
MÁS ALLÁ DE LOS NEGOCIOS
MIRADAS Y VISIONES DE EMPRESARIOS SOBRE
LA ECONOMÍA, LA SOCIEDAD Y LA POLÍTICA

Elisa Chuliá, María Miyar, Jacobo Muñoz Comet,
Anne-Marie Reynaers y Pierre Perard

MÁS ALLÁ DE LOS NEGOCIOS
MIRADAS Y VISIONES DE EMPRESARIOS SOBRE
LA ECONOMÍA, LA SOCIEDAD Y LA POLÍTICA

Elisa Chuliá, María Miyar, Jacobo Muñoz Comet,
Anne-Marie Reynaers y Pierre Perard

FUNCAS

PATRONATO

ISIDRO FAINÉ CASAS
JOSÉ MARÍA MÉNDEZ ÁLVAREZ-CEDRÓN
FERNANDO CONLLEDO LANTERO
CARLOS EGEA KRAUEL
MIGUEL ÁNGEL ESCOTET ÁLVAREZ
AMADO FRANCO LAHOZ
MANUEL MENÉNDEZ MENÉNDEZ
PEDRO ANTONIO MERINO GARCÍA
ANTONIO PULIDO GUTIÉRREZ
VICTORIO VALLE SÁNCHEZ
GREGORIO VILLALABEITIA GALARRAGA

DIRECTOR GENERAL

CARLOS OCAÑA PÉREZ DE TUDELA

Impreso en España
Edita: FUNCAS
Caballero de Gracia, 28, 28013 - Madrid

© FUNCAS

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, así como la edición de su contenido por medio de cualquier proceso reprográfico o fónico, electrónico o mecánico, especialmente imprenta, fotocopia, microfilm, offset o mimeógrafo, sin la previa autorización escrita del editor.

ISBN: 978-84-17609-21-4
ISBN: 978-84-17609-22-1
Depósito legal: M-9523-2019
Maquetación: FUNCAS
Imprime: Cecabank

Índice

PRESENTACIÓN: UN ESTUDIO PARA CONOCER MEJOR A LOS EMPRESARIOS	5
CAPÍTULO 1. LA FAMILIA EMPRESARIAL	15
CAPÍTULO 2. CUESTIÓN DE IMAGEN	27
CAPÍTULO 3. LAS MUJERES EN LA EMPRESA: LAS VOCES DE ELLAS Y DE ELLOS	39
CAPÍTULO 4. EN BUSCA DE UN MODELO PRODUCTIVO DE EMPLEO Y CRECIMIENTO	53
CAPÍTULO 5. HACIA UN MERCADO DE TRABAJO MEJOR REGULADO	65
CAPÍTULO 6. LA EDUCACIÓN Y LA FORMACIÓN DE LOS ESPAÑOLES: MEJOR, PERO MEJORABLE	77
CAPÍTULO 7. EUROPA, PUERTA AL MUNDO Y GARANTÍA DE FUTURO	91
CAPÍTULO 8. DESCONFIANZA HACIA LA CLASE POLÍTICA Y TEMPLANZA ANTE LA CORRUPCIÓN	99
CAPÍTULO 9. EL ESTADO, LUCES Y SOMBRAS	109
CAPÍTULO 10. ORGANIZACIONES EMPRESARIALES Y SINDICATOS: RENOVARSE O... SIMPLEMENTE SUBSISTIR	123
CAPÍTULO 11. UNA SOCIEDAD MODERNA, TRABAJADORA Y SOLIDARIA, PERO FALTA DE CONFIANZA	131
CAPÍTULO 12. LOS RETOS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL SISTEMA ECONÓMICO GLOBAL	137
DOCE CONCLUSIONES Y UNA REFLEXIÓN FINAL	147
BIBLIOGRAFÍA	153
ANEXOS	157

PRESENTACIÓN: UN ESTUDIO PARA CONOCER MEJOR A LOS EMPRESARIOS

El qué, el porqué y el cómo

Este libro contiene el análisis de una información muy variada que cuarenta personas nos han proporcionado directamente, contestando a nuestras preguntas en entrevistas personales previamente concertadas. Esos cuarenta informantes son propietarios y directivos de empresas españolas o residenciadas en España, mayoritariamente medianas y de prácticamente todos los sectores, que entre 2016 y 2018 se han prestado a mantener conversaciones con nosotros, sin más interés que el de ayudarnos a conseguir el que les planteamos como nuestro objetivo: conocer mejor qué y cómo piensan quienes están al frente de empresas (y ostentan trayectorias empresariales bien afianzadas) acerca de sí mismos, de sus actividades profesionales y del entorno económico, social y político-institucional en el que las desarrollan.

El objetivo: conocer mejor cómo piensan los empresarios españoles

El análisis que presentamos en este libro debe entenderse como una exploración de la cultura empresarial española en la etapa inmediatamente posterior a la crisis económico-financiera conocida ya como “Gran Recesión”, un septenio (2008-2014) durante el cual la legitimidad de los empresarios, en general, sufrió un menoscabo considerable, tanto porque algunos representantes significados del colectivo empresarial se vieron envueltos en escándalos provocados por sus acciones contrarias a la ley y sus malas prácticas, como por el fuerte deterioro de los indicadores dependientes de la actividad empresarial, en particular, el empleo y los salarios¹. En este contexto complicado, pero también alentador ante la nueva fase del ciclo económico, cobran, a nuestro juicio, especial interés las ideas y percepciones de los empresarios sobre el medio en el que operan. A través de un conjunto de testimonios significativos construimos un relato de esa cultura empresarial, sin duda fragmentario e incompleto, pero con voluntad panorámica; un relato para cuya elaboración hemos seguido básicamente tres principios: la

Fidelidad a las fuentes, atención a la pluralidad de argumentos y ponderación en la interpretación

¹ Sobre la legitimidad empresarial, véase Huerta y Salas (2014).

fidelidad a las fuentes, la atención a la pluralidad de argumentos y la ponderación en la interpretación.

A lo largo de las últimas décadas, los empresarios españoles han sido objeto de algunas, no muchas, investigaciones sociológicas. Destacan como pioneras las que Juan J. Linz y Amando de Miguel efectuaron en los años 60 y 70 del siglo XX, cuando, tras el abandono de la política económica autárquica practicada durante los primeros veinte años del régimen de Franco, el tejido empresarial comenzó a experimentar un desarrollo considerable. Aun considerando a los empresarios como una élite influyente en la organización de la sociedad, Linz y de Miguel (1966) pusieron en cuestión la idea fuertemente arraigada entonces (y todavía hoy bastante extendida) de la subordinación de la política al empresariado. A mediados de los años 80, Víctor Pérez-Díaz también refutó el argumento de la instrumentalización de la clase política por la empresarial. Basándose en la evidencia que reunió mediante una encuesta representativa a los empresarios españoles (véase más abajo), afirmó la complejidad de la relación entre ambas clases, caracterizada, más que por una dominación de una sobre la otra, por una “instrumentación recíproca, parcial e intrínsecamente conflictiva” (Pérez-Díaz, 1985: 4)².

Parquedad de
investigaciones
sociológicas
actuales sobre los
empresarios

Puede que la tesis del limitado protagonismo político de los empresarios durante los últimos años del régimen de Franco y en la transición democrática amortiguara el interés de los sociólogos por el empresariado español como grupo destacado de la sociedad, capaz de ejercer un liderazgo social más allá de la economía y los negocios. Lo cierto es que el estudio de las élites, en general, ha perdido atractivo entre los sociólogos españoles desde los años ochenta; no así entre los historiadores (en particular, los historiadores económicos), que han seguido publicando en los últimos años importantes obras sobre empresarios y empresas³. Pero tampoco cabe pasar por alto que, como tema de investigación, los empresarios adolecen de un problema de carácter metodológico. Por una parte, se echan en falta datos cuantitativos susceptibles de explotación estadística y contrastación de hipótesis conforme a las

² Unos años antes, en 1980, el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) había llevado a cabo una encuesta a directivos de grandes empresas industriales, cuyos resultados describen De la Sierra, Caballero y Pérez Escanilla (1981).

³ Como muestra significativa, pueden consultarse los artículos de los historiadores Mercedes Cabrera, Santos Juliá y Juan Pro, en el número 73 (1997) de *Papeles de Economía Española*. Véase también Torres (2000), una compilación de cien biografías breves de destacados empresarios españoles, la mayoría de ellas elaboradas por especialistas en Historia Económica o de la Empresa; basándose en ese mismo modelo, la editorial Lid ha publicado posteriormente otras obras sobre empresarios aragoneses (Germán, 2007), andaluces (Parejo, 2011) y madrileños (Torres, 2017).

reglas convencionales del método científico⁴. Por otra parte, no resulta sencillo obtener datos cualitativos de calidad sobre los empresarios. En efecto, no son precisamente informantes fáciles, tanto por la escasez de su tiempo disponible para menesteres no profesionales, como por la prevención que, consciente o inconscientemente, les provocan las solicitudes de información publicable.

Aunque la parquedad de investigación social sobre los empresarios nos era bien conocida, adquirimos plena conciencia de ella cuando descubrimos la monografía publicada en 2015 por la editorial alemana Rowohlt bajo el título: *Sprachlose Elite? Wie Unternehmer Politik und Gesellschaft sehen* (*¿Una élite silente? Cómo ven los empresarios la política y la sociedad*). Más allá de reivindicar, como otros muchos autores, el papel fundamental de los empresarios en la producción de bienes y servicios, el crecimiento económico, la creación de empleo y la innovación tecnológica, este estudio, desarrollado por un grupo de científicos sociales de la Universidad de Göttingen, hacía hincapié en la “gran influencia en numerosos ámbitos sociopolíticos” que ejercen los empresarios, por su destacada posición social, y de la que se derivan, “quiéranlo o no, diversas responsabilidades” (Walter y Marg, 2015: 10). Desde este punto de partida, los investigadores alemanes exponían e interpretaban la información recogida por un amplio equipo de colaboradores a través de entrevistas en profundidad a 160 empresarios y directivos alemanes de diversas edades y sectores. La garantía de anonimato de los entrevistados favoreció que estos hablaran con una soltura y franqueza infrecuentes en sus declaraciones públicas, mientras que la relativamente larga duración de las conversaciones (que, de media, superaron una hora) les ofreció la oportunidad de explayarse y perfilar con detalle sus respuestas (Anexo I).

El contenido del estudio alemán nos pareció tan original y de tanto interés para conocer mejor a este grupo de personas habitualmente tan reservadas, que nos propusimos tomarlo como referencia para diseñar una investigación sobre los empresarios en España. El resultado de este propósito ha quedado plasmado en el presente libro, basado en entrevistas personales, similares a las realizadas por los investigadores alemanes, a través de las que hemos extraído información sobre cómo se perciben y valoran a sí mismos los empresarios, y cómo ven y piensan

Un estudio de referencia sobre los empresarios alemanes mediante entrevistas en profundidad

Una muestra no representativa, pero significativa

⁴ Las dinámicas que rigen internacionalmente y desde hace algunos años las agendas de investigación de mayor rendimiento académico en las ciencias sociales tienden a marginar aquellos temas para los que escasean este tipo de datos. No extraña por ello que se estudien más las empresas que los empresarios, dado que sobre las primeras hay más información que sobre los segundos. Y por la misma razón tampoco sorprende que, para estudiar a los empresarios, a menudo se enfoque más la atención en las organizaciones empresariales que en los individuos a las que ellas representan.

sobre dimensiones fundamentales de la sociedad, la política y la economía contemporáneas. Tratamos de exponer estos testimonios de una manera clara, ordenada y completa, utilizando numerosas citas literales y sin pretensión alguna de defender una tesis concreta sobre el empresariado español, sino de explorar las miradas y visiones que ellos mismos han ido desgranando en entrevistas distendidas y planteadas con la garantía de anonimidad. No es nuestro propósito extraer conclusiones generalizables al conjunto de los empresarios, sino conocer y tratar de entender las ideas y opiniones que han expuesto en casi medio centenar de horas de grabación, posteriormente transcritas para su mejor análisis; ideas y opiniones que, en rigor, no cabe considerar “representativas”, pero, a nuestro entender, sí significativamente “características” de un colectivo que, aunque plural y diverso, comparte un núcleo considerable de lo que podríamos denominar “cultura vivida”.

Cuarenta entrevistas
a empresarios y
empresarias

Para establecer el contacto con los empresarios y concertar las entrevistas recurrimos, en primer lugar, a la Cámara de Comercio de España. Gracias a su respaldo, logramos entrevistar a empresarios en 16 comunidades autónomas (20 provincias), de un amplio abanico de sectores. La muestra final de entrevistados incluye también a empresarios a los que accedimos a través de relaciones personales y del procedimiento conocido como “bola de nieve”⁵. En total, entre 2016 y 2018 realizamos cuarenta entrevistas personales semiestructuradas (es decir, soportadas por un guion establecido, que se puede consultar en el Anexo II), con una duración media de una hora, a empresarios y directivos de empresas mayoritariamente medianas (entre 100 y 300 empleados), cuyas características sociodemográficas se resumen al final del libro (Anexo III).

Queremos señalar ya desde estas primeras páginas que nuestro uso del plural genérico “los empresarios” engloba a hombres y a mujeres; ellos son todavía mayoritarios en el empresariado, si bien la evolución observable en las carreras educativas y profesionales femeninas, así como también en las relaciones de género en prácticamente todos los ámbitos de la sociedad, la economía y la política, permite anticipar el debilitamiento de esta asimetría a lo largo de las próximas décadas.

El concepto de empresario utilizado en este estudio

A los empresarios se les ha denominado a lo largo de la historia de diferentes formas, algunas de las cuales se escuchan y leen todavía hoy con más o menos frecuencia. Esas denominaciones suelen enfatizar

⁵ Consiste básicamente en que los individuos indican nombres de otros posibles entrevistados, facilitando así su selección e inclusión en la investigación.

una u otra dimensión específica del quehacer empresarial. Por ejemplo, los términos –hoy poco frecuentes– de “patrón” o “capitalista” hacen referencia al poder ostentado respecto a los trabajadores y a la acumulación de patrimonio, respectivamente; el más moderno de “empleador” subraya la generación y oferta de empleo. El concepto “empresario” (o “empresaria”) –el que utilizamos invariablemente a lo largo de este trabajo– es el más común y semánticamente neutral. Su origen se vincula con la palabra *entrepreneur*, utilizada por el economista francés Jean Baptiste Say (1767-1832) a principios del siglo XIX, según el cual merecía ese nombre quien desplazaba los recursos económicos de un área de baja productividad a otra de productividad más alta e interés más elevado. Unas décadas antes, el irlandés Richard Cantillon (1680-1734), al que se reconoce haber puesto de relieve el papel crítico del empresariado en la economía, había definido como empresario a todo aquel que “aventura”, que asume riesgos de pérdida a través de diferentes acciones, entre ellas, la ejecución de obras o servicios públicos (Brown y Thornton, 2013).

Sobre la base de esas ideas centrales de Say y Cantillon, los numerosos autores contemporáneos que han tratado de explicar en pocas palabras qué es un “empresario” han puesto el énfasis en unas u otras facetas de la actividad empresarial (la maximización de beneficios, la innovación productiva, el riesgo, la búsqueda de oportunidades, etc.). Y es que, como ha señalado López Novo (2015: 91), “empresario” es “una categoría social heterogénea que amalgama perfiles de acción diversos: pequeños, grandes y medianos; innovadores y emuladores; más o menos dependientes de la protección del Estado; y con distintas modalidades de incrustación en la estructura social (empresas familiares, distritos industriales) e institucional (dependientes de la contratación pública)”. Dadas las múltiples dimensiones de la actividad empresarial y la heterogeneidad de perfiles de quienes la desempeñan, no extraña que el DRAE enumere seis acepciones del término “empresario”. Hay que esperar hasta la cuarta para encontrar el significado que adoptamos como definición operativa en este estudio: “titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa”.

En efecto, la mayor parte de nuestros entrevistados son propietarios de empresas, aunque también hemos incorporado a la muestra, en la proporción aproximada de una quinta parte, a directivos (o “empresarios corporativos”), que ostentan una responsabilidad crucial sobre las empresas, aunque carezcan de una participación significativa en su capital (Cuervo, 2005: 10). Es verdad que unos y otros no arriesgan lo mismo en su quehacer empresarial, pero sí “juegan en el mismo equipo” en la medida en que comparten estrechamente unos intereses y,

Nuestro concepto de empresario: “titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa”

como hemos podido comprobar, también unas formas de “mirar y ver” los asuntos de interés público. Partimos, por tanto, del supuesto de que empresarios y directivos participan de una cultura colectiva y marcadamente distinta de la de otros actores sociales y económicos relevantes, lo que justifica su consideración conjunta.

La importancia de las motivaciones, las ideas y los valores

Comportamientos e ideas

¿Qué es más definitorio de un colectivo social específico: su comportamiento o sus ideas? La ciencia social empírica daría seguramente como primera respuesta el comportamiento, los “hechos mensurables”. Pero la pregunta plantea una alternativa que no es tal. En realidad, los comportamientos reflejan motivaciones de diverso tipo, no solo materiales, sino también morales y éticas. En efecto, las actuaciones de los individuos se fundan no solo en intereses más o menos objetivables, sino también en percepciones y opiniones, en formas de mirar y ver la realidad, en preferencias y disposiciones de comportamientos. Conocer todas esas piezas culturales de manera directa, a través de testimonios personales, ayuda a comprender al menos una parte de las causas subyacentes a las conductas presentes de los sujetos que los expresan y a anticipar razonablemente sus conductas futuras. Ese proceso de comprensión no avanza más que escuchando a esos sujetos con atención y con el empeño genuino de saber, no de enjuiciar.

“Comprender” es, al fin y al cabo, el propósito general y declarado de la sociología de Max Weber, quien en 1905 publicó *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, uno de sus grandes libros, en el que destacó la importancia de las ideas en la creación de la riqueza económica y en el ámbito de la economía de la empresa. Weber explicó la influencia del pensamiento calvinista (que hacía del éxito económico durante la vida una garantía de salvación tras la muerte) en el surgimiento del modelo capitalista. Aunque no simpatizaba con la visión espiritual de la historia económica defendida por su colega Werner Sombart, estaba convencido de que las ideas colectivas, y las conductas individuales derivadas de ellas, daban lugar a fenómenos sociales y económicos de gran alcance (Weber [1905], 2011).

Comprender las bases culturales de la acción

Sin obviar la importancia que los entornos económico-financiero y político-institucional en un territorio concreto adquieren en la explicación de la actividad empresarial, este trabajo enfoca la atención en las bases culturales de quienes protagonizan esa actividad; unas bases culturales de las que los empresarios mismos no siempre son conscientes, pero que afloran en su discurso una vez se les plantean determinadas cuestiones y se les invita a pensar y manifestarse sobre ellas.

En la estela de esta tradición intelectual de “comprender” una realidad existente, por inmaterial y escurridiza que sea, nuestro trabajo busca aportar conocimiento acerca de cómo piensan los empresarios españoles sobre sus trayectorias y su papel en la sociedad, qué les gusta y valoran del país, de su sistema de organización económica, política y social, y qué les desagrada y preocupa. Como subrayaron Lafuente y Salas (1989: 18), estos elementos culturales son “factores relevantes en el estudio del empresariado” y, en definitiva, “subyacen a la oferta de actividades empresariales”.

Aunque, como ya hemos mencionado arriba, la investigación sociológica sobre los empresarios en la España democrática ha sido escasa, una aportación académica al estudio de esos elementos culturales del empresariado merece ser aquí señalada. Constituye el principal antecedente en España de nuestra investigación, si bien difiere de ella en los métodos utilizados y, en consecuencia, en el tipo de resultados empíricos obtenidos. Se trata de la encuesta a directivos y empresarios españoles que en 1984, bajo el patrocinio de la Fundación FIES, diseñó y realizó Víctor Pérez-Díaz, y cuyos resultados se publicaron posteriormente en la revista *Papeles de Economía Española*. La encuesta aportó un valioso conjunto de datos sobre las opiniones y actitudes de más de 600 empresarios españoles que contestaron un extenso cuestionario. En su análisis, Pérez-Díaz (1985) puso de relieve el optimismo de los empresarios respecto a su propio futuro profesional y al porvenir de la situación económica del país en unos años todavía críticos de la historia de la democracia española⁶. Destacó asimismo la actitud favorable de los empresarios hacia la inversión pública en infraestructuras y en servicios sociales (en particular, la educación y la sanidad), aun rechazando el aumento de la presión fiscal y postulando la necesidad de reducir los gastos corrientes de la Administración. Los datos también permitían sostener que, apenas transcurrido un lustro desde la aprobación de la Constitución, los empresarios aceptaban a los sindicatos como actores clave en el sistema de relaciones industriales y valoraban positivamente el asociacionismo empresarial, incluido el trabajo realizado hasta entonces por las organizaciones empresariales.

La opción por la encuesta como método de investigación sobre estas cuestiones hizo posible formular afirmaciones aplicables al conjunto

⁶ Las actitudes resultaron ser, en general, más positivas que las expresadas pocos años antes por los 116 directivos de empresas industriales entrevistados por el CIS (véase nota 2), lo que probablemente tenga que ver con las diferentes fases del ciclo económico en las que se realizaron ambas encuestas (la primera, en plena crisis de la segunda subida del petróleo y las materias primas; la segunda, en un año en el que el PIB crecía casi al 2%).

La encuesta a empresarios españoles de 1984 patrocinada por FIES

La entrevista en profundidad como técnica de indagación en los razonamientos y las opiniones

del empresariado español con un elevado nivel de confianza, pero no tanto indagar en la estructura interna de los razonamientos de los empresarios o en los argumentos causales sobre los que se forman sus opiniones. Precisamente eso es lo que nos proponemos conseguir con la investigación cualitativa cuyos resultados presentamos en este libro y que, promovida por Funcas (la fundación sucesora de FIES), hemos desarrollado tres décadas después de que se realizara aquella encuesta.

No se nos oculta que en ese tiempo ha cambiado sustancialmente el panorama empresarial español, aunque persisten como rasgos característicos el reducido tamaño de las empresas y su relativamente elevada mortalidad⁷. Con todo, se han producido importantes avances en la consolidación de la base industrial del país. Como han argumentado Guillén y García-Canal (2011: 22), esos avances –de los que las nuevas multinacionales españolas constituyen probablemente el mejor exponente– traen causa, en gran medida, de factores directamente relacionados con las capacidades y habilidades de quienes dirigen las empresas, lo que aumenta el interés de conocer y comprender mejor a ese colectivo clave para la economía.

El perfil de los empresarios entrevistados

Características de la muestra entrevistada

A los empresarios entrevistados para esta investigación se les entregó, al final de la entrevista, un formulario para recoger información diversa sobre sus personas, fundamentalmente de carácter socio-demográfico. En el Anexo III puede encontrarse un cuadro con las frecuencias correspondientes a cada una de las variables por las que se preguntó. De ellas se desprende que el perfil predominante entre los empresarios entrevistados para esta investigación es el de un hombre, mayor de 45 años, con estudios universitarios, casado y con hijos. Las mujeres empresarias representan una quinta parte del total de entrevistados, mientras que los menores de 45 años apenas superan el 10%.

Teniendo en cuenta la composición por edades de la muestra, cabe afirmar que el nivel educativo de los entrevistados es considerablemente alto. En efecto, cuatro de cada cinco han completado estudios universitarios. Forman parte de la generación de empresarios españoles que más tiempo de vida han dedicado a la educación formal: los entrevistados cuyos padres completaron estudios universitarios no llegan, sin embargo, al 40% (y menos del 20% indican la misma condición en

⁷ Más del 90% de las aproximadamente 3.500.000 empresas que operaban en España en 2016 contaban con menos de seis asalariados. Ese mismo año desapareció un número de empresas próximo al 9% del total (316.000), aunque algo inferior al de empresas que se crearon (366.000). Véase INE (2018).

el caso de sus madres). Respecto a la situación familiar, nueve de cada diez están casados o viudos. Este patrón tradicional de configuración familiar concurre con un sentimiento religioso bastante moderado: dos terceras partes de los entrevistados se declaran católicos, pero más de la mitad de ellos no son practicantes.

La mayor parte de los empresarios entrevistados dirigen dos o más empresas, y en algunos casos están a cargo de grupos o sociedades de diez o más empresas. En torno a seis de cada diez poseen o dirigen empresas con un número total de trabajadores por encima de 100, y casi una quinta parte, por encima de 500. Atendiendo a los sectores en los que desarrollan la actividad empresarial, el de servicios es el más representado, seguido del industrial; los sectores de la construcción y la agricultura ostentan, en cambio, una representación bastante menor.

Por lo que se refiere a la participación en organizaciones vinculadas al mundo empresarial, cuatro de cada cinco entrevistados afirman ser miembros de alguna asociación de representación de intereses empresariales. Una mayoría considerable también forma parte de otras asociaciones de la sociedad civil, predominando entre ellas las que reúnen a líderes empresariales. Por último, cabe señalar que los empresarios entrevistados se autoubican mayoritariamente en el segmento de centro-derecha del eje ideológico. En una escala de 1 a 10, donde el 1 representa la izquierda y el 10 la derecha, dos terceras partes marcan posiciones entre el 6 y el 10. No obstante, casi tres de cada diez se sienten más cómodos en el centro (5) o ligeramente escorados hacia la izquierda (4).

Diversidad de empresas

La estructura del libro

A esta presentación del libro *Más allá de los negocios. Miradas y visiones de empresarios sobre la economía, la sociedad y la política* le siguen doce capítulos y un apartado de conclusiones y consideraciones finales. Cada uno de los capítulos se corresponde con alguna de las grandes cuestiones planteadas en las entrevistas a los empresarios y puede leerse individualmente, sin necesidad de seguir un orden, aunque la estructura del libro se ha diseñado de acuerdo con una lógica que facilita la lectura consecutiva de sus partes.

Así, el primer capítulo centra el foco en algunos aspectos de las biografías empresariales de los entrevistados, poniendo de relieve la importancia de la familia en el desarrollo de las propias trayectorias. El

Conversaciones
sobre cuestiones
económico-
empresariales, socio-
laborales y político-
institucionales

segundo capítulo recoge las ideas de los empresarios sobre el papel que representan ellos mismos en la sociedad y la consideración que, a su juicio, reciben de ella. El tercer capítulo está dedicado a las mujeres empresarias, y presta especial atención a las oportunidades y los obstáculos que han afrontado en sus carreras profesionales, así como también a cómo las perciben los empresarios varones. El cuarto capítulo se adentra en las consideraciones de los empresarios sobre el modelo productivo, y el quinto, en su visión del mercado de trabajo. En el sexto capítulo se expone y analiza una dimensión muy relacionada con el modelo productivo y el mercado de trabajo, la educación y la formación de la población activa. El séptimo plantea la visión empresarial de Europa y la Unión Europea. El octavo y el noveno ofrecen testimonios y argumentos para comprender mejor cómo piensan los empresarios sobre la política y el Estado, respectivamente. El capítulo décimo reúne las opiniones de los empresarios sobre las fortalezas y debilidades de la sociedad española, mientras que el undécimo tiene por objeto conocer cómo perciben y valoran los empresarios a las organizaciones empresariales y los sindicatos como agentes encargados de representar y defender los intereses de empresarios y trabajadores. El capítulo doce se detiene en los retos a los que, a juicio de los empresarios, se enfrentan la economía y la sociedad españolas. Las principales conclusiones se encuentran en el apartado final del texto, acompañadas de unas reflexiones sobre el valor de la información recogida y su posible contribución al mejor conocimiento sobre quienes ostentan, organizan y administran las instituciones fundamentales de la producción económica.

Por último, los lectores podrán encontrar en los anexos informaciones resumidas sobre el estudio alemán que constituye la referencia inmediata de esta investigación, sobre las cuestiones tratadas en las entrevistas personales con los empresarios y sobre las características de la muestra. A través de la página web de Funcas se podrá acceder asimismo a la transcripción de todas las entrevistas tras su anonimización.

CAPÍTULO I. LA FAMILIA EMPRESARIAL

La fuerza de la tradición familiar

Familia y empresa son dos mundos más próximos de lo que, a primera vista, podría parecer. Como argumentan Aldrich y Cliff (2003), la actividad empresarial tiende a “incrustarse” en la familia, no solo porque la mayoría de las empresas existentes en cualquier economía en la que se nos ocurra pensar son familiares, sino también porque la familia se erige en la principal impulsora de energías empresariales y suele constituir, además, el apoyo fundamental de los empresarios en el proceso de arranque y consolidación de sus proyectos.

Una gran parte de los empresarios entrevistados para esta investigación provienen de familias con experiencia empresarial en su seno, familias con una larga tradición empresarial. Sus padres, abuelos y hasta bisabuelos se dedicaron a los negocios, comenzando con la constitución de pequeñas empresas. Con el paso del tiempo, estos negocios fueron creciendo, ofreciendo la posibilidad de incorporar a más miembros de la familia y extender así la tradición empresarial. La continuidad en la actividad familiar significa no solo relevar a la generación anterior al frente de la misma empresa, sino también heredar el espíritu emprendedor. Para muchos empresarios, la actividad empresarial de sus padres o abuelos implica la propia definición de su familia como una “*familia empresaria*” o “*familia empresarial*”. La fortaleza del vínculo entre esos dos elementos genera una identidad específica que generalmente los empresarios exhiben con agrado.

Familias con experiencia empresarial

“Yo provengo de una familia empresarial. (...) Y entonces desde allí [finales del siglo XIX] se remonta, pues, una saga familiar, fundamentalmente de empresarios, que ha llegado, justamente, hasta ahora. Tres generaciones de empresarios que han ido llevando aquella semilla que hizo nuestro abuelo. Yo tengo ese espíritu emprendedor, fundamentalmente, pero también tengo otras inquietudes” [4].

La herencia del espíritu emprendedor

“Nazco en una familia empresarial, mi abuelo ya era un empresario (...) y, bueno, mi padre sigue los pasos de su padre. Y yo he seguido también esos pasos” [11].

“Yo soy cuarta generación de una empresa. Se fundó en 1896; por tanto en mi casa ha habido siempre ambiente empresarial, sobre todo” [36].

“Entré en el mundo de la empresa por tradición familiar; de mi abuelo y de mi padre. Y espero que también continuemos así, porque somos un grupo totalmente familiar. Estamos en este momento cinco hermanos trabajando” [3].

“Siempre nos hemos dedicado a los negocios. Yo creo que sí es así, o sea yo, que recuerde, por lo que me contaron, hasta mi bisabuelo era una persona que negoció con la piedra con la que se construyó el edificio emblemático que tenemos aquí” [18].

El “sentido empresarial”, presente en todo momento

“El nacer en el seno de una familia de empresarios ha tenido mucha importancia, porque cuando esto pasa, sobre todo si la empresa es familiar, el sentido empresarial está presente en todo momento” [34].

El empresario hecho a sí mismo, sin antecedentes familiares en el mundo empresarial, es mucho más raro en nuestra muestra. Incluso en esos casos, la actividad empresarial se concibe a menudo como una cuestión de familia, proyectada hacia el futuro a través de los descendientes.

De las trayectorias familiares narradas por los empresarios también se desprende que los cambios generacionales han implicado una progresiva profesionalización de la gestión empresarial. Muchos de los entrevistados afirman haber disfrutado de una formación de la que sus padres carecieron; incluso algunos de ellos trabajaron en otras empresas antes de incorporarse a la familiar.

“Yo soy empresario familiar, mi padre fundó la empresa, y mi desarrollo profesional ha tenido dos partes. Una, la formativa, universidad y demás; [y luego], prácticamente un año de prácticas, en una empresa alemana para quitarme el polvo de la universidad y contactar con una empresa. Y a partir de allí, todo mi desarrollo ha sido dentro de la empresa familiar” [21].

Incorporación de externos sin desfamiliarización

Actualmente, buena parte de las empresas de las que proceden los entrevistados son líderes consolidadas a nivel nacional que han incorporado directivos fuera del núcleo familiar: *“hoy todo está más estructurado, el consejo de administración funciona, hay comités, se profesionaliza la empresa. Ya hay directivos profesionales, y no solamente miembros de la familia” [1].* Frecuentemente, la incorporación

de una nueva generación a la empresa familiar supone una cesura en su gestión, un cambio en la historia de la empresa: *“Cuando muere nuestro padre, se produce una transformación de la compañía (...). Fallece nuestro padre, y nosotros, pues, le damos un giro a la compañía, quizá más profesional. El empresario más joven es diferente de cómo eran los antiguos, ya la empresa cada vez tiene que ser más profesionalizada, más digitalizada, más en las tecnologías, y cada vez más departamentalizada y seccionalizada”* [11]. Ahora bien, ese cambio no desfamiliariza la empresa; antes al contrario, se interpreta como un modo de reforzar la familia empresarial.

Pero no hay que imaginarse el relevo generacional siempre como un proceso bien ordenado y planificado, basado en el acuerdo explícito de todos los participantes. La incorporación a la empresa familiar puede ser el resultado de una necesidad ante una contingencia, por ejemplo, la temprana muerte de quien encabezaba el negocio o el comportamiento inesperado de un familiar.

Acontecimientos familiares y relevos sobrevenidos

“Yo, la verdad es que tenía buenas dotes para ser estudiante, pero mi padre muere, y entonces los hermanos (...) tuvimos que empezar a trabajar, evidentemente. Estamos hablando de otros tiempos, donde no había tanta ayuda para seguir emprendiendo lo que a uno le gustaba, que era realmente estudiar” [17].

“No, yo no tomé la decisión. Yo, cuando termino la carrera, me voy de becario a una empresa. Estuve allí un par de años, estuve luego en otra empresa también como empleado. Y yo llegué a lo que era la empresa familiar casi ‘de rebote’, porque teóricamente mi hermano era el que estaba allí como futuro sucesor de mi padre. Mi hermano en un momento determinado decide marcharse. Entonces es cuando me dice: ‘tú te tienes que venir’” [5].

