

Frei pudo ostentar orgullosamente logros similares a los de Alessandri: “En estos seis años la ley ha sido cumplida, el Parlamento y los Tribunales han merecido el respeto del gobierno, ningún partido político ha sufrido persecuciones injustas, [y así] como recibí un país en libertad [se lo entrego] a un hombre también formado en la democracia chilena” (“Discurso de Despedida de 1970”, citado por Pinochet de la Barra, 1983: 208). Pese a lo anterior, el gran número de logros obtenidos durante su administración señalan la existencia de un liderazgo transformacional más exitoso, concebido dentro de una perspectiva política más amplia que la de Alessandri.

Además, la personalidad de Frei revela un carácter activo-positivo que al ser comparado con el carácter pasivo-negativo de Alessandri podría aportar una dimensión clave para explicar su éxito.

Desde muy temprano en su adolescencia Frei expuso una visión del mundo distinta, considerada demasiado progresista para la época en que vivía. Ya en 1934 sostenía que el país necesitaba profundas reformas, generosidad en la vida política y un gran espíritu de sacrificio. Es preciso “llevar a cabo una verdadera revolución en un ambiente de paz” en lugar de continuar hablando acerca del orden y la democracia, pretendiendo mantener el mismo estado de cosas. Debemos trabajar por un nuevo orden espiritual, socioeconómico y político (Pinochet de la Barra, 1983: 25-26). Según Frei, el capitalismo había impedido un desarrollo verdadero e integral del hombre y entrañaba un peligro potencial: las aspiraciones insatisfechas de las masas podrían derrumbar en cualquier momento la actual estructura de la sociedad. Su ideal era un orden político donde el capital y el trabajo pudieran cooperar en vez de entrar en conflicto; para tal propósito era necesario incorporar en la sociedad un sentido básico de comunidad (Guilisasti, 1964: 213-217). “Somos testigos del colapso de un sistema [y] no podemos caer en la tentación de un reformismo vacío sin introducir profundos cambios estructurales... No podemos ocultarnos tras un orden que no corresponde a la evolución del pensamiento y al progreso social... El país carece de un verdadero liderazgo” declaró Frei (1963: 15) en un discurso en favor de la reforma constitucional pronunciado antes de ser elegido Presidente. Demandó la celebración de un plebiscito, la separación entre los intereses públicos y privados, la creación de un consejo consultivo y técnico para asesorar al Congreso, la delegación por parte del Congreso de prerrogativas administrativas en la persona del Presidente, la creación de la Oficina Nacional de Planificación, la exclusión de la política en la administración pública, el desarrollo comunitario y la movilización social (Ercilla, 1963: 10-11).

No obstante la similitud con algunas de las reformas en que Alessandri había insistido años atrás, Frei exhibió una perspectiva sustancialmente distinta. No sólo creía en las reformas políticas, sino también en la ampliación de la base electoral, con lo cual las instituciones gubernamentales, según él, se tornarían más estables, protegiendo a la sociedad chilena del caudillismo y del totalitarismo. Frei aspiraba a crear una vía alternativa a la de la violenta revolución que Castro representaba para Latinoamérica. En el discurso final de su campaña presidencial de 1958 ya prevenía contra el comunismo como una alternativa para países desesperados sin tradición democrática. En el saludo a las delegaciones que asistieron a su toma de posesión como Presidente en 1964, Frei manifestó poseer un fuerte compromiso con los ideales democráticos: “Es mejor vivir en un sociedad abierta y pluralista que lograr el desarrollo socioeconómico mediante la reglamentación de la vida individual y colectiva” (Pinochet de la Barra, 1983: 39). Sin embargo, la incorporación activa de nuevos grupos en el sistema político creó un peligro de desequilibrio entre las expectativas sociales, las demandas y el progreso. El conflicto de la redistribución fue exacerbado con la aplicación de programas tales como la *promoción popular*, la reforma agraria y la sindica-

lización de los campesinos, que aumentaron el poder de éstos y de los pobladores urbanos (Dooner, 1984: 78-79).

Frei enfrentó con bastante éxito el dilema de un líder transformacional, sin poner en peligro las instituciones democráticas. Al asumir el mando en noviembre de 1964 aseveró:

Este es el fin de una época en la vida nacional. Marcamos un límite donde termina una etapa histórica y donde nace otra nueva; con nuevas líneas, nuevos hombres, nuevos propósitos, nuevas esperanzas... Nadie tiene derecho a pedirme que retroceda en lo que yo afirmé y el pueblo votó... Estoy aquí para realizar y cumplir, no para transar ni debilitar mi posición... ¡Qué hermosa y gran empresa es la que hoy iniciamos! Servir a la justicia y elevar la condición de vida de los pobres (Pinochet de la Barra, 1983: 180).

Aprovechando su victoria aplastante en la elección presidencial, Frei envió nueve proyectos de ley al Congreso entre noviembre y diciembre de 1964, los primeros dos meses de su gobierno; sin embargo, sólo uno de ellos fue aprobado (Dooner, 1984: 44). Frei previó la complejidad de su tarea en una etapa muy temprana de su administración; comprendió que para satisfacer aspiraciones urgentes y apremiantes se requería crecimiento económico, destreza política, capacidad administrativa y, lo más importante, tiempo. De tal manera que la planificación y el ritmo de su programa legisla tivo eran factores cruciales.