El espíritu emprendedor “en vena”

En las entrevistas realizadas, muchos empresarios se refieren a su espíritu emprendedor como una condición “natural”, casi genéticamente inscrita en sus personas. Por ejemplo, son frecuentes las referencias a que ese espíritu está en *“el ADN familiar”* [18], que *“se lleva en vena”* [1], *“en los genes”* [22]. Como afirman algunos entrevistados, *“siempre nos hemos dedicado a los negocios”* [18], *“siempre se ha ‘mamado’ la empresa”* [25]: la utilización del adverbio “siempre” sugiere que la historia de la propia familia resulta inconcebible sin la empresa. Es como si ella constituyera el fundamento vital, tanto material como espiritual, de la familia, y viceversa.

Siempre la empresa

Quizás como resultado de estas trayectorias familiares, muchos definen su espíritu emprendedor como un rasgo profundo de su carácter, un elemento inherente a su propia naturaleza. Cuando explican su pulsión hacia el mundo empresarial, se definen como “*empresarios de raza*” [18], con una inquietud interna plasmada en expresiones tales como “*lo vivo, lo sé, y lo llevo*” [30] o “*yo siempre he tenido un poco de gusanillo dentro*” [20]; sienten que “*tienes que nacer para ello*” [26].

La socialización en la empresa familiar

De manera generalizada los empresarios señalan que la socialización en una empresa familiar fue clave en la construcción de su actitud emprendedora y de su identidad como empresarios. La omnipresencia de los temas empresariales en los encuentros familiares aparece una y otra vez en su discurso.

“Yo lo digo muchas veces: uno desayuna, come, merienda y cena empresa; que si las ventas, que si pagan o no pagan, que si la financiación... Por tanto, tú vas de alguna manera metiéndote en esto, y ya es para ti como un modo normal” [34].

“Eso, de alguna forma, estás oyendo hablar del negocio todos los días. Hay una frase que se dice habitualmente, que es: ‘en nuestra empresa nos reunimos en consejo de administración todos los domingos’. ¿Cuándo? En el comedor de mi madre. En las familias empresarias somos muy ‘pesaditos’, muchas veces no desconectamos y estamos hablando constantemente de negocios” [1].

El contacto físico con la empresa desde muy jóvenes

Creciendo en un entorno semejante, no es raro que las primeras visitas a las instalaciones empresariales, las primeras tomas de contacto físico con las empresas, acontezcan muy tempranamente, en la adolescencia e incluso en la infancia. Muchos empresarios relatan cómo acompañaban a sus padres en reuniones, o cómo se fueron incorporando paulatinamente a las empresas familiares a través de tareas realizadas en los periodos de vacaciones escolares o de pequeños trabajos a media jornada.

“He vivido el mundo de la empresa desde pequeño. Bueno, los veranos, o incluso periodos de vacaciones, ayudaba en la empresa familiar, iba con mi padre de viaje, entendía el negocio teniendo muy corta edad” [22].

“Y, bueno, yo empecé a trabajar, seguía estudiando, pero venía a [la empresa]... A mi padre le gustaba que viniera los veranos para tomar contacto” [25].

“Entonces, era en verano, cuando estábamos todos de vacaciones, pues había que colaborar y participar todos los de la familia. (...). Cuando [mis hijos] estaban estudiando y llegaban las vacaciones, y aunque sacaban buenas notas y tal, había gente que me decía ‘jelines y los tienes todo el verano allí trabajando’. Con 15 y con 16 años, ellos ya nos ayudaban, colaboraban... Sobre todo, mi hijo, pues, ha aprendido y ha visto todos los pasos del negocio (...). Y ha visto el sacrificio que ha habido que hacer hasta donde estamos en este momento” [9].

Además del aprendizaje cotidiano de la vida empresarial en el seno de sus familias, la empresa ha sido con frecuencia decisiva en la configuración de sus trayectorias educativas, a menudo elegidas en función de las exigencias de gestión del negocio familiar. Preparar a los miembros jóvenes de la familia para futuras tareas en la empresa a través de una formación universitaria es, al fin y al cabo, otra forma específica de vincularlos estrechamente con el negocio familiar.

“...incluso nuestros estudios universitarios fueron orientados, desde un inicio, hacia las actividades que ‘en casa’ desempeñábamos, que son bastante variadas” [3].

Estudios
universitarios
orientados hacia
las actividades
empresariales

“Y bueno, pues mi educación ha ido en ese sentido. He estudiado business, en la universidad. Bueno, hice Derecho y Empresariales (...), pero siempre muy orientado a la empresa” [22].

Los testimonios recogidos indican de manera consistente que proceder de una familia de empresarios influye decisivamente en la cultura laboral; una cultura que se concreta en dos elementos: esfuerzo y tiempo de dedicación, y que muchos entrevistados resumen en un concepto: “sacrificio”.

“La cultura del esfuerzo es algo que se transmite. (...). Pero eso es algo que está como en el ADN del empresario, del familiar por lo menos. Y que no todo el mundo lo entiende...” [1].

El valor
del sacrificio

“Hombre, hay una cosa que siempre tiene que estar compartida, y es el amor a la empresa. Es decir, lo que es la intención fundamental de ser empresario. Si una persona dice: ‘yo estoy muy bien de funcionario’, pues entonces, mire usted, olvídense porque esto es sacrificado” [5].

“Primero me venía de familia, el esfuerzo lo había vivido siempre, conocía un poquito lo que era el sacrificio de empresarios y de pequeños empresarios....” [9].

Esfuerzo y costes
personales

“Tienes que tener, o sea, tienes que tener algo en la sangre para poder afrontar tantos problemas y tantas vicisitudes y estar trabajando dos o tres años sin cobrar, que, a veces, tienes que poderlo aguantar” [30].

“A mí me gusta la empresa. Yo soy de los que digo: ‘los empresarios de raza son aquellos que, en vez de tener sangre, tienen queroseno’. Nos va la marcha. (...). Y no es una vida tampoco agradable; o sea, es decir, es dura porque son muchas veces, las decisiones o el ritmo de vida que tienes que llevar entre aeropuertos, viajes, reuniones... Esto es, por decirlo de alguna manera y explícitamente, un mundo muy perro” [18].

Los costes de ese sacrificio recaen en buena medida sobre la familia, que suele ser la primera a la que se “roba” tiempo de ocio en beneficio del negocio, un *trade-off* que no siempre se acepta de buen grado por los afectados, especialmente los hijos.

“He intentado que [mi hija] entendiera que las ausencias de su padre y las carencias que tuvo de su padre tenían justificación, porque su padre estaba intentando reconvertir una empresa, y su padre estaba intentando generar empleo y calidad de vida para mucha gente. De niña, creo que no lo entendía, y de mayor lo ha entendido” [13].

La continuidad en el negocio: sucesores más formados y más libres

Prácticamente todos los entrevistados que dirigen una empresa familiar piensan que su actividad va a tener continuación a través de algún familiar más joven. En algunos casos, los hijos, sobrinos u otros miembros de la familia ya se han incorporado a la empresa; en otros, se están preparando para ello. Como ya se ha indicado en el apartado previo, no es raro que los empresarios, reproduciendo a menudo el patrón de incorporación empresarial que vivieron en su propia juventud, promuevan que sus hijos tomen contacto físico con la empresa, que asuman algunas tareas ocasionales, que se dejen ver por la plantilla.

Expectativas
elevadas

Las expectativas sobre la formación de las siguientes generaciones son, por otra parte, elevadas. Todos los entrevistados coinciden en que sus hijos o sus futuros sucesores deben invertir en su formación. En este sentido, valoran mucho la posesión, añadida a los estudios universitarios iniciales, de los MBA en el extranjero, del aprendizaje de idiomas, de la experiencia obtenida a través de prácticas y de trabajos en otras empresas.

“Estoy contenta, porque yo tengo dos hijos (...); los dos se han formado con sus carreras. El mayor ha estado después en EE.UU. haciendo un máster y, bueno, pues, a los dos, en este momento, los tengo en el negocio. Para mí es mi mayor satisfacción y, bueno, mi mayor orgullo” [9].

“Yo espero que mis hijos o mis sobrinas puedan continuar. De hecho, mis hijos están estudiando carreras relacionadas con los negocios, y es muy posible que continúen la actividad” [22].

“... pero el objetivo es que estudien y trabajen fuera antes de incorporarse. Es lo adecuado, ¿no?” [7].

En los testimonios recabados, muchos empresarios explican esta exigencia hacia sus hijas e hijos en función de los nuevos parámetros del mundo empresarial, en el que la profesionalización y el conocimiento son prioritarios ante otras cualidades innatas, como la “intuición” o la “preparación” familiar, que prevalecían en tiempos pasados.

“El empresario español está cambiando, porque antes era un empresario que fijaba muchísimo su éxito en la intuición. (...). La verdad, la empresa ha evolucionado de tal forma, que hoy no solo vale esa intuición. Tienes que tener una formación tremenda para poder dirigir cualquier tipo de negocio; (...) creo que es muy importante, que cada vez, se combine, por supuesto, el emprendimiento, la intuición, cómo no, la preparación, pero, sobre todo, la formación” [3].

“No, yo creo que hay que profesionalizar mucho la gestión de la compañía hoy día. O está profesionalizada o no funciona” [11].

La importancia concedida a la educación y la formación explica que, en los protocolos que se han dado algunas empresas para regular la sucesión, esta cuestión adquiera una importancia crucial, por encima de los vínculos formales familiares. Y no es raro que figure incluso como requisito para la incorporación a la empresa.

“Nosotros nos impusimos un protocolo que nos limita la entrada de terceros, o sea, la entrada de hijos. Tienen que tener una formación superior; tienen que haber demostrado antes en empresas de fuera que valen para el puesto que van a desarrollar (...), que no se va a crear un puesto para ellos... Y una serie de limitaciones, que nos parece que son como muy sanas, si lo que quieres es crear una cosa sólida y sostenible en el tiempo, y no algo que sea un foco de problemas” [1].

Exigencias básicas a los sucesores: buena preparación académica y experiencias en otras empresas

Formación específica y protocolos de sucesión

“Para poder incorporarte al grupo familiar, tienes que tener una formación muy completa, y en ese momento, nos exigía que al menos tuviésemos todos un título universitario y un curso de postgrado. Todos tenemos dos cursos de postgrado. Pero, vamos, teníamos todos, al menos, esa exigencia” [3].

“Según el protocolo, si alguien nace en la familia, tendrá todos sus derechos respetados. Pero formar parte del management familiar, solo si estudias determinadas carreras, que son Derecho, Empresariales, Arquitectura, Ingeniería (...). Lo principal es que están relacionadas, el Derecho y la Administración de Empresas, y la Arquitectura o la Ingeniería están muy relacionadas con lo que nosotros hacemos” [40].

El respeto declarado
a la voluntad de los
hijos

Aunque, por lo general, no se pone en duda que los hijos van a querer involucrarse tarde o temprano en la empresa, más de un empresario entrevistado puntualiza expresamente que eso solo sucederá si ellos así lo desean. Esa prioridad otorgada a la voluntad de los hijos puede estar relacionada con la forma “forzosa” en que algunos tuvieron que hacerse cargo de las responsabilidades empresariales familiares o con la idea de que ser empresario “a desgana” presagia desastres. Al menos en el nivel de su discurso, la libertad personal de los hijos prevalece respecto a la proyección futura de la empresa.

“Me haría ilusión que alguno de ellos siguiera la tradición. Tampoco sería una decepción, porque supongo que alguno la continuaría, pero lo que está claro es que quiero que el que venga, venga con ganas” [25].

“Yo tuve la oportunidad de trabajar con mi padre, y no quise, porque conocía... que yo le quería mucho y le quiero mucho, pero sé de qué forma de ser era [él] y prefería hacerlo por mi cuenta. Y a mí me parece una mala política el meter a los hijos en sitios que ni les interesa, ni les incumbe, ni nada” [19].

“Pero yo a mis hijos... o sea, ellos que hagan lo que quieran, cuando quieran y como quieran” [18].

La sucesión familiar,
no a cualquier precio

“No sé si mañana, cuando deje los negocios por las cuestiones que sea, ellos van a seguir o no. Desde luego, tendrán mi apoyo en aquello que quieran hacer” [16].

“Su genética tiene que deflagrar, tiene que desarrollarse; si no, pues no” [13].

La diferencia entre muchas de las trayectorias de los entrevistados y las de sus hijos no estriba solo en que de estos últimos se espera una voluntad expresa por dirigir el negocio familiar, sino también en que disponen de más tiempo para formarse y conocer otros ámbitos de la vida profesional. Frente a la juventud y precipitación con la que algunos empresarios de hoy tuvieron que entrar en la actividad empresarial familiar, el periodo previo a la entrada a la empresa se percibe como una ventaja de la que pueden disponer los hijos. Ciertamente, ese periodo puede alargarse, ya que las carreras laborales de los empresarios actuales son más largas, debido no solo al aumento de la esperanza de vida, sino también a su voluntad de seguir trabajando más allá de la edad de jubilación.

“Hoy día en la empresa, tanto mi mujer como yo, estamos los dos; yo soy de los que opino, igual que pasó con mi padre, que un empresario muere con las botas puestas, no se jubila. Y la diferencia es que un empresario antes, a los 65-70 años, un empresario era un hombre mayor, y hoy día un empresario, a los 80 años, ya es mayor, pero no a los 70 o 75. Por tanto, los hijos tienen mucho tiempo para poder desarrollarse, para conocer, para formarse, estando conectados a la empresa” [36].

La mayor longevidad de las carreras empresariales

En relación con la exigencia previa a la incorporación a la empresa, los empresarios intentan aclarar en sus discursos que sus hijos no entran o acceden simplemente por ser quienes son, sino por lo que efectivamente muestran y acreditan. Afirman exigirles un esfuerzo y una preparación iguales, o incluso mayores, que a los demás empleados, resaltando el valor de la meritocracia y de la ejemplaridad.

“Mi hija trabaja conmigo y estudió Historia (...). Después hizo su máster, habla sus idiomas, y empezó de becaria en la compañía. Ha ido subiendo y el desarrollo profesional lo irá marcando el camino. Es decir, no será la presidenta ejecutiva por ser la hija del accionista mayoritario. (...). Si no, dejaré organizada la compañía de forma que podrá disfrutar de accionaria, pero no podrá complicar la trayectoria profesional de la compañía. Separo muy claramente la propiedad de la gestión. Y eso lo tengo muy claro, y ella también lo tiene muy claro” [13].

La competencia profesional, condicionante del relevo empresarial

“Lo que sí que es cierto es que he entrado, no por ser el ‘hijo de’, sino que yo he tenido que ir currando poco a poco. Y al revés, yo creo que, dentro de [nombre de la empresa] somos cinco hermanos, y se nos ha exigido más a los hermanos que a cualquier otro personal de la compañía” [20].

“Y si sale alguno [de los hijos o miembros jóvenes de la familia] que está muy preparado, cuando tenga que ser, entrará. Pero si no, preferimos que lo lleven externos y que ellos estén en el consejo y todo esto, pero no meterlos” [28].

Los límites de la familia

“...y creemos que deben estar los mejores, ya sean familia o no sean familia” [11].

Del mismo modo que se subraya el respeto a la libertad personal de los hijos, muchos entrevistados también aclaran que la buena gestión de la empresa debe cobrar prioridad ante las voluntades de incorporación de las nuevas generaciones de la familia. En el caso de que no se cumplan los requisitos considerados apropiados y, en ocasiones, formalmente establecidos en el protocolo, se considera preferible que la gestión se realice por personas externas a la familia. Se configura así un esquema de prioridades en el que la continuidad familiar en la dirección empresarial es secundaria frente a la relevancia de la libertad de elección de los hijos y la garantía de sus capacidades de buena gestión.

Sacrificio y satisfacción

De forma general, las entrevistas con los empresarios describen un pasado de gran esfuerzo y dedicación. Sin embargo, quizás por ese carácter natural e inevitable con el que describen su espíritu emprendedor, juzgan con satisfacción sus trayectorias y su forma de vida, incluso cuando no se corresponden con lo que inicialmente previeron para sí mismos. Las dificultades de la profesión no sofocan esta valoración positiva ni aparentemente estimulan el deseo de retirarse del quehacer empresarial.

Vidas cumplidas, empresarios satisfechos

“Yo trabajo todos los días, de 8 de la mañana a 9 de la noche, y algún día voy a comer a casa. Uno o dos días a la semana, el resto no. Y estoy encantado. Y no lo cambio por nada del mundo” [1].

“A mí me hubiese gustado –y además tenía hasta una beca– ser ingeniero, pero no pudo ser. Pero bueno, la vida me ha correspondido con creces” [17].

“...yo te puedo decir que hoy he empezado en la oficina a las 5 de la mañana, y fíjate los años que tengo, y las ocupaciones que tengo. Pero lógicamente es un esfuerzo personal para desarrollar las actividades, que no puedo faltar en el trabajo (...). Bueno, yo te puedo decir que, rotundamente, mi marido y yo nos hemos dejado la vida, muy a gusto, pero nos hemos dejado la vida” [9].

“A mí, digamos que prácticamente me abocaron a una dirección. Quiero decir que me siento satisfecho y me siento realizado con lo que hago; no tiene nada que ver [con lo que inicialmente preví]. (...). ¿Me arrepiento? No. Me gusta” [18].

Concluir la etapa profesional con la sensación de haber disfrutado con aquello a lo que se ha dedicado el grueso del tiempo de vida es probablemente una de las grandes recompensas de muchos empresarios que se retiran. Y seguramente todavía sea mayor cuando el relevo en la dirección empresarial sucede en el seno familiar, dotando a ambas instituciones –la empresa y la familia– de una proyección conjunta hacia el futuro.

Recompensas
emocionales

En resumen

La mayoría de los empresarios entrevistados proviene de familias con una tradición empresarial que se extiende a varias generaciones. Este hecho ha marcado sus vidas desde jóvenes, incluso desde niños, acostumbrándoles a una convivencia intensa con personas y cuestiones del mundo empresarial. El nexo entre su infancia, sus familias y el mundo empresarial es tan poderoso que conciben su espíritu emprendedor como un rasgo profundo de su naturaleza, como una pulsión propia de su “linaje”.

Miran hacia atrás, hacia las generaciones que les precedieron, con respeto y orgullo, pero también se sienten satisfechos de su propia aportación, de lo que ellos mismos han conseguido, así como de su vida cotidiana, a pesar de la dedicación y los “sacrificios” que todo ello ha requerido. Suelen ser exigentes con sus hijos, a quienes a menudo demandan un esfuerzo y una preparación incluso mayores que a los demás empleados. Desean que sean ellos quienes les sucedan, pero no al precio de forzar su libertad de elección personal ni de comprometer la buena gestión empresarial. Y es que la falta de una disposición adecuada y de una voluntad firme podría redundar en perjuicio de la empresa y de la familia, y la carencia de la formación apropiada para la dirección empresarial también podría poner en riesgo la solvencia de una y otra. En cierto modo, la empresa estructura y rige las relaciones familiares. Su balance no se concibe solo como la clave del bienestar familiar, sino también como la enseña del éxito económico y social de la familia, en definitiva, de su reputación.

CAPÍTULO 2. CUESTIÓN DE IMAGEN

La opinión pública a través de las encuestas: ni héroes ni villanos

*“Los empresarios son los héroes favoritos de todos. Los políticos los quieren clonar. Los programas populares de televisión (...) ensalzan sus figuras. Los libros de texto en las escuelas los alaban”*⁸.

La “suerte”
del empresario
anglosajón

Así de rotundamente arrancaba un artículo publicado en 2014 por la revista británica *The Economist*, respaldando la idea que dos de los empresarios entrevistados para esta investigación expresaban sobre las sociedades anglosajonas, en las que ser empresario es “*un timbre de gloria*” [35] y “*el empresario triunfador es un empresario al que se admira; se le admira y, además, se quiere ser como él*” [7]. Sin embargo, el citado artículo pretendía advertir de la llamativa evolución positiva de la imagen pública de los empresarios en el Reino Unido, donde todavía no hace mucho “la palabra ‘empresario’ resultaba indecorosa”⁹.

Semejante cambio de opinión sobre los empresarios supone, en cierto modo, una recuperación de la “legitimidad empresarial” tal como fue trazada en las primeras obras clásicas sobre el empresariado, que subrayaban la utilidad y deseabilidad de sus actividades y reconocían el considerable protagonismo social de los empresarios, retratados como personas dispuestas a asumir riesgos, pero prudentes; creativas y capaces de innovaciones técnicas y organizativas de gran alcance, pero sobrias y laboriosas; y, también, personas morales y escrupulosas, a pesar de su afán de lucro y su mentalidad calculadora¹⁰. Poco tiene que ver esa imagen con la que, “heredada en gran parte de una resistente cultura popular anticapitalista, y deteriorada aún más por sus supuestas connivencias con el régimen anterior” (Cabrera, 1997: 281), acompañó a los empresarios españoles en la transición a la democracia. ¿Cuánto queda de ella 40 años después? Bastante, según un buen número de

Una mala imagen
históricamente
arraigada

⁸ *The Economist*, 16 de febrero de 2014, “What exactly is an entrepreneur?” (<https://www.economist.com/blogs/schumpeter/2014/02/our-schumpeter-columnist>).

⁹ Véase nota 10.

¹⁰ Esta es la imagen de los empresarios que prevalece entre autores como Max Weber o Werner Sombart, pero también, ya bien entrado el siglo XX, en las obras de Joseph Schumpeter o Peter Drucker. Véase al respecto Hisrich (1990).

empresarios; no tanto, sin embargo, a juzgar por los resultados de algunas encuestas de opinión realizadas en los últimos años.

Peor valorados que médicos y profesores, mejor valorados que periodistas y políticos

En la segunda mitad de 2006, cuando la economía española crecía a más del 3,5% y la tasa de desempleo se concretaba en un solo dígito, el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) realizó una encuesta sobre una gran muestra representativa de la población de 16 o más años residente en España (7.056 entrevistados) a la que se pidió que valorara una docena de profesiones, entre ellas, la de los empresarios¹¹. En una escala de 1 a 5, en la que el 1 significaba la menor valoración y el 5 la máxima, los empresarios obtuvieron una media de 3,19, lo que les situaba en un espacio intermedio entre las profesiones más y menos apreciadas en la sociedad; sustancialmente por debajo de médicos (4,29), científicos (4,06), profesores (3,95) e ingenieros (3,87), y, en menor medida, también de jueces (3,32) y deportistas (3,26), pero por encima de periodistas (3,11), abogados (3,09), artistas (2,98), religiosos (2,52) y políticos (2,17).

La misma pregunta volvió a plantearse en 2016 y arrojó un *ranking* muy similar, en el que, no obstante, los empresarios conseguían no solo una puntuación media algo más alta que diez años antes (3,49), sino también una mejor posición ordinal, superando la valoración de jueces (3,37), periodistas (3,30), deportistas (3,17), políticos (2,33) y religiosos (2,19)¹².

Ligera ventaja reputacional respecto a partidos y sindicatos

Además de esta posición intermedia de los empresarios en un espectro de profesiones convencionales, otros dos hallazgos empíricos merecen atención en relación a su imagen. Por una parte, los empresarios reciben una mejor valoración que sus tradicionales interlocutores sociales y políticos: los partidos y los sindicatos. Por otra parte, desde la perspectiva reputacional, han resistido bastante bien la Gran Recesión, a pesar de la fuerte pérdida de empleo que se ha producido en el sector privado.

Por lo que se refiere a la ventaja comparativa de los empresarios respecto de partidos y sindicatos, sendas encuestas realizadas por el CIS

¹¹ CIS, estudio 2652 (Percepción social de la ciencia y la tecnología). Los datos pueden consultarse en: www.cis.es

¹² En esta encuesta, realizada por la empresa Ikerfel (2016), no se preguntó por la imagen de los artistas, como se hizo en la de 2006. La encuesta “La defensa nacional y las fuerzas armadas”, realizada bianualmente por el CIS, también ofrece datos sobre la valoración de diferentes profesiones, pero con una lista diferente de ellas. En la última edición de esta encuesta, los empresarios obtuvieron una media de 6,91 (en una escala de 0 a 10), quedando en mejor posición que periodistas (6,71) y militares de carrera (6,67) y peor valorados que médicos (8,56) y profesores (7,95). Véase CIS, estudio 3188 (www.cis.es).

en 1996 y 1999 arrojaron resultados consistentes en este sentido: en una escala de 1 a 10, la media de valoración de los empresarios superó en ambos años a la de los sindicatos y los partidos políticos¹³. La falta de datos más recientes aconseja la cautela, pero lo que los disponibles sí permiten afirmar es que los empresarios entraron en el siglo XXI con un capital social algo más elevado que el de los dos grandes actores institucionales con los que habitualmente comparten protagonismo en el debate público sobre la economía española.

En cuanto a la evolución de la imagen de los empresarios durante la profunda crisis económico-financiera que se extendió entre 2008 y 2014 y que supuso la destrucción de cerca de cuatro millones de empleos, la serie temporal de datos del CIS sobre la valoración de diferentes profesiones sugiere que los empresarios acusaron una ligera pérdida de consideración social durante los años más duros de la crisis. Sin embargo, hacia 2015 habían recuperado, incluso superado, la valoración media que se les atribuía en la fase alta del ciclo económico, es decir, entre los últimos años del siglo XX y los primeros del siglo XXI. Especialmente positiva resultaba entre los más jóvenes (16-24 años), grupo de edad en el que, en 2015, la valoración media excedía holgadamente la puntuación de 7 y mostraba una tendencia creciente respecto de años previos¹⁴.

Los datos presentados hasta aquí encajan con los que han puesto de manifiesto otras encuestas representativas, como la patrocinada por el Círculo de Empresarios en el otoño 2013 (Metroscopia, 2014). De acuerdo con ella, la proporción de población con una opinión “buena” o “muy buena” de los empresarios (41%) se encontraba entonces algo por encima de la que la tenía “mala” o “muy mala”, mientras que aproximadamente uno de cada cinco encuestados la calificaba de regular. Sin embargo, más de la mitad de los entrevistados pensaba que en España se habla de los empresarios negativa o muy negativamente. Por tanto, la encuesta ofrece un indicio de la existencia de “ignorancia pluralista”: la mayoría de la gente no acierta a la hora de estimar cómo piensa la mayoría. En nuestro caso, la mayoría piensa que en la sociedad pre-

Pérdida de consideración social durante la crisis y recuperación posterior

Ignorancia pluralista: la imagen percibida es peor que la imagen real

¹³ En el año 1996, los empresarios obtuvieron una media de 5,47, varias décimas superior a los sindicatos (5,22) y los partidos (4,37). En 1999, los tres obtuvieron medias por debajo de 5 (los empresarios: 4,86; los sindicatos: 4,74; los partidos políticos: 4,09). Véanse los estudios 2212 (1996) y 2364 (1999) del CIS (www.cis.es). Esta pregunta no se ha vuelto a plantear en encuestas realizadas posteriormente por el CIS.

¹⁴ La serie J.1.09.01.004 del CIS recoge la valoración de los empresarios entre 1997 y 2015, utilizando una escala de 0 a 10. En 2015, la valoración media en el grupo de edad de 16-17 años asciende a 7,44, y en el de 18-24 años, a 7,23. Los jóvenes tienden a valorar mejor algunas profesiones, pero no todas (por ejemplo, son más críticos respecto a profesiones como periodistas, comerciantes o policías).

valece una imagen negativa de los empresarios; sin embargo, de las respuestas que la gente da cuando se le pregunta por los empresarios se desprende que esa imagen negativa está menos extendida de lo que generalmente se supone.

Débil confianza social en instituciones clave

Esa misma encuesta también arrojó datos congruentes con la ya mencionada mejor valoración de los empresarios que de otros actores más próximos a la esfera del Estado, como partidos y sindicatos. Los entrevistados que dijeron confiar más en las empresas que en el Estado triplicaron a los que opinaban lo contrario. En efecto, puestos a elegir, el 50% declaró más confianza en las empresas que en el Estado, mientras que el 14% antepuso el Estado a las empresas. Llamativamente, casi uno de cada tres (30%) afirmó no confiar ni en unas ni en otro, poniendo de manifiesto la debilidad de la confianza que albergan muchos españoles en instituciones clave para la buena marcha de la economía y los asuntos públicos.

Los resultados de las encuestas sugieren que, más que de una mala imagen, los empresarios españoles pueden lamentarse de una reputación poco destacada (ni en sentido positivo ni tampoco excesivamente negativo). Suscitan actitudes un tanto distanciadas y prevenidas, de escaso interés y reconocimiento por su labor, pero no de rotundo rechazo.

La brecha entre percepción social y autopercepción

Caricaturas y estereotipos del empresario

Si, como hemos visto, la mayoría de la población española cree que generalmente se habla mal de los empresarios y que la opinión pública es poco favorable a ellos, esta creencia parece agudizarse entre los empresarios. En efecto, el grueso de los entrevistados piensa que la sociedad les percibe muy críticamente. Consideran que cargan con una ancestral mala imagen, que mejoró un poco en el inicio del siglo XXI, al calor de la expansión económica y que se deterioró con la crisis, para recuperarse algo tras ella, aunque insuficientemente. En opinión de los entrevistados, prevalecen las representaciones del empresario como *“un acumulador de riqueza”* [22], *“fumándose el puro, y esperando a que le vengan los beneficios solos, y como un gran explotador del trabajador”*[32], un modelo de individuo *“con pocos escrúpulos (...), capaz de pasar por encima de donde haga falta”* [21] para hacerse rico.

Algunos afirman sentirse *“totalmente infravalorados y algunas veces demonizados”*, percibidos como el patrón que a *“lo único que va es a hacerse rico, a ver cuánto gana y pisarle el cuello a la gente que está trabajando con él”* [16]. No son raras las referencias a la

popularidad de que gozan las viñetas e ilustraciones de los empresarios “con chistera y con el puro” [15], “unos dibujos muy rancios y que no tienen nada que ver con la realidad” [38].

“[La gente] tiene la imagen [del empresario] que sale en los dibujos, el del smoking con barriga y que está todo el día comiendo, ¿sabes? Creo que esa es la visión que se tiene de los empresarios. Pero los empresarios somos personas normales, que tenemos familia, que nos levantamos muy pronto, que llegamos muy tarde, y que tenemos mil problemas, y que de lunes a domingo estamos pensando en la empresa. Yo alguna vez digo, me voy a poner una ‘GoPro’, y me voy a grabar mis doce horas de trabajo” [25].

La imagen propia:
trabajo y mil
problemas

“Siempre España ha sido un país que, desde una perspectiva general, no ha tenido un gran aprecio a los emprendedores y a las empresas y a los empresarios” [7].

Aquí siempre está la sospecha de cómo ha llegado ese [el empresario] ahí, de dónde saca el dinero, ‘algo le estarán dado por otro lado’, ‘qué subvenciones le darán’...” [35].

Los empresarios no atribuyen tanto su mala reputación a comportamientos propios, cuanto a una cultura de base católica en la que “la ganancia está mal vista” [35], así como a la notoriedad que cobran casos de malas prácticas empresariales, según ellos, no generalizables ni representativos del colectivo, y a conductas de otros actores, en particular, de la clase política y los medios de comunicación. Mantienen que los políticos, unas veces, les han “ninguneado” [34], y otras, les han convertido en su “chivo expiatorio” [8 y 12], responsabilizándoles de adversidades e injusticias. En la reciente popularización de la palabra “emprendedor” ven los entrevistados una prueba de las reservas de los políticos hacia los empresarios “al uso”: “...hemos llegado al punto de querer obviar la palabra empresario y empezamos ahora con emprendedores, con pymes, con tal, con autónomos ¿Pero quiénes son todos esos? Empresarios” [8].

¿Emprendedores?
Al fin y al cabo,
empresarios

Hay quien puntualiza que, en la corta distancia y en privado, la valoración que hacen los políticos del trabajo de los empresarios es positiva porque saben cuánto depende la creación de riqueza de las empresas privadas, si bien “tampoco lo hacen público... Supongo que no está de moda, y que políticamente no tiene interés” [14]. Y aunque los políticos reconozcan privadamente este mérito a los empresarios, estos últimos se quejan de que “no [les] hacen demasiado caso” [19]. Al fin y al cabo, como puntualiza un entrevistado, el poder electoral de los

Un reconocimiento,
si acaso, discreto

empresarios es limitado: *“también hay que comprender que aquí, ‘un hombre, un voto’, y los empresarios tienen los votos que tienen”* [4].

Aunque en menor medida que a los políticos, a los medios de comunicación se les considera corresponsables de la mala imagen que poseen los empresarios, no tanto por un determinado interés político, sino por la propia lógica del quehacer periodístico, centrado particularmente en los problemas, los conflictos y las rivalidades. Se observa a veces cierta comprensión hacia el comportamiento de la prensa, toda vez que *“no son otra cosa que una empresa”* [11], *“también busca su rendimiento, tiene a sus trabajadores...”* [31]. Pero, en general, lamentan que los empresarios aparezcan solo en los medios cuando son objeto de malas noticias o cuando sus empresas obtienen unos rendimientos extraordinarios.

“Desgraciadamente, los medios de comunicación dan muchísima importancia a lo que es anormal, a lo que no es habitual, que es el extremo. Y el extremo, pues es verdad que ha habido unos ejemplos desastrosos de malos empresarios (...). Pero eso es, espero que sea, como los políticos; eso será un 1%, un 2%, no sé cuánto” [1].

En los medios:
empresarios
corruptos o
empresas opulentas

“Los medios, por supuesto, siempre van a resaltar al empresario pirata. Los medios siempre van a concentrarse en el elemento anecdótico, que es el que genera la noticia” [6].

“Los medios de comunicación no ayudan en absoluto, porque creen que venden más periódicos resaltando lo malo o lo corrupto, o lo despreciable de algunos empresarios, sin resaltar lo importante, magnificando las ganancias...” [4].

“Es que los medios de comunicación, como son bastante sensacionalistas, lo que reflejan son las meteduras de pata, fundamentalmente. Y las pocas veces que no lo hacen es para reflejar los casos de súper éxito. Pero la gente, el 99 por ciento de los empresarios, son empresas que cada año crecen un 2 por ciento o bajan un 2 por ciento, o un 3 por ciento, pero no son las grandes empresas que crecen el 200 por ciento al año” [27].

“Pues mira, los medios de comunicación son empresas que buscan su rentabilidad. Entonces, toda empresa o empresario que gaste dinero en el periódico va a estar mucho mejor tratado que el que no lo haga. Para vender, ellos creen que tienen que ser sensacionalistas (...). Los medios de comunicación también tienen bastante que madurar en ese sentido” [14].

Precisamente esas referencias que hace la prensa a los beneficios empresariales, en el marco de una cobertura mediática crítica a los empresarios, pueden contribuir a alimentar *“esa envidia malsana [que] también existe en nuestra raza, muy enraizada”* [4] porque parece que *“al empresario casi le están esperando a ver si se equivoca; y al que tiene éxito, para echarle en cara que no es tan listo. Parece que tener éxito en este país, te la guardan, salvo que seas futbolista”* [21].

¿Y los sindicatos? ¿No ven los empresarios en ellos a los responsables de su mala imagen? Un entrevistado comenta que *“la radicalización de los discursos de los sindicatos, por temas políticos, lleva otra vez a la imagen del empresario con el puro (y solo nos falta el látigo)”* [11], pero esta atribución de responsabilidad es muy infrecuente, quizá porque a los sindicatos se les supone “de oficio” una posición crítica al empresariado y, por tanto, una oposición previsible, constante y, en cierto modo, legítima.

Esa mala imagen que, según su propio testimonio, arrastran los empresarios no preocupa de igual modo a todos ellos. Algunos confiesan que la falta de reconocimiento público les importa limitadamente porque el empresario *“no busca reconocimiento público; lo que busca es que se le deje trabajar, que no se le pongan impedimentos”* [14]. Muchos, en cambio, lamentan que la imagen que de ellos prevalece en la sociedad se halle tan *“lejos de la realidad”* [11 y 16], tan lejos, al fin y al cabo de su *“posición clave (...) en la economía social de mercado”* y de su aportación central al *“salto adelante (...) absolutamente sensacional”* [34] que han dado España y los españoles en los últimos años.

“En muchos aspectos, el empresario no está considerado como lo que es: un líder social de primera magnitud que debiera, de alguna forma, tener el apoyo muy considerable –lo que no quiere decir que no pueda haber críticas ni oportunidades de mejora–, pero, en todo caso, el apoyo muy considerable del conjunto social” [34].

Liderazgo social
desapercibido

Pero es en su protagonismo en la creación de empleo y, por tanto, de riqueza para las familias y el conjunto del país, donde más énfasis ponen los empresarios. En este punto no dudan en realzar su importante contribución, contrastándola con la de los políticos y el Estado, mucho más débil.

“El empresario lo que tiene es la capacidad de impulsar proyectos, de apostar por sueños, apostar sus recursos por un sueño, una idea, convertirla en un proyecto y convertirla en empleo y en riqueza” [13].

La función social del empresario: generar riqueza y empleo

“Y no cabe duda de que la función social del empresario es la generación de riqueza y de empleo; y, por tanto, es una figura clave en el engranaje social. Sin empresarios, no habría creación de empleo, no habría creación de riqueza...” [22].

“La empresa es la que crea riqueza, la que crea empleo y la que hace que mejore la sociedad. La economía social necesita de empresas que son las que, al final, crean la capacidad de ir mejorando como sociedad” [36].

“Realmente, la riqueza la crean las empresas, y las empresas privadas” [19].

“¿Quién genera el empleo? Las empresas, dejémonos de tonterías. La función pública y los funcionarios, sí, es un porcentaje, pero a veces está muy forzado; hay demasiados, más de los que debiera haber, y, sin embargo, quien genera la riqueza y genera el empleo son las empresas, ¿no?” [8].

Trazas de autocrítica

Las sombras: corrupción y ajustes ante la crisis

Aunque los empresarios consideran injusta la actitud antiempresarial a su juicio prevalente en la sociedad española, entienden que los comportamientos corruptos e ilegales de significados miembros del empresariado no puedan más que alimentar esa malquerencia. Por otro lado, son conscientes de que la crisis ha situado en el centro de la atención pública a empresas con problemas de solvencia, que han recortado plantilla y empeorado las condiciones laborales.

“En el mundo de la empresa, como en todos los aspectos de la vida, hay empresarios de todo tipo. Y evidentemente, pues también los hay granujas” [12].

“Hemos tenido también, y no es ningún secreto, muchos escándalos de corrupción, y tantos [escándalos] políticos, [en los que] siempre se ven, de alguna manera –si no siempre, sí en algunas ocasiones– implicados empresarios” [32].

“No hemos dado desde esta parte [empresarial] grandes noticias ni buenas noticias en general” [10].

Cambiar la mala imagen que perciben tener en la sociedad es un deseo que expresan bastantes de los entrevistados. Desearían que se valoraran en mayor medida sus esfuerzos y su disposición a arriesgar recursos propios no solo en beneficio personal o de unos pocos, sino

también del conjunto de la economía y, en definitiva, del país, e intuyen que este cambio solo se producirá si se mejora el conocimiento que de ellos circula en la sociedad.

“Yo creo que también hay un desconocimiento grande por parte de la sociedad de lo que es realmente un empresario, y de lo que es una empresa y lo que genera. Por eso es por lo que yo siempre hago defensa de la empresa, pues defendemos los intereses generales de la economía. Y los intereses generales de la economía son del país, y la economía del país quien la genera son las empresas, los empresarios” [8].

Desconocimiento profundo

“Hay mucho estereotipo, mucho, mucho ‘topicazo’ sobre el mundo de la dirección. (...). Entonces yo creo que hay un desconocimiento profundo y mucho tópico” [38].

¿Se sienten entonces los empresarios víctimas de una imagen deformada que, como una suerte de sambenito ancestral, les han colgado políticos, sindicatos y medios de comunicación con la aprobación del grueso de la sociedad? No exactamente, porque dentro del colectivo empresarial se escuchan bastantes voces según las cuales los empresarios podrían hacer más por combatir ese descrédito público, primera y principalmente, mejorando lo que la gente sabe sobre ellos, explicando *“de forma más gráfica, y que todo el mundo lo entienda, lo que hacemos y por qué se hace” [15].*

“[Darnos a conocer] es una de las asignaturas pendientes de todos los empresarios. Hasta ahora, hemos estado bastante de perfil con respecto a la sociedad. (...). Estamos muy implicados con la sociedad, con el medio ambiente, con la creación de puestos de trabajo, y sobre todo con la sostenibilidad del Estado de bienestar. Creemos en ello. La mayoría de las empresas creen en ello, apuestan por ello. Y sí que tenemos que hacer un poco más de comunicación de todas estas cosas, porque es verdad que posiblemente la sociedad todavía no las haya ‘comprado’” [15].

“Es que no hemos sabido transmitir lo que los empresarios aportamos a la sociedad, ¿no? Creo que tienen una idea equivocada, denostada sobre el empresario. Eso, nos va a costar muchísimo. (...). También es cierto que los empresarios no hemos sabido dar la imagen oportuna” [32].

Una asignatura pendiente: mejorar la información pública

Otra autocrítica que emerge del discurso empresarial se refiere al escaso espíritu cooperativo entre empresarios. Entre las muchas cualidades que los empresarios se atribuyen a sí mismos (iniciativa,

dedicación, conocimientos, capacidad de trabajo, de innovación y de sacrificio), nadie cita su disposición a la cooperación con otros empresarios y a la vigilancia ética de la profesión.

“Lo único que nos pasa, a diferencia de otros países, es nuestro poco sentido colaborativo, en el sentido de que somos muy independientes, demasiado desconfiados en muchos casos, y no somos capaces de crear las sinergias suficientes para dar un paso más allá” [18].

Otra asignatura
pendiente: reforzar
la vigilancia ética

“Creo que el colectivo empresario, a veces, no es capaz de señalar a aquellos que no cumplen con los condicionantes éticos, morales y demás. Entonces, a veces, yo creo que nos falta un poquito de esa sensación de decir: ‘empresarios somos estos’. El que no tiene ciertos comportamientos y demás, tenemos que ser nosotros los que le retiremos de ahí” [21].

En resumen

Hasta donde permiten entrever las encuestas de opinión recientes, la imagen social de los empresarios españoles no es tan negativa como ellos suponen. Es claro que no gozan del reconocimiento que estiman apropiado a la “función social” que desempeñan, pero también que su consideración social está por encima de la de otras profesiones importantes para el buen funcionamiento de un Estado social, democrático y de derecho en el marco de una economía de mercado abierta y competitiva, como los periodistas, los jueces o los políticos. En todo caso, que los empresarios españoles se sientan insuficientemente reconocidos y poco valorados socialmente –por el efecto combinado de una clase política y unos medios de comunicación que, en el mejor de los casos, no les defienden, y en el peor, les critican– constituye un hecho significativo. No es solo que el desarrollo profesional de una actividad cualquiera resulte más estimulante en un contexto sociocultural favorable a ella, sino también que las profesiones mejor valoradas socialmente, las más prestigiosas y acreditadas, suelen atraer a los más competentes, creando una suerte de círculo virtuoso que conduce a la excelencia de quienes desempeñan la profesión.

Algunos empresarios admiten que la responsabilidad de conseguir una imagen pública más acorde con la realidad de su labor diaria también recae sobre ellos mismos. A su juicio, una comunicación más clara, constante y coordinada sobre la contribución de las empresas al crecimiento económico y al empleo –bases, al fin y al cabo, del bienestar que provee el Estado a través de los servicios públicos y el sistema de

protección social– podría mejorar el clima de opinión sobre los empresarios. Un papel más destacado en la exposición y denuncia de abusos empresariales y casos de corrupción protagonizados por empresarios también podría procurarles beneficios de imagen.

En definitiva, mayor apertura y transparencia corporativas a cambio de mejor imagen: probablemente ese sea el *trade-off* al que se enfrentan los empresarios que desean librarse del coste reputacional que –no del todo injustificadamente, a juicio de muchos de ellos– pesa sobre su profesión.

CAPÍTULO 3. LAS MUJERES EN LA EMPRESA: LAS VOCES DE ELLAS Y DE ELLOS

Brechas de género y techos de cristal

Aun cuando la denuncia pública de lo que actualmente denominamos “brechas de género” y de la discriminación contra las mujeres dista de ser una novedad en la historia contemporánea occidental, en los últimos años ha cobrado creciente importancia, hasta alcanzar un clímax internacional en 2018 gracias a la movilización masiva que ha generado una iniciativa originalmente impulsada por actrices y celebridades en Estados Unidos¹⁵. El enorme impacto de esta iniciativa ha evidenciado el poder del que disponen las mujeres que ocupan posiciones socialmente relevantes para influir en la opinión pública y cambiar las condiciones de vida de todas las mujeres, en general.

La influencia de las mujeres socialmente bien posicionadas sobre la opinión pública

Al calor de este movimiento, destacadas integrantes de diferentes elites políticas y culturales han optado por hacer escuchar su voz en el debate sobre los derechos de las mujeres, las diferencias de género y el feminismo. Más raras han sido las tomas de posición pública de mujeres que forman parte de élites económicas, en cuya composición ellas suelen estar menos representadas en todo el mundo. Los “techos de cristal” parecen especialmente consistentes en los ámbitos de los negocios y las empresas.

En España, según las estadísticas publicadas por Eurostat, en 2017 algo menos de un tercio de todos los empleados en puestos directivos eran mujeres (31%), una proporción similar a la registrada en Finlandia, Francia y Bélgica (entre 31% y 33%), y por encima de las que exhiben Holanda (26%), Italia (27%) y Alemania (29%). En cuanto a la brecha salarial entre hombres y mujeres en puestos de dirección, la española era en 2014 (últimos datos disponibles) menor que la estimada en todos los países citados, salvo Bélgica: las mujeres directivas españolas cobraban, de media, un 13% menos por hora de trabajo (mientras que

Participación de las mujeres en puestos de dirección y brecha salarial

¹⁵ El movimiento #MeToo, iniciado en las redes sociales en el otoño de 2017 con el propósito de denunciar las agresiones sexuales sufridas por actrices americanas, se ha extendido en los meses siguientes convirtiéndose en una consigna contra todas las formas de acoso a las mujeres.

en Francia o Finlandia los porcentajes correspondientes superaban el 20%, y en Alemania e Italia rondaban el 30%).

Peor parada sale España, sin embargo, en el indicador que mide la presencia de mujeres en consejos de administración de grandes empresas cotizadas. Aquí se hallaba, en 2016, con un 20%, no solo por debajo de Francia (37%), Finlandia (30%) y Bélgica (27%), sino también de Italia (30%), Holanda (28%) y Alemania (27%). El porcentaje español representaba aproximadamente la mitad del que recomienda la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, cuyo artículo 75 invitaba a las sociedades mercantiles a “incluir en sus consejos de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años” (es decir, hasta 2015)¹⁶. Superado ese plazo, se comprueba la desviación de la realidad respecto a la norma y se confirman los límites que encuentra la voluntad política en materia de igualdad de género cuando establece objetivos cuya consecución requiere cambios en la sociedad y la economía que no se producen ni rápida ni sencillamente.

La posición marginal de las mujeres en la dirección empresarial: el pasado sigue presente

Es evidente, no obstante, que esos cambios se están produciendo. Hoy día, por ejemplo, ya no constituye una pauta generalizada que, en las empresas familiares, “*a los hombres les dan la gestión del negocio y a las mujeres, la gestión de las fundaciones sociales*” [37]. Y ya no es tan habitual que se produzcan casos como el que relata este empresario: “*Nosotros somos cuatro hermanos, dos no se dedican, son dos chicas, no se dedican al negocio. Se dedican a sus otras cosas, pero son accionistas de la compañía*” [11]. Ni tampoco es tan frecuente que la dirección de una empresa pase “*de abuelos a nietos porque solo tenían hijas*” [7]. “*Eran otros tiempos*”, sentencia este mismo entrevistado. Sí, pero ese pasado no tan lejano está presente y contribuye a explicar la reducida participación de las mujeres en la élite empresarial actual.

De acuerdo con la información recogida mediante las entrevistas personales que constituyen la principal fuente de datos de esta investigación, las mujeres empresarias no presentan diferencias sustantivas respecto a los hombres empresarios en sus opiniones sobre el entorno económico, social y político-institucional en el que desarrollan su labor. Con otras palabras, no hemos encontrado indicios de que ellas y ellos identifiquen distintos problemas en la economía, la sociedad, la política

¹⁶ Se infiere del texto de esta ley que una presencia equilibrada equivale, al menos, al 40%, porcentaje que establece su articulado para que sea cumplido por las administraciones públicas.

o las instituciones del Estado, o que discrepen significativamente en sus interpretaciones de tales problemas. Sí muestran, sin embargo, rasgos específicos en sus carreras profesionales, en su acceso a la élite empresarial y en su consolidación en ella.

Comenzamos exponiendo algunas ideas centrales que emergen del discurso de las mujeres empresarias y directivas cuando se les pregunta por su trayectoria y las oportunidades y dificultades que han afrontado a lo largo de ella. Además de con los testimonios de ocho empresarias obtenidos a través de las entrevistas expresamente realizadas para este estudio, contamos con un conjunto de reseñas de carácter biográfico redactadas por mujeres directivas y reunidas en un libro de reciente publicación (Baz, 2016).

La voz de las empresarias

Apoyos y obstáculos forman parte del camino

Si en algo coinciden prácticamente todas las mujeres empresarias y directivas a las que hemos escuchado y leído a lo largo de esta investigación, es en destacar la influencia de sus familias de origen en sus biografías profesionales. A esas familias de origen se les atribuyen generalmente dos cualidades fundamentales: por un lado, conceder gran valor a la educación, considerándola la vía más prometedora para progresar social y económicamente y el principal legado familiar¹⁷; por otro lado, ser bastante igualitarias en su trato a hijos varones y mujeres¹⁸.

La familia de origen,
clave del impulso
educativo y ético

El recuerdo de las enseñanzas de los padres constituye un elemento fundamental en la reconstrucción de la trayectoria profesional de las mujeres directivas y empresarias. Ellos aparecen una y otra vez como modelo de conducta y como fuente de valores. En este escenario familiar destaca a menudo alguna figura femenina; una abuela, una madre, una hermana mayor cobran especial relevancia como transmisoras de

¹⁷ Como reflejan los siguientes testimonios de mujeres directivas (Baz, 2016: 119 y 179):

- “La frase de mi madre que mejor recuerdo y que se sucedía verano tras verano era la de: ‘hija, aprovecha bien los cursos en Irlanda porque la educación es la mejor herencia que podrás recibir de tus aitas’”.
- “Me habían dicho [mis padres] en muchas ocasiones: ‘Nuestra herencia es tu educación’”.

¹⁸ Por ejemplo: “...tuve la suerte de nacer en una familia que no hacía diferencias entre chicos y chicas, y que puso todo su empeño en que mis hermanos y yo hiciéramos una carrera” (Baz, 2016: 157).

enseñanzas para la vida y ejemplos de comportamiento, especialmente ante complicaciones y adversidades¹⁹.

“Mi madre era una mujer muy dinámica. Y ella, lo que sí nos inculcó, y sobre todo a mí como mujer, es la independencia económica. Eso por encima de todo. Para ella era peor que yo no ganara a que yo me divorciara” [30].

La ejemplaridad de otras mujeres de la familia

“Mi padre, que ya falleció, fue directivo de una gran constructora multinacional. Mi madre era bióloga, pero somos una familia numerosa; entonces dejó el trabajo para ocuparse de la familia y nuestras diferentes mudanzas porque nos hemos cambiado de ciudad cuando trabajaba mi padre. Tengo luego, además, una abuela que fue una de las primeras catedráticas en Madrid, y una bisabuela que también fue una mujer muy peleona” [38].

Otra constante en el relato autorreflexivo de las empresarias es su elevado rendimiento durante la etapa de formación. Son frecuentes las referencias a los buenos resultados obtenidos en las instituciones educativas en las que se han formado. En cambio, este factor apenas aparece en el discurso de los empresarios varones, dando la impresión de que, en su caso, no ha sido tan decisivo como elemento condicionante de su carrera profesional.

Pero si las credenciales académicas adquieren especial importancia en la fase de despegue de las mujeres empresarias, en su promoción desempeña un papel esencial el apoyo prestado por algunos jefes (hombres y mujeres), que, reconociendo sus capacidades y habilidades, apostaron por ellas en momentos cruciales de sus carreras profesionales. También la evocación de estas personas cruciales en sus trayectorias profesionales y el agradecimiento por su respaldo abundan en el discurso de las mujeres empresarias.

El “prejuicio de la duda” que sufren las mujeres profesionales

Todos estos factores favorables en las trayectorias de las mujeres empresarias no les han ahorrado, sin embargo, los obstáculos que han surgido en diferentes etapas de sus carreras y que han tenido que ir superando hasta alcanzar las posiciones de alta dirección que ostentan. El primer obstáculo que hallan muchas mujeres profesionales en el desarrollo de sus carreras reside en el prejuicio que genera su propia condición femenina en el momento de la contratación, y que está basado en

¹⁹ Así se desprende de testimonios como los siguientes (Baz, 2016: 93 y 83):

- “De mi madre aprendí el valor del esfuerzo día a día y de la superación para conseguir lo que uno quiere”.
- “Uno de mis primeros recuerdos es de mi abuela, que me solía decir: ‘Hija, tú tienes que ser independiente’. Y creo que el hecho de que desde muy pequeña escuchara repetidamente esta frase ha condicionado y conducido mi vida”.

la expectativa de que, en algún momento, disminuyan, interrumpen o incluso concluyan su compromiso con la empresa por motivos familiares. Ese prejuicio equivale a lo que podríamos denominar “el perjuicio de la duda” y acaba traducándose en una preferencia por los varones para determinados puestos de responsabilidad²⁰. En efecto, el “perjuicio de la duda” que pesa sobre las mujeres en edad de crear o desarrollar su familia favorece que los hombres aparezcan como una opción empresarialmente más segura. En la ecuación entre profesión y familia, a ellos se les supone mayor capacidad de despejar la equis profesional; es decir, de evitar que sus proyectos familiares interfieran en los profesionales.

Esa desventaja femenina, vivida en carne propia o anticipada por las experiencias conocidas de otras mujeres, puede hacer sentir a la profesional que pretende ocupar un puesto de responsabilidad empresarial “*huésped en casa ajena*” [37], debilitando su autoconfianza. Hacerse un hueco en “*ese mundo de la asertividad masculina*” [37] no es fácil. Un elemento agravante de esa dificultad es, en ocasiones, la escasa “solidaridad de género” que encuentran entre otras mujeres ya situadas en la cúspide de las empresas.

“¿Para qué sirve llegar a ese nivel, si llegando a ese nivel, haces lo mismo que los hombres, o no ayudas a otras mujeres a llegar allí? Yo eso lo he vivido. O sea, a mí me han dicho: ‘somos dos mujeres y tú sobras’. O sea, aquí estoy yo, yo soy la que mando, y tú aquí, no pintas nada” [33].

“Los hombres, entre ellos, se ayudan, y tú estás muy sola” [30].

Con todo, el proyecto de crear una familia con hijos representa el mayor escollo al que se enfrentan las mujeres con responsabilidades de dirección empresarial. Ellas lo saben y no pueden dejar de tenerlo en cuenta en el diseño de sus carreras profesionales. Los trabajos de dirección empresarial, tal como están habitualmente organizados, son difícilmente compatibles con la formación de una familia²¹.

²⁰ Como, por ejemplo, en este caso (Baz, 2016: 191):

- “Una de mis primeras oportunidades laborales fue en el sector de finanzas, en un puesto donde habría tenido ocasión de aplicar mis habilidades en matemáticas, pero no pudo ser. Un hombre decidió escoger a otro hombre, a pesar de mi mejor currículum. Así me lo confesó años más tarde”.

²¹ Así lo plantea una directiva que, en el inicio de su carrera profesional, advirtió la escasa presencia de mujeres en los puestos más altos de su empresa: “¿Tenía la compañía distintas varas de medir a sus profesionales para generar tal desequilibrio [entre hombres y mujeres en la dirección]? La realidad es que no. La realidad es que el ritmo laboral frenético que requería la asunción de mayores responsabilidades (...), junto con los proyectos fuera de la casa, colisionaban frontalmente con la posibilidad de crear una familia” (Baz, 2016: 120).

“La diferencia fundamental es la conciliación familiar. Si quieres tener hijos y, al mismo tiempo, una carrera, tienes que hacer saltos mortales para conseguir conciliar todo. Yo también sé que hablo desde un punto de vista muy privilegiado, siendo parte de la empresa familiar; o sea, yo no he montado mi empresa. (...). Pero una mujer que, de cero, quiere tener una familia y quiere montar una empresa, lógicamente lo tiene difícil, más difícil que un hombre, porque el hombre se puede dedicar solo a la empresa” [40].

Dirección
empresarial y familia:
un equilibrio difícil

No es raro, por otra parte, que la maternidad empeore la relación que las mujeres mantienen con las empresas en las que trabajan²². Esas dificultades surgen, por ejemplo, cuando, por motivo de la crianza de los hijos, se solicitan horarios de trabajo diferentes de los que se cumplían antes. Las propias mujeres empresarias reparan en los inconvenientes que, sobre todo para las pequeñas y medianas empresas, supone la atención a solicitudes semejantes, como explica una de las entrevistadas: *“...el año pasado, una chica me pidió rebajar la jornada; es muy buena y, lógicamente, lo último que pensaba es en que se fuese. Pero a mí me ha costado meter a una persona a jornada completa por unas horas que le he reducido a ella (...). Y yo entiendo que, para poder conciliar con la vida familiar, pues no puede ser de otra forma” [9].*

Pese a las complicaciones de orden laboral y profesional que trae consigo la maternidad, las mujeres empresarias y directivas resaltan el valor de ser madres. Esta experiencia parece cobrar una particular intensidad sobre el trasfondo de una carrera profesional de éxito²³. En todo caso, la compatibilización de los hijos con un trabajo exigente dista de ser fácil, y hay etapas en las que los hijos o el trabajo acaban sufriendo. Probablemente, las más de las veces “sale perdiendo” el trabajo, pero, en ocasiones, el principal coste recae sobre los hijos.

El valor atribuido a
la maternidad

¿Es difícil ser mujer, ser madre, y esto [ser directiva]? Admito que ha habido momentos en mi carrera profesional en los que he tenido que elegir esto. Sí, me duele mucho decirlo. (...). Yo adoro a mis hijos y ellos lo saben. Acabo de bajarme de un avión ayer, he visto a mis hijos ayer, los veo hoy, y mañana vuelvo a subirme a otro. (...). ¿He tenido suerte? Sí, creo que tengo mucha suerte. Pero yo sí que sé que si no

²² “Antes de volver de mi baja maternal, me daba la impresión de que no había mucho interés en que me reincorporase. Eran todo barreras y dificultades...” (Baz, 2016:185).

²³ Así lo expresan algunas directivas (Baz, 2016: 22, 40 y 84):

- “...creo que nunca me he sentido más completa que con mi experiencia como madre;”

- “Ha habido un antes y un después en mi vida desde que decidí ser madre”;

- “...el cambio más importante en mi vida ha sido ser madre”.

hubiera dedicado tanto tiempo a esto [la empresa], no estaría en la posición en la que estoy ahora mismo. Eso también lo sé” [39].

El necesario cambio cultural

Aun percibiendo que *“se ha avanzado mucho [porque] hace veinte años la presencia de las mujeres en los puestos de administración o los órganos de dirección era cercana a cero” [33]* y de *“que estamos mucho mejor que antes, sin duda” [40]*, las empresarias y directivas opinan que *“se pueden hacer muchas cosas, muchas más cosas, para promover a las mujeres, o para facilitar el acceso de las mujeres a grandes puestos” [33]*. Coinciden muchos testimonios de mujeres empresarias y directivas en que una de las palancas fundamentales para continuar avanzando hacia una mayor participación femenina en las élites profesionales reside en la educación desde la infancia: educar para desarraigar los roles de género habituales en el imaginario colectivo de los menores, cada vez más discordantes con la realidad del trabajo y de las profesiones. Además de cambiar la percepción de determinadas profesiones tradicionalmente marcadas para hombres o para mujeres, los esfuerzos educativos deben dirigirse, por un lado, a desarrollar entre las mujeres competencias que tradicionalmente se han considerado más propias de hombres; y por otro lado, a superar la enraizada cultura de la división sexual del trabajo que asigna a las mujeres la principal responsabilidad en las labores domésticas y de gestión familiar.

“Hay que generar cultura, mucha, desde pequeños. Incluso en un taller [de automóviles], en un concesionario, un 80% del trabajo podría estar cubierto por las mujeres. Los técnicos de alta gama podrían ser perfectamente mujeres, porque ya no son trabajos de fuerza, como eran antes” [9].

Educar para superar la división sexual de competencias, empleos y tareas

“Yo creo que tenemos que educar a los niños en el colegio, y sobre todo a las niñas; decirles que son capaces, que por qué no una mujer bombero, por qué no una mujer policía, por qué no una mujer empresaria, (...) que todas las niñas y los niños sean conscientes de que debemos tener las mismas oportunidades para llegar a los mismos puestos” [33].

“Hay que capacitar a las mujeres en temas relacionados con liderazgo, asertividad, empoderamiento, todos esos elementos que fortalecen tu capacidad de negociar y progresar” [37].

Los cambios culturales también se esperan de los empresarios, que, en primer lugar, deberían adquirir conciencia de que *“todos tenemos sesgos [de género] de los que no nos damos cuenta, sesgos inconscientes que tienen que ver con nuestra socialización” [37]* y sin cuya com-

presión se seguirán adoptando decisiones injustas para las mujeres y, a menudo, ineficientes para las empresas; en segundo lugar, los empresarios deberían ser “capaces de priorizar, organizar, delegar y descartar malos hábitos –como largas comidas o reuniones de última hora convocadas al final del día” (Botín, 2018), así como también favorecer medidas de flexibilización de horarios en el entorno de trabajo para conciliar mejor la dedicación profesional y familiar de todos, mujeres y hombres.

Flexibilización
de horarios y
democracia del
tiempo

“[Para superar la desigualdad de género en el mercado laboral...] no hay una sola receta. Son muchas dimensiones. Indudablemente una tiene que ver con la conciliación, o sea, tiene que ver con el facilitar mucho más los sistemas de apoyo a la familia; (...) también tiene que ver con la flexibilidad de horarios, también tiene que ver con que las reuniones importantes no se pongan fuera de las horas de trabajo, cosa que indudablemente afectaría no solamente a las mujeres sino también a los hombres. Hay un campo, que es muy importante, que tiene que ver con la democracia del tiempo, o sea, cómo se distribuyen los tiempos más democráticamente entre hombres y mujeres” [37].

Escasa confianza en
las cuotas

Las cuotas, en cambio, no se perciben, ni general ni mayoritariamente, como una medida prometedor. Ciertamente, un grupo significado de mujeres empresarias españolas ha reclamado su introducción obligatoria, tomando como referencia países como Francia y Bélgica, donde se ha conseguido aumentar la participación femenina en los consejos de administración gracias a leyes de cuotas aplicables a los órganos colegiados de dirección y supervisión de las empresas²⁴. Sin embargo, solo una de las empresarias y directivas cuyas voces hemos escuchado para llevar a cabo este estudio se ha mostrado explícitamente favorable a este tipo de medidas, entendiéndolas como “*un acelerador*”, como “*una medida, digamos, temporal*” [33]. Así pues, aunque ninguna manifiesta su oposición a las cuotas tan claramente como algunos empresarios varones (véase más abajo), tampoco confían en estas medidas como expediente para equilibrar la distribución entre hombres y mujeres en las elites empresariales.

La voz de los empresarios

Reconocimiento público y reservas privadas

La opinión que expresan los empresarios cuando se les pregunta por el trabajo de las mujeres es, en principio, muy positiva. Valoran su

²⁴ *El País*, 18 de enero de 2016 (“Las cuotas obligatorias es lo que da el poder a las mujeres en las empresas”).

mayor esfuerzo y su mejor rendimiento académico, así como su capacidad de trabajo, y no les cuesta reconocer públicamente sus cualidades específicas.

Valoración muy positiva de la calidad profesional de las mujeres

“En la universidad, los primeros expedientes son más mujeres que hombres; es una realidad” [13].

“Yo cuando he trabajado con mujeres, no quiero otra cosa, porque son mucho más eficientes, más leales, más productivas, más responsables” [4].

“...hay mujeres empresarias fenomenales, estupendas, que valen más que los hombres. No solamente mujeres empresarias, estamos hablando en términos generales. (...). Yo creo que inclusive la mujer, en muchos aspectos, es mucho mejor que el hombre. Y esto no es dar coba a la mujer, ¿estamos? Lo digo en serio” [31].

De las declaraciones efectuadas por los empresarios entrevistados se desprende también que aceptan plenamente la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres como principio normativo. Ahora bien, la aceptación formal de ese principio no lleva necesariamente consigo una mayor sensibilidad respecto a las desigualdades de género efectivas. Algunos empresarios no perciben su existencia; otros, en cambio, las ven claramente.

“Yo no concibo ni percibo que haya en el ámbito empresarial un menosprecio, o bueno, un mercado laboral en el que se esté penalizando a una persona por su sexo. Yo no lo percibo. Que no digo que no exista, pero yo no lo percibo” [3].

Igualdad formal y desigualdad efectiva

“Yo pienso que, en este momento, aunque hay estadísticas que dicen lo contrario, cualquier mujer que empiece a trabajar tiene las mismas oportunidades que un hombre” [15].

“Y por supuesto, están discriminadas con los sueldos; lo leemos cada día, ¿no? Eso está claro” [19].

“Muchas veces, algún empresario, a la hora de decir: ‘oye, pues tengo que fichar a un directivo, y lo tengo que pensar entre un hombre y una mujer’, y si la mujer está en edad de tener hijos, pues a lo mejor se lo piensa un poco, y dice: ‘pues casi prefiero al hombre’” [20].

La maternidad:
¿“condicionante”
o traba?

Cuando descienden del nivel normativo al empírico, algunos empresarios acaban admitiendo que el principal factor explicativo de la desigualdad de género que hoy día prevalece en los altos puestos empresariales reside en la maternidad; es decir, en la gestación y la crianza de los hijos. Para muchos, la maternidad de las mujeres “*significa una disminución de su presencia [en las empresas], y condiciona su carrera*” [10], todo lo cual resulta, al fin y al cabo, de una decisión privada, de una preferencia vital. No obstante, no falta quien admite que las limitaciones que implica la maternidad, más que una autorrestricción, son consecuencia de las escasas facilidades que se les ofrece a las mujeres para conciliar la vida profesional y la familiar.

La difícil conciliación

“Sí es cierto que la gestión, lo que es el mundo de la gestión empresarial, que es cuando hablamos de los consejos, es muy exigente en horarios, porque hay muchas reuniones fuera de horas, hay muchos viajes, etc. Y en ese sentido, pues hay muchas mujeres que no están dispuestas a hacer ese esfuerzo... Porque ellas tienen más asociado que deben, que tienen, un poco ese compromiso con la maternidad” [14].

“Muchas veces la mujer, ella misma, decide no desempeñar un papel ‘duro’, que hay que desempeñar en muchas empresas, en cuanto a falta de tiempo y de atención a la familia, etc. La mujer, al final, dice: ‘no’; es decir, ‘yo, por el hecho de estar con mis hijos y con mi familia, no sacrifico mi tiempo’” [2].

“Probablemente las mujeres, en general, pues no están predispuestas a sacrificar su vida de madre. Pero, bueno, eso es una anécdota. En general, yo creo que la mujer no tiene las mismas oportunidades, les resulta muy difícil conciliar la vida laboral y la familiar” [19].

“El problema gravísimo es la conciliación familiar. Si eso lo pudiésemos resolver, yo creo que la mujer se integraría infinitamente mejor en las empresas. Porque la mujer quiere, porque la mujer es, por supuesto, capaz. Tiene muchísimas ganas de incorporarse en la empresa, en muchísimas ocasiones, pero ve que no puede” [24].