Frei tomó la iniciativa tan pronto como asumió el poder. En diciembre de 1964 propuso un paquete de reformas constitucionales notablemente similares a las sugeridas por Alessandri al finalizar su mandato. Imbuido en el mismo espíritu que tiende a hacer prevalecer a la presidencia sobre el Congreso, Frei actuó más oportunamente para mejorar el proceso legislativo; para regular la aplicación de las leyes; para convocar a la nación a expresar su voluntad respecto de asuntos fundamentales mediante un plebiscito; para conservar la iniciativa presidencial en materias que podrían afectar la realización de ciertos proyectos, especialmente aquellas que influyeran en el presupuesto; para lograr que las funciones públicas fueran incompatibles con la representación de intereses económicos; y finalmente, para establecer el "rol social de la propiedad" con el fin de hacerla accesible a la mayoría de los chilenos (Frei, 1964: 280-285). Tras vencer una rígida oposición del Congreso, sólo en 1967 logró Frei obtener la reforma del Artículo 10 de la Constitución, relativo al estado de propiedad; ese mismo año el gobierno logró aplicar su programa de reforma agraria (8). Las demás reformas debieron esperar hasta enero de 1970, al final de su mandato, cuando la mayoría de ellas fueron aprobadas (9).

(8) Ver la Ley 16.640 de Reforma Agraria, publicada en el *Diario Oficial* del 28 de julio de 1967, y Garrido (1988: 121-131) para las diferentes etapas de la discusión de la ley en el Congreso.

(9) Ver la Ley 17.284 de enero 23 de 1970, que introdujo el plebiscito para las reformas constitucionales, la iniciativa presidencial en materias socioeconómicas y reguló la celeridad en el despacho de las leyes por el Congreso, entre otras reformas.

Los triunfos legislativos de Frei reflejan la paradoja y el éxito de un líder transformacional democrático y hábil. Sus intervenciones demuestran realismo, determinación y flexibilidad al enfrentarse tanto al Congreso como a su propio partido. Cuando el Partido Demócrata Cristiano aprobó su programa en 1964, él advirtió que no iniciaría transacciones o negociaciones para obtener apoyo electoral (Pinochet de la Barra, 1984: 173). En 1965, luego de retirar sus proposiciones derrotadas en el Congreso, se defendió señalando que “nadie logrará que dé mi brazo a torcer”. En el punto culminante del conflicto con el Congreso, en torno a las reformas propuestas, Frei declaró en un discurso pronunciado ante el senado en 1967: “No cambiaría un punto en mi programa ni por un millón de votos... si tuviera que cambiar mi programa para obtener una mayoría en el Senado, prefiero mantenerlo, pero sí contar con el corazón de los chilenos”. En la ciudad de Concepción sostuvo ese mismo año que “en este siglo no es posible vivir de la transacción, de los pactitos (Pinochet de la Barra, 1984: 194). Pese a lo anterior, Frei también evidenció una voluntad de compromiso, haciendo gala de una combinación entre liderazgo transformacional y transaccional. En su primer discurso al Congreso en 1965 le solicitó a sus miembros: “Ayúdenme en el despacho de las leyes fundamentales que requiero para cumplir el programa por el cual el pueblo ya se pronunció”. Asimismo, en su cuarto discurso le recordó al Parlamento: “He solicitado reiteradas veces vuestra cooperación, hasta el extremo de comprometer mi reputación ante la opinión pública”. El hecho de que Frei nunca descartó ninguna alternativa para alcanzar sus objetivos, y de que realizó grandes esfuerzos, quedó corroborado al final de su administración cuando reconoció en su discurso de 1969: “He golpeado a todas las puertas para llegar a un acuerdo con el Congreso” (Pinochet de la Barra, 1984: 185, 203).

El estilo de liderazgo mixto aplicado por Frei se vio reflejado mucho antes en su retórica. Los discursos que pronunció durante los años treinta y cuarenta revelan que él no sacrificaría la compleja verdad de las ideas en aras del impacto emocional que se obtiene al simplificarlas. En los pasajes más ardorosos de sus alocuciones, Frei solía detenerse a explicar sus ideas, acentuando su complejidad mediante la exposición de datos, lo cual atenúa el impacto emocional; pero al mismo tiempo lograba conquistar la simpatía de su auditorio. Sus discursos constituían “una síntesis equilibrada de frialdad y valentía, inteligencia y humanidad” (Magnet, 1951: 18-19). Los discursos de Frei reflejaban, además de su estilo de liderazgo, una combinación de principios que, al conquistar sus sentimientos y sus corazones, inducía a los hombres a trascender, pero también los convencía mediante explicaciones lógicas.

Puesto que se había formado una opinión desfavorable de los partidos y de sus líderes, Frei deseaba transformar la presidencia en una institución de gran autoridad moral. De acuerdo con la percepción que tenía de su época, “Chile [estaba] requiriendo moralidad y honradez en su liderazgo”, señaló en 1964 al aceptar su candidatura presidencial. Gracias a su experiencia como Ministro de Obras Públicas durante la década de 1940, se había percatado, al igual que Alessandri, de que muchas iniciativas presidenciales que beneficiaban al país eran detenidas en el Congreso debido al poder de grupos de interés y a querellas partidistas; para Frei el peor enemigo de la democracia

se encontraba en su propio interior. En aquellos días demostró gran serenidad y firmeza para afrontar al Senado, y analizó los problemas nacionales desde una perspectiva no partidista (Magnet, 1951: 28, 37). Aunque era un ferviente defensor de los partidos, sin los cuales no sería posible la existencia ni de un Parlamento, ni de elecciones, ni de una forma de gobierno democrática, advirtió que Chile estaba amenazado por el partidismo (Frei, 1949). En dos discursos, pronunciados ante el Senado en 1953, y como candidato a senador en 1956, señaló que si los partidos no eran capaces de servir a la nación, y sus líderes no podían mantener sus promesas electorales, las masas acabarían sumiéndose en un profundo estado de escepticismo (Pinochet de la Barra, 1984: 32, 36-37). Fue un duro crítico de los líderes de los partidos, cuyo poder prevalecía sobre la voluntad de aquellos hombres que habían recibido un mandato electoral (Frei, 1963: 11).