La embarazosa
brecha salarial

Tan válidas o más que los hombres, pero también potencialmente con más limitaciones de tiempo para dedicar a la empresa: tal es el planteamiento que precede a las decisiones de contratación de las mujeres para los puestos de dirección. El reconocimiento (público) de sus cualidades rivaliza con las reservas (más o menos veladas) ante la eventualidad de una menor disponibilidad que la que a menudo requiere el puesto directivo. El mayor riesgo que en ese sentido entraña la contratación de una mujer constituye, desde la perspectiva de los empresarios,

la principal razón de la brecha salarial entre hombres y mujeres en la cúspide de las empresas; una brecha cuya existencia muchos empresarios admiten, y que les incomoda, pero que –lo expresen abiertamente o lo obvien discretamente– no les parece simplemente producto de la discriminación de género.

“...la mujer tiene una brecha salarial porque es más costosa. Al final, las reducciones de jornada, las bajas de maternidad, el tener blindada la vida profesional doce años (hasta que cumple doce años el hijo)... Es decir, todas esas protecciones hacen que sea más costosa” [4].

Cambiar la cultura, no imponer cuotas

A juicio de un buen número de empresarios, la desigualdad de género en las empresas es el resultado de una determinada cultura social; es decir, no les afecta y concierne exclusivamente a ellos en tanto empresarios, sino, si acaso, a todos los hombres, o incluso, a toda la sociedad. Entienden, por tanto, que la discriminación no se puede atribuir solo a las empresas, y lamentan que muchas informaciones publicadas así lo den a entender. Por tanto, no parecen sentirse especialmente interpelados ante la desigualdad de género. La mayoría piensa que cambiar la cultura que subyace a esa situación injusta es cosa de todos, y que mejorar la conciliación de la vida profesional y familiar no es solo una cuestión de las empresas, sino de “la sociedad”.

La desigualdad de género, un problema del conjunto de la sociedad

“Y yo, personalmente, la experiencia que he tenido es que, en muchos casos, la sociedad no está ayudando a una conciliación familiar, y sigue dándole el peso y la carga a las mujeres” [24].

Los empresarios entrevistados tienden a pensar que la igualdad de género se conseguirá progresivamente, con el paso del tiempo y sin imposiciones exógenas. De ahí que les susciten reservas las cuotas y las normas que tratan de imponer la igualdad entre hombres y mujeres en la participación en los máximos órganos de dirección empresarial o en las retribuciones, considerándolas condicionamientos que pueden coartar no solo la libertad empresarial, sino también vulnerar la meritocracia y conducir a nuevas discriminaciones.

“Tampoco soy muy partidario de las cuotas, o sea, ¿por qué una cuota? ¿Por qué 50-50? ¿Por qué no 80-20 o 20-80? Depende. O sea, yo creo que aquí, esto debería ser más los méritos y las habilidades y la valía de las personas, que simplemente poner cuotas, ¿no?” [8].

Méritos frente a cuotas

“A día de hoy, camino de lo que vamos, las nuevas generaciones tendrán que montar la reivindicación masculina, [la reivindicación] de la igualdad de lo masculino ante lo femenino” [2].

“Yo creo que [con las cuotas] cometes el mismo error que se comía en el pasado, pero al contrario. Yo creo que tenemos que hacer –ahora sí que se está haciendo ya en los colegios–, un hincapié en que somos iguales, seamos hombres o mujeres” [26].

En resumen

Las mujeres empresarias y directivas son muy conscientes de que operan en un mundo muy competitivo, predominantemente masculino y cuya entrada requiere una combinación de condiciones. No bastan los méritos, es decir, la formación y las credenciales académicas que consiguieron gracias a su esfuerzo personal y al impulso recibido de sus familias de origen; también son necesarias la voluntad y capacidad de dedicación intensa al trabajo, la entrega de muchas horas al margen del reloj. En la medida en que la maternidad y la atención a la familia implican una reducción del tiempo disponible para el trabajo, dificultan el acceso a la alta dirección o la permanencia en ella. Ahora bien, aun cuando la maternidad y la familia pueden conllevar un alto precio profesional, las mujeres empresarias y directivas, en general, conceden a una y otra gran importancia en sus vidas.

Para los empresarios varones, el problema de las mujeres en la empresa no es de cualificación ni rendimiento, sino de disponibilidad. Esta se puede ver comprometida por la maternidad, en particular, durante las fases en las que los hijos son más dependientes de los cuidados prestados por sus madres y padres. Los empresarios elogian las competencias de las mujeres para el trabajo de gestión y dirección, pero dan por supuesto que ellas, en mayor medida que ellos, acaban casi siempre anteponiendo la familia a la empresa. Lo entienden, lo respetan, pero lo sufren mal por las dificultades organizativas y de gestión empresarial que les acarrea.

Quizá porque reconocer este argumento no solo es políticamente incorrecto en nuestros días, sino también porque, en el fondo, es incongruente con la elevada consideración normativa que la familia como institución y como realidad concreta merece a los empresarios, no es raro escucharles enfocar la desigualdad de género en la élite empresarial desde una perspectiva cultural. Si el problema es la cultura de la sociedad, a todos nos compete su solución. Pero al enmarcar la cues-

tión en estos términos, en realidad los empresarios se privan de buenas razones para presentarse como actores centrales en la creación y consolidación de las familias y, a la postre, en la reproducción de la sociedad.

CAPÍTULO 4. EN BUSCA DE UN MODELO PRODUCTIVO DE EMPLEO Y CRECIMIENTO

Un modelo productivo con dificultades para crear empleo

El sistema productivo español se caracteriza por un peso considerable del sector servicios, que desde 1970 a 2017 ha aumentado aproximadamente 30 puntos, alcanzando en este último año un 75% del PIB; dentro de este sector adquieren un claro protagonismo la restauración y el alojamiento, asociados al subsector de la hostelería y el turismo. En 2017, este subsector ocupaba al 9% de la población empleada, frente al 5% en la eurozona; en cambio, el sector industrial, cuyo peso en 2017, 18% del PIB, supone alrededor de la mitad del que representaba en 1970, está comparativamente poco desarrollado en España (en 2017 absorbía el 13% del total del empleo, frente al 16% en la eurozona)²⁵. Por añadidura, el septenio de crisis (2008-2014) trajo consigo una pérdida del peso del sector industrial en la economía y el empleo, y un aumento de la participación de los servicios de restauración y alojamiento. La caída de la industria se detuvo en 2013, al inicio de la recuperación, e incluso entre 2016 y 2017 se registró un ligero repunte. Con todo, el peso de los servicios de restauración y alojamiento ha seguido incrementándose durante esos años²⁶.

Protagonismo creciente de los servicios y debilitamiento industrial

En cuanto a la productividad, medida como PIB por hora trabajada, la evolución reciente coloca a España en una posición intermedia, según datos de la OCDE²⁷. En 2017, este indicador se situaba en 47,2 dólares, más o menos al nivel de Italia (47,9 dólares), por encima de Portugal (32,6 dólares) y Grecia (30,6 dólares), pero claramente por debajo de Francia (59,9 dólares) o Alemania (60,5 dólares) (OCDE, 2018a). Ciertamente, a partir de 2008, coincidiendo con el inicio de la crisis económico-financiera, el aumento de la productividad en España se intensificó y nos acercó a la media de la Unión Europea, pero a ello contribuyó en buena medida la caída de la ocupación.

Una productividad moderada

Los expertos en el mercado laboral español coinciden en señalar como un problema central la dificultad de creación de puestos de tra-

²⁵ *European Labor Force Survey* (Eurostat).

²⁶ *Encuesta de Población Activa, 1970–2017* (INE).

²⁷ *OECD Productivity Statistics: GDP per capita and productivity growth* (OCDE).

bajo, así como su rápida destrucción durante las fases recesivas del ciclo económico. El mercado de trabajo ha registrado niveles de paro relativamente altos incluso en épocas de fuerte crecimiento económico. Así, por ejemplo, en 2007, tras una década de expansión y con una tasa anual de crecimiento del PIB cercana al 4%, el desempleo no bajó del 8%. Desde entonces, la tasa de desempleo ha evolucionado convulsivamente, situándose en el peor año (2013) por encima del 26%.

Modelo productivo y empleo

Como se verá a continuación, la opinión de los empresarios entrevistados sobre el modelo productivo refleja la preocupación por el paro como un problema estructural de la economía española. En sus argumentos sobre el rumbo que debería tomar la economía productiva del país está muy presente el problema de la ocupación. Modelo productivo y empleo aparecen estrechamente ligados, de manera que el primero se percibe como uno de los determinantes causales del segundo.

División de opiniones sobre el modelo productivo y sus alternativas

La idea de que el origen de los males del mercado de trabajo español reside en el modelo productivo se ha extendido entre expertos y opinión pública. Son también muchos los empresarios entrevistados que valoran negativamente el actual modelo productivo español, reflejado básicamente en la distribución sectorial de la economía. Juzgan excesivo el peso de los servicios y de la construcción en la economía, y entienden que este exceso ha agravado decisivamente los efectos de la crisis sufrida entre 2008 y 2014. No falta quien describe la configuración del sistema productivo español como una mala elección social, consecuencia de la falta de reflexión y previsión y de la cómoda obtención de altos beneficios en un contexto que se acabó revelando más frágil, volátil y artificial de lo que parecía.

La acomodación a un modelo productivo frágil, pero “goloso”

“En este país, es verdad, que nos hemos acomodado todos. El sol, el turismo, las viviendas, la promoción. La locura esa no nos permitió ver más allá. (...). Se creó una burbuja, porque era una burbuja en el sector inmobiliario, porque era la manera de crear empleo. Es verdad que se creó con una rapidez tremenda, sin darnos cuenta de que eso tenía fecha de caducidad. (...). Pero es cierto, que nos hemos acomodado, de alguna manera, a un modelo, que se ha visto que tenía vencimiento. Y de hecho, ha vencido, y nos ha pillado a todos desnudos” [6].

“España hizo una apuesta por un modelo productivo basado en poca cualificación, rotación, sueldos bajos, y eso no es un buen modelo. (...). Pero evidentemente hemos pagado, y estamos pagando todavía

“Y luego la apuesta por un modelo productivo que no es especialmente sostenible” [37].

“Y luego hemos tenido un tiempo extraordinariamente fructífero, en que la construcción, los proyectos inmobiliarios eran extraordinariamente golosos, y yo creo que nos ha llevado a un país muy irreal” [21].

No obstante estas críticas al modelo productivo, la demanda tan extendida de un nuevo modelo productivo se considera, en ocasiones, superficial y ligera. Algunos empresarios, incluso de sectores distintos del turismo y de la construcción, explican la gran inversión realizada en uno y en otra ante la escasez de alternativas financieras tan prometedoras. Otros ponen de relieve las dificultades que entraña cambiar un modelo productivo ya consolidado, mientras recuerdan que el modelo vigente hasta la crisis también contribuyó al desarrollo del país y reportó importantes beneficios a la sociedad. Desde esta perspectiva, el modelo no tendría que cambiar radicalmente, sino, más bien, reconducirse o mejorarse.

Contra la crítica fácil al modelo productivo dominante

“El modelo productivo era el que en ese momento era necesario y era eficiente, porque la gente estaba demandando la vivienda, bien por necesidades habitacionales, bien por necesidades de inversión. Es que era un problema que se encuentra ahora mismo la gente, es que el ahorro, ¿dónde lo inviertes? (...). Es decir, es muy difícil cambiar el modelo productivo. El modelo productivo, el que hay, el que te ha tocado vivir, porque algunas circunstancias se han cumplido. Es decir, no podemos renunciar a nuestra prevalencia en turismo, porque somos un país destinado a eso” [5].

“No te digo que haya que centrarse en la construcción, pero que esa gente que dice: ‘es que hay que buscar otro modelo productivo’. Vale, bien, esto es como decir... Pero dime uno, es que es muy fácil divagar, ¿no? Es que, al final, toda la vida se ha hecho construcción aquí. No podemos decir ahora: ‘construir no vale’. No. Pues a ver, lo que hay que intentar es reorientarla” [25].

Límites al cambio del modelo productivo

“Cuando se critica al sector productivo, bueno, es verdad que nos hemos dado una buena ‘leche’ con lo que ha pasado con la burbuja inmobiliaria. Pero creo también que, en España, la economía española ha crecido, y se ha puesto entre las quince más importantes del mundo después de la Dictadura gracias, en parte, a eso. Entonces, no es el demonio nuestro sistema productivo. ¿Que se puede mejorar? Claro que sí” [26].

El riesgo de otra burbuja inmobiliaria

En todo caso, mientras unos creen que *“hemos acabado con el problema del ladrillo”* [12], otros piensan que la rentabilidad de las inversiones en construcción puede provocar una nueva burbuja inmobiliaria; y es que, a juicio de algunos empresarios, este es un riesgo al que, en realidad, subyacen planteamientos individuales bastante racionales y ajustados a experiencias pasadas de rentabilidad y beneficios de diverso tipo.

“Es un problema. Pues en un momento determinado, como nos descuidemos, va a haber otra burbuja inmobiliaria, porque vas a decir: ‘bueno, pues lo meto en ladrillos, que, al fin y al cabo, en el peor de los casos, pues ya recuperaré el valor de lo invertido’. Más tarde o más temprano se necesitará vivienda o tendrá un cierto valor” [5].

No obstante, quizá intentando hacer de la necesidad virtud, el estallido de la burbuja y la recesión económica se perciben como una oportunidad de racionalización de la economía. La crisis ha permitido cobrar conciencia de la fragilidad de un modelo productivo excesivamente centrado en la construcción y de la necesidad de apostar por un empleo más cualificado. Los empresarios notan que el cambio de modelo productivo se está produciendo ya, sin grandes alharacas, pero de una manera efectiva.

El modelo productivo ya está cambiando

“Yo creo que el modelo productivo actual, basado en la industria y en los servicios, es mucho más sano, que el modelo productivo que había en los años 2000 al 2008, que estaba también basado en esto, pero apoyadísimo en la construcción” [1].

“Evidentemente, el modelo productivo está cambiando en España; lo que pasa es que no se cambia de hoy para mañana” [16].

Yo creo que [el modelo productivo] se está cambiando. (...). Antes, hace unos años, solo estaban fuera las grandísimas empresas del Ibex. Ahora nos hemos puesto las pilas y estamos fuera. Nos hemos globalizado. (...). ¿Que nos queda? Seguro, pero creo que sí se está produciendo un cambio” [38].

Más industria sin despreciar el turismo

Ese cambio del modelo productivo que algunos empresarios ya vislumbran pasa también por impulsar la industria y dotarla de más peso en la distribución sectorial. La industria aventaja a otros sectores en la calidad del empleo (*“se paga más, es más estable y crea empleos*

inducidos” [19]) y en su estabilidad (“no tiene tantos vaivenes como el tema de servicios” [17]).

“Lo que hace falta en España, es potenciar la industria. ¿Cuáles son los únicos sectores (...) que han sobrevivido y que han podido gestionar más o menos la crisis? Las empresas industriales, los fabricantes en el sector de alimentación, en el sector del automóvil. (...). Está muy claro que España tiene que vender el sol, está muy claro. España, está muy claro que tiene grandísimas empresas de servicios, está claro, y todo es bueno. Pero cuanta más industria tengamos, mejor. Y eso, hay que potenciarlo” [24].

En las entrevistas, los empresarios que destacan la importancia estructural de la industria en la economía mencionan frecuentemente la mejora de la productividad como un vector fundamental para el progreso económico español. En este sentido, subrayan las mayores ganancias de productividad de la industria, en contraste con la construcción y el turismo, que exigen niveles de cualificación generalmente más bajos.

“La industria es mucho más productiva que los servicios, ¿no? Yo creo que un ejemplo bueno [podría ser]: si pudieras tocar la novena de Beethoven, que yo creo que es algo más de una hora, si la quieres tocar en media hora, pues no hay tu tía. O si un profesor da clase a veinte niños, y quiere doblar su productividad, pues puede dar a cuarenta, pero se resiente el servicio, ¿no?” [19].

“[En la construcción y el turismo] desgraciadamente los niveles de cualificación son bajos. Entonces, yo creo que de ahí es de donde salen, vamos a decir, unos índices de productividad bajos. Cuando profundizas en el mundo industrial, que es el mundo que yo más conozco, la realidad es totalmente distinta” [14].

“Entonces, yo veo que en el sector turístico de la hostelería, hay mucha gente que no está al nivel. Creo que hay de todo, ¿no? Pero hay mucha gente [para la] que [el empleo] simplemente es algo que les da un rendimiento, y ellos lo hacen porque les da un rendimiento. Pero muchos de ellos ni siquiera saben lo que están haciendo, ni se han preocupado de estudiarlo” [26].

Entre quienes priorizan al sector industrial como propulsor de la economía se percibe un tono de orgullo al mencionar los resultados de la industria española. Una referencia recurrente es la de la buena marcha de las exportaciones españolas, que han mejorado mucho durante los años de recesión económica.

El necesario impulso a la industrialización

La escasa cualificación de los empleados en el sector turístico y de la construcción

“...con la exportación también, hay que decir, que hay un sector industrial potente (...). Nos falta más industria, esto está claro” [7].

El boom de las exportaciones

“Afortunadamente ha habido muchos empresarios que, viendo que aquí en España el consumo interno había bajado, pues, ha habido muchos pequeños empresarios que han decidido salir al exterior. Y de ahí el boom tan importante que están teniendo las exportaciones” [16].

“Se ha visto lo que hemos podido crecer con las exportaciones, ¿no? Entonces, eso también nos ha dado una idea de que buscar otros mercados no era fácil en absoluto, y ante una situación tan complicada, tan difícil, pues se ha visto de que el empresariado sí tiene capacidad, imaginación” [32].

“Yo puedo decirte que no tengo ninguna duda, la mayor parte de las empresas españolas que hoy día están por el mundo, y que están dentro de grandes multinacionales, tienen unas productividades tan buenas o mejores que el resto de sus homólogos por Europa” [14].

“Nos hemos globalizado. Allí las empresas españolas (...) compitiendo fuerte en el mundo y la nueva economía, la economía digital. (...). Es que en este país no salíamos fuera las empresas. Y eso es un cambio brutal para un país” [38].

Un país “destinado” al turismo

Ahora bien, frente al discurso de los que ven en la industria el futuro de la economía española, también se escuchan algunos alegatos a favor del turismo y de la construcción como fuerzas motrices del crecimiento y el empleo. Se advierte del error que supondría minusvalorar sectores en los que hemos sabido destacar y a los que todavía se considera susceptibles de un mayor y mejor desarrollo. En particular, el turismo se percibe como una actividad ineludible para la economía española. Dadas nuestras condiciones geográficas y climáticas, somos *“un país destinado a eso” [5]*. Una entrevistada, considerando que *“el eje económico mundial se ha movido a Asia-Pacífico”*, observa que *“tenemos que ser también conscientes de la dificultad que puede suponer desarrollar nuestra economía. También depende de dónde; si nos ponemos en el sector servicios, veo muchísima más capacidad que en el sector industrial o manufacturero” [40]*. Parecidas opiniones expresan otros entrevistados.

“...el sector hotelero, turístico, yo creo, que está claro que tenemos un clima para ser turístico y un país para ser turístico” [7].

“Lo que no podemos es, si tenemos 56 millones de turistas que vienen cada año, estamos creciendo a un ritmo del 6-7 por ciento en turistas, yo creo que no hay que desincentivar eso y hacer un montón de ingenieros, ¿no? Yo lo que creo que hay que hacer es decir, si en esto somos buenos, vamos a hacerlo bien. (...). No digas: ‘turismo malo, construcción mala’. Sí, también invierte en otros temas, pero claro, es que si tú ahora de repente, te quieres poner a competir con Alemania en farmacia o en el sector de la automoción, pues ¿cuántos años necesitas invirtiendo en eso, para que eso te de unos frutos? Y al final, nos movemos en una economía global. Sepamos en lo que somos buenos, y desarrollémoslo” [26].

Sí al Turismo, pero “vamos a hacerlo bien”

En cuanto a la construcción, por una parte, se reconocen las competencias de muchos profesionales del sector, un *know how* del que también sería una equivocación prescindir. Por otra parte, también se mencionan como ejemplos de éxito en el sector las grandes constructoras españolas que han liderado obras internacionales muy significadas, como el Canal de Panamá o los trenes de alta velocidad en Oriente Medio. Y es que no toda la construcción es vivienda, y no todas las empresas constructoras han contribuido a generar la burbuja inmobiliaria; una parte del sector de la construcción española también se ha convertido en referente mundial de infraestructuras asociadas al progreso y a la globalización.

“Hay mucha gente que sigue sabiendo de construcción, y que está en España. ¿Qué vamos a hacer con ellos? ¿Que se dediquen a hacer los encadenados de colchones? No. Pues hay muy buenos fontaneros, hay muy buenos electricistas, hay muy buenos albañiles. Gente que lleva veinticinco o treinta años, ¿a qué se van a dedicar? ¿Van a perder todos esa formación que llevan y tirarla por la borda? Yo creo que eso tampoco es lógico” [25].

La construcción española, mucho más que “ladrillo”

“Pero también sigo pensando que un punto a favor de la economía española, y de la marca España, son sus constructoras. O sea, tú vas a cualquier país del mundo, y se habla de lo que se construye; y mira qué obras están haciendo, la de Panamá y tal, AVES por todo el mundo” [26].

Las “economías españolas”

Algunos empresarios entrevistados tienen muy claro que hablar con algún sentido sobre modelo productivo y productividad exige establecer diferencias entre regiones. Las desigualdades territoriales en las

variables económicas y, en particular, en la productividad se vinculan con el peso de los sectores productivos en cada región. Así, mientras en algunas regiones predominan sectores poco productivos, en otras el peso de la industria se traduce en indicadores de productividad significativamente más altos.

Diferentes
economías
regionales

“El problema es que (...) nosotros tenemos economías en España muy diferentes. Es decir, que no hay una economía española que funcione igual; con lo cual, yo creo que sí que tenemos en zonas de España un problema de modelo productivo, porque la industrialización se produce en el Norte, como en otros países. Y en el Sur ha tenido más dificultades (...), a pesar de los esfuerzos que ha hecho el país generando infraestructuras que hicieron posible unos cambios en esa perspectiva. Pero no creo que desde la posición de Madrid, Zaragoza, País Vasco, Cataluña, hasta Valencia, etc. tengamos un problema de modelo productivo” [10].

“...lo podemos ver en términos del PIB por habitante; vemos las diferencias que hay entre las diferentes comunidades autónomas. Tenemos una comunidad autónoma, como es Madrid, como es País Vasco y Navarra, donde el sector industrial tiene una presencia mucho más alta en el PIB y, claro, da unas rentas muy superiores a las que puede dar en Canarias, por ejemplo” [32].

El consenso en torno a la calidad, la innovación y la productividad

Como pauta general, cuando los empresarios insisten en la importancia de mejorar la productividad de la economía española, citan el papel fundamental de la innovación y de las nuevas tecnologías. Identifican la clave en el conocimiento y, por tanto, en la producción de bienes y servicios de alto valor añadido. De forma espontánea, varios empresarios aclaran que la competencia internacional debe hacerse mejorando la calidad y la productividad, y no a través de una reducción de los costes salariales.

Competir en
conocimientos...

“Yo creo que está clarísimo que el modelo productivo en España no es un modelo de cuantificación. No vamos a competir con países de mano de obra barata, sino debiéramos competir en conocimientos (...) Yo creo en la España del conocimiento, de la calidad. Yo te decía, creo que España tiene que abandonar la mano de obra por cantidad, creo que hay que basarse en el conocimiento, en la formación, en la universidad” [11].

La flexibilización del mercado de trabajo a través de los salarios es una vía que ninguno de los entrevistados ha defendido durante las conversaciones mantenidas con ellos. Es más, algunos han subrayado que este no es un expediente prometedor para alcanzar más competitividad.

...no en precios

“Un país como nosotros, como el nuestro, occidental, de corte europeo, que tiene aspiraciones a un nivel de vida suficientemente desarrollado, (...) lo que no puede hacer es producir como otros países que realmente tienen la mano de obra más barata porque tienen una formación menor. O sea, no podemos en un momento determinado aspirar a vivir como europeos y todavía, pues, tener grandes zonas de mercados que tenemos que vender por precio. Es una batalla que tenemos perdida, una batalla del precio. Tenemos que vender valor añadido, tenemos que vender investigación y desarrollo...” [12].

“Yo creo que centrarse sobre todo en salarios bajos para ser competitivos no es una buena idea; (...) yo creo que hay que potenciar la empresa y hacerla crecer en base a productos más tecnológicos, más valor añadido” [19].

Así pues, la innovación se percibe como la clave del cambio de modelo productivo, vinculándose no solo con el aumento de la productividad, sino también con la oportunidad de generar nuevos puestos de trabajo. En palabras de uno de los entrevistados, se trata de *“ser más innovadores, tener empresas más grandes, más relación con el mundo de la investigación y la universidad, generar más patentes, más innovación” [10]*. Una entrevistada concreta más esta idea de la innovación, haciendo referencia a la necesidad de *“entrar en un proceso de transformación digital (...) porque agilizas muchísimo el trabajo”* y poniendo un ejemplo de su propia empresa:

“Por ejemplo, en mi sector industrial es muy importante la investigación. De hecho, en los grandes proyectos que ahora estamos llevando a cabo, tratamos de innovar mediante nuevos sistemas que ya tenemos desarrollados para reducir la emisión de CO₂. Entonces, si yo consigo reducir el 30-40% de la emisión de CO₂, claro, mi inversión en investigación y desarrollo ha sido importante, pero, además, yo la voy a recuperar porque cada vez más empresas quieren ese tipo de resultado. Son inversiones a largo plazo, son inversiones que lógicamente, al principio, a lo mejor cuestan, pero luego ya se rentabilizan” [40].

La innovación, clave para el cambio del modelo productivo

Innovación e investigación van, por tanto, de la mano. Es la insuficiente investigación la que lastra la innovación; por tanto, promover aquella es crucial para impulsar esta.

“¿Qué nos pasa? Que no tenemos investigación. Somos de los países europeos que menos dedican a la investigación, pública y privada (...). Pero en cuanto tengamos esa investigación, ese desarrollo, esa tecnología nos van a hacer tener una producción mucho más competitiva” [4].

Insuficiente inversión
en investigación y
desarrollo

“...ese es el gran drama de España, la falta de ese salto tecnológico, la I+D famosa” [13].

“...es lo de siempre, el tema del I+D+i; estamos en el mismo problema de siempre. Nosotros dedicamos un 0,5, cuando en Alemania es el 1,8, en Francia el 1,2, etc.²⁸ Entonces, ¿estamos haciendo algo para seguir industrialmente en primera línea en los próximos años? No. Entonces, ahí está; hay pocas empresas que sí lo estén haciendo” [18].

“Un país sin una buena base a nivel empresa, colaboración público-privada, sin ninguna I+D+i sólida, es un país que no va a crecer. Y no es porque lo diga yo, es que también están los datos para leerlos y creérselos. O sea, si resulta que los países más desarrollados, son los países que más invierten en I+D+i, en educación y en otras muchas más cosas, pues sigamos recetas que funcionan. Si es que es muy sencillo. (...). Si no invertimos en I+D+i no podemos ser un país potente, no podemos ser un país innovador; no podemos [tener] un país que ponga nuevos productos en el mercado” [24].

La investigación y la innovación no solo pueden aplicarse a nuevos negocios, sino también pueden contribuir decisivamente a que los sectores en los que España es líder mejoren su proyección internacional y su productividad. El objetivo último sería reformar aquellas actividades en las que ya partimos de una buena posición, pero que precisamente son criticadas por su mejorable calidad y por la baja cualificación y los salarios reducidos de los empleados.

Mucho margen
de mejora en la
producción

“Lo que no podemos es que se base todo en la construcción y hacer pisos y pisos. No, especialicémonos, seamos buenos en eso, seamos pioneros en el mundo, porque tenemos los recursos, podemos; con investigación y desarrollo se puede mejorar” [25].

Pocas empresas grandes y medianas, demasiadas microempresas

Si la innovación y la investigación van de la mano, una y otra se consideran, a su vez, vinculadas con las empresas de mayor tamaño.

²⁸ Los datos no son correctos, pero la idea de las diferencias existentes entre los países citados sí se aproxima a la realidad. España invertía en 2016 el 1,2% del PIB en Investigación y Desarrollo, frente al 2,9% de Alemania y el 2,3% de Francia (OCDE, 2018b).

La escasez de estas en España es bien conocida. El 99% de las empresas españolas son pequeñas (por debajo de 50 trabajadores), pero una abrumadora mayoría (94%) se consideran microempresas, dado que emplean a menos de diez personas²⁹. El tamaño de las empresas también constituye una preocupación para los empresarios entrevistados. Opinan que la reducida dimensión de las empresas españolas implica dificultades para realizar inversiones en tecnología y, por tanto, para conseguir mejoras efectivas en productividad, competitividad y empleo; estos tres factores representan, en última instancia, las bondades de un modelo productivo “ideal”.

Coger tamaño para aumentar la productividad, la competitividad y el empleo

“El minifundismo [empresarial] es perjudicial, porque no puedes invertir, porque no puedes innovar, porque no puedes salir al exterior, por infinidad de cosas. Y el gran problema del minifundismo nos lleva a una falta de innovación profunda y a una falta de internacionalización de nuestras empresas” [5].

“...hay mucha, quizá demasiada [empresa], de tamaño pequeño y mediano. Está bien, generan riqueza, pero indudablemente, cuando quieres salir a mercados más amplios, como es el mercado internacional, el mercado global que tenemos, necesitas un poco más de tamaño” [8].

“Para crear empleo necesitamos empresas de mayor tamaño; nosotros necesitamos generar valor añadido, y el valor añadido lo generan las empresas de mayor tamaño, que están mejor preparadas. (...). Coger tamaño es fundamental en cualquier sector. Evidentemente siempre existirá una base pequeña, pero si queremos tener una sociedad con capacidad de generar valor añadido, hay que conseguir tamaño” [36].

Sobre las fórmulas para aumentar el tamaño de las empresas, los empresarios no ofrecen mucha información. Pero caben pocas dudas que, al margen de los factores institucionales que podrían incentivarlo, ellos no son ajenos a este desarrollo. Uno de los entrevistados así lo insinúa cuando alude al temor de los empresarios a asociarse o consorciarse: “...y muchas veces te dices: ‘oye, ¿no vivirías mejor sin estar asociado a un grupo importante que el día de mañana te pueda comer?’” [5]. Quizá entonces el pequeño tamaño de las empresas españolas no sea tanto un problema de falta de ambición o de visión estratégica, cuanto de resistencia a perder control y tener que ceder soberanía

El trecho entre “pensar en grande” y “hacer grande”

²⁹ López Novo (2015: 100-105) sitúa estas características de las empresas españolas en el contexto europeo, destacando su especificidad (compartida con otros países del sur de Europa), y señala las dificultades derivadas de esta estructura empresarial, en particular, la alta mortalidad de las empresas.

empresarial a otras instancias. “Pensar en grande” puede resultar atractivo, pero “hacer grande” conlleva, sobre todo a corto plazo, costes de diverso tipo que generan incertidumbre y limitan esa atracción.

En resumen

Los empresarios relacionan los males de la economía española –en particular, el elevado paro– con su debilidad industrial y su excesiva dependencia de la construcción y de los servicios de hostelería, turismo y restauración. No obstante, también se manifiestan contra quienes menosprecian la experiencia productiva y profesional acumulada en esos sectores y los muchos ingresos que han reportado a empresas, hogares y administraciones públicas. Entienden, por tanto, que las demandas de cambio de modelo productivo no pueden pasar por alto las ventajas comparativas de las que disfruta España en tales sectores.

La innovación aparece como el criterio fundamental que debería orientar el avance hacia un modelo productivo más provechoso, menos vulnerable al ciclo económico y más capaz de generar empleo estable y mejor retribuido. Ahora bien, la innovación requiere de inversiones en investigación y tecnología como las que realizan otros países; se desprende de ello que los empresarios verían con buenos ojos el aumento del gasto público en esta partida, porque también son conscientes de que el “minifundismo” típico de la estructura empresarial no favorece la generación de tejido investigador en las empresas.

El sentido de los cambios que habría que emprender parece claro, aunque en las opiniones de los empresarios sobre el modelo productivo se echa en falta algo más de concreción sobre cómo promoverlos. Tampoco se hacen referencias a la propia responsabilidad empresarial en la consolidación de ese modelo productivo defectuoso que se pretende superar. En cierto modo, la falta de propuestas concretas y la práctica ausencia de autocríticas privan a los empresarios del protagonismo que podrían (y deberían) ostentar en el debate sobre el modelo productivo de la economía española.

CAPÍTULO 5. HACIA UN MERCADO DE TRABAJO MEJOR REGULADO

El nivel de desempleo como variable crítica

Se ha convertido en un lugar común reivindicar la necesidad de cambios en el mercado de trabajo español para solucionar los altos niveles de desempleo verificados incluso en periodos de expansión económica. Los bajos salarios y la elevada temporalidad laboral son cuestiones habituales en el debate público, pero es el alto nivel de desempleo el tema que ocupa un lugar central en la discusión sobre el mercado de trabajo. No puede ser de otra forma, habida cuenta del abultado volumen de paro que ha venido soportando la economía española desde hace décadas, y que los años de crisis todavía agrandaron. Efectivamente, en el primer trimestre de 2013 se alcanzó un máximo del 27%³⁰. A pesar de la progresiva recuperación del empleo desde entonces, en el cuarto trimestre de 2018 la tasa de paro todavía se situaba por encima del 14%³¹. Entre los peor formados, el problema se agrava: la tasa de paro de los hombres y las mujeres con estudios por debajo de la educación secundaria rondaba en 2018 el 33%.

El desempleo estructural

Dada esta situación, no extraña que, a finales de 2018, casi seis de cada diez personas consideraran el paro como uno de los tres principales problemas de España. Lo cierto es que desde que a mediados de los años ochenta el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) comenzara a indagar regularmente en los problemas más preocupantes para los españoles, el paro se ha situado invariablemente entre los más citados. Ha ocupado el primer lugar en esa lista desde el inicio de la crisis en 2008 (con porcentajes que, en algunos meses, han superado el 80%), una pauta que no se ha quebrado pese al crecimiento del empleo registrado a partir de 2013³².

El paro, principal problema del país según la gran mayoría de los españoles

³⁰ *Encuesta de Población Activa 2013-(I)* (INE).

³¹ *Encuesta de Población Activa 2018-(III)* (INE).

³² La pregunta incluida en todos los barómetros mensuales del CIS es: “¿Cuál es, a su juicio, el principal problema que existe actualmente en España? ¿Y el segundo? ¿Y el tercero?” (www.cis.es).

Del discurso de los empresarios entrevistados se desprende que también ellos conceden una importancia central al desempleo en sus reflexiones sobre el mercado de trabajo. Aumentar el empleo, como afirman algunos, es más que un objetivo económico y social, porque de él depende también el bienestar subjetivo: *“la dignidad de la persona se consigue con el empleo; eso es lo prioritario del ser humano: la dignidad”* [17].

Sin actividad empresarial no hay empleo

Facilitar la actividad empresarial para crear mas puestos de trabajo

Si en algo coinciden sin reservas todos los empresarios es en destacar su actividad como la fuente de creación de la mayor parte de puestos de trabajo. Defienden que es así y que así debe ser. En efecto, si bien el objetivo primordial de las empresas no consiste en generar empleo ni el éxito de una empresa se mide por el número de sus empleados, la actividad empresarial es crucial para la creación de puestos de trabajo; de ahí, la importancia que los empresarios atribuyen a que las instituciones y la sociedad faciliten esa actividad y el surgimiento de empresarios y empresas.

“La única forma que veo yo de solucionar el paro es creando empresarios. Y al empresario lo único que le hace falta, y siempre lo digo, es que le dejen trabajar, que le dejen espacio, que le faciliten las estructuras y las infraestructuras, y que no le toquen mucho” [4].

El argumento de que sin empresas, no hay empleo se combina a veces con el rechazo explícito de la idea según la cual los empresarios buscan prescindir de trabajadores; antes al contrario, afirman algunos, el aumento de la plantilla es precisamente un signo de crecimiento y solvencia que ha de satisfacer a cualquier empresario. Aun cuando la empresa y los trabajadores persigan objetivos diferentes, estos no solo no son incompatibles, sino que deberían estar alineados porque solo se consiguen a la par.

Generación de valor y de empleo

“Yo creo que las empresas generan empleo cuando pueden hacerlo. Porque las empresas tienen vocación, por supuesto, de ganar dinero, pero también para poder ganar dinero, crecer. Y para crecer se necesitan personas” [15].

“Al final, nosotros miramos las cuentas de resultados y si podemos aguantar, aguantamos; y si podemos crear empleo, lo creamos” [19].

“Pero el objetivo de las empresas ni es ni debe ser generar empleo. El objetivo de las empresas debe ser, creo, en mi opinión, generar valor.”

Y creo que una cosa que ocurre en paralelo es que cuando tú estás generando valor, lo más natural es que generes empleo. (...). Yo, para generar valor, necesito capacidades, básicamente capacidades de personas” [21].

La rigidez del factor de producción trabajo

La demanda de facilidades para la realización de las actividades empresariales se materializa en la reivindicación que hacen los empresarios de una mayor flexibilidad tanto respecto a las modalidades de contrato como, sobre todo, respecto a los costes de despido. En estos últimos perciben un buen número de los entrevistados una de las principales barreras para la creación de empleo. En efecto, las referencias a la complicación que suponen los despidos de contratados fijos son muy frecuentes en las entrevistas, y la rigidez del mercado laboral también sale a relucir en las comparaciones entre las condiciones de contratación en España y en otros países del entorno. Como afirma un empresario sin ambages, *“no es el problema el precio de la mano de obra; el problema es que no tenemos flexibilidad” [18].*

La insuficiente flexibilidad como desincentivo a la creación de empleo

“En mi opinión, hombre, pues como empresario, sí que es cierto que hay veces que tienes una serie de personas que llevan mucho tiempo trabajando, que quizá han perdido la ilusión por el trabajo, que son conscientes de que para despedirles tienes que pagar un gran despido, que no es coherente. Y, entonces, hacen lo mínimo, con lo cual dejan de ser productivos” [26].

“Aquí nos gusta mucho hablar de los países nórdicos, pero desde luego el país que es más flexible para despedir a la gente es Dinamarca. (...). Y, sin embargo, es de los que más gastan en reciclar a esas personas, que son las que antes se colocan” [19].

El ejemplo de los países nórdicos y anglosajones

“...en el Reino Unido, se termina un trabajo; la gente se va, no pasa nada, pero es que al día siguiente está empezando en otro. Esa facilidad de salir es una facilidad para entrar. (...). Si buscamos facilidades en la salida pueden ser también facilidades en la entrada. (...). Yo creo que nadie en una empresa, ningún empresario quiere despedir a nadie. Pero si la situación es grave y tal, y la única solución pasa por reducir las plantillas, debería poderlo hacer con cierta facilidad y no con una carga grande” [8].

Muchos de los empresarios entrevistados ponen de relieve que esta rigidez resulta especialmente perjudicial para las empresas en los peo-

res momentos del ciclo económico. En la imposibilidad de adaptación a nuevos escenarios económicos estriba, para muchos de los entrevistados, la causa fundamental por la que, ante un *shock* de demanda, las dificultades para sacrificar a una parte de la plantilla de la empresa comprometen su continuidad. Desde estas consideraciones, la reducción de los costes de despido les parece una vía potencialmente eficaz para la creación de empleo.

“En tiempo de crisis siempre sale la reestructuración, se hace a lo bruto. Es decir, desaparece la empresa, no se disminuye el número de trabajadores para adecuarse a las condiciones de la recesión, sino que, de golpe y porrazo, desaparece la empresa. Eso no es normal, porque luego, a la hora de recuperar, es todavía peor; porque tú no quieres recuperar, no quieres contratar, porque no sabes si te vas a poder desprender el día de mañana de esos trabajadores. Ese es un problema. La rigidez es el problema, para mí, fundamental” [5].

“El coste del despido es tan elevado que crea un problema. Era tan elevado, ahora se ha moderado un poco, pero aun así estamos entre los más caros de Europa” [7].

El discreto apoyo a la reforma laboral de 2012

En este contexto de crítica a la rigidez institucional del mercado laboral, la reforma laboral de 2012 suscita una discreta aprobación. Se considera que ha ido en la buena dirección, que ha conseguido *“paliar la sangría que teníamos en el empleo” [11]*, incluso evitar que *“este país, como olla a presión que estaba, hubiera explotado, porque las empresas necesitaban aligerar sus plantillas para mantener las empresas” [36]*.

“La reforma laboral fue buena. Aquí en España, se ha conseguido, en contra de lo que cada uno opine, salvar muchas pequeñas y medianas empresas, que muchas cayeron en los primeros años [de la crisis]” [9].

“Yo me remito a los hechos. Y es que [tras la reforma laboral de 2012] bajó muchísimo el paro. Pues yo creo que hay que flexibilizar (...). Yo no me puedo quedar con empleados si mi carga de trabajo disminuye” [40].

“La reforma laboral yo no la veo mal. Hombre, unos protestan, otros no protestan. No está mal del todo; o sea, se puede mejorar, hay cosas que se pueden mejorar. Pero te quiero decir que ha ido bien, porque, claro, es que estábamos fatal. Estábamos fatal. Entonces, claro, llega un momento en que las empresas, como no les flexibilices un poco, es que no pueden seguir” [28].

“La reforma laboral de hace unos años para mí es buena, es intrínsecamente buena, pero incompleta. Incompleta por dos razones: en que podía haber ido más allá, y en que ha producido diferentes interpretaciones, no ha sido lo suficientemente clara” [1].

Una reforma laboral mejor sería, a juicio de los empresarios que se ponen a pensar en ella, aquella que permitiera *“despedir, por decirlo de alguna manera, cuando no tienes producción” [18]*, que no cargara a las empresas *“con un coste que no pueden repercutir a su producto”*, sino que, si acaso, *“subiera los impuestos sobre los beneficios de la sociedad” [18]*; una reforma que simplificara la gestión de las plantillas y también estimulara *“la posibilidad de que se desarrollen procesos de internacionalización” [34]*. Los empresarios entienden que una reforma semejante *“tal como están las cosas, y políticamente hablando, es muy difícil porque la gente dice: ‘ah, no, estos [los políticos] están favoreciendo a las empresas’” [34]*.

Lo que también parece bastante claro es que los empresarios prefieren que los gobiernos flexibilicen las condiciones de contratación y despido a que intervengan en el mercado de trabajo, por ejemplo, subvencionando los contratos. La eficacia de estas políticas de fomento directo del empleo se considera dudosa o, en todo caso, menor que la derivada de la eliminación de restricciones.

Mejor flexibilizar que subvencionar

“Pero nadie contrata a un trabajador porque le den una subvención, si después no va a tener trabajo en su empresa [y capacidad] para desemplear. (...). En este momento estamos cometiendo el grave error de pensar que se crea empleo porque el Gobierno haga una serie de promociones para crear empleo, que no tienen nada que ver con la realidad. Solo se crea empleo cuando hay mercado” [12].

“Yo no creo en las políticas de fomento de empleo vía subvenciones. Ningún empresario va a emplear a nadie porque le den 100 euros al mes o 200 euros al mes. Solamente lo va a emplear si cree que va a servir para que su empresa crezca, se desarrolle, y que eso esté incluido en su proyecto empresarial” [14].

“Yo creo que el empresario puede hacer, pero también necesita una cierta base de facilidades para desarrollar su actividad. Y no estoy hablando solo de las subvenciones. No, no. Simplemente con que no haya dificultades...” [8].

Un mercado laboral en el que sobran trabajadores descualificados

A algunos de los entrevistados les preocupa el efecto que las profundas transformaciones que se están produciendo en las economías avanzadas pueda tener sobre la demanda de mano de obra. En particular, el cambio tecnológico se percibe como una evolución imparable y beneficiosa para “*mejorar la calidad de vida de la gente*” [37], pero también problemática desde el punto de vista del empleo. Además de que las máquinas reducen la necesidad operativa de personas, el ritmo del desarrollo tecnológico impone unas necesidades de formación que no están al alcance de todos los empleados.

El cambio tecnológico, prometedor pero también problemático

“La ciencia ha avanzado tanto, los avances técnicos han sido tan enormes, que, al final, sobra muchísimo trabajo. Y, entonces, o consigues que la empresa sea productiva con menos trabajadores y que puedas, trabajando menos horas, emplear a más gente o, si no, es que es muy complicado. En cualquier sector, si te fijas, cada vez hace falta menos gente. Está todo absolutamente automatizado” [3].

“...las nuevas tecnologías y el nuevo mundo crecen a una velocidad tan espectacular, que la formación y lo que llamamos la industria 4.0 están generando nuevos marcos y nuevas novedades que hacen necesario incrementar esa formación muy rápidamente” [10].

Los empresarios se muestran especialmente conscientes del problema de los parados poco cualificados, cuya capacidad de encaje en el mercado de trabajo durante la crisis y la poscrisis se ha deteriorado significativamente. En sus observaciones sobre el mercado de trabajo traen a menudo a colación el impacto del auge y del posterior desmoronamiento del sector de la construcción en el empleo de los trabajadores con escasa formación. El problema resulta especialmente acuciante entre quienes han alcanzado ya la edad adulta.

“El mayor problema que tenemos es eso, la gente que tenemos ahora mismo en el paro y sin formación, y ver dónde los encajamos” [9].

El serio problema de los trabajadores sin cualificación

“Hay gente que tiene verdaderamente unas desgracias, que realmente... pues yo qué sé, mano de obra que no está muy bien cualificada se queda en paro con cincuenta años, y eso sí que es realmente un serio problema. Y a eso sí que hay que darle una salida” [29].

Ahora bien, no todos los parados despiertan la misma comprensión. Sí la despierta quien “*tiene una motivación interna, sobre todo, quiere mejorar, quiere trabajar y quiere sentirse a gusto consigo mismo*”

[18]; no, en cambio, quien muestra escasa disposición a trabajar o a cubrir determinados puestos, porque, aunque sea a duras penas, logra satisfacer sus necesidades básicas con ayudas públicas, o combinando estas con apoyo de la familia y trabajos más o menos ocasionales en una economía sumergida “*que también distorsiona los datos del paro*” [20]. A este tipo de desempleados no se les considera merecedores de solidaridad social.

“*Creo que también tenemos esa capacidad de buscarnos la vida, que hace que, con unos ingresos por aquí, por allá, sin seguridad, vivamos incluso cómodos. De hecho, encuentras a gente que, estando en el paro, le ofreces un trabajo y no lo quiere, porque ya tiene su modo de vida más o menos organizado*” [21].

Amortiguadores sociales y trampa de la pobreza

“*Creo que en España fundamentalmente hay una trampa de pobreza en cuanto a lo que llaman los amortiguadores sociales. Si yo consigo tener un paro de tanto, pero hacer una chapuza mientras tanto, al final, me apaño* [40].

“*Ahora, aquellos que están incumpliendo y que realmente no quieren trabajar, y que lo que quieren es solamente cobrar el paro, yo a esos les quitaba el paro mañana por la mañana*” [16].

Que con las elevadas tasas de paro de la población nacional los inmigrantes encuentren trabajo, es para algunos empresarios la muestra de que, en ciertos sectores, la insuficiencia no es tanto de puestos de trabajo cuanto de gente dispuesta a cubrirlos o capaz de hacerlo con competencia y motivación.

“*Yo estuve viajando durante los años 2004 y 2005 a Chile, Perú, y Argentina para traer a trabajadores cualificados, dentro de la hostelería*” [16].

“*Hombre, tú vas a visitar ahora Tenerife, vas a la costa Mediterránea, todos los camareros son sudamericanos. Españoles hay muy poquitos. Y hay un 20% de paro. ¡Vale!*” [18].

La necesidad de inmigrantes para ciertos trabajos

“*Hay cosas tremendas... Algo no funciona cuando algunas regiones tienen un 30% de paro, pero la fresa la recogen los marroquíes. (...). Yo creo que hay trabajo, pero la gente, cuando tiene un coste de oportunidad grande, que es perder la subvención, prefiere no hacer nada que estar trabajando*” [35].

Ninguno de los empresarios entrevistados adopta una posición crítica frente a la inmigración *per se*; antes bien, algunos justifican el fenómeno desde una perspectiva demográfica (“*un país que no tiene hijos, tiene inmigrantes*” [34]) o laboral (“*la gente, cuando busca a personas para el servicio en casa u otro tipo de servicios, no las encuentra; ese hueco lo cubre la inmigración*” [35]). Sin embargo, algunos ven en la masiva inmigración en los últimos años del siglo XX y los primeros del siglo XXI uno de los agravantes del paro sufrido durante la crisis, puesto que el grueso de inmigrantes que llegaron para trabajar en la construcción se han quedado en el país, a pesar de la fuerte contracción del sector y el consiguiente desplome de la demanda de mano de obra.

“Pero nosotros tenemos el otro grave problema, que es el desempleo; y se ve incrementado por el número de inmigrantes en este momento. Y eso es un grave problema que hemos tenido. Parte de la gran masa de desempleados que ha tenido España, también han procedido de los inmigrantes, que habían venido para la construcción en la época del boom” [5].

Solidaridad social, pero sin desincentivar el trabajo

La conclusión de estas experiencias y opiniones no se plasma en una apología del clásico *laissez-faire, laissez-passer*. No se duda de que “*a una persona que tenga limitaciones, que sea incapaz, por supuesto que hay que ayudarlo*” [14]; con otras palabras, no se trata de que “*a la gente la dejemos tirada por ahí, en términos casi dickensianos, pero no puedes estar subvencionando el no trabajo porque la gente no trabajará*” [35]. Mejorar las labores de inspección para controlar los abusos en la percepción de prestaciones sociales y aprovechar más eficaz y eficientemente los recursos públicos aparece como una necesidad para “separar la paja del trigo”.

“Y luego, dentro del paro, que es el problema del trigo y la paja, pues hay mucho jeta también. Entonces, bueno, cogiendo a los jetas, se podría dar un poquito más a los que de verdad lo necesitan, ¿no? Pero es que hay que investigar, hay que bajar al terreno y verlo. No irse a las tres los que están en el actual INEM, ¿sabes? Ese es el problema, que tendrían que trabajar más por objetivos en este tipo de empresas” [25].

Aumentar los salarios en función de la productividad

Los empresarios son conscientes de que los salarios constituyen un “*factor muy importante para activar la economía*” [7] no solo a través del estímulo al consumo, sino también de su capacidad de atraer a empleados más cualificados y mantenerlos motivados. Efectivamente,

los bajos salarios pueden jugar en contra de la oferta de mano de obra de calidad en algunos sectores, como el del turismo.

“Yo, en mi empresa, y en todas las de la zona donde yo trabajo, hay pocos trabajadores, y hay mucha demanda de trabajadores. Y la [mano de obra] que viene no es muy cualificada. ¿Por qué? Porque quizás no son puestos bien pagados. Yo creo que al sector turístico habría que pagarle más, tendría que tener un convenio mejor, con salarios de 1.500-1.600 euros, pero para que eso motivase” [26].

Sin embargo, los empresarios subrayan, y quieren hacer comprender, que aumentar los salarios no es simplemente una cuestión de voluntad empresarial, sino de capacidad de mantener la eficiencia de la empresa y la competitividad de su producción. Querer pagar mejor es condición necesaria para hacerlo, pero no suficiente.

“...los sueldos han subido, la materia prima ha subido, poco, pero también ha subido. La electricidad ha subido lo que no está escrito, los impuestos de la misma manera. Por lo tanto, se les pide muchas veces a los empresarios que hagan esfuerzos, que nos gustaría hacer, porque a mí me encantaría que la gente que trabaja conmigo pudiese ganar más. Es más, yo mismo, considero que la gente está mal pagada. Aunque esté cobrando lo que marca la ley, pero bajo mi punto de vista está mal pagada” [16].

Mantener la estructura salarial vinculada con la productividad del empleo es un principio generalmente aceptado por los empresarios, del que se deriva que los salarios solo deberían *“subir en función de la productividad” [32]*. De ello se desprende que las ocupaciones poco cualificadas y con productividad limitada merecen menor retribución. En cierto modo, cuando los costes fijos de tales ocupaciones aumentan por las cotizaciones sociales y la configuración del salario mínimo, se desvirtúa el principio de retribución en función de la formación y el establecimiento de diferencias salariales ajustadas a las diferentes credenciales educativas y competencias laborales de los empleados. Esta situación provoca las quejas de los empresarios, que, si tienen la oportunidad, tenderán a deslocalizar aquellas partes del proceso productivo que requieren trabajo menos cualificado.

“... España está dentro de Europa y es una zona geográfica de unos logros sociales altísimos. Los logros sociales de España no los tiene ni Japón, ni Estados Unidos ni Alemania. Mantener eso implica salarios de mucha calidad. Y cualquier empresa no puede pagar en todas

Los salarios, factor de activación de la economía y atracción de mano de obra cualificada

La retribución de los empleos poco cualificados

sus fases esos salarios. Yo puedo pagar en ingeniería, en tecnología, ciertos salarios, pero en las tareas más pequeñas no se puede pagar eso. Entonces tenemos que contratar en terceros países parte de lo que hacemos para que la ecuación de costes nos cierre” [13].

“Es que aquí, que sí, que el salario mínimo interprofesional son 800 euros, pero que al final, a un empresario, le cuesta 1.500 euros. Y 1.500 euros, generarlos, es mucho dinero. En Estados Unidos hay gente que cobra 500 euros. Bueno, pues por lo menos cobran algo y no están en el paro recibiendo” [25].

“Me refiero a temas fiscales, de seguridad social, a la presión burocrática-administrativa hacia las empresas... O eso cambia, o dejaremos de abrir empresas aquí. Y como ahora está todo interconectado, yo puedo tener mis empresas perfectamente en otro sitio y seguir mi gestión desde aquí [España] porque simplemente me gusta vivir aquí” [40].

Desigualdades
salariales
inaceptables

En todo caso, el discurso de los empresarios no respalda los argumentos de que no aspiran más que a una libertad absoluta para establecer salarios o de que son indiferentes ante las grandes diferencias salariales. Antes bien, en su opinión, los salarios deberían reflejar capacidades y rendimiento, y probablemente tan inaceptable les resulta que no se ajusten a esos criterios por defecto como por exceso.

“(...) los niveles de sueldo en el país no están bien organizados; de la misma manera que no puede ser que haya empresarios o ejecutivos que ganen millones de una manera desahogada –eso no debe ser–, de la misma manera que esto es así, yo creo que hay gente mal pagada; están cobrando lo mismo que otros que de ninguna manera han hecho el esfuerzo previo para llegar al conocimiento que tienen estos” [34].

“Yo de estas cosas, yo qué quieres que te diga, soy un gran defensor de la iniciativa privada, y soy un gran defensor de la actividad privada. No hay persona, no hay persona intelectual que tenga capacidad, para una retribución de cuatro millones de euros. No se puede pagar a uno cuatro millones, no se puede pagar” [17].

En resumen

En su descripción del mercado de trabajo, los empresarios entrevistados sitúan a la empresa en una posición dominante, como verdadera fuerza motriz de la creación de empleo. Aunque no sea este el objetivo de la actividad empresarial, subrayan que su buena marcha va unida a

la generación de empleo. Desde esta perspectiva, reclaman una menor rigidez del mercado de trabajo en cuanto a los costes de despido como vía para un desarrollo más libre y flexible de su actividad empresarial, al mismo tiempo que no ofrecen apoyo a las subvenciones a la contratación como expediente para la creación de empleo.

Por otra parte, los empresarios se muestran especialmente conscientes del problema que supone el paro de los poco cualificados y del desajuste que se da, en esa parte de la mano de obra, entre la demanda y la oferta de empleo. Es quizá este el sector de la población con el que se muestran más comprensivos, pero también en el que ven más dificultades de recuperación para el sistema productivo, dados los cambios en la demanda de mano de obra que implican las rápidas transformaciones tecnológicas.

Asimismo, se puede afirmar que entre los empresarios se halla bien arraigada la idea de que los salarios deben configurarse en función de la productividad, principio que tienden a aplicar tanto en la parte alta como en la baja de la distribución salarial. En cuanto a los trabajadores que se encuentran en desempleo o en situaciones vulnerables, los empresarios consideran necesarios el apoyo del Estado y la solidaridad de la sociedad a estos colectivos, pero siempre condicionados a su disposición a trabajar, de acuerdo con sus capacidades, y evitando que todo ello desincentive la actividad laboral. Junto a esta idea, otra parece también muy arraigada en el ideario empresarial: la justicia retributiva exige una remuneración en función del mérito y el rendimiento, independientemente de dónde se sitúen en el organigrama de la empresa.

CAPITULO 6. LA EDUCACIÓN Y LA FORMACIÓN DE LOS ESPAÑOLES: MEJOR, PERO MEJORABLE

El reconocimiento del “vuelco formativo” de la sociedad española

Pocos cambios sociales han tenido un impacto tan importante en la economía y la sociedad españolas como el aumento del nivel educativo de la población durante el último medio siglo. En paralelo a la fuerte expansión de los servicios públicos de educación a partir de los años setenta, una parte creciente de las cohortes de jóvenes emprendieron estudios postsecundarios, en gran medida, en el sistema universitario. El “vuelco formativo”³³ ha sido de tal calado, que la edad demarca hoy escenarios radicalmente distintos en cuanto al nivel educativo de la población. Así, en 2017, en torno a cuatro de cada diez nacidos en los años setenta contaban con estudios universitarios; sin embargo, apenas una cuarta parte de los nacidos en los años cincuenta acreditaba ese nivel formativo³⁴.

Un gran cambio social

En comparación con otros países europeos, la proporción de jóvenes con estudios universitarios sitúa a España en una posición destacada. Mientras que el 44% de las personas que en 2017 tenían entre 35 y 44 años había completado estudios universitarios, en el conjunto de la Unión Europea (28) el porcentaje correspondiente se situaba en el 37%. Sin embargo, España arroja peores resultados en el otro extremo de la distribución educativa, puesto que su porcentaje de personas con estudios primarios como máximo (33%) superaba en ese mismo año notablemente la media europea (19%)³⁵.

Los empresarios entrevistados para este estudio coinciden en señalar que el sistema educativo y la formación de los españoles son temas fundamentales no solo para la marcha de la economía y de las empresas, sino también para la cohesión social. De ahí que no pocos de ellos definan la educación como una inversión en lugar de un gasto. Ven el capital humano como la clave del arco de un modelo productivo internacionalmente competitivo a largo plazo, más basado en la calidad de la

La educación como inversión de y en la sociedad

³³ Concepto acuñado y desarrollado por Garrido (2004).

³⁴ *Encuesta de Población Activa, 2017* (INE).

³⁵ *European Labour Force Survey, 2017* (Eurostat)

mano de obra que en la cantidad. La inversión educativa no trae consigo rendimientos inmediatos, pero sí efectivos y estables.

“Nuestra mano de obra en España no puede tener adolescentes o jóvenes que no estén formados. Generalmente, hoy, el trabajo –en cualquier actividad– cada vez va a ser, va a requerir, un empleado, un trabajador más formado. En ese sentido, España tiene mucho que hacer. La mano de obra de cantidad ya no la veo” [11].

“En este momento, lo más importante para cualquier empresa es el conocimiento y la formación, no solo de la parte directiva, sino de todos sus trabajadores” [15].

“Yo creo que se ha mejorado, pero para mí invertir en educación, o sea, para mí es esencial, y creo que es clave. Por lo que he oído, pues ha habido países, como Corea del Sur, que apostaron en educación, y son uno de los mejores en diez, quince años. Porque cuando tú apuestas por educación, claro, digamos los efectos o los resultados no son al cabo de dos o tres años, hay que esperar diez, quince años. Y, bueno, tienen resultados buenísimos” [33].

La educación ha mejorado más que el sistema educativo

“Yo creo que, en general, los jóvenes están mejor formados que los mayores. (...). Lo que pasa es que yo creo que el sistema educativo español debería ser mejor” [1].

Los empresarios son conscientes de los avances que se han producido en la educación en España, lo que en ocasiones se refleja en la contraposición entre el nivel educativo de los jóvenes españoles de hoy día y de los que lo fueron hace unas décadas. Que la gente joven hoy día esté, en general, más formada no parece ponerlo ninguno de los entrevistados en cuestión; otra cosa es que esa mejora se atribuya crucialmente a la evolución del sistema educativo. Resulta un tanto paradójico que los empresarios no reconozcan al sistema educativo las cualidades que debería tener, al menos en considerable medida, para haber provocado esos progresos educativos que ellos observan en la sociedad española.

El contrapunto: persisten problemas graves

Así pues, aunque la valoración general sobre los avances educativos es positiva, cuando se profundiza en esta cuestión, los empresarios hacen frecuentes referencias a los problemas de la educación en España, relacionándolos fundamentalmente con la incapacidad del sistema educativo de mejorar el capital humano.

Uno de los problemas más citados es el del abandono escolar temprano. Conviene recordar a este respecto que, en 2017, un 18% de los jóvenes entre 18 y 24 años habían abandonado tempranamente el sistema educativo, frente al 11% en el conjunto de la Unión Europea (28). Ello contribuye a explicar el alto porcentaje de población relativamente joven con estudios primarios o inferiores (casi un tercio en el grupo de población de 35 a 44 años). Al sistema educativo se le “escapan”, por tanto, demasiados estudiantes antes de completar la secundaria, una fuga que se ha agravado en la fase expansiva de la economía española que precedió a la crisis.

“Claro, el abandono escolar, eso es una pena. Y eso, pues, nos quita en el mundo empresarial (...) competitividad, [nos quita] de ser empresas competitivas, porque no te llega. Será así mientras que no tengamos formación” [9].

“A ver, eso es evidentemente que hemos tenido un problemón en los años del boom. Allí pilló a una serie de chavales, entre los 17 y los 21 años, que dejaron de estudiar, de todo, porque se iban a trabajar de yeseros y ganaban 3.000 euros al mes. Entonces, ¿para qué iban a estar estudiando? Si el que estaba estudiando, estaba todo el día hincando los codos, y su amigo de al lado estaba con un BMW en la puerta, pues era evidente que el que estaba estudiando se desanimaba...” [16].

Tanto como que al sistema se le “escapen” demasiados estudiantes antes de completar la secundaria, a los empresarios les preocupa el cambiante marco institucional debido a la reiteración de cambios legislativos y a la descentralización de las competencias educativas.

“No sé cuántos planes llevamos ya... Los [planes] los [pone] la derecha; cuando llega la izquierda lo quita, cuando llega la izquierda lo pone, la derecha vuelve a quitar. Y hay unos vaivenes que no son buenos para la formación” [4].

“Podríamos tener un buen sistema educativo, pero, a la vez, volvemos a la misma: no se ponen en España de acuerdo, para llevar a cabo algo definitivo y que sea constante en el tiempo” [16].

Pero lo que más parece preocupar a los empresarios es la ineficacia del sistema educativo para formar a los estudiantes adecuadamente en las competencias que precisan las empresas, “el alejamiento de la formación del mundo empresarial”, el “divorcio”, el hecho de que “(t)oda la formación va absolutamente al margen de las necesidades empresariales” [4]. En ese alejamiento ven una razón importante de la

limitada empleabilidad de la mano de obra. Claro es que las empresas también tienen la responsabilidad de formar a sus trabajadores para el desempeño de los trabajos que les encomiendan, pero, como reconocen algunos entrevistados, el rendimiento de esta inversión en formación dentro de la empresa ya no resulta tan alto en un contexto de elevada rotación en el empleo.

Ofertas de empleo
insatisfechas

“Tenemos falta de empleabilidad (...). Nos encontramos con que los empresarios siguen con un gran problema de cubrir puestos de trabajo; en mi sector, puedo dar fe de ello total, no tenemos, no podemos cubrir puestos de trabajo. Y sin embargo seguimos con casi 4 millones de parados; y entonces es una contradicción” [9].

“Es como que la educación y el trabajo que vas a hacer, en España, son dos cosas independientes” [26].

“Nos cuesta encontrar los candidatos. Cogemos los candidatos que creemos que tienen más potencial, y a partir de allí, los formamos, y eso no puede ser. Bien que estamos en un sector un poco especializado, de acuerdo, pero es que yo estoy convencido de que eso les pasa absolutamente a todas las empresas” [24].

La formación dentro
de la empresa

“Además, la empresa gasta mucho en formar a la persona, pero no tienes la seguridad de que esa persona se quede. Y entonces, luego tienes el problema de que si decide irse, es su derecho, pero tienes que volver a buscar, volver a formar” [40].

La demanda de mayor ajuste entre el capital humano adquirido en el sistema educativo y los requerimientos de los puestos de trabajo no afecta menos a los saberes transversales que a los específicos. Se echan en falta conocimientos y competencias generales, así como una formación más práctica y centrada en habilidades para responder a un mercado laboral que prima perfiles autodidactas y adaptativos a nuevas circunstancias de producción. Al dar prioridad a la educación teórica, prestando demasiada atención a la memoria, en detrimento de esa educación en habilidades prácticas y transversales, el sistema educativo español estaría formando de espaldas a la economía y las empresas.

“...el sistema educativo debería ser más general, más básico” [8].

“...pues le falta que sea más práctica la educación. Yo creo que sigue siendo muy basada en el tema teórico, y le falta practicidad...” [20].

“Tenemos que hacer gente más polivalente, gente que sea capaz de, a partir de una edad, ser autodidáctica en su desarrollo profesional. Y eso ni se explica en los colegios ni en la universidad. Y a veces, ves profesionales con un expediente académico magnífico con un nivel cultural bajísimo, porque no han hecho otra cosa que estudiar la materia que han tenido en la facultad. Y eso se queda obsoleto antes de salir de la universidad, porque la evolución del mundo es muy rápida” [13].

Necesidad de formación más general y práctica

“Creo que también es muy importante que el mundo educativo fortalezca las competencias transversales; o sea, la adaptación al mundo laboral no es solamente de carácter ‘digamos’ técnico-operativo específico, sino que tiene que ver con el fortalecimiento de competencias relacionadas con el liderazgo, relacionadas con la autonomía, relacionadas con el trabajo en equipo, relacionadas con el uso de las tecnologías, relacionadas con el conocimiento de otros entornos. (...). Yo creo que en idiomas, en tecnologías, en competencias transversales, pues verdaderamente estamos ‘peces’ y tenemos un margen importante de mejora” [37].

Otro de los defectos que, a juicio de los empresarios, marcan el sistema educativo es lo que entienden como una débil cultura del esfuerzo. A este respecto, el modelo de referencia que aparece en su imaginario es el de algunos países del Sudeste asiático.

“Y el tema del esfuerzo. Yo veo a otros alumnos en países, otros ámbitos y así, –sin ir a Corea; vamos, Corea del Sur; que es un extremo, o Japón–; en estos sitios donde hay un esfuerzo, obsesión por el esfuerzo (...). Que todo esto supone esfuerzo, supone esfuerzo, pero es que la vida es esfuerzo...” [7].

Reforzar la cultura del esfuerzo

“...cada vez más, estamos educando a nuestros hijos para que tengan el mínimo esfuerzo. Lo cual nos va a llevar, muy probablemente, a que las próximas generaciones sean igual o menos ricas que los padres” [16].

“... tenemos que empezar a exigir un poco más desde chiquitines. Y la capacidad de sacrificio y de esfuerzo que tenían antes, que ahora eso es lo que veo yo, que se ha relajado mucho” [28].

La gran distancia entre la universidad y la empresa

Donde más claramente se observa ese desajuste entre la oferta y la demanda de recursos humanos es, a juicio de muchos de los entevistados,

tados, en la universidad. Es frecuente que los empresarios se quejen de la desconexión entre la universidad y el empleo, y que no acaben de comprender las razones de la escasa atención que el sistema universitario presta a las necesidades formativas de las empresas. Más que indiferencia de la universidad respecto a la empresa, en ocasiones perciben hostilidad por parte del mundo universitario, incluso una situación de conflicto o “guerra”.