A pesar de que fue un gobernante partidista, Frei deseaba situar a la presidencia por sobre los partidos, incluido el suyo. Cuando en 1967 surgieron discrepancias en el seno del Partido Demócrata Cristiano en torno al ritmo de los cambios, Frei hizo una afirmación que provocó graves tensiones en su colectividad: "El partido sabe que yo no estoy gobernando para el partido. Estoy gobernando para todos los chilenos". Esta declaración sólo ratificó lo que había señalado en un discurso pronunciado desde el Palacio de La Moneda en 1965: "Grande es el partido que triunfa, pero no debemos olvidar que Chile es más grande; el gobierno, los partidos y los hombres no sirven ni a un partido, ni a un gobierno ni a un hombre..., sino a todos los chilenos" (Pinochet de la Barra, 1984: 181, 195). Frei creía que el poder Ejecutivo portaliano, fuerte y vigoroso, respondía a una realidad chilena, y era necesario para consolidar el progreso y la tranquilidad pública (Carrasco, 1987: 21). Pero también pensaba que la concentración del poder en la persona del Presidente podría ser una ilusión fatal. Antes que un gobernante más poderoso, lo que se necesitaba era firmeza y previsión, señaló en 1954 al pronunciarse en contra del estado de emergencia solicitado por el presidente Ibáñez. Lo que un gobernante necesita es "dinamismo, imaginación, madurez y experiencia", exigía Frei en 1960, al criticar el mal desempeño de Alessandri (Carmona, 1960: 11). Lo que Frei no pudo obtener sino hasta el final de su administración, esto es, mayor poder constitucional, lo reemplazó por la flexibilidad, la confianza y la fortaleza de su carácter activo-positivo.

Todo en la vida de Frei fue difícil y le costó un gran esfuerzo. Debido a la enfermedad de su padre, cuando estudiaba en la enseñanza secundaria, tuvo que dar clases particulares para ganar dinero, actividad que mantuvo cuando fue estudiante universitario. Se sintió atraído por la política a los 22 años, principalmente como resultado de una inquietud intelectual desarrollada en la universidad bajo la dictadura de Ibáñez. Se incorporó a la Asociación Nacional de Estudiantes Católicos y viajó a Roma a principios de los años 30 encabezando la delegación chilena que asistió a un congreso de estudiantes universitarios. Conoció a Jacques Maritain, el filósofo francés que más tarde lo influiría profundamente a través de sus numerosos escritos, y cuyos ideales, anteriormente contenidos en las encíclicas papales *Rerum Novarum* y *Quadragesimo Anno*, intentaría aplicar en Chile. De acuerdo con uno de sus biógrafos, el prematuro encuentro de Frei con la política fue afortunado y lo hizo "adquirir un carácter fuerte y una excepcional capacidad de trabajo"

que evitaron que abrigara resentimientos y se convirtiera en un arribista (Magnet, 1951). A pesar de ser un intelectual que criticaba a los partidos, vivía la política con bastante confianza: “Soy un político. No lo niego y no temo serlo. Pertenezco a un partido y durante los últimos treinta años no he cambiado ni mi comportamiento ni los principios que inspiran mis acciones”, sostuvo ante el Senado en 1960 (Pinochet de la Barra, 1984: 15).

Frei pensaba que las democracias requerían un mínimo nivel de honradez de parte de sus líderes, tanto para decir la verdad como para vivir conforme a ella (Frei, 1955). Al ser un hombre de profundas convicciones, Frei siempre tuvo una visión optimista y disfrutó con lo que hacía. En el discurso de clausura de su campaña presidencial de 1958 declaró: “¡Qué terrible responsabilidad recae sobre mis hombros! Pero estoy seguro de que saldré adelante, porque mis hombros descansan sobre el pueblo. No gozo de más privilegios que ustedes, excepto haber disfrutado de la vida y tener una familia” (Pinochet de la Barra, 1984: 37-38). Nótese qué marcado es el contraste con la perspectiva pesimista de Alessandri expresada en el discurso final de su campaña ese mismo año, cuando reveló su necesidad de amor. Muchas otras declaraciones de Frei reflejan que poseía un carácter activo-positivo, esencial para sustentar un exitoso liderazgo transformacional. Cuando se le preguntó en 1958 por qué deseaba ser Presidente, considerando que la política trae más problemas que satisfacciones, respondió: “La política es dura, pero la he practicado rodeado de amigos cuya generosidad y gratitud han llenado mi vida”. Al consultársele cuáles eran las grandes cualidades que prefería en el hombre, contestó: “Bondad y coraje” (Ercilla, 1958: 17-18).

La posición de Frei ante la vida le permitió probar su coraje: “Ganar o perder es una ley de la vida” (Vexler, 1964: 4). Sin embargo, para alcanzar el éxito la vida debe ser un campo de experimentación y de crecimiento personal, donde uno debe “aprender para hacer cosas”, afirmó a *El Diario Ilustrado* en 1943 (Pinochet de la Barra, 1984: 241). “Lo que importa —señaló en 1966— no es evitar los errores, sino hacer las cosas con voluntad, decisión, honradez y lealtad”. El carácter positivo de Frei se vio claramente reflejado en su actitud frente a su labor rutinaria como Presidente en 1967, durante la época más problemática de su administración: “Al trabajar en mi oficina advierto la complejidad de los problemas, y sin embargo no me siento abrumado; me siento confiado porque sé que podemos salir adelante”. En su discurso de despedida aseveró: “Esta ha sido una tarea llena de profunda alegría, siempre estimulante, siempre hermosa, aun en medio de las peores dificultades” (Pinochet de la Barra, 1984: 189, 206).