“La educación en España es un problema, yo creo que de toda la vida. Es que, además, hay una guerra permanente, porque desde la universidad parece ser que les molesta la intromisión de la empresa. Claro, la empresa, al final, lo que está diciendo es: ‘ustedes no sacan gente preparada para el mundo laboral’. (...). Tendría que haber una relación íntima, mucho más aguda, entre lo que es la educación y lo que son las necesidades formativas de las empresas” [5].

Universidad y
empresa, de
espaldas

“La universidad tiene que estar mucho más en contacto con la empresa para saber las necesidades y para poder emplear y que sea más fácil emplear a todas estas personas que acaban una carrera” [15].

“Tenemos un sistema [educativo] universal bueno para lo que es el estándar global, pero que no está dirigido –sobre todo, el universitario– al emprendedor, al empresario. Ese es el gran error de nuestro sistema. (...). Aquí habría que hacer una pequeña revolución. Yo tengo la opinión de que los jóvenes de este país no saben dónde están. ¿Por qué? Porque en su proceso educativo nadie les ha planteado esto: es decir, que realmente la empresa es la clave del funcionamiento y del bienestar social, y que, por tanto, es muy importante” [36].

En definitiva, los empresarios valoran escasamente la contribución de la universidad al desarrollo de la vocación empresarial y a la formación de empleados versátiles y adaptativos a las circunstancias cambiantes del mercado de trabajo. No parecen ver en esta situación insatisfactoria un problema estructural, ligado, por ejemplo, a la calidad de la docencia o a la infradotación de las universidades, sino más bien institucional; es decir, de definición de objetivos estratégicos y de voluntad de cumplirlos efectivamente y no meramente “sobre el papel”. Para ellos, es evidente que la oferta de enseñanza superior en España sí puede ser excelente, como lo es la de las escuelas de negocios. Varios empresarios contrastan la escasa representación de las universidades españolas en los *rankings* internacionales con el éxito reconocido de las escuelas de negocios españolas.

“No tiene sentido que nuestras escuelas de negocios estén en los puestos punteros del mundo y, sin embargo, nuestras universidades no

lo estén. No tiene demasiado sentido, ¿no? Quizá está un poco motivado porque la universidad tiene unas estructuras demasiado burocratizadas, muy anquilosadas, un poco autocomplacientes” [14].

“...en España hay grandísimas escuelas de negocios. El IESE, me parece una grandísima Escuela de Negocios; el IE, con la que también he hecho cosas, me parece otra grandísima escuela de negocios. Y en ese nivel somos muy buenos” [20].

“Algo no funciona cuando entre las diez primeras escuelas de negocios del mundo hay tres españolas, y entre las 200 primeras universidades, hay una o ninguna española. No puede ser que seamos buenísimos en formar empresarios, y venga aquí gente de todo el mundo a las tres o cuatro escuelas de negocios en el top ten, y resulta que entre las 200 universidades, no hay ninguna española. Algo no funciona, no sé qué, pero algo no funciona” [35].

El éxito de las escuelas de negocio españolas

El insuficiente manejo de idiomas extranjeros

No es una novedad que la evaluación de las competencias de los españoles en lenguas extranjeras arroja resultados bastante desfavorables. España sigue quedando por detrás de la mayoría de países europeos en porcentaje de personas que hablan alguna lengua extranjera, aunque las diferencias por edad son muy relevantes. En 2016, la población de 55 a 64 años que declaraba no hablar más que español representaba el 61% de la población mayor de edad, pero entre quienes contaban de 35 a 44 años el porcentaje se reducía hasta el 39%. Con todo, incluso para este grupo de edad, España se sitúa ocho puntos por debajo de la media europea de mediana edad³⁶.

De esa desventaja comparativa son conscientes los empresarios, que insisten en la necesidad de mejorar el aprendizaje de idiomas y, en particular, del inglés. Lo consideran un recurso fundamental, especialmente en estos tiempos en los que las posibilidades de establecer negocios en y con otros países han aumentado de manera muy importante.

Precisamente, el fuerte crecimiento de las exportaciones de productos y servicios españoles aconseja, en opinión compartida por todos los empresarios que se expresan al respecto, dar un salto importante en el manejo de idiomas extranjeros y, sobre todo, del inglés como lengua franca. El déficit de los idiomas es el que, al fin y al cabo, deslustra el

La importancia de los idiomas

³⁶ Datos de Eurostat (edat_aes).

potencial de muchos profesionales españoles en el mundo de los negocios, impidiéndoles aprovechar al máximo su talento e incluso creándoles complejos o falta de confianza a la hora de entablar y desarrollar relaciones empresariales internacionales.

“...fundamental idiomas; seguimos estando muy por debajo de la media europea en la formación de idiomas, aunque se ha mejorado últimamente. Pero, claro, somos un país receptor de extranjeros (...). Y se está demostrando que hoy día es fundamental, porque el mercado es global, ya no es un mercado interior; hay que salir fuera y los idiomas son fundamentales” [8].

“Nos hemos dado cuenta en España de que los idiomas eran fundamentales en este mundo globalizado, y llegamos veinte años tarde” [11].

El escaso manejo de idiomas, nuestro “hándicap” histórico

“Los idiomas son necesarios hoy día para el mundo de los negocios. Podríamos hablar de habilidades directivas, pero creo que no... Creo que los empresarios jóvenes están bastante bien formados, con capacidades, pero seguimos con el déficit de los idiomas” [36].

“Pero el hándicap histórico que tenemos sería el idioma. Esta ha sido otra de las grandes debilidades de nuestro país. Claro, si tú no dominas el inglés, que es el idioma universal de los negocios, pues...” [38].

“Y más idiomas. Idiomas, fundamental, y más en un momento como el nuestro. Vamos, todo el mundo, el inglés debería ser segundo idioma. O sea, de una forma potente, potentísima. Critico que no haya programas en las televisiones aquí, para los niños, que salen en inglés. Es que deberían ser solo en inglés, como en los países nórdicos” [7].

“Yo, capacidades, la única que echo en falta es que todavía me sigue sorprendiendo cómo no viene todo el mundo con un nivel de inglés espectacular. O sea, yo creo que los españoles deberíamos ser conscientes. (...). Es que estamos en un mundo global; si competimos con todo el mundo... entonces el inglés, no puedes venir con ‘yo, no; yo, regular’” [38].

“Defiendo mucho el talento nacional, creo que hay muchísimo, y creo que está muy infravalorado. Según mi experiencia laboral en España, creo que el español, en general, no tiene suficiente confianza en sí mismo. Creo que, en muchos casos, es la falta del dominio del inglés” [39].

La formación profesional como la clave del futuro educativo español

Mejorar el sistema educativo para adecuar la formación de la población activa a las exigencias de un futuro mercado laboral muy cambiante y bastante impredecible es un objetivo social de primer orden para los empresarios. Satisfacer esa necesidad va a exigir cambios importantes que ellos anticipan, aunque no saben concretar.

“Y [España] necesita que se ponga al día en cuanto a las necesidades de futuro. Las necesidades de futuro son tan rápidas, que estoy seguro de que carreras que a día de hoy no se está ni pensando en ellas, en diez años está la demanda encima de la mesa” [2].

Lo que sí tienen claro es que esos cambios han de traer consigo un replanteamiento de la formación profesional como instrumento eficaz para reducir los desajustes entre el sistema educativo y el productivo. De hecho, muchos de los empresarios entrevistados identifican el limitado papel de este tipo de enseñanzas en España con una especie de anomalía o disfunción que ha favorecido los títulos universitarios en detrimento de los de formación profesional.

El necesario replanteamiento de la formación profesional y de su relación con la universidad

“Bueno, hay una carencia de formación profesional muy grande. Porque, además, el objetivo en España parece que es ser universitario, tenemos la pirámide al revés. O sea, hay más universitarios que formación profesional” [7].

“...pero es que aquí ha habido una disfunción, en la que ha habido mucha gente que se ha dedicado a estudiar el bachillerato para después ser universitario; muy poca gente estudiaba la formación profesional” [16].

La idea de que la causa de este patrón es el escaso prestigio de la formación profesional ha arraigado entre los empresarios españoles, que defienden la necesidad de una mejora en el diseño y la organización de esta formación, pero, sobre todo, en su imagen y reputación porque *“la formación profesional siempre se ha visto como una cosa muy secundaria” [7]*. De su limitada reputación se deriva que, en general, solo los alumnos con peores resultados académicos hayan optado tradicionalmente por este tipo de itinerarios educativos. Es verdad que algunos perciben ciertos avances recientes, aunque aún no ha transcurrido el tiempo suficiente para que se consoliden.

“Potenciar más la formación profesional, la dual o no, pero sí volver a poner el punto en que la formación profesional tenga una imagen positiva, es fundamental. Seguimos un poquito en el discurso de ‘el que vale, vale, y el que no, a la formación profesional’. Creo que ese tabú hay que romperlo” [36].

“La formación profesional en España se había dejado, pues, para los que no querían estudiar y los que no valían, y parecía que los llevaban como último recurso a formación profesional. Y es cierto, que ya desde hace años, que son unos módulos, los que tienen grado superior, incluso pueden dar el salto a la universidad. Eso, hasta hace unos años, no pasaba. Pues eso, tenemos que decir, que se ha mejorado mucho” [9].

El modelo alemán
como referencia
de formación
profesional

Por otra parte, los cambios demandados por la mayor parte de los empresarios no se refieren solo a aumentar la presencia de la formación profesional entre la población activa, sino también a *“orientar desde jóvenes, al chico o a la chica”* hacia *“su futuro, su puesto de trabajo”* [15]. El modelo alemán aparece una y otra vez como referencia. Además de la mayor consideración social que ostenta la formación profesional en Alemania, el vínculo explícito entre el sector productivo y el educativo favorece un mejor ajuste entre la oferta y la demanda de empleo, y, en definitiva, redundará en beneficio del conjunto del sistema productivo. La posibilidad de importar el modelo de formación profesional alemán tiene sus limitaciones, toda vez que la estructura empresarial de Alemania (con multitud de empresas medianas, el denominado *Mittelstand*) es muy distinta de la española, pero se duda de la existencia de una clara voluntad política de apostar por este modelo.

“Luego, el tema de la formación profesional, que también, dentro de que ha habido grandes cambios en estos últimos años, pero está muy lejos de lo que tendría que ser. (...). El ejemplo es Alemania; no podríamos compararnos, porque tendríamos que llevar muchos años.... Pero sí es cierto que ya se tiene que empezar, se están empezando a dar pasos, pero nos queda mucho” [9].

“Entonces, bueno, ahora se empieza a pensar en la formación dual, que es una formación absolutamente distinta a la formación profesional que se está haciendo aquí. Se cree que se va a montar una formación dual, pero no tiene nada que ver con, realmente, con la alemana. Que la alemana, la formación dual alemana se hace en empresas fundamentalmente. O sea, el 80% del tiempo es en la empresa. Claro, la dimensión de las empresas alemanas, pues, son mucho mayores que las españolas, y tienen más capacidad. Pero, bueno, de todas formas, el modelo se podría perfectamente trasladar y no se quiere trasladar” [4].

Por un pacto de Estado que confiera estabilidad al sistema educativo

La zarandeada trayectoria de la política educativa en la España democrática facilita el argumento según el cual la principal responsabilidad de los problemas de la educación recae sobre la clase política. Este argumento también se escucha a menudo entre los empresarios, que lamentan los “vaivenes” o “bandazos” que ha dado el sistema educativo según cambiaban los gobiernos.

Los vaivenes del sistema educativo

“A mí me parece que [la educación] ha sido rehén de la política y de la alternancia política (...); con cada partido político, con cada legislatura hemos cambiado el plan de la educación en España. Y a mí me parece que todo esto, bueno, ha perjudicado realmente” [12].

“...es que estamos cambiando constantemente las leyes educativas. Con lo cual, no hay un modelo, como puedes decir el modelo finlandés o alemán. No hay un modelo español. Que yo creo que la educación debe tener un modelo. Bueno, sí, existe un modelo, que es el de la constante improvisación y cambio constante” [3].

A partir de este diagnóstico, la conclusión de los empresarios es clara: *“sería importantísimo que, en fin, de una vez por todas, (...) los partidos llegaran a un modelo, que, efectivamente, pues no sería cambiante, como está siendo en los últimos treinta años o cuarenta años” [12].*

“Yo creo que ahí se necesita un pacto de Estado, pero perdurable en el tiempo, cosa que hemos sido incapaces a lo largo de los muchos años pasados. Los diferentes partidos políticos o gobiernos que han estado gobernando el país, cada uno ha estado intentando hacer sus cosas, pero no nos hemos acabado de poner de acuerdo en una base común, que creo que es necesaria en el tema de la educación” [8].

Al mismo tiempo que la gran mayoría reclama la consecución de acuerdos políticos sobre el sistema educativo, algunos también defienden la despolitización de las decisiones relativas a este ámbito de actuación.

Despolitizar las decisiones en materia educativa

“No entiendo por qué no hay un pacto y se deja la educación tranquila, ¿sabes? Un pacto. Y además que lo hagan los técnicos. Los políticos se tienen que dar cuenta de que se tienen que fiar de los técnicos” [29].

Otro aspecto que una parte de los empresarios entrevistados consideran problemático es el de la pluralidad de subsistemas educativos. Aunque puedan comprender la conveniencia de adaptar los planes a las particularidades lingüísticas de cada territorio, creen que la espe-

cificidad autonómica de los planes educativos llega más lejos de lo necesario y que sería deseable “*más homogeneización de programas en todas las comunidades autónomas*” [7] para evitar desigualdades educativas. Por otra parte, en el discurso empresarial también asoma el argumento según el cual descargar los planes de estudios de asignaturas con marchamo específicamente autonómico mejoraría el rendimiento del sistema educativo y, en particular, el tiempo dedicado al aprendizaje de lenguas que son las que importa conocer en un mundo globalizado.

“Y si luego a eso añadimos que cada Comunidad tiene competencias y va metiendo sus pequeñas cosas, pues llega un momento que no tenemos un sistema educativo generalizado, con una formación, una preparación básica uniforme para todos jóvenes del país” [8].

El problema de las particularidades locales

“Hoy, sin inglés, no eres nadie. Nadie. No eres absolutamente nadie. ¿Y qué estamos dando? Clases de valenciano, o de sociales en valenciano, de naturales en valenciano, a unas personas que no saben el cuerpo humano en castellano, que es el segundo idioma del mundo. O sea, es increíble. Y lo mismo pasa en Cataluña, lo mismo pasa en Galicia, lo mismo pasa, digamos, en el País Vasco” [23].

“También hay que fomentar, pues todos los idiomas locales, regionales, etc. También, me parece muy bien. Pero no, aquí hablando claro, porque estamos en Valencia, no por dar valenciano tienes que quitar el inglés” [24].

En resumen

Aun cuando la mayor parte de los empresarios entrevistados se suma a la valoración favorable de la evolución del nivel formativo de los españoles, llama la atención su insistencia en la desconexión del sistema educativo con el productivo. Más allá de señalar a menudo el problema del desajuste entre los contenidos educativos y las demandas formativas del mercado de trabajo o el déficit histórico en el manejo de idiomas extranjeros, muchos de ellos ven la necesidad de fomentar desde el sistema educativo la formación en valores como el esfuerzo y el rendimiento máximo.

Los empresarios reconocen, al mismo tiempo, el aumento significativo del nivel educativo de los españoles y la necesidad de mejorarlo sustancialmente. Este doble reconocimiento podría parecer un tanto paradójico si no fuera porque el primer avance (constatado) se percibe como un resultado de la expansión cuantitativa de la educación (“más

gente formada”), mientras que el segundo avance (esperado) reclama cambios cualitativos (“gente mejor formada”).

A juicio de los empresarios, el sistema educativo español actual deja mucho que desear en cuanto a su capacidad de preparar a los estudiantes para el mercado de trabajo, de estimular su iniciativa empresarial, franquearles la puerta al mundo y cultivar los valores sobre los que debe asentarse la excelencia profesional. Pero su discurso contiene más críticas que recetas. Al fin y al cabo –pueden pensar para sus adentros–, mientras la política educativa siga sujeta a tumbos partidistas y tendencias centrífugas, las empresas poco pueden hacer. Quizá sea esta una de las razones por las que su voz apenas se escucha en el debate sobre la educación, como cabría esperar habida cuenta de la importancia que para el buen funcionamiento y el progreso de las empresas adquiere el sistema educativo en el que se forma la mano de obra que trabaja en ellas.

CAPÍTULO 7. EUROPA, PUERTA AL MUNDO Y GARANTÍA DE FUTURO

El gran salto de la España europea

“Lo tenemos claro hace mucho tiempo: no se puede entender a España ya sin Europa” [15]. Esta afirmación recoge el sentir general de los empresarios entrevistados. Su “europeísmo” –plasmado asimismo en otras afirmaciones tan rotundas como “Europa es nuestro sitio, es nuestro futuro” [12]– encuentra respaldo en los datos del Eurobarómetro de la Comisión Europea publicado en junio de 2018. De acuerdo con los resultados de esta encuesta, menos del 10% de los empresarios y directivos españoles piensan que España podría afrontar mejor el futuro fuera de la Unión Europea, mientras que nueve de cada diez (89%) discrepan de esta opinión. Estos porcentajes colocan la convicción europeísta de los empresarios y directivos españoles significativamente por encima de la del conjunto de la población española (66%), situándolos asimismo entre los empresarios y directivos europeos que en mayor medida ligan el progreso del propio país al de Europa³⁷.

Arraigada convicción europeísta

En todas las entrevistas realizadas para nuestra investigación, los empresarios se han mostrado muy conscientes de las ventajas de todo tipo que supuso el ingreso de España en la Comunidad Económica Europea. Retrospectivamente, lo perciben casi como una necesidad política: “Nosotros no podíamos vivir fuera de Europa, eso estaba clarísimo” [18], como un hecho poco menos que natural e inevitable, dada la progresiva apertura de la economía española desde los primeros años sesenta. Pero para ellos, lo fundamental no es tanto que España se incorporara a mediados de los años ochenta formalmente a Europa, sino que muchas empresas españolas supieran aprovechar la ocasión, descubrieran sus propias fortalezas y cobraran confianza en sí mismas.

Una oportunidad bien aprovechada

³⁷ European Commission (2018: 83). Los empresarios alemanes también muestran un grado muy elevado de desacuerdo con la afirmación: “(Nuestro país) podría afrontar mejor el futuro fuera de la Unión Europea” (91%), pero la diferencia respecto al conjunto de la población de su país (81%) es bastante más reducida que en el caso de España. Sirva de contraste al europeísmo de españoles y alemanes el caso de Reino Unido, cuyo porcentaje de población contraria a la idea de que el país podría afrontar mejor el futuro fuera de la Unión Europea no llega a la mitad (43%); los empresarios superan esa proporción (56%), pero quedándose a gran distancia de sus homólogos en España y Alemania.

Toma de conciencia
de la propia fortaleza

“Y nosotros, cuando se abre la expectativa, la posibilidad de salir al exterior, nos damos cuenta –las empresas pioneras que salen– de que lo podemos hacer y de que somos muy buenos. Y que somos ingeniosos, y que somos creativos, y somos trabajadores (...). Y se produce un desarrollo –pero que nadie lo podía haber imaginado– de las grandes empresas multinacionales españolas” [36].

Europa representa para los empresarios el referente simbólico por excelencia de las libertades económicas y civiles, pero, de manera más concreta, la asocian a un vasto espacio de oportunidades que se abrió a las empresas españolas en un momento crítico para su porvenir y que, con el tiempo, se ha consolidado. La integración en el espacio europeo les obligó a mejorar tanto su oferta de bienes y servicios como su eficiencia, posibilitando en última instancia que las más capaces y solventes sobrevivieran en un entorno crecientemente competitivo.

“Hemos tenido que entrar en un formato de competencia más eficaz. Y como creo que no somos torpes, (...) hemos desarrollado nuestras capacidades y hemos salido adelante. Eso siempre es bueno. O sea, el abrirse al mundo es bueno. Tiene un coste, pero si tú estás bien preparado y tienes buenas condiciones para competir, pues es lo que ha ocurrido, ¿no?, que nos ha venido bien” [21].

“Al final, el crecer y el tener esa capacidad de moverse por Europa, de vender y comprar productos, es tremendamente positivo y nos enriquece a todos” [14].

La auténtica
modernización de
España

Habida cuenta de este arraigado europeísmo, apenas sorprende que uno de los empresarios sitúe en 1986 el inicio del *“mayor avance que ha tenido este país” [3]*, gracias a la combinación de la expansión del mercado exterior y la afluencia de abundantes recursos hacia España, provenientes de la inversión extranjera y de los fondos europeos. Lo cierto es que el resultado de la integración española en la Comunidad Económica Europea superó las expectativas iniciales de los empresarios, provocando un salto *“extraordinario, realmente positivo” [10]* de la economía y la sociedad españolas, la auténtica modernización de España. Y, a su vez, ese proceso de modernización impulsado por Europa fue crucial para las empresas españolas, en la medida en que aumentó la demanda de sus productos y mejoró sus condiciones operativas. La integración, además, facilitó el acceso a otros mercados fuera de Europa, proporcionando a España una mayor influencia tanto a nivel económico-comercial como político en la escena mundial.

“...hemos creado un país espectacular, que está muy bien equipado, con grandes infraestructuras, y con empresas que se han desarrollado

en base a tener proyectos, gracias a ese proceso de integración en el que ha venido mucho dinero a España” [21].

“Lo que nos ha puesto en el mundo ha sido Europa. España hoy se encuentra en todos los foros internacionales y con un peso importante” [36].

En el contexto de la globalización, que una empresa sea considerada europea, en lugar de estrictamente española, le confiere más solidez y credibilidad, le imprime *“una marca muy potente para los españoles” [13]*. La Unión Europea se ha convertido así en el puente hacia un mundo global en el que las unidades de mediana y pequeña escala no integradas en grupos y coaliciones tienen escasas posibilidades de prosperar. *“Crear que este mundo no es el mundo de las alianzas es no ver la realidad” [36]*, asegura un empresario. Y si hay algo que los empresarios creen no poder permitirse, es ignorar la realidad.

Puente hacia un mundo global estructurado por alianzas

Aunque menos presentes que los beneficios relacionados con la producción o la modernización del país, los regulatorios también aparecen en el discurso empresarial. Europa ha ejercido una influencia disciplinante, obligándonos a seguir reglas comunes y razonables; y en ella se confía ahora para *“seguir haciendo reformas que no se han hecho” [35]*. Europa se ha convertido así en impulsora de cambios necesarios y en una instancia de rendición de cuentas que contrarresta un tanto algunos hábitos culturales nacionales (*“la cultura de Lazarillo” [25]*) de búsqueda del propio interés por encima del respeto a las normas, y con un riesgo muy reducido de sanción moral.

La gestión europea de la crisis: dura, pero necesaria

El fuerte europeísmo del empresariado español podría explicar que, durante la crisis económico-financiera que estalló en 2008, su apoyo a la Unión Europea no sufriera un deterioro tan ostensible como el que se observó en el conjunto de la población. A pesar de las muchas y duras críticas que una parte de la clase política española y muchos medios de comunicación vertieron contra la respuesta de las instituciones europeas a la crisis económica, la mayoría de los empresarios han mostrado una actitud bastante comprensiva ante esas medidas consistentes en fuertes restricciones al gasto público y en un estricto control fiscal. No las han percibido tanto como una limitación injusta, cuanto como una recuperación de un orden y una disciplina de gasto que se habían perdido; con otras palabras, han visto en ellas más una sensata reconversión, incluso una protección que un ataque. A juicio de los empresarios, las exigen-

La necesaria consolidación fiscal

cias de austeridad y control financiero impuestas por la Unión Europea se pueden considerar quizá excesivas, pero, al fin y al cabo, lógicas y justificadas.

“Entonces, eran medidas totalmente necesarias; había que hacerlo sí o sí” [20].

“Quizá la sociedad, los empresarios y, a nivel general, la sociedad, hemos asumido que teníamos que hacer esos ajustes, porque se nos decía: ‘oye, te estoy prestando, y, por tanto, realmente lo tienes que hacer’. Yo creo que nos ha venido muy bien, en ese sentido, la protección de Europa” [11].

“El 70%, por no decir el 80% de las soluciones han venido desde Europa; nos hemos tenido que limitar a seguir sus instrucciones” [12].

“Parece que [las medidas] han sido eficaces, sobre todo, porque nos han metido miedo en el cuerpo, que no podíamos seguir con el descontrol que teníamos” [29].

“No me puedo imaginar qué hubiera ocurrido en España [durante la crisis], si no hubiéramos estado en un bloque fuerte como la Unión Europea” [22].

Alemania, modelo de economía, no de liderazgo europeo

En su discurso sobre la Unión Europea y, en particular, sobre la gestión de la crisis, los empresarios traen a colación de manera recurrente a Alemania. Muchos ponen al país germano como modelo de gestión eficaz de las cuentas públicas y de estabilidad política. No obstante, también se deslizan algunos matices y puntualizaciones críticas ante la presión ejercida por Alemania sobre los países del sur de Europa durante la crisis para que redujeran sus desequilibrios fiscales. Así, hay quien subraya que *“Alemania no ha hecho una política basada en el sostenimiento de Europa; ha pensado más en ella que en Europa” [17].* Otros consideran que la política económica alemana ha sido excesivamente inflexible y, en cierto modo, poco generosa hacia el conjunto de sus socios europeos porque ha ignorado los beneficios que, para los países más afectados por la crisis, podrían tener el aumento de los salarios en Alemania o la mayor inversión en infraestructuras. Ese comportamiento insolidario ha suscitado dudas sobre la capacidad del país centroeuropeo para asumir el liderazgo en Europa.

“Es verdad que había que ‘apretarse el cinturón’, pero yo creo que la dosis ha sido un poco de caballo (...). Alemania, pues, podría hacer

algo más. (...). Es el país que más superávit tiene. (...). Tanta, tanta ortodoxia ha sido un poco demasiado...” [19].

“Por tanto, de Alemania hay mucho que aprender, muchas cosas; pero en lo que son excesos, cuidado. (...). Ellos tienen que tener sentido del liderazgo europeo. Alemania no tiene que ganar ninguna guerra, pero esto ya sé que es fácil de decir y difícil de hacer. En todo caso, ellos tienen esa responsabilidad. Están llamados a liderar. Por tanto, tienen que tener cuidado y cuidar a los otros, de alguna manera. Que los tienen que poner en orden, de acuerdo; pero que los tienen que machacar, no...” [34].

Europa sí o sí, y más

Sobre el trasfondo claramente positivo del proyecto europeo y la participación de España en él, los empresarios entrevistados albergan algunas preocupaciones relacionadas con el presente y el futuro de Europa; preocupaciones, en todo caso, vagas, que no alcanzan un grado apreciable de concreción ni se acompañan de posibles propuestas de actuación. Clara y unánime, la apuesta de los empresarios por una Europa políticamente potente se refleja en la expresión lapidaria: *“Europa sí o sí, y más” [36].*

Las sombras que ven cernirse sobre Europa son tanto de carácter político como económico. Entre las preocupaciones políticas, algunos empresarios hacen referencia a los fenómenos de repliegue nacional, populismo e irrupción de la extrema derecha observables en buena parte de Europa. En este contexto, el *brexit* se califica como *“un palo” [7]*, incluso *“un drama” [33]*, un acontecimiento *“malo para todos” [7]*, más por la incertidumbre que introduce en Europa que por los efectos comerciales concretos sobre España.

La entrada masiva de inmigrantes y refugiados también se considera problemática. Los entrevistados manifiestan mayoritariamente posiciones contrarias a la política de “puertas abiertas”, aunque también de cautela e, incluso, comprensión hacia las circunstancias de los inmigrantes y especialmente de los refugiados, reclamando *“un poco más de control de las fronteras y de quién pasa y de qué forma, pero con mucho cuidado” [20]*, sin desatender necesidades humanitarias ni obviar que las economías europeas también van a necesitar inmigrantes.

En el plano económico, los empresarios lamentan la falta de unidad y de armonización del mercado europeo respecto a una serie de normas

Preocupaciones sobre el presente y el futuro de Europa

Control de las fronteras, sin desatender necesidades humanitarias

Más integración económica, más armonización de las políticas económicas

técnicas y comerciales. Hacen, sobre todo, hincapié en la ausencia de unidad fiscal en la eurozona y en las distorsiones del mercado provocadas por las diferencias tributarias entre los Estados miembros. Yendo más lejos, algunos demandan una *“política económica única”* [8] o *“una economía europea integral”* [2] que no se quede simplemente en el compromiso de respetar los criterios establecidos en los vigentes tratados europeos. A estos razonamientos se añade la preocupación por la capacidad de crecimiento de las economías europeas: *“Europa va a ser un sitio difícil para crecer”* [24], debido, en gran medida, a la evolución de su población, crecientemente envejecida.

Ante estas preocupaciones, la receta que comparten los empresarios se resume en dos palabras: mayor cohesión. Se quejan de que, estando *“todos juntos (...), cada uno queremos todavía seguir manteniendo nuestras parcelas”* [8]. La permanente tensión entre supranacionalidad y soberanía nacional erosiona incluso la creencia en la existencia real de la Unión Europea, como se deduce de la reflexión de este entrevistado: *“Pero yo, muchas veces, me hago una pregunta: ¿realmente la Unión Europea existe? Conceptualmente, sí, ¿pero existe? Yo es que tengo mis dudas”* [24].

La reivindicación de *“una verdadera democracia europea”* [34] permite entrever cierto descontento con el funcionamiento institucional de la Unión. Pero no parece que se demande más participación en la toma de decisiones comunes, sino más concentración de poder efectivo en las instituciones europeas. Solo una Europa unida, con un sistema de gobierno sólido y respetado por todos los Estados miembros y sus sociedades, puede hacer frente a los desafíos que plantean otras regiones del mundo.

“Europa tiene que ser casi como unos Estados Unidos de Europa. China tiene mil y pico millones y ahí hay un gobierno. Un gobierno para mil y pico millones de tíos. La India tiene mil doscientos y hay un gobierno. Lo que no puede haber aquí es treinta gobiernos para trescientos millones” [3].

Los riesgos de la ampliación

Precisamente porque ha contribuido a agravar la falta de cohesión, algunos empresarios no aprueban la estrategia de ampliación que ha seguido la Unión Europea desde principios del siglo XXI. La introducción de más variedad nacional en la Unión Europea dificulta la consecución de acuerdos, más todavía teniendo en cuenta la *“dudosa trayectoria democrática”* [21] de algunos de los nuevos Estados miembros. Por ello, a juicio de algunos entrevistados, habría sido aconsejable incorporar a estos países de manera más gradual en las instituciones europeas.

“A mí [la ampliación] me parece un error, porque hemos aumentado el nivel de complejidad, sin haber asentado los valores, los principios, aquello que se supone que nos tiene que unir, ¿no? (...). Pero creo que hemos dejado que entre mucha distorsión en el núcleo de Europa, sin que hayamos definido un modelo de Europa, que requiere mucho tiempo” [21].

“Yo creo que Europa, lo que ha de hacer es, primero, cohesionarse, y funcionar como un país, pero a todos los efectos. (...). Yo creo que Europa, primero, antes de si se tiene que abrir más o cerrar más, necesita cohesionarse. Sobre todo, ahora que Gran Bretaña sale de esta Unión, y necesitamos primero ser un continente fuerte para poder tomar decisiones, porque ahora mismo no lo somos” [26].

Más cohesión, aun al precio de menos soberanía

Más densa que extensa, con más autoridad dentro y fuera de sus fronteras; esa es la Unión Europea que parecen desear los empresarios españoles. Aunque no alberguen ideas claras acerca de cómo conseguir este objetivo, marcan una posición clara en el persistente debate sobre cuál debe ser el futuro del proyecto europeo.

En resumen

Los empresarios reconocen y celebran la contribución de la Unión Europea a la modernización de España durante las últimas décadas y la consideran necesaria para seguir avanzando económica y socialmente. Ante un mundo globalizado y sujeto a cambios difícilmente previsibles, Europa proporciona a los empresarios cierta seguridad y confianza; en primer lugar, les abre un mercado de 500 millones de habitantes, aproximadamente diez veces más grande que el español; en segundo lugar, les ofrece un respaldo institucional y simbólico importante para entrar y consolidarse en otros mercados mundiales.

Europa es para los empresarios, además, una instancia que introduce disciplina y orden en un país que, como España, muestra una trayectoria de respeto a las normas y de autocontrol comparativamente endeble. Pero para que la Unión Europea continúe generando esos efectos positivos precisa reforzar su capacidad ejecutiva y, a la postre, su poder sobre las unidades que la conforman. A los empresarios no parece preocuparles la pérdida de soberanía nacional en beneficio de Europa, sino el debilitamiento de Europa y la devaluación de su posición en el sistema económico internacional.

CAPÍTULO 8. DESCONFIANZA HACIA LA CLASE POLÍTICA Y TEMPLANZA ANTE LA CORRUPCIÓN

El contexto: una opinión pública muy crítica con la política, los políticos y los partidos

La opinión de la sociedad española sobre la política, por lo general negativa, sufrió un fortísimo deterioro durante el periodo de la crisis. Arrastrada por el empeoramiento de la economía, la valoración de la situación política llegó a alcanzar niveles mínimos en las series de datos de opinión pública elaboradas por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). En enero de 2008, el 37% de la población de 18 o más años valoraba la situación política como “mala” o “muy mala”. Este porcentaje aumentó hasta situarse en el entorno del 80% en el primer trimestre de 2013, cuando el desempleo alcanzó sus cotas más altas.

A pesar de la recuperación económica desde 2014, la opinión pública sobre la situación política no ha mejorado sustancialmente. De hecho, tras las elecciones de diciembre de 2015, la imposibilidad de formar gobierno, la convocatoria de nuevas elecciones y la persistencia de dificultades para lograr una investidura llevaron la valoración negativa a su nivel histórico más elevado. En septiembre de 2016, en pleno bloqueo de la formación de gobierno, casi nueve de cada diez ciudadanos (87%) calificaban la situación política en España como “mala” o “muy mala”. Aunque desde octubre de 2016 la valoración negativa de la situación política perdió fuerza, a finales de 2018, seis meses después de que Mariano Rajoy fuera apartado del gobierno por una moción de censura constructiva, todavía alrededor del 70% de la población mayor de edad calificaba la situación política como “mala” o “muy mala”.