## SALVADOR ALLENDE: EL PELIGRO DE LA RIGIDEZ

La presidencia de Allende constituye el intento más radical de transformar la sociedad chilena. Ya en 1950, veinte años antes de ser elegido Presidente, había manifestado: “Quiero ser Presidente de Chile para cambiar

el país” (Puccio, 1987: 24). Como un Presidente minoritario, líder de una coalición de partidos izquierdistas, el gran desafío de Allende sería poner en práctica su ambicioso programa que contemplaba la construcción de una sociedad socialista, vale decir, acabar con la “guerra de competencia económica” en un clima de “democracia, pluralismo y libertad”. No obstante, para lograr la socialización de los medios de producción en la que “cada fábrica en manos de los trabajadores era una posición ganada al capitalismo”, se necesitaba vencer la resistencia de instituciones tradicionales obsoletas sin recurrir a “formas de gobierno autoritarias”. Esto fue lo que Allende denominó la “vía chilena al socialismo” (Allende, 1971). Para él, la presidencia era “un medio de obtener el poder para los trabajadores” (Puccio, 1987: 135). Tanto para Allende como para Alessandri y Frei era evidente que la presidencia era el foco del poder para promover la transformación de la sociedad.

El pasado de Allende confirma que se trataba de un político astuto, sagaz y auténticamente democrático. Tuvo una “perspectiva más brillante que la de la mayoría de los líderes izquierdistas, surgida más bien como producto de la intuición política que de factores abstractos o teóricos”. De acuerdo con su ex ministro de Relaciones Exteriores, Allende vivió la política como una actividad donde “se confrontaban fuerzas y no ideas, no haciendo caso a los líderes izquierdistas cuyo extremismo ideológico los alejaba de la realidad”. Como ministro, diputado, senador y secretario general del Partido Socialista, fue capaz de manejar hábilmente complejas situaciones políticas (Almeyda, 1988: 167-170). Esta perspectiva fue compartida por el ex director de la Oficina Nacional de Planificación, quien sostuvo que Allende no era un marxista ordodoxo, sino más bien un hombre que “incorporó diversas corrientes de pensamiento al análisis de la realidad chilena, sobrepasando la visión limitada de algunos partidos populares” (Martner, 1988: 507). Y entre estos últimos incluyó a su propio partido, cuyo sectarismo Allende se vio obligado a vencer para incorporar a sectores de la Democracia Cristiana y del Partido Radical que apoyaron su candidatura presidencial en 1970 (Dooner, 1984: 195). Su vasta experiencia legislativa como senador desde 1945 hasta 1970, año en que asumió la presidencia, le proporcionó a Allende una habilidad de negociación sin precedente: “El desayunaba, almorzaba y bebía café con numerosas personas antes de que se llevara a cabo una votación en el hemiciclo del Senado, y cuando se procedía a la votación nominal, contaba con el apoyo de casi todos” (Lira, 1968: 110). Luego de su elección en 1970, varias señales le indicaron que si suavizaba su programa y proporcionaba garantías de su espíritu democrático, aceptando suscribir el pacto constitucional propuesto por el Partido Demócrata Cristiano, sería mucho más fácil que el Senado lo nombrara Presidente (Puccio, 1987: 248). El propio Allende fue el artífice de esas exitosas negociaciones (10).

Desgraciadamente Allende no aprovechó su habilidad de negociación una vez que asumió la presidencia. Su estilo de liderazgo transformacional le

(10) Examinar la correspondencia intercambiada entre Allende y la Democracia Cristiana en “La gestión de garantías constitucionales realizada por el Partido Demócrata Cristiano”, *Política y Espíritu* (diciembre 1970): 28-35.

hacía confiar demasiado en un apego emocional a los valores, y no fue capaz de negociar con el Congreso para obtener la aprobación de su programa más anhelado: la constitución del Área de Propiedad Social (APS) de la economía. De las tres alternativas que se le ofrecieron para llevar a cabo dicha iniciativa —negociación con el Congreso, convocatoria a un plebiscito y la expropiación—, la Unidad Popular le impuso la última, cuando de hecho él verdaderamente apoyaba cualquiera de las dos primeras (Rojas, 1987). Es cierto que Allende afrontó la tarea extremadamente difícil de mantener unida a su coalición gobernante. Pero en su intento sometió su otrora fuerte estilo de liderazgo sobre los partidos izquierdistas (que le permitieron crecer como “un pino en un florero”) a un estilo de liderazgo colectivo (Puccio, 1987: 98). Allende no sólo renunció a su brillante liderazgo sobre la izquierda, sino que también optó por mantener una relación administrativa con el Parlamento. Su flexibilidad en el Congreso se vio desplazada por una creciente rigidez. Su enfoque burocrático para la consolidación del área de propiedad social, si bien era legal pero no legítimo, acabó por romper la armonía entre el Ejecutivo y el Legislativo. Allende descartó el largo y legítimo proceso de negociaciones con el Congreso para introducir reformas, y abrió la vía a las primeras manifestaciones de violencia política, cuando sus partidarios iniciaron un proceso indiscriminado de tomas y expropiaciones de fábricas. Su estrategia contrastó con el enfoque flexible empleado por Frei, quien fue capaz, al cabo de prolongadas negociaciones con el Congreso, de reformar la Constitución para incluir la noción de propiedad social, que posteriormente dio lugar al trascendental proceso de reforma agraria.

Durante su presidencia Allende desarrolló un estilo de liderazgo orientado hacia el interior. En efecto, la mayoría de las energías presidenciales fueron consumidas en negociaciones en el seno de la Unidad Popular. La práctica del “feudalismo administrativo” por parte de la coalición gobernante, según el cual los ministerios y los organismos gubernamentales se repartían entre los miembros de sus partidos, contribuyó a aumentar la complejidad de la administración presidencial. El poder del primer mandatario, que ya desde los años treinta había sido limitado a causa de la hipertrofia burocrática, estaba ahora reducido a una función simbólica. En tres años de gobierno sólo se celebraron dos o tres reuniones de Gabinete. Pero se llevaron a cabo dos o tres reuniones semanales entre Allende y los dirigentes de los partidos de la Unidad Popular. En rigor, los partidos cogobernaron con Allende (Puccio, 1987: 143, 254). Pero en lugar de conducir hacia un liderazgo fuerte, unitario y coherente, la aceptación de un sistema de prorroto de cargos públicos entre los partidos fomentó la insensibilidad política y minimizó la eficacia presidencial (Almeyda, 1988: 177-8). Durante la Unidad Popular el presidencialismo fue débil; ningún partido deseaba fortalecer el poder presidencial, y la coalición gobernante sentía la natural inclinación a ejercer el poder presidencial de manera colectiva. El Presidente fue forzado a desempeñar el papel de un intermediario político, tarea en la cual su experiencia parlamentaria le otorgaba prestigio. Sin embargo, su función de liderazgo fue ejercida al interior de su coalición gobernante, con exclusión de otras fuerzas políticas y al margen del Congreso (Palma, 1973: 215-6; Moulian, 1983).

Allende tendió a limitar el margen de acción de su liderazgo. Esta tendencia a la rigidez fue expresada claramente en su definición instrumentalista del liderazgo, la cual se intensificó desde que fue candidato del Frente de Acción Popular (FRAP) en 1958. Al finalizar la convención que lo designó candidato a la Presidencia, declaró que asumiría su candidatura “no como una responsabilidad personal, sino colectiva” (Puccio, 1987: 50). En una entrevista concedida en 1963 afirmó que el “candidato es un instrumento valioso. Pero lo que importa no es la persona, sino lo que representa” (Entrala, 1963). Durante los días críticos de agosto de 1972, cuando enfrentó el paro nacional emprendido por la oposición y le exigió a los partidos de la Unidad Popular que formaran un “movimiento homogéneo”, procuró imponer la autoridad presidencial señalando que “existe un solo gobierno, y ése es el que yo presido. [En consecuencia] no toleraré que nadie cuestione la legitimidad del gobierno. Los partidos de la Unidad Popular deben rechazar cualquier división” (Allende, 1972). A pesar de lo anterior, en noviembre del mismo año sostuvo que él era sólo un instrumento de la Unidad Popular (Martner, 1988: 507). Allende dejó de ser un líder por sobre los partidos y se transformó en un líder sometido a su coalición gobernante, tendencia diametralmente opuesta a la de Alessandri y de Frei, quienes una vez que asumieron la Presidencia tendieron a distanciarse de los partidos que los apoyaban.

Del mismo modo, Allende se vio atrapado en un embrollo insoluble con el Congreso. En una carta dirigida a Mariano Rumor, publicada en noviembre de 1974, Frei sostuvo que Allende “nunca ofreció una fórmula de gobierno. Por el contrario, declaró que sería imposible aceptar a los demócratacristianos en su Gabinete, debido a la oposición de los partidos de la Unidad Popular” (Pinochet de la Barra, 1984: 221). Cuando el Congreso acusó a sus ministros, él mantuvo una actitud indolente pero amenazadora: “No puedo interferir con lo que resuelve el Congreso, pero puedo impedir su interferencia haciendo uso de mis prerrogativas” (Garcés, 1976: 182). Nótese cómo la reacción de Allende frente al Congreso fue similar a la de Alessandri y Frei. Sin embargo, mientras Alessandri evitó el choque con el Parlamento, y Frei se las arregló hábilmente para establecer una relación de trabajo con el Congreso, Allende demostró su incapacidad para negociar políticamente con el Poder Legislativo al recurrir a un esquema confrontacional. En su primer discurso al Congreso, Allende ya lo había desafiado: “Al cambio en la estructura de poder debe corresponder un cambio en el orden socioeconómico que mantiene el Congreso. El bicameralismo debe ser reemplazado por una sola Cámara popular” (Allende, 1971: 7, 12). El origen de esta actitud tan agresiva puede encontrarse no sólo en la cosmovisión de Allende, sino también en su anterior experiencia con la burguesía chilena, la cual lo atacó durante la primera etapa de su carrera política, allá por los años treinta, y que él consideraba entronizada en el Congreso. Desde entonces Allende desarrolló “una actitud de desafío, como si siempre estuviera a la defensiva ante el ataque de sus enemigos” (Millas, 1970). Se cuenta que Allende alardeaba durante sus campañas políticas: “Miren cómo reacciona la burguesía chilena. Siempre hay que desafiarla cara a cara” (Puccio, 1984: 55). Su enfrentamiento inicial con el Congreso no fue un sorpresa, aunque podría resultar contradictorio en el caso de un hombre que había sido elegido como

miembro del Parlamento en 1945, donde permaneció por 25 años hasta su elección como Presidente en 1970.

El giro de Allende hacia la rigidez de su estilo de liderazgo presidencial puede explicarse por la influencia de su carácter activo-negativo. De hecho, es posible plantear la hipótesis de que los rasgos activo-negativos de Allende nunca afloraron a la superficie de su personalidad hasta que asumió la presidencia y se enfrentó a situaciones llenas de tensión que desencadenaron una tendencia a la rigidez. Según el marco de análisis empleado por Barber (1985: 35), se puede concluir que la actitud de Allende varió desde la destreza política hacia la obcecada insistencia en adoptar un curso de acción destinado al fracaso, lo cual contribuyó a preparar su derrota y dejó al país en una situación peor que la pronosticada. El análisis de su vida política revela algunos indicios de esta tendencia oculta.