Esta opinión tan crítica de los españoles respecto a la política destaca en el contexto internacional. Según la *Encuesta Social Europea* (2016), casi tres de cada cuatro españoles encuestados (72%) sitúan su confianza en los políticos entre el 0 y el 3 (en una escala de 0 a 10), una proporción bastante más abultada que la que representa la media europea (49%). Prácticamente idénticos son los datos sobre la confianza que suscitan los partidos políticos (71%, en España, frente a una media europea de 49%).

El deterioro de la opinión pública española sobre la situación política

Los españoles, más críticos que otros europeos hacia su clase política

Menos política de partido y más políticas de Estado

Escasa confianza en la capacidad y los valores de la clase política

La mala imagen del sistema político, pero, sobre todo, de quienes lo dirigen, ha calado también en las opiniones de los empresarios. Efectivamente, entre los entrevistados prevalece una valoración negativa tanto de la capacidad de los políticos como de sus intereses. A lo largo de las conversaciones, los empresarios muestran escasa confianza en la capacidad de la clase política, en sus valores y motivaciones, y en su disposición para priorizar los intereses de la sociedad por encima de sus ambiciones personales o de partido.

En primer lugar, no esconden su opinión muy negativa sobre la calidad de los políticos, *“baja, muy baja”* [18], y lamentan que *“hemos tenido unos políticos muy malos”* [29]. Pero su explícita falta de confianza en la clase política va más allá de la atribución de una escasa capacidad a esta última, porque también cuestionan a menudo las motivaciones en virtud de las cuales se dedican a la política. De forma recurrente, los empresarios entrevistados aluden a que a los políticos les mueve más el interés por las cuestiones relacionadas con el liderazgo y la organización partidista que por la sociedad. En este sentido, mantienen que son necesarios *“políticos de Estado, y menos políticos de partido”* [8].

“Los partidos políticos siempre tienden a tapar lo propio y destapar lo ajeno, ¿no? Y en ese sentido han hecho un flaco favor al prestigio del político y de la política en España” [12].

“Escuchándose más y mirando más para la sociedad, que muchos lo dicen: ‘miremos por España y menos por los partidos’. Pero, sinvergüenzas, si estáis mirando todos por el partido” [17].

Políticas para la sociedad, en lugar de luchas partidistas

La obsesión por la lucha partidista se refleja en que *“al final, aquí, se anteponen un poco los nombres a las políticas”* [8], desplazando la que debería ser la verdadera preocupación de la clase política: resolver los problemas de los ciudadanos mediante políticas eficaces. Una y otra vez, los empresarios subrayan que las prioridades de los políticos no están centradas en la sociedad y *“se están ocupando y preocupando, en gran medida, de asuntos que no tienen esa importancia para el ciudadano”* [32].

“Pues porque [los políticos] no me gustan nada; porque es que los veo que van, simplemente, a ellos. O sea, les importamos un rábano la sociedad, y nosotros [los empresarios] les importamos un rábano.”

Esos son ellos, su poltrona, su silla. Y hoy digo verde, y mañana digo blanco” [28].

“La percepción que podemos tener de la sociedad, entiendo yo, no lo sé, ya le hablo casi a nivel particular, es que se están ocupando y preocupando en gran medida, de asuntos que no tienen esa importancia para el ciudadano” [32].

Desde la perspectiva empresarial, el partidismo y la ideología política entorpecen la solución de los *“verdaderos problemas que tenemos” [40]*, porque, en lugar de atender a los contenidos de las políticas, se atiende a las siglas y los líderes. En su opinión, es preciso prestar más atención a las políticas, *“independientemente de quién las haga” [8]* y dejar al margen la ideología política, que *“no lleva a ningún lado” [24]*.

En definitiva, los empresarios no pueden más que comprender la desconfianza de la sociedad hacia una clase política que parece haber convertido la disputa en un fin en sí mismo y cuyos comportamientos distan de responder al modelo ideal de un responsable público al que preocupan los problemas de quienes lo han elegido y le pagan.

El comprensible hastío entre la “gente de la calle”

“Estoy convencido de que la política, en este momento actual, tiene la valoración por parte de los ciudadanos que se merece” [12].

“La gente de la calle, sobre todo de la calle, la gente está cansada. Cansada de la situación que estamos viviendo... Yo es que digo muchas veces, si es que gastan el 90% del tiempo en estar metiéndose unos con otros” [9].

“El ver que tanto la Administración Pública como los políticos, al final, están para hacer algo que no es para lo que se les encomienda, pues crea, ¿cómo te digo? No sé cómo decírtelo de forma suave; crea, pues, un desasosiego y, desde luego, lo que hace es que la gente empiece a pasar de las administraciones, de los políticos” [15].

Una crisis no solo económica: tensión y polarización políticas

Entre los empresarios entrevistados se percibe una inquietud clara, pero también bastante resignada, ante el contexto político que ha ido fraguando desde la crisis y que describen como polarizado y radicalizado, y en el que la rivalidad política se ha impuesto sobre la conversación razonable. Los entrevistados no escatiman críticas al nuevo ambiente

Inquietud y preocupación por el contexto político

de crispación, *“muy preocupante, tremendamente preocupante”* [4], dominado por un crudo antagonismo que parece más basado en una hostilidad propia de púgiles que luchan por ganar un torneo abatiendo al perdedor, que en diferencias de opiniones y propuestas políticas y, por tanto, susceptibles de debate y acuerdos.

“Es un cachondeo que nadie tenga seriedad. Es que yo no creo que haya seriedad, es que parece que hay dos bloques, una contra el otro, y vale todo. Y lo que haga uno, yo voy a hacer lo contrario” [29].

“...la España de los unos contra los otros todavía existe, y ahora se está viendo más” [17].

Un concepto que aparece a menudo en primera plana de este nuevo escenario político es el de populismo. En él ven un riesgo para el avance de Europa, una degradación de la política, guiada por un electoralismo sin escrúpulos. Y si bien, cuando mencionan el populismo, lo asocian frecuentemente a otros países, como Estados Unidos, Francia, Alemania o Italia, muchos de los entrevistados también lo perciben, con preocupación y temor, en la política española.

Contra el populismo
y la radicalización
de derechas e
izquierdas

“Es verdad que Europa ahora tiene más problemas porque una crisis, y sobre todo el populismo que viene de alguna forma sobrevenido por la crisis, parece que la ha parado” [36].

“Y ahí lo estamos viendo cómo funciona en estos días el mundo político, de comunicación social y político; con un populismo absolutamente inexplicable...” [34].

“Yo estoy muy preocupado. Y estoy muy preocupado por una razón muy sencilla; a mí me es igual quién gobierne. Lo digo así de claro. Lo que me preocupa son los populismos, igual que me preocupa el populismo de derechas de Donald Trump. Ojo, me preocupa el populismo por una razón, porque yo llevo desde 2000 yendo mucho a Latinoamérica. Nosotros tenemos una empresa allí y me ha tocado ir. Y los populismos son tremendos, porque consiguen el poder a base de comprar votos” [1].

“Creo que en España estamos afectados de un mal muy común –no solo en España, se está dando en toda Europa y también en gran parte del mundo occidental–; nos estamos empezando a dividir, no entre izquierdas y derechas, sino entre populistas y los que defendemos la democracia representativa liberal, la democracia clásica, digamos.

Casos como el brexit, el fenómeno Trump y, en España, el nacional-populismo, que es lo que está sucediendo con Cataluña, no nos están ayudando a resolver los verdaderos problemas que tenemos...” [40].

“Y tampoco creo que en España haya tanto comunista, o sea, tanto comunista radical, para que pueda triunfar una radicalización de la izquierda. O tampoco una radicalización de la derecha. Y eso es lo que, mucho me temo, eso pueda ocurrir ahora” [4].

Las referencias a los nuevos partidos son frecuentes en el discurso de los empresarios cuando se les pide una valoración de la situación política actual. Pero ante estos nuevos partidos, no siempre se adoptan posturas radicalmente contrarias y, por tanto, favorables al *statu quo* previo. Son varios los empresarios que valoran positivamente la entrada en juego de nuevos actores en el sistema político, relacionándola con una mejora de la capacidad de representación social de los partidos políticos. Es claro que, entre el empresariado, Podemos suscita muchas más reservas que Ciudadanos; encarna, en palabras de uno de los entrevistados a *“una izquierda muy radicalizada”* ante cuyas propuestas *“todo el mundo del capital, que tiene a España como uno de los objetivos, como uno de los destinos de invertir, pues evidentemente, está expectante”* [4]. No obstante, la emergencia de Podemos también se percibe como una respuesta adaptativa a cambios y demandas sociales que los partidos tradicionales no estaban atendiendo.

Los nuevos partidos

“...somos un pueblo que ha evolucionado, las necesidades de todo el pueblo ya no son las mismas; entonces, yo entiendo que haya más grupos, que haya aparecido Ciudadanos, que haya aparecido Podemos. (...). Pues yo veo que viene bien reflejar distintos aspectos de la sociedad” [27].

“Podemos es un partido que ha conseguido agrupar todo el descontento social, muy importante y con mucha razón en este país. Lo ha metido en el sistema, aunque ellos se digan antisistema, justamente están en el sistema. Y en vez de tener la calle incendiada, están en el Parlamento, y pueden tomar sus decisiones. Yo creo que eso ha sido lo mejor que le ha pasado al país para tener una posibilidad, una salida de la crisis, y una evolución tranquila, que se necesita” [34].

Falta de voluntad política para llegar a acuerdos

El amplio consenso empresarial en la justificación de las críticas a la clase política se observa también en sus repetidas referencias a la falta de auténtica voluntad para llegar a acuerdos entre partidos. Los empre-

Proteger las políticas básicas de vaivenes políticos

sarios entrevistados insisten en la importancia del consenso como punto de partida de los avances sociales, y resaltan la necesidad de que los pactos interpartidistas protejan de vaivenes políticos a determinadas políticas básicas para la sociedad y la economía.

“Yo creo que hay temas básicos que no se pueden estar retocando cada cuatro años. Y para eso, pues, deberíamos llegar a acuerdos, ¿no?” [8].

“...[los partidos] no se pueden estar peleando, y con criterios dispares, y ‘tú te equivocas, porque esto no sé qué’. Sentémonos y tratemos de resolver los temas que afectan a la ciudadanía, no nos enfrentemos” [6].

El ejemplo de la transición a la democracia

Que el consenso es factible cuando hay una voluntad firme de conseguirlo es una convicción de muchos empresarios que toman como referencia la historia reciente española. Aunque algunos atribuyen las dificultades para llegar a acuerdos a la falta de cultura pactista en la política española, otros encuentran ejemplos positivos de acuerdos en las últimas décadas. La gran referencia es la transición a la democracia, en una época especialmente complicada, en plena efervescencia política y con un ejército fuerte y cuya inseguridad lo convertía en imprevisible.

“La Transición fue maravillosa, también es porque yo la viví. Pero fue extraordinaria, porque aquellas personas que yo conocí, personalmente, cómo fueron capaces, con la generosidad de decir... y sentarse en la mesa gentes tan dispares como Carrillo y Fraga, y llegar a acuerdos. Dices, y ahora no somos capaces de llegar a acuerdos, y lo único que hago es poner vetos” [4].

“Tenemos un país donde todo el mundo es capaz de ponerse de acuerdo, menos los políticos” [5].

La inestabilidad e incertidumbre políticas, enemigas de la inversión

No cabe esperar que esta demostrada falta de voluntad para llegar a acuerdos mejore en un escenario político marcado por la fragmentación y la polarización y, en suma, por la inestabilidad política. En ella ven los empresarios grandes riesgos para el desarrollo de la actividad económica, *“porque el dinero es muy miedoso (...), en un sitio seguro fluye y en un sitio inseguro se esconde” [11].*

“...es el factor incertidumbre. Muchos inversores, pues, no toman la decisión de invertir, aunque les apeteciera iniciar cualquier actividad o cualquier proceso, porque tienen dudas, un poco de decir: ‘a ver qué va a ocurrir’” [14].

La corrupción: grave, pero acotada y cada vez más controlada

En la corrupción ven los empresarios entrevistados una causa importante, si no la fundamental, de la desafección política. La crisis económica fue dura y afectó a mucha gente, pero *“todo el mundo entendía ‘pues me ha tocado’, pero la corrupción nadie entiende que ‘me haya tocado’”* [36].

Ahora bien, los empresarios rechazan la percepción de la corrupción como un fenómeno generalizado en España y típicamente español. Sí, hay quien considera que la corrupción está *“en el propio ADN de la clase política”* [3] o que la cultura española, como las de otros países meridionales, es especialmente propensa a este tipo de comportamientos (*“estamos también en un país, en el que ¿a quién le amarga un dulce?”* [16]). Pero el sentir general entre el empresariado es, más bien, que —siendo un problema *“consustancial a la naturaleza humana, desde el inicio de la humanidad y de la organización económica y política”* [22]—, la corrupción está relativamente acotada, que no ha permeado en el funcionariado, como ocurre en otros Estados, y que ha afectado, sobre todo, a los partidos por sus dificultades de financiación. Por tanto, por muy justificado que consideren el *“desánimo entre la ciudadanía en general”* [15] por la situación política, no avalan la alarma social en torno a la corrupción que se ha disparado en algunos momentos de estos últimos años.

Ni un fenómeno generalizado ni típicamente español

“Yo no creo que haya un problema de corrupción muy agudo. Sí creo que ha habido prácticas que no son buenas. Pero para nada hay una corrupción generalizada; el que dice eso es que no sabe lo que hay por el mundo. Hay mucha más corrupción en la mayor parte de los países de nuestro entorno. No estoy pensando en Europa, estoy pensando en un entorno mucho más amplio” [14].

“...y sobre todo no ha llegado esa corrupción a los niveles ni de la policía, ni de los servicios de seguridad; no, eso no existe” [36].

“Yo creo que los grandes focos de corrupción están siempre en el mismo punto, que es la financiación de los partidos. (...). Yo creo que corrupción en altas esferas estatales en España no se ha dado mucha; estoy hablando a niveles de altos funcionarios. Se ha dado mucho a nivel de los ayuntamientos, también porque es donde se emiten las licencias de construcción” [40].

Financiación de partidos y corrupción

“...los mayores casos de corrupción, se dan (...) cuando las decisiones están próximas al administrado” [7].

Acompañando los comentarios que relativizan la extensión de la corrupción, los empresarios coinciden en describirla como un problema grave en el pasado reciente, pero que se está corrigiendo, aun cuando mantenga un marcado protagonismo en la agenda de los medios de comunicación y en el debate público. La lentitud de la justicia en resolver estos casos favorece que los medios los recojan una y otra vez en sus páginas y contribuye a alimentar esta “matraca” mediática.

“Pero yo siempre he dicho, y lo mantengo, que la gran mayoría, la inmensa mayoría de los políticos, no son corruptos. Son honrados. Y la inmensísima mayoría de los empresarios tampoco son corruptos. Somos honrados. Pero, ¿qué ocurre? Que basta que haya alguno que no lo sea, para que si eso se difunde de forma masiva, continuamente, en los medios, pues parece que estamos viviendo en un lodazal de corrupción” [22].

Los medios y la lentitud de la justicia, amplificadores de la percepción de la corrupción

“Yo, la sensación que tengo es que parece que hay más corrupción que en ningún lado. Los medios de comunicación ... Y nuestra Justicia no está ayudando absolutamente en nada a resolver los temas con inmediatez, porque los casos no se pueden eternizar a diez años, y estar todos los días dando matraca. Eso, yo creo que lo que hace es elevar el problema a muchos dígitos más, porque si los temas se resolvieran con la inmediatez que requieren, pienso que se daría menos publicidad a la corrupción” [6].

En todo caso, se reconoce que la publicidad de la corrupción ha promovido la aprobación de acciones y medidas para controlarla por parte de la clase política, ante el temor de que la condena social derivara en una mayor deslegitimación de la política. Como explica un empresario, *“se ha creado ese marco jurídico, que el que la haga, la va a pagar a partir de ahora” [36].* A diferencia de lo que ocurre en otros ámbitos políticos, parece que los empresarios sí perciben avances efectivos en el control de la corrupción.

“Ahora, lo que pasa es que están sacando a la luz todo el mundo este que había de corrupción. Pasa igual que con el maltrato a las mujeres, ¿antes no les pegaban? Sí, lo que pasa es que no se sabía” [16].

“Yo creo que se han puesto medidas, por parte del gobierno y de los diferentes partidos, se han puesto políticas internas de controles, de transparencia que me parecen muy bien, muy apropiado, porque siempre lo puede haber. Siempre hay algún pirata, que tiene tentaciones de hacer alguna. Pero vamos a ver, yo creo que la corrupción que estamos hablando, todo esto, es de hace muchos años, y que está siendo juzgada. Que se juzgue” [8].

De la reflexión que hacen los empresarios sobre las causas de la corrupción emergen dos factores: por una parte, el debilitamiento de los principios éticos, que se va extendiendo en la sociedad a medida que la gente observa que cada vez mayor proporción del prójimo los incumple; por otra, la falta de controles eficaces, la *“dejeción enorme por parte de los partidos políticos”* [12] que ha generado un *“sentimiento de impunidad”* [19] entre sus dirigentes.

Los reproches a los partidos en cuanto a la corrupción van más allá de su mal funcionamiento y su búsqueda de recursos para financiar gastos organizativos y electorales. Se critican también los mecanismos de selección y promoción de sus miembros. En efecto, muchos de los entrevistados ponen el énfasis en la falta de alternancia en la clase política como origen de los problemas de corrupción, puesto que *“los que están metidos dentro [de los casos de corrupción], claro, son los que han mandado en este país en las últimas décadas”* [17]. Al mismo tiempo, se llama la atención sobre cómo las carencias en el sistema de reclutamiento en los partidos políticos se acentúan porque el grado de exposición pública resulta disuasorio: *“nadie con unas valías importantes se va a dedicar a la política, porque hemos confundido lo que es la transparencia”* [17]. Este es un efecto no deseado de la exigencia de transparencia; otro, la prevención excesiva a actuar políticamente, por temor a ser acusado de cometer alguna impropiedad, como afirma un empresario: *“Estoy viendo demasiado miedo a tomar decisiones porque, como vulgarmente se dice, nos la cogemos con papel de fumar. En este momento está pasando que, antes de tomar una decisión: ‘oye, espera a ver, porque yo no quiero que me tachen de nada’. Y estamos creando el efecto contrario, quizá, una parálisis”* [8].

Debilitamiento de principios éticos y falta de controles eficaces

En resumen

Las valoraciones que hacen los empresarios entrevistados sobre la clase política y su desempeño son muy críticas tanto respecto a su capacidad y sus competencias, como al orden de sus prioridades, en las que los intereses de la sociedad quedan relegados a un segundo plano, por detrás de los partidos y las propias trayectorias personales de los dirigentes. Los empresarios no perciben en los políticos una auténtica voluntad de alcanzar pactos estables y resolver problemas del país que se cronifican. Defienden aproximaciones a los asuntos públicos consensuadas y más técnicas que ideológicas o políticas. De su discurso no se desprende un conservadurismo político propio del empresariado de otras épocas de la historia española, sino, más bien una actitud de desafección hacia la política en general.

Aunque en sus valoraciones críticas de la clase política los empresarios aparecen alineados con la sociedad, de sus consideraciones sobre la corrupción cabe inferir más templanza. No pasan por alto los costes sociales de la corrupción –sobre todo, el clima de desconfianza en el sistema político que ha generado– y creen necesario combatirla, pero rechazan que en España se encuentre más extendida o sea más grave que en otros países. Y así como sus expectativas de mejora de la situación política en España parecen escasas, en cuestión de control de la corrupción sí reconocen avances.

CAPÍTULO 9. EL ESTADO, LUCES Y SOMBRAS

Un gran Estado de bienestar

A los empresarios se les suele suponer “de oficio” actitudes de recelo, incluso de hostilidad, hacia el Estado. En efecto, del empresario se espera habitualmente que sea defensor de la libertad individual y del “Estado mínimo”, y detractor de la intervención estatal y los impuestos. No es esa, sin embargo, la conclusión que se desprende de las entrevistas realizadas para esta investigación. Antes bien, ofrecen una idea mucho más matizada de la actitud de los empresarios respecto al Estado; una actitud que varía dependiendo de cuál sea la dimensión por la que se les pregunta. Así, cuestionan más la estructura del Estado que el peso del sector público sobre el conjunto de la economía nacional. En cuanto a la dimensión social del Estado, abundan las voces mayoritariamente favorables, que valoran la calidad de los servicios y las prestaciones (en particular, la sanidad), sin que ello implique pasar por alto ineficiencias en su producción y abusos en su percepción. En cambio, ante la dimensión de regulación y gestión, el Estado administrativo, la opinión de los empresarios es bastante más crítica.

Respaldo al Estado de bienestar y críticas al Estado regulador

La valoración de la acción protectora del Estado de bienestar actual es, en general, muy positiva. Por lo pronto, parece mucho más favorable que la que prevalece en el conjunto de la población española, que en las encuestas de opinión expresa opiniones bastante críticas sobre prestaciones y servicios públicos³⁸. Los empresarios subrayan que en las últimas décadas hemos conseguido “*unos logros sociales altísimos*” [13], un Estado de bienestar “*que hace 35 años era impensable*” [7], y del que deberíamos sentirnos “*orgullosos*” [11 y 16]. Consideran asimismo que “*hemos avanzado muchísimo*” [15] en su desarrollo y que, hoy día, “*desde el punto de vista de la sanidad, de la escuela, de la seguridad [social], estamos en una situación de privilegio absoluto en el mundo; y (...) creo que también en Europa*” [10]. Opiniones semejantes sobre

Elogio de los logros sociales del Estado

³⁸ Así lo reflejan los resultados de la encuesta *Opinión pública y política fiscal* realizada anualmente por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). Las respuestas a la pregunta 6 de la última edición de esta encuesta (estudio 3221, julio de 2018) muestran la existencia de una satisfacción solo moderada con el funcionamiento de servicios públicos tales como la gestión de las pensiones, la enseñanza o la asistencia sanitaria.

la comparativamente elevada calidad del Estado de bienestar español se manifiestan en muchas de las entrevistas realizadas.

“Yo creo que tenemos un Estado de bienestar muy, muy alto y muy bueno; en algunos [aspectos] somos punteros a nivel europeo” [8].

“Yo creo que [el Estado de bienestar] es excelente. Yo, que he vivido a lo mejor en cinco o seis países diferentes por tiempo, creo que es el mejor que hay en Europa, y en el mundo. Diría en el mundo. (...). He probado tercer mundo y súper primer mundo, y... no lo cambio. Lo que tenemos aquí no lo cambio” [27].

“Yo creo que [el Estado de bienestar] es una de nuestras joyas de la corona. (...). Si viajas, te das cuenta de la maravillosa, de la joya que tenemos en España en ese sentido” [38].

La resistencia del Estado de bienestar durante la crisis

Una muestra de solidez del Estado de bienestar la ven los empresarios en su resistencia ante la crisis. No es que piensen que no ha sufrido ajustes presupuestarios; incluso uno de los entrevistados llega a afirmar que *“se ha resentido mucho”*, aunque, a continuación, puntualiza que sigue estando *“en un lugar muy, muy aceptable” [9].*

“¿Que ha habido recortes? Sí, pero que el Estado de bienestar que se ha construido en la prosperidad de los últimos 40 años realmente ha aguantado parece una evidencia. Las pensiones se han pagado, la sanidad ha funcionado, la gente está atendida mejor que en otros países incluso más adelantados que el nuestro. En definitiva, que en el Estado de bienestar ha habido recortes, sí; pero que aquí está, tan pimpante, también” [34].

Ninguno de los entrevistados pone en cuestión la contribución del Estado de bienestar a la reducción de la desigualdad, la construcción de *“una sociedad estable, equilibrada y en crecimiento” [36]* y a la generación de riqueza y empleo. *“Es todo una rueda” [6]*, sentencia un empresario al respecto, refiriéndose a los efectos económicos beneficiosos del Estado de bienestar. El vínculo entre este último y Europa también aparece en varias entrevistas. El Estado de bienestar se percibe como un componente de la identidad europea: en Europa *“el Estado de bienestar lo tenemos en los genes” [4].*

“Vivimos en una Europa, que es una isla, y hace falta viajar poco para darte cuenta de que el nivel de bienestar que hay aquí es tre-

mendo. También es verdad que Europa, una de sus labores históricas es la de ir generando el progreso de la sociedad” [36].

“...yo creo que Europa es absolutamente modélica, creo que es el Estado de bienestar. Yo creo que [de] eso no hay duda ninguna. Yo creo que todo el mundo está convencido [de] que es bueno poder ayudar a las personas, cuando, pues, están pasando momentos malos” [14].

El “modélico”
modelo social
europeo

Ahora bien, no todas las funciones del Estado de bienestar se consideran igual de importantes y suscitan el mismo respaldo entre el empresariado. Hay dos que se priorizan claramente: la sanidad y la educación. La preferencia por la universalidad de ambas se encuentra muy extendida entre los empresarios entrevistados. Les parece particularmente bien que el acceso a esos servicios no dependa de las rentas de los ciudadanos, porque *“tener garantizadas la sanidad y la educación”* previene *“la falta de igualdad de oportunidades”* [4]. Y creen asimismo que, por su carácter fundamental, la sanidad y la educación deberían quedar al resguardo de los debates partidistas y ser objeto de pactos de Estado.

“Me gusta un modelo de servicios sociales fuerte, me gusta. Me gusta que haya una sanidad pública, que haya una sanidad universal, que haya una educación pública, que haya una educación universal” [11].

“Pero en general, en Europa, un sistema que creo que es el mejor que puede existir (...) es tener garantizadas la sanidad y la educación. Es decir, lo que diferencia a las personas es la falta de igualdad de oportunidades. Si tú y yo somos iguales, tenemos la misma voluntad y trabajo e inteligencia, tenemos que haber podido estudiar y además tener una salud” [4].

Garantizar la
universalidad de
la educación y la
sanidad

“Yo creo que un Estado de bienestar se tiene que definir primero por tener una sanidad igual y de calidad para todo el mundo. Segundo porque haya un... vamos a decir, pues un estado de enseñanza, también gratuita, y también para todos. O sea, no puede haber en una sociedad que se precie gente que realmente sea capaz de desarrollar una buena carrera y que no la pueda realizar por falta de medios. Me parece horroroso” [12].

“Igual que hay un pacto, que he dicho que debería haber un pacto por la educación, habría que hacer un pacto por la sanidad. Los grandes asuntos de Estado deberían estar allí de manera permanente, con los ligeros retoques que pueda tener un partido u otro a la hora de gobernar” [16].

Buena sanidad,
mejorable educación

Sanidad y educación constituyen, por tanto, los pilares fundamentales y de naturaleza universal de un buen Estado de bienestar, a juicio de los empresarios. Y coinciden tanto en que el rendimiento de la educación pública en España es muy mejorable como en que *“tenemos una grandísima sanidad”* [24].

Estos razonamientos y comentarios no encajan con un deseo más o menos explícito de dismantelar el Estado de bienestar, como el que, en ocasiones, se ha atribuido a los empresarios. Ciertamente, no hay una llamada a reforzarlo, pero sí a mantenerlo y evitar que aumente la desigualdad. *“Nosotros no podemos retroceder”, “sería un error por parte nuestra empezar a ceder en calidad de vida”,* recalca un empresario, añadiendo que *“hacer una buena redistribución de la renta (...) es necesario, es fundamental [porque] tenemos, como sociedad, que ser capaces de evitar la discriminación social, la pobreza latente”* [36].

La necesaria reforma del Estado de bienestar

Esta convicción que expresan muchos empresarios en las ventajas sociales del Estado de bienestar no les impide distinguir sus defectos y problemas. Por una parte, tienen claro que la existencia de un sistema de protección social puede generar actitudes tales como las de creer que *“por ser ciudadano [se] tiene derecho a una remuneración, con independencia del trabajo”* [3], pensar que como *“lo paga la administración, a mí me sale gratis”* [8] o acostumbrarse a *“depender totalmente de Papá-Estado”* [29]. Contra las consecuencias indeseadas de los Estados de bienestar –en particular, el riesgo moral, el “gorroneo” (*free riding*), la pérdida de incentivos al trabajo y la *“trampa de la pobreza”* [40]– alzan la voz bastantes empresarios entrevistados.

“Y hay muchos derechos y pocos deberes (...). Pero siempre hay gente que quiere más y más y más” [7].

“Es muy difícil cambiar la mentalidad, en la población general, del ‘todo gratis’” [3].

Consecuencias
indeseadas de la
protección social

“Una cosa es el Estado de bienestar, y otra cosa es el Estado del no esfuerzo. Entonces, yo no me esfuerzo para nada, porque ya me lo da todo el Estado. Y todos aquellos que piensan así, pues no se dan cuenta de que en todos esos sitios donde les da todo el Estado, al final no les da nada” [16].

“Y no vale que, realmente, sea tan bueno, tan bueno el sistema que tenemos para la protección que no incentive la búsqueda del empleo,

¿no?, que no incentive la propia actividad. Eso es un problema, que en muchos casos se puede dar” [11].

“Y yo creo que es bueno que haya ayudas, que haya subsidios, pero también pienso que siempre tiene que ser de una manera temporal. Porque la mejor manera de mantener bolsas de pobreza es alimentarlas. Si tú la bolsa de pobreza la alimentas, y esa bolsa de pobreza se puede mantener en el tiempo, se va a mantener en el tiempo, porque nadie va a tener ningún estímulo para salir de ella” [14].

Con todo, no es tanto esa cierta “desmoralización social” que tiende a provocar el Estado de bienestar la principal razón de preocupación de los empresarios. Lo que verdaderamente les inquieta es su sostenibilidad financiera. Muchos dudan de la viabilidad del Estado de bienestar, algunos incluso afirman rotundamente su insostenibilidad.

Dudas sobre la sostenibilidad del Estado de bienestar

“Tenemos el tema de las pensiones, tenemos el tema de la sanidad, que se está gastando una burrada, de la educación. Todo gratis. Vale, pero habría que revisar un poco... el nivel es alto, pero lo que no sé es si absolutamente todo va a ser sostenible en el tiempo” [8].

“[El Estado de bienestar] desde nuestra capacidad y desde nuestro nivel de vida, es de los más importantes de Europa. No sé si lo podremos mantener mucho tiempo” [10].

“Y yo creo que España es un gran país, es una gran nación con un gran Estado de bienestar. Lo que pasa es que, como todo, aquí la demografía no nos está acompañando. Tenemos un problema gravísimo de insostenibilidad del Estado de bienestar, tal y como lo conocemos” [40].

A la hora de justificar estas dudas sobre la sostenibilidad del Estado de bienestar, algunos ponen el énfasis en los ingresos, y otros, en los gastos. Los primeros llaman la atención sobre el problema del desempleo; los segundos, sobre la longevidad y el aumento de la esperanza de vida. Entre quienes insisten más en la vertiente de los ingresos, la insuficiencia de estos para “alimentar” el Estado de bienestar no se considera coyuntural, aunque sí se reconozca su agravamiento durante la crisis (que, al mismo tiempo, también ha supuesto un aumento del gasto dedicado a prestaciones y subsidios de desempleo). El problema de la insuficiencia de ingresos estriba en que una proporción considerable de la población activa permanece desempleada incluso en periodos expansivos del ciclo económico.

Ingresos limitados...

“Y el problema es que 17 millones de personas cotizando, y tan solo 15 generando PIB, difícilmente sostienen un bienestar de este nivel, para 47 millones de habitantes. ¿Qué habrá que hacer? Pues hay que intentar que estas personas que están en desempleo, las necesitamos cotizando para poder reequilibrarlo. O generamos ingreso, o habrá que reducir gasto. (...). Ese es el dilema: cañones o mantequilla; es un dilema antiguo” [13].

“...no nos podemos engañar: o hay más cotizantes a la Seguridad Social (...) o va a haber que ir limitando” [9].

Aun cuando el problema de los ingresos insuficientes se relaciona con el elevado desempleo, no parece que los empresarios creen que resolverlo también les compete. En su discurso no se han encontrado comentarios o alusiones en ese sentido; sí, en cambio, en sentido contrario cuando se afirma que para poder pagar el Estado de bienestar, *“habrá que generar ingresos; y ese ya es un problema político, ese ya no es un problema económico de los empresarios, es un problema político” [13].*

...y gastos
crecientes

Para los que identifican, sobre todo, el problema de los gastos, la clave principal reside en la longevidad, que alarga la vida de los mayores y, por tanto, aumenta su necesidad de pensiones, servicios sanitarios y asistencia por dependencia. Tanto pesa la previsión de esas consecuencias que el gran logro humano de la longevidad pasa a definirse como “problema”, incluso como *“problema gravísimo, no solo en España, en toda Europa” [34].* En este contexto de discusión preocupan especialmente las pensiones. En concreto, la viabilidad del sistema de reparto suscita muchas dudas, tanto por la carga que supone para los cotizantes (*“este sistema de reparto está enfadando a los que trabajan” [5]*) como por su capacidad de garantizar pensiones a los jubilados y, sobre todo, a las *“generaciones venideras [que] con este sistema que tenemos de las pensiones públicas podrían tener serios, serisimos, seguros problemas de no cobrar” [11],* porque *“lo que sí no tiene sentido es que te jubiles, y que tu sistema y tu medio de vida se encuentren reducidos a la pobreza y a la miseria” [2].*

Prestaciones
por desempleo
justificadas

Los empresarios asumen que, con ser muy importantes, las crecientes demandas de los mayores no serán las únicas que presionen al alza el gasto social. Dan por supuesto (y apoyan) que el Estado de bienestar seguirá asegurando recursos a las personas que pierdan el empleo para que puedan vivir *“lo más dignamente posible” [10].* No solo no ponen en cuestión las prestaciones por desempleo temporalmente limitadas, sino que alguno ve razonable (y seguramente también de interés y pro-

vecho desde la perspectiva de un empleador) que, bajo determinadas circunstancias –tales como la pérdida de empleo a una edad próxima a la jubilación–, esas ayudas se prolonguen en el tiempo. Al fin y al cabo, el Estado de bienestar es *“aquel que cuida de sus ciudadanos; y cuida siempre, y no los deja tirados a los dos años”* [16].