Por ejemplo, tal parece que a su juicio la política excluía las vías fáciles y requería un gran esfuerzo; más que una fuente de satisfacción, para Allende la vida política consistía en una lucha permanente al término de la cual se encontraba la victoria final. La batalla contra la rendición sería a la postre recompensada. Al preguntársele por qué deseaba ser Presidente en 1958 cuando la política traía más problemas que felicidad, Allende respondió que *“un hombre dedicado a la política no busca la felicidad. Sus grandes satisfacciones se encuentran en la realización de sus ideales”* (Ercilla, 1958: 17; el énfasis es mío). Es más, sus campañas políticas constituyen también el ejemplo de un despliegue de energía y de la incuestionable creencia en la conquista final del poder. En 1961 lanzó su campaña para llegar al Senado, a pesar de saber que no tenía ninguna posibilidad de triunfo: *“Debería perder. Pero si gano, nadie cuestionará mi derecho a ser candidato presidencial en 1964. Por lo tanto, ¡trabajemos duro!”* (Puccio, 1984: 105; el énfasis es mío). En 1964 le dijo a su secretario privado: *“Daremos esta batalla cantando con optimismo hasta el final, como si fuéramos a ganar”* (Puccio, 1984: 147). Allende poseía la extraordinaria cualidad de sobreponerse muy fácilmente a las derrotas. Minutos después de su fracaso de 1964 estaba pensando en la próxima campaña y le aconsejó a su secretario privado que *“no se disgustara, que no se desesperara, porque en 1970 triunfaremos. La batalla, [sin embargo], será más difícil [porque] los demócratacristianos nos muestran la nueva cara del imperialismo”* (Puccio, 1984: 158-9; el énfasis es mío).

En esta última declaración se advierte otra manifestación de su carácter activo-negativo. La presencia de un enemigo emergente que con el paso de los años adquirió mayor importancia, y que fue sindicado, junto con la burguesía chilena, como la fuente única e invisible de los problemas que obsesionaban a Allende. No puede negarse que Estados Unidos intentó impedir la elección de Allende, y que tiempo más tarde, durante su administración, intervino en forma encubierta para deponerlo (Davis, 1986; Kissinger, 1979). Sin embargo, la situación era más compleja, y esta explicación reduccionista condujo a Allende a formular la teoría de una confabulación, que lo aisló de las voces independientes (Barber, 1984: 46). Pero no sólo el carácter de Allende conspiró contra su creciente rigidez, pues tal como puede inferirse de su estilo cognitivo, él también estaba poderosamente influido por su cosmo-

visión y por su sistema de creencias, propenso a singularizar las dos causas de problemas más comunes para un líder marxista: el imperialismo y el poder de la burguesía. De acuerdo con el carácter activo-negativo definido por Barber “la rendición era el suicidio”, y Allende reconoció muchas veces que deseaba “morir luchando” (Puccio, 1984: 138). Y efectivamente murió en la presidencia. Concordando con lo señalado por Barber (1984: 261), durante la administración de Allende las “características de la situación desataron una tendencia hacia la tragedia política inherente al carácter activo-negativo”.

## CONCLUSION

Con este trabajo se ha pretendido analizar el impacto de la personalidad presidencial en el liderazgo y la actuación del Ejecutivo. El estudio de los tres casos anteriores proporciona algunos indicios para comprender desde una nueva perspectiva el complejo proceso de cambio político que tuvo lugar en el Chile democrático. Este tipo de análisis ha estado ausente en el área de la política latinoamericana y constituye un intento por establecer una nueva línea de investigación sobre los poderes Ejecutivos latinoamericanos. Asimismo, contribuye a ampliar el ámbito de los estudios presidenciales, separándolo del contexto de la política norteamericana. Al mismo tiempo también proporciona datos empíricos adicionales para someter a prueba uno de los más desafiantes marcos conceptuales utilizados en el estudio del comportamiento presidencial.

Aun cuando en esta etapa de la investigación la evidencia puede ser insuficiente, no existen dudas en cuanto a la utilidad del esquema conceptual propuesto por Barber cuando es aplicado en una perspectiva comparativa. Las tres dimensiones claves de la personalidad utilizadas en cada caso —moralidad, flexibilidad y rigidez—, que son los rasgos esenciales de sus tres tipos de carácter, son factores importantes que aparentemente guiaron el comportamiento y la actuación de Alessandri, Frei y Allende. Uno de los aspectos interesantes que se presta para estudios posteriores parece ser la relación existente entre cosmovisión y estilo cognitivo, en especial cuando está presente una orientación ideológica, como ocurrió en el caso de Allende. Esta última puede dar nueva forma al problema del impacto del carácter presidencial sobre el comportamiento.

El hecho de que el liderazgo sea una variable residual no significa que su estudio tenga que ser negado o pasado por alto. De hecho, si este análisis arroja algo de luz sobre el proceso de quiebre democrático en Chile, también podría ayudar a comprender mejor la dinámica del Chile autoritario bajo Pinochet. Desde una perspectiva histórica, y considerando el proceso democrático que está atravesando Chile, la experiencia de estos tres Presidentes también podría ayudar a explorar la manera en que repercutirán las características de la personalidad presidencial en el nuevo liderazgo democrático de Chile.

## BIBLIOGRAFIA

- ALESSANDRI, J. (1964). "Mensaje del Presidente de la República que modifica diversos artículos de la Constitución Política del Estado". Sesión 13ª de la Cámara de Diputados, Legislatura Ordinaria, martes 7 de julio, pp. 1158-1188.
- (1959-1964). Mensajes de S.E. el Presidente de la República al Congreso Nacional.
- ALLENDE, S. (1971-1973). Mensajes del presidente Allende ante el Congreso Pleno.
- (1972). "Carta del Presidente de Chile, Dr. Salvador Allende, a los jefes de los Partidos de la Unidad Popular". *Revista de la Universidad Técnica del Estado* (agosto).
- (1971). "Mensaje del Presidente de la República que fija y regula las Areas de la Economía Nacional." Sesión 3ª, de la Cámara de Diputados del 20 de octubre, pp. 229-236.
- (1971). "Mensaje del Presidente de la República que modifica diversos artículos de la Constitución Política del Estado". Sesión 13ª de la Cámara de Diputados de 16 de noviembre, pp. 941-955.
- ALMEYDA, C. (n.d.). *Reencuentro con mi vida*. Santiago: Las Ediciones del Ornitorrinco.
- ALTAMIRANO, C. (1977). *Dialéctica de una derrota*. México: Siglo XXI Editores.
- ARNELLO, M. (n.d.) *Proceso a una democracia: pensamiento político de Jorge Prat*. Santiago: Editorial Soberanía.
- BARBER, J.D. (1985). *The Presidential Character: Predicting Performance in the White House*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- BASS, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- BITAR, S. y PIZARRO, C. (1986). *La caída de Allende y la huelga de El Teniente: lecciones de la historia*. Santiago: Ornitorrinco.
- BLANCO, G. (1984). *Eduardo Frei: El hombre de la Patria Joven*. Santiago: Editorial Aconcagua.
- BOIZARD, R. (1973). *El último día de Allende*. Santiago: Editorial del Pacífico.
- (1973). *Picotón en tres dimensiones*. Santiago: Pineda Libros.
- BOYE, O. y NOHLEN, D. (1983). "¿Era inevitable la contrarrevolución en Chile: Capas medias y militares en Chile". *Análisis*, 18 de octubre, pp. 2-10.
- BRAVO, B. (1988) *Régimen de gobierno y democracia en Chile: 1924-1973* (Cuaderno Nº 18). Santiago: Instituto de Ciencia Política, U. de Chile.
- (1986). *Régimen de gobierno y partidos políticos en Chile: 1924-1973* (segunda edición). Santiago: Editorial Jurídica.
- El Presidente en la historia de Chile. Santiago. Editorial Universitaria.
- BRUNA, S. (1976). *Chile: la legalidad vencida*. Ciudad de México, Ediciones Era.
- BURKE, J. and GREENSTEIN F.I. (n.d.) "Presidential Personality and National Security Leadership: A Comparative Analysis of Vietnam Decision Making". Manuscript.
- BURNS, J.M. (1984). *The Power to Lead: The Crisis of the American Presidency*. New York: Simon and Schuster.
- (1978). *Leadership*. New York. Harper and Row.

- (1977). "Wellsprings of Political Leadership". *American Political Science Review* 71: 266-275.
- CARMONA, D. (1960). "Senador Frei: 'El gobierno no tiene audacia ni imaginación'". *Ercilla*, 28 de septiembre, p. 11.
- CARRASCO, S. (1987). *Alessandri: su pensamiento constitucional, reseña de su vida pública*. Santiago: Editorial Andrés Bello.
- DAVIS, N. (1986). *Los dos últimos años de Salvador Allende*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- DION, L. (1968). "The Concept of Political Leadership: An Analysis", *Canadian Journal of Political Science* 1: 2-17.
- DOIG, J.W. and HARGROVE, E.C. (1987) (eds.). *Leadership and Innovation: A Biographical Perspective on Entrepreneurs in Government*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- DOMINGUEZ, L. (1964). "Nacimiento de un político: la inquieta vida del joven Eduardo Frei". *Ercilla*, 4 de noviembre, pp. 7-9.
- DONOSO, C. (1976). "Notas sobre el origen, acatamiento y desgaste del régimen presidencial, 1925-1973", *Historia* 13: 271-352.
- DOONER, P. (1984). *Cambios sociales y conflicto político: el conflicto político nacional durante el gobierno de Eduardo Frei (1964-1970)*. Santiago: CPU.
- EDINGER, L. (1975). "The Comparative Analysis of Political Leadership", *Comparative Politics* 7: 253-269.
- EDWARDS, A. (1976). *La Fronda Aristocrática*. Santiago: Editorial del Pacífico.
- ENTRALA, I. (1963). "Allende: Crear nuevas fuentes de producción". *Ercilla*, 3 de julio.
- ERCILLA (1963). "Frei: 'No creo en una política popular sin pueblo'". 3 de julio, pp. 10-11.
- (1958). "Cuatro candidatos al trasluz: Alessandri, Allende, Bossay y Frei frente a frente". 21 de mayo, pp. 17-19.
- FLEET, M. (1988). "La Democracia Cristiana en el Poder", *Estudios Públicos* 32: 263-313.
- FREI, E. (1981). *El mensaje humanista*. Santiago: Editorial Aconcagua.
- (1965-1970). Mensajes del Presidente de la República de Chile al Congreso Nacional. 21 de mayo.
- (1969). "Mensajes del Presidente de la República que modifica diversos artículos de la Constitución Política del Estado". Sesión 21ª de la Cámara de Diputados, Legislatura Extraordinaria, 18 de marzo, pp. 2199-2207.
- (1967). "Mensaje del Presidente de la República que lo autoriza para disolver el Congreso Nacional una vez durante cada período presidencial y disolver actual Congreso". Sesión 41ª, Cámara de Diputados. Legislatura Extraordinaria, 24 de enero, p. 3951.
- (1964). "Mensaje del Presidente de la República que modifica diversos artículos de la Constitución Política del Estado". Sesión 5ª de la Cámara de Diputados, Legislatura Ordinaria, martes 1º de septiembre, pp. 280-292.
- (1963). "Soy categóricamente partidario de reformar la Constitución". Santiago: Editorial del Pacífico.
- (1949). *Historia de los partidos políticos chilenos*. Santiago: Editorial del Pacífico.

- GAMONAL, G. (1988). *Jorge Alessandri: el hombre, el político*. Santiago: Lord Cochrane.
- GARCES, J.E. (1971). *1970. La Pugna por la Presidencia en Chile*. Santiago: Editorial Universitaria.
- (1976). *Allende y la Experiencia Chilena*. Barcelona: Ariel.
- GARRETON, M.A. (1983). "La Unidad Popular diez años después", *Análisis*, 18 de octubre, pp. 17-18.
- GARRIDO, J. (1988) (ed.). *Historia de la Reforma Agraria en Chile*. Santiago: Editorial Universitaria.
- GEORGE, A.L. (1974). "Assessing Presidential Character", *World Politics* 26: 234-282.
- GEWANDT, H. (1964). "Mi amigo Frei". *Ercilla*, 11 de agosto.
- GONGORA, M. (1986). *Ensayo histórico sobre la noción de Estado en Chile en los siglos XIX y XX*. Santiago: Editorial Universitaria.
- GREENSTEIN, F.I. (1969). "Personality and Politics" in Seymour M. Lipset, editor, *Politics and the Social Sciences*. London: Oxford University Press.
- GUILISASTI, S. (1964). *Partidos Políticos Chilenos* (Segunda edición, aumentada). Santiago: Editorial Nascimento.
- HARGROVE, E.C. (1989). "Two Conceptions of Institutional Leadership". Chapter prepared for publication in Brayan Jones, ed., *Political Leadership from Political Science Perspectives*. University of Kansas Press.
- HIRSCHMAN, A.O. (1965). *Journeys Toward Progress: Studies of Economic Policy-Making in Latin America* New York: Anchor Books.
- HUNTINGTON, S.P. (1968). *Political Order in Changing Societies*. New Haven: Yale University Press.
- JAMES, D. (1982). "Presidential Studies: A Maturing Field." "Paper presented at the Annual Meeting of the American Political Science Association, Denver, September 2-5.
- KISSINGER, H. (1979). *White House Years*. Boston: Little, Brown and Co.
- LAVRETSKI, J. (1978). *Salvador Allende*. Moscú: Editorial Progreso.
- LIGERO, J. y VALLE, J. (1987). *Allende: la consecuencia de un líder*. Santiago: Ediciones Lar.
- LINZ, J. and STEPAN, A. (1978). *The Breakdown of Democratic Regimes: Latin America*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- LINZ, J. (1978). *The Breakdown of Democratic Regimes: Crisis, Breakdown and Reequilibration*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- LIRA, M.E. (1968). *La Cueva del Senado y los 45 Senadores*. Santiago: Abuhomor Impresores.
- MAGNET, A. (1951). *Eduardo Frei Montalva: semblanza*. Santiago: Del Pacífico Impresores.
- MARTINEZ, J.M. (1988). "El liderazgo político", *El Mercurio*, 19 de junio.
- MARTNER, G. (1988). *El gobierno del Presidente Salvador Allende, 1970-1973: una evaluación*. Santiago: Ediciones Literatura Latinoamericana Reunida.
- MILLAS, H. (1970). "Allende: renovado optimismo", *Ercilla* N° 1807.
- MOULIAN, T. y TORRES, I. (n.d.) *Discusiones entre honorables: las candidaturas de la Derecha 1938-1946*. Santiago: FLACSO.

- MOULIAN, T. (1983). "Allende y la Unidad Popular". *Análisis*, 18 de octubre, pp. 11-16.
- NERUDA, P. (1974). *Confieso que he vivido: Memorias*. Barcelona: Editorial Seix Barral.
- PALMA, E. (1973). "La Unidad Popular en el Sistema Político Chileno". In *Chile: El costo social de la dependencia ideológica*, edited by Pablo Hunneus. Santiago: Editorial del Pacífico.
- PARKER, L.H. (1964). "Un gobierno con compromiso", *Ercilla*, 4 de noviembre, pp. 24-25.
- PEDERSON, W.D. (1989). *The "Barberian" Presidency: Theoretical and Empirical Readings*. New York: Peter Lang.
- PINOCHET DE LA BARRA, O. (1983). *El pensamiento de Eduardo Frei* (2ª edición). Santiago: Editorial Aconcagua.
- PINTO, A. (1973). *Chile, un caso de desarrollo frustrado* (tercera edición). Santiago: Editorial Universitaria.
- PRATS, C. (1987). *Memorias: Testimonio de un Soldado* (tercera edición), Santiago: Pehuén.
- PUCCIO, O. (1987). *Un cuarto de siglo con Allende: recuerdos de su secretario privado* (segunda edición). Santiago: Emisión.
- QUALLS, J. (1977). "Barber's Typological Analysis of Political Leaders", *American Political Science Review* 71: 182-225.
- QUIROGA, P. (1988) (comp.). *Salvador Allende Gossens: Obras Escogidas 1933-1948* (vol. I). Santiago: Ediciones Lar.
- RAVINES, E. (1974). *El Rescate de Chile*. Santiago: Ediciones Soberanía.
- ROJAS, A. (1987). *La transformación del Estado: la experiencia de la Unidad Popular*. Santiago: Ediciones Documentas.
- SILVA, G. (1985) (comp.). *Jorge Alessandri: su pensamiento político*. Santiago: Editorial Andrés Bello.
- VALENZUELA, A. (1978). *The Breakdown of Democratic Regimes: Chile*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- (1977). *Political Brokers in Chile: Local Government in a Centralized Polity*. Durham: Duke University Press.
- VEXLER, E. (1965). "Histórico terremoto político: entrevista exclusiva con Frei después de la elección", *Ercilla*, 10 de marzo.
- (1964). "Té y simpatía con los Frei", *Ercilla*, 27 de mayo, pp. 4-5.
- YOCELEVSKY, R. (1985). *La Democracia Cristiana Chilena: trayectoria de un proyecto*. Cuadernos de Trabajo N° 9 (FLACSO).