Sobre las recetas que podrían contribuir a resolver esos desequilibrios financieros del Estado de bienestar ante la previsible evolución de los ingresos fiscales y los gastos sociales, los empresarios no proveen mucha información. Parecen tener una idea algo más clara respecto a las pensiones, cuya viabilidad exigiría, a su juicio, retrasar la edad de jubilación y facilitar la continuidad en el empleo.

“Una persona con sesenta y muchos años o setenta años, pues va a estar en unas condiciones físicas de poder desarrollar [un trabajo]; no levantando piedras, porque ya, a día de hoy, hay unas máquinas para levantarlas, porque ya no se hace. Pues a lo mejor tiene que estar desarrollando una actividad, y no cobrando una pensión” [2].

Ante el problema de las pensiones: retrasar la salida del mercado de trabajo

“E incluso que la gente pueda seguir trabajando con una cotización adecuada, (...) [que] si uno quiere pueda seguir trabajando y tenga parte de beneficio de la pensión y parte de... [la retribución]. O sea, que no esté penalizado porque tiene un trabajo, y pierde una pensión de 20.000 euros al año porque ha hecho un trabajo de 1.000 euros. O sea, todo esto yo creo que necesita ajustarse, porque hay sectores y actividades [en los] que, con 65 años, estás perfectamente para seguir trabajando; gente que quiere seguir trabajando y que tenga la posibilidad” [7].

“Hay que buscar fórmulas que favorezcan que precisamente las personas con capacidad de trabajar, pues, que sigan trabajando más tiempo. Yo creo que no hay otra alternativa. O sea, yo no soy partidario de que las pensiones se reduzcan, pero sí soy partidario, de que, a veces, hay que alargar la vida laboral. No va a quedar más remedio. Y más porque la gente tiene salud, tiene capacidad y la esperanza de vida es muy superior; pues a mí me parece que la salida lógica es esa” [14].

Menos rotundas suenan las ideas relativas a los cambios concretos que habrían de acometerse en el funcionamiento del sistema de pensiones, aunque todas las indicaciones van en la dirección de reforzar la relación entre las aportaciones individuales y las prestaciones, en línea con la lógica de los fondos de pensiones porque *“sabes lo que has aportado realmente y lo que vas a poder recibir; yo lo veo en cierto modo más justo”* [5]. No obstante esta preferencia, ninguno de los empresa-

rios se manifiesta a favor de un sistema de pensiones privado; lo que consideran más apropiado es *“una combinación de seguridad social pública y, también, de seguridad privada”* [34], tal como ahora permite la legislación.

En todo caso, como en otras materias relacionadas con el Estado de bienestar, en la de las pensiones se considera necesario que la reforma cuente con *“un gran consenso”* entre los partidos, de manera que el sistema reformado mantenga su viabilidad en un horizonte temporal que un entrevistado cifra en *“los próximos 30 o 40 años”* [36]. Claro es que la cuestión no se considera sencilla, y aunque la posibilidad de seguir a otros países que hayan implantado reformas con éxito está también abierta, no pasan desapercibidos los riesgos de la emulación.

“Hay diferentes sistemas de pensiones; lo que pasa es que muchas veces comparamos cosas que no tienen nada que ver. No puedes comparar un país de 7 millones de personas con uno de 50, un país que es intensivo en la fabricación de productos de valor añadido con un país donde el turismo tiene un peso muy grande y donde hay actividades de poco valor añadido. Yo creo que cada país necesita su sistema...” [36].

No a privatizar, pero sí a desarrollar la gestión privada

Los empresarios insisten en que *“tenemos que ser conscientes de lo que realmente nos podemos permitir y de lo que no nos podemos permitir; no se puede generar un Estado de bienestar que, al final, no tengamos recursos para poder soportar”* [32]. Temen que, en última instancia, el Estado trate de resolver las desviaciones entre ingresos y gastos incurriendo en comportamientos muy perjudiciales para la economía, como el aumento de la presión fiscal: *“el nivel de impuestos ya es suficientemente alto como para andar con cuidado”* [34], o el incremento del déficit o de la deuda pública. No cabe afirmar que defiendan ni una estrategia de recortes progresivos (*“Ese no es el camino”* [6]), ni la privatización sin más: *“¡Cuidado con privatizar!”* [17]. Pero muchos sí abogan por desarrollar la gestión privada *“porque es mucho más eficiente, necesita muchos menos recursos para dar el mismo servicio”* [36].

Los empresarios critican que los gobernantes no hayan hecho caso, se hayan *“puesto de espaldas”* ante *“problemas estructurales profundos y muy importantes”* [34] como los que plantea el futuro Estado de bienestar. Entienden que para los políticos es *“tremendamente impopular”* introducir reformas, *“replantearse el Estado de bienestar como lo hemos ido concibiendo en los últimos 25 años (...), pero lo tendrán que hacer”* [3], entre otras razones porque están comprometiendo el futuro de los jóvenes. El propósito último de esas reformas debería consistir en dar *“confianza y seguridad”* a los ciudadanos.

“...siempre y cuando nos lo podamos permitir y que sea razonable, más Estado de bienestar, pero desde la prudencia, y sabiendo lo que verdaderamente también tenemos por delante” [32].

Prudencia y
responsabilidad en la
oferta de bienestar
público

“...creo que sería importante que fuéramos conscientes todos del coste que tiene esto, que hay que pagarlo y que es muy caro y que tampoco se puede abusar. (...). Podríamos ser más responsables en utilizar bien las cosas” [38].

Contra la hipertrofia burocrática

Si en su dimensión de proveedor de servicios y prestaciones, el Estado español merece una valoración mayoritariamente positiva de los empresarios, no se puede afirmar lo mismo respecto a su dimensión reguladora de las actividades económicas y comerciales. Esa tarea de regulación, desempeñada habitualmente por las diferentes administraciones públicas, constituye un factor crucial para el desarrollo de la actividad empresarial. Para que esta última pueda desplegarse lo mejor posible se precisa, según los empresarios, una administración facilitadora, o lo que es lo mismo, clara, ágil y capaz de proveer seguridad jurídica.

“Lo que [el empresario] busca es que se le deje trabajar, que no se le pongan impedimentos, que se cree un clima de entorno adecuado, que no haya cortapisas burocráticas, que no haya indefiniciones, que no haya subjetividades (...). Entonces se requiere estabilidad legislativa, y, bueno, agilidad en los trámites, claridad en las normas” [14].

El ideal: una
administración
clara, ágil y capaz de
proveer seguridad
jurídica

“Soy de los que digo que es necesaria la actividad, la presencia pública, pero para crear, para abonar el terreno de juego. Y nosotros somos, los empresarios, los que tenemos que jugar. La partida la tenemos que hacer nosotros, no la tiene que hacer la Administración Pública. (...). Creo en una Administración Pública que cree las condiciones adecuadas para que se pueda ejercer la actividad. Esa es la Administración Pública ideal, la que yo tengo siempre en mente” [11].

Sin embargo, en lugar de una administración semejante, la española se considera engorrosa y excesivamente controladora. Y aunque se han producido cambios, a los ojos de los empresarios, estos no han logrado las mejoras deseadas. En particular, la profusión legislativa sigue provocando confusión e impotencia.

“Tenemos una cantidad de trabas burocráticas para desarrollar la actividad empresarial enorme” [8].

Las trabas
burocráticas a la
actividad empresarial

“La Administración Pública, como siempre, va por detrás de las necesidades y por detrás de los tiempos. Yo creo que ha habido cambios, algunos cambios, pero necesita más agilidad y más cambios, y menos burocracia. Es decir, aunque nos digan que la burocracia se está reduciendo, cada día es mayor” [2].

“Yo siempre digo: si Google o Microsoft hubiesen pasado en España, o sea si Bill Gates hubiese estado aquí en su garaje, hubiese venido la inspección de trabajo, le hubiese cerrado el garaje, le hubiese puesto una multa... Nunca habría nacido Microsoft” [40].

“Yo cuando oigo, que sé el número de leyes que se promulgan en este país, me pongo a temblar, porque no mejoran” [13].

“Igual hay doscientas y pico normas distintas. Entonces, somos incapaces de entenderlas incluso los propios abogados” [4].

En *“la propia estructura que tiene la administración española” [4]* ven los empresarios entrevistados una de las razones explicativas del excesivo burocratismo. En efecto, la intervención de diferentes niveles de gobierno (nacional, regional, local) dificulta *“muchas veces hasta el propio conocimiento de las normas” [10]* y genera trabas de costosa resolución. Además, las diferencias entre comunidades autónomas en cuanto a normas, reglas y legislación contradicen la idea de un mercado único español y ponen en peligro la posición competitiva de las empresas españolas respecto a las de otros países.

“... los 17 parlamentos burocratizan muchísimo las cosas. El mercado único es imprescindible, y todo eso lastra eficiencia (...). Si hay una ley estatal que funciona, ¿qué sentido tiene que haya 17 comunitarias que entorpecen? Y eso lo podemos ver con muchísimos ejemplos. Hay sitios donde el transporte especial es de noche, en otra comunidad es de día... Eso no puede ser, todo eso entorpece, entonces hay que simplificar [la legislación]” [13].

Una estructura
estatal que produce
ineficiencias

“Un país no puede tener una carga de estructura estatal tan enorme como la que tenemos en este momento en España. Con un Estado, yo creo que desfasado, por grande, y además con 17 comunidades autónomas, con 17 parlamentos, con 17 presidentes de autonomía, etc.” [12].

Para ilustrar las ineficiencias que provoca la burocracia, el ejemplo preferido es el de la creación de empresas, que exige *“que tengas que estar casi un mes haciendo trámites, y otro y otro. Y ahora se reúne el*

ayuntamiento, y ahora la licencia de apertura tardan tres, o cuatro, o cinco meses en dármela” [16]. Los empresarios parecen convencidos de que, en este tema, las empresas españolas arrastran una gran desventaja comparativa porque “de media, montar una empresa en España” exige trámites administrativos prolijos y premiosos, mientras que “en otros países las montas en un día” [20].

La idea de una burocracia hipertrofiada encuentra también respaldo en el “exceso de funcionarios” [3]. Disgusta asimismo la falta de motivación de algunos empleados públicos y su limitada disposición a solucionar los problemas, porque *“habrá y hay magníficos funcionarios [a los que], lógicamente, lo que más les importa es su profesionalidad; pero también (...) hay un porcentaje –no sé si muy grande o no– de funcionarios a los que les importa todo tres narices”,* de manera que, *“si llegas a un puesto, a una ventanilla, a una persona que no va a trabajar a gusto (...), te puede amargar la existencia todo lo que quieras” [3].*

No muchos, sino buenos funcionarios

Desde la perspectiva de los empresarios, a todos los defectos y excesos mencionados, las administraciones públicas en España unen otro inconveniente: a menudo no pagan puntualmente por los bienes y servicios que adquieren del sector privado. Cuando no respetan los plazos de pago, perjudican el buen funcionamiento de las empresas, sin que por ello tengan que afrontar penalizaciones equivalentes a las que recaen sobre los compradores privados. La salida de la crisis ha supuesto una mejora en este sentido, pero *“el retraso en los pagos de las administraciones públicas está haciendo muchísimo daño a la economía privada, y no hay ninguna responsabilidad” [13].*

Y otras dos reformas del Estado necesarias

El descontento empresarial con el funcionamiento de la Administración Pública se traduce en una demanda de transformación o reforma. El objetivo no puede ser otro que el de simplificar y armonizar las regulaciones.

“Es el momento de que se replanteen las administraciones cómo simplificar, y cómo informatizar y mejorar la eficiencia interna para hacer más eficiente y más competitivo el sistema” [13].

Reformar la Administración mirando a la empresa

“La Administración Pública tiene que transformarse. Tiene que ser tan ágil y tan efectiva como la empresa” [11].

La misma demanda se plantea respecto a otro ámbito del Estado, el de la administración de justicia, que debiera ser “la base de todo”, “el corazón del sistema” [35]. Aquí las quejas se concentran, sobre todo, en

su lentitud. La demora en la administración de justicia se percibe como un gran obstáculo que, a la postre, genera injusticias y perjuicios graves para las empresas. Reformarla requeriría más tecnología, pero también más recursos humanos y un sistema de organización que garantizara mejor la independencia judicial y el buen desempeño de los jueces.

“El sistema judicial en España es lentísimo. [Los jueces] no son conscientes, desde mi punto de vista, que un proceso en una empresa no puede durar nueve años. Porque en esos nueve años..., a mí me das la razón en nueve años, ¡pero si me he ido fuera y he cerrado la empresa!” [8].

“Entonces, no puede ser que la vida media de una empresa sea de cuatro o cinco años, y en lo mercantil se haga justicia en diez. Esos plazos hay que acortarlos” [13].

“La justicia, pues ellos mismos te lo dicen que tienen un problema técnico y personal. O sea, que falta personal, faltan jueces. Luego, para mí, están muy politizados” [28].

La justicia tardía no es justicia

“Creo que [la justicia] es lenta. No lenta, peor que lenta. O sea, no puedes tirarte cuatro o cinco años para un ejecutivo; para un declarativo, seis o siete años. Los plazos son vergonzosos. La burocracia es absurda y, con todos los avances tecnológicos que tenemos hoy en día, habría que hacer una reforma brutal, brutal. De hecho, prefiero mil veces un mal acuerdo que ir a juicio. O sea, procuro evitar todo lo posible los juicios y antes de meterme en la maraña de procedimientos...” [40].

“La justicia, si es tardía, no es justicia. Lo dice la Constitución: la justicia se administra por jueces independientes, inamovibles y responsables con arreglo a las leyes. Pero ni son independientes, porque dependen del ascenso, ni son inamovibles porque los mueven hacia arriba y se los quitan de los casos, como pasó en Andalucía; y aquí no se ha exigido responsabilidad a ningún juez por retraso malicioso o no malicioso en la administración de justicia” [35].

En resumen

Los empresarios valoran los logros sociales que ha procurado el Estado de bienestar español, cuya calidad, en conjunto, consideran muy alta desde una perspectiva comparada. Aunque no dudan en identificar la sanidad y la educación como los pilares maestros del Estado de bienestar, su juicio sobre el rendimiento de los sistemas sanitario y edu-

cativo en España es bien distinto. El primero representa el buque insignia de nuestro Estado de bienestar, mientras el segundo se considera muy mejorable (véase el capítulo 6).

Las declaraciones sobre el valor del Estado de bienestar van acompañadas de otras acerca de la necesidad de reformarlo. En ello coinciden todos los entrevistados, haciendo especial hincapié en la prioridad del sistema de pensiones. Esos arreglos necesarios deberían acordarse entre los partidos y encaminarse a ajustar el sistema de protección social a los recursos que razonablemente se establezcan para sufragar una oferta de servicios y prestaciones que proteja eficazmente a quien lo necesite, sin desincentivar la actividad ni generar comportamientos de riesgo moral o *free riding*.

Los empresarios juzgan la dimensión reguladora del Estado de una manera mucho más crítica que su dimensión de protección social. Se censura particularmente el fárrago normativo, agravado por la estructura de gobierno territorial y los diferentes niveles legislativos, pero también la falta de agilidad de las administraciones públicas en la resolución de los expedientes. Perciben la necesidad de una reforma que mejore el rendimiento de las administraciones públicas, pero tanto o más urgente consideran la reforma de la administración de justicia, cuya lentitud genera inequidad e ineficiencias en la actividad empresarial.

CAPÍTULO 10. ORGANIZACIONES EMPRESARIALES Y SINDICATOS: RENOVARSE O... SIMPLEMENTE SUBSISTIR

Un pasado memorable y un presente complicado

Ni siquiera en estos tiempos de revisión crítica de la transición a la democracia en España se ha puesto seriamente en duda que los grandes acuerdos a los que llegaron las organizaciones empresariales y sindicales durante los primeros gobiernos democráticos sentaron las bases de la nueva política económica española y redujeron el riesgo de colapso de la economía del país en un momento crítico de su historia. Muchos de los empresarios entrevistados, en particular los que en aquella época estaban desarrollando sus carreras profesionales o preparándose para ello, reconocen esa legitimidad de origen a las organizaciones empresariales y sindicales. Entienden que, a pesar de sus particularidades históricas, unas y otras emergieron institucionalmente a la vez, y valoran su participación conjunta en la consolidación de la democracia en España, así como también su contribución a la apertura de una senda de concertación social y pactos centralizados sobre las relaciones laborales.

Transición a la
democracia y
legitimidad de origen

“Como bien sabes, los sindicatos horizontales se crearon en el momento de transición a la democracia, y se crearon en paralelo a las asociaciones empresariales. Fueron, de alguna manera, las dos caras de la misma moneda, ¿no?” [14].

“Este tipo de órganos son elementos amortiguadores de la sociedad, colchones de estabilidad y elementos de diálogo, y yo creo que eso es bueno. En la transición, los sindicatos y la patronal fueron un factor de estabilidad; Marcelino Camacho, Nicolás Redondo y Cuevas eran un elemento de estabilidad del sistema” [35].

“Los sindicatos fueron fundamentales en la época de la transición y en el principio de la democracia para sentar un modelo económico y de negociación entre la empresa y el trabajador” [36].

Ni animosidad ni
menosprecio hacia
los sindicatos

“¿Cuántas horas de huelga, cuántos conflictos sociales, cuántos conflictos laborales no se han solucionado? Por lo tanto, considero que las organizaciones empresariales y las sindicales deben existir, y es

bueno para una sociedad moderna, una sociedad avanzada, que existan ese tipo de organizaciones” [11].

El discurso de los empresarios no destila una actitud de animosidad ni menosprecio hacia los sindicatos. Aunque se escucha alguna crítica sobre su falta de colaboración o su resistencia a las reformas (“*no arri-man el hombro” [5]*), se valora que hayan limado su radicalismo de clase. Se les considera, al fin y al cabo, “*elementos útiles y necesarios dentro de la economía y del sistema productivo español*”, con los que hay que negociar y alcanzar acuerdos porque “*el buen empresario se entenderá con el sindicato, y el sindicato se entenderá con el buen empresario; tienen que ir de la mano, como pasa en muchos países europeos*”[3].

La percepción de deterioro institucional de organizaciones empresariales y sindicales

Ahora bien, la opinión positiva general que suscitan unas y otras organizaciones por su aportación al consenso político y económico sobre el que se fundó la transición democrática y su vertebración del “*sentir empresarial y el sentir sindical*” [11] no excluye la idea de su deterioro institucional. Su legitimidad de origen permanece aparentemente incólume, pero hoy día ya no parece ir acompañada por la legitimidad de ejercicio. A ambas organizaciones, la empresarial y la sindical, se las considera inmersas en un proceso de desgaste y descrédito.

“Las organizaciones de empresarios funcionaron bien durante una época. Luego se equivocaron y entonces han perdido todo el crédito” [36].

“Yo creo que los sindicatos son necesarios en determinadas cuestiones, pero que han perdido toda su legitimidad” [1].

Las organizaciones empresariales: razones para el distanciamiento

Empezando por las organizaciones empresariales, el escepticismo y la desconfianza hacia su funcionamiento marcan el discurso de los empresarios entrevistados. Al examinar con más detalle esas críticas, saltan a la vista tres motivos de descontento con ellas: (1) su limitada representatividad; (2) su impronta “política”, y (3) el comportamiento inadecuado de algunos de sus líderes, agravado por la falta de mecanismos eficaces de control interno para evitarlo.

En primer lugar, a las organizaciones empresariales se les reprocha no tener suficientemente en cuenta la pluralidad de las empresas, en concreto, sus diferentes tamaños y orientaciones de mercado. De acuerdo con esta crítica, las organizaciones tienen un sesgo hacia “*las*

grandes corporaciones” [4] y, en particular, hacia las que consiguen presencia en el exterior y las que “dependen mucho del Boletín Oficial” [19]. Una de las directivas entrevistadas piensa asimismo que representan mejor a los empresarios tradicionales que a los nuevos emprendedores, y también a los hombres mejor que a las mujeres.

“Oiga, y a las pequeñas y a las medianas [empresas], ¿quién las acompaña, quién las ayuda, quién les da créditos como se hace con estas multinacionales? Entonces, veo que hay una desproporción enorme entre lo que es la atención –insisto, de toda la parte dirigente, en el sentido político y en el sentido económico– con respecto a favorecer a la gran empresa, y a la pequeña y mediana empresa, bueno, pues tenerla prácticamente abandonada; no voy a decir del todo abandonada, pero bastante abandonada” [12].

“La representación empresarial recorre muy poco la diversidad del empresariado español. Y recorre muy poco la realidad del emprendedor. Y recorre mucho menos la realidad de la mujer empresaria” [37].

Otro motivo de insatisfacción con las organizaciones empresariales reside en su dimensión “política” (opuesta a “técnica” o “profesional”) y en la supuesta prioridad que conceden a los intereses de la organización sobre los del colectivo representado. Que predominen las dimensiones política y organizativa sobre las dimensiones profesional y representativa se considera un problema con consecuencias de diverso tipo, entre ellas, la dificultad para adquirir una voz respetada e influyente en el debate político y en el diseño de políticas públicas beneficiosas para la economía y las empresas.

Reservas sobre la representatividad, la profesionalidad y el control interno

“Sí que es verdad que [las organizaciones empresariales] inicialmente fueron necesarias, pero se equivocaron y no tomaron las medidas necesarias para cortar... [excesos]. Y aún están en una situación en la que no han sabido adaptarse a las nuevas circunstancias de la defensa de verdad de los intereses empresariales; están más en el hecho de su capacidad de representación y de cómo subsistir, sin haber hecho una autocrítica de verdad” [36].

“Yo echo de menos que las asociaciones empresariales, que la clase empresarial que nos representa a través de estos colectivos tengan mayor presencia en los objetivos que debe perseguir un gobierno. (...). Yo creo que las asociaciones empresariales tienen que estar muy profesionalizadas y los que tengan las reuniones con los correspondientes Ministerios, que sean profesionales de verdad” [6].

Comportamientos
poco éticos,
irregulares o ilegales

Y, por último, también se censuran los comportamientos dudosamente éticos e irregulares, cuando no ilegales, de algunos dirigentes, permitidos por un sistema interno de control y sanción débil, sin la necesaria *“fortaleza para que aquel que no cumpla las normas, sacarle nosotros”* [21]. Por todas estas razones, la actitud actualmente predominante entre los empresarios entrevistados es distante y desconfiada hacia las organizaciones empresariales.

“Pertenezco a todas [las organizaciones empresariales], pero no me siento representado por ninguna. Básicamente, porque la mayor parte de ellas tienen un carácter demasiado político” [18].

“Yo creo que la mayoría de los empresarios pensamos que sobran la mitad de la mitad de esas organizaciones” [1].

“La verdad es que hay asociaciones y asociaciones. Pero, por lo general, tampoco esperas mucho de ninguna” [25].

La distancia y la desconfianza encuentran un contrapunto en la apreciación, según la cual *“los empresarios están muy desarticulados, van a lo suyo, y no hay la potencia suficiente de representación empresarial”* [17]. La naturaleza del colectivo entraña, pues, algunas dificultades de representación en las que los empresarios no parecen reparar al hablar sobre este tema.

Los sindicatos: dificultades similares, debilidad compartida

Corporativismo,
falta de
independencia y
conductas impropias

Si el funcionamiento actual de las organizaciones empresariales despierta reservas a los empresarios entrevistados, el de los sindicatos no les merece una opinión más favorable. También a ellos se les atribuye un déficit de representatividad y un exceso de politización y, como a las organizaciones empresariales, se les critica por su corporativismo, su falta de adaptación a la realidad económica y laboral del país, así como por las conductas poco éticas de algunos de sus representantes.

“Yo me estoy encontrando cada vez más con que los sindicatos no representan a los trabajadores de las empresas” [1].

“Nosotros necesitamos sindicatos que decidan por el interés del mundo de la empresa, porque la empresa somos todos, los trabajadores y el capitán. Que sean totalmente independientes, y que puedan decidir, y que, en un momento determinado, no sean correa de transmisión de ningún partido político. Ahí me parece que hay un fallo

enorme en el mundo del sindicato. Ya ves que te estoy hablando con claridad. Los sindicatos tienen que vivir de sus cuotas, así de sencillo; y ser libres” [12].

“Su nivel de afiliación [de los sindicatos] es casi tan bajo como el de las organizaciones empresariales. Su nivel de influencia está centrado en empresas medianas, grandes y, sobre todo, juegan un papel muy importante en las situaciones, diríamos, de inversores extranjeros que marchan de España” [10].

“A mí me da la sensación de que los sindicatos se han quedado, digamos, anclados también en la aristocracia del proletariado. Y que, en este momento, la realidad de la mayor parte de los trabajadores es una realidad mucho más difusa, está a veces entre el autoempleo y el empleo por cuenta ajena y, además, [los trabajadores] están en empresas pequeñas, la mayoría. (...). Pues yo siento que los sindicatos también se han quedado bastante atrás, y que, pues, como pasa también con las organizaciones empresariales, se convierten un poco en una maquinaria de defensa de sus propias posiciones y privilegios” [37].

Aunque cuando se refieren a sus propias experiencias con representantes sindicales en sus empresas no muestran malestar o disgusto, los empresarios entrevistados ponen en tela de juicio la eficacia institucional de los sindicatos actuales. En contra de lo que cabría esperar, estos últimos no han evolucionado inversamente a las organizaciones empresariales, es decir, reforzando su poder a medida que ellas perdían protagonismo público; antes bien, en opinión de los empresarios, han sufrido extravíos análogos y hoy comparten con las organizaciones empresariales un riesgo de irrelevancia, de debilitamiento progresivo hasta devenir en estructuras huecas. Como afirma una empresaria sin ambages: *“Están muertos y no lo saben; o sí lo saben. Hay un montón de organizaciones que son zombies. O sea, o cambian radicalmente sus dinámicas para conectar, o están muertos” [38].*

Indicios de reacción y cambio

Instituciones, en principio, valiosas, pero fatigadas por sus propios errores organizativos y operativos: este podría ser el balance que los empresarios entrevistados aplican tanto a las organizaciones empresariales como a los sindicatos. Unas y otros se enfrentan a un reto tan importante como el de representar a colectivos crecientemente plurales en una *“sociedad digital”* en la que *“la desintermediación” [38]* gana espacio como consecuencia de la comunicación directa que permiten

Organizaciones a la zaga de sus bases

Riesgo de irrelevancia

los nuevos medios de información y comunicación. Adaptarse a este nuevo contexto exigiría un esfuerzo de modernización y apertura de las organizaciones empresariales y sindicales con voluntad de seguir ocupando un espacio institucional relevante. Algunos empresarios sí aprecian signos de esa evolución hacia una mayor colaboración empresarial.

Intereses
concordantes, no
contrapuestos

“Y [los sindicatos] han tenido una gran evolución. De ser unos sindicatos puramente de clase y absolutamente radicales, que fueron necesarios también en aquel momento... Yo creo que se han dado cuenta de que la empresa es de todos. Y sin capital no habría empresa, y sin trabajadores, tampoco. Entonces, por tanto, yo creo que ahí hay, ya en general y en las grandes organizaciones, hay una filosofía, un espíritu de que hay que apoyar a las empresas” [4].

“Yo creo que las organizaciones empresariales están en proceso de cambio. Todavía no han hecho el cambio absoluto a representar las dinámicas de la nueva realidad económica y social. (...). O sea, creo que hay unas organizaciones sociales muy potentes en España que, todavía, que me parecen un poco del siglo pasado. (...). En las empresas decimos mucho una frase que es verdad: la sociedad va por delante de las empresas” [38].

Por tanto, se han producido cambios, pero no todos los considerados necesarios para que los denominados “agentes sociales” recuperen su doble legitimidad. El objetivo último de su transformación debería ser facilitar acuerdos que beneficien a la economía y la sociedad. Y las claves para ello residen en la generación de confianza mutua y de una idea de la empresa como bien común que puede proporcionar beneficios a todos los que forman parte de ella.

La importancia de
generar confianza
mutua

“A mí me gustaría que la relación del mundo empresarial con el mundo sindical fuese más directa, y no con recelos. Yo creo que, tradicionalmente, por el simple hecho de ser un sindicato, de ser un empresario, ya recelamos. Yo creo que, si fuéramos más claros, todos, lo que deseamos es realmente la mejora de la empresa, porque la mejora de la empresa no es la mejora del empresario, es del empresario y de los trabajadores y de la economía. Yo creo que habría que tener un poco más de... , no sé cómo decirlo, un poco más de confianza” [8].

“Ahora no me imagino ningún otro escenario que unos sindicatos colaborativos con las empresas, que conozcan la marcha de la empresa, y que sean capaces de participar en ella de una manera eficiente y leal; que puedan participar en la toma de decisiones. (...) Pero, bueno, yo

entiendo que los sindicatos tienen que hacer ese esfuerzo de adaptación. Cuando hablas con los sindicalistas más formados están totalmente de acuerdo, pero cuando reduces el escalafón, ahí sí hay gente que todavía sigue pensando en la lucha de clases. Pienso que eso está un poquito desfasado, y que tienen que seguir avanzando en ese proceso de modernización” [14].

Sindicatos más participativos y comprometidos con la marcha de las empresas

Seguramente a los empresarios que se expresan en estos términos no se les escapa que esa modernización, aun siendo probablemente la única vía para combatir el enervamiento progresivo de las organizaciones empresariales y los sindicatos, también puede suponer el fin de estas instituciones tal como las conocemos.

En resumen

Entre los empresarios se advierte un consenso muy amplio sobre la contribución que las instituciones de representación de los intereses empresariales y sindicales hicieron a la estabilidad de la incipiente democracia en España en los años setenta y ochenta. El reconocimiento de esa potente legitimidad de origen no les impide poner en cuestión la precaria legitimidad de ejercicio que poseen en nuestros días. En general, consideran que tanto las organizaciones empresariales como las sindicales adolecen de defectos y excesos similares, propios de instituciones que se han acomodado y han acabado anteponiendo los intereses organizativos y corporativistas a los representativos.

Aunque muchos empresarios perciben riesgos reales de obsolescencia en las organizaciones empresariales y los sindicatos, de sus palabras no se deduce satisfacción alguna ante esta tendencia. Creen que unas y otras pueden desempeñar funciones valiosas en la economía y el mercado de trabajo, siempre que tengan voluntad y capacidad de modernizarse y adaptarse a los cambios económicos, sociales y tecnológicos. Ahora bien, solo algunos entrevistados perciben indicios de esta modernización. No parece que los “agentes sociales” hayan conseguido de momento demostrar (y convencer) a sus bases y, en general, a los ciudadanos que su renovación es real y efectiva; quizá porque (¿todavía?) no lo sea, quizá por la inoperancia de su política comunicativa.

CAPÍTULO 11. UNA SOCIEDAD MODERNA, TRABAJADORA Y SOLIDARIA, PERO FALTA DE CONFIANZA

El reconocimiento de las cualidades de la sociedad española

“Somos un gran país, aunque nos cueste creérmolo” [22]. Esta oración resume las respuestas de los empresarios entrevistados a la pregunta por las fortalezas de la sociedad española. La valoración general de la sociedad actual es muy positiva, pero adquiere aún más relieve cuando se pone en perspectiva histórica. Son muchos los que recuerdan que España, partiendo de una dictadura bastante aislada políticamente y retrasada económicamente, ha llegado a codearse, tanto en el plano económico como en el cultural, con el resto de Europa. Precisamente en el éxito de las empresas multinacionales españolas en el exterior ven bastantes empresarios el mejor ejemplo del progreso de la sociedad española.

Una sociedad abierta y acogedora...

“...una sociedad suficientemente estructurada, una sociedad de bienestar que, al final, es capaz de integrar a la mayoría de personas, que de alguna forma está cada día más cerca de Europa y del mundo más moderno, desde el punto de vista de la percepción de la cultura, de los conocimientos, de su ideología, etc. Es decir, que ha tenido una evolución extraordinaria” [10].

“Pensad que partimos, hace relativamente muy poco, de un Estado –como era el español, hasta que Franco murió–, pues, que vivíamos absolutamente aislados. En muy poco tiempo, tenemos un montón de empresas españolas que están entre los números uno de las multinacionales del mundo. O sea, tenemos grandes constructoras en todo el mundo, tenemos grandes bancos. Es que eso era impensable; tenemos una gran fuerza detrás impresionante. (...). Entonces, la fuerza que tenemos en España es bestial. O sea, lo que se ha hecho en muy poco tiempo es bestial” [14].

“Yo creo que sí, que nos podemos poner al nivel de los mejores del mundo. Yo creo que sí. Hemos pasado épocas difíciles, complejas, pero aquí estamos. Hemos sido capaces de salir de una dictadura de cuarenta años” [31].

...moderna y con gran fuerza

“...somos una sociedad abierta en todos los ámbitos. Somos acogedores a cualquier persona que venga de fuera, somos una sociedad moderna, estamos en el mundo (...). Tenemos un nivel de exportaciones e importaciones de los más altos a nivel global, los intercambios son altos a nivel global. (...). Somos una sociedad muy moderna, muy abierta y con capacidad de crecimiento” [36].

“Somos un país de cuarenta y tantos millones de personas, con unas potencialidades empresarias tremendas. Hemos creado un grupo de empresas pioneras en el mundo, que llevan el nombre de España por todas partes” [3].

A la buena valoración del país subyace el aprecio a su gente. Por encima de otras cualidades, los empresarios destacan el talento y la capacidad de trabajo de los españoles, si bien esta última, para desplegarse poderosamente, precisa objetivos claros y motivación. Determinación y tenacidad son asimismo cualidades valiosas que los empresarios atribuyen a la sociedad española.

“Somos un país bastante más trabajador de lo que creen fuera, donde piensan que somos de mucha pandereta y de mucha guitarra. Es un tópico, pero todavía se conserva en muchos sitios. Pero el español es muy trabajador, lo que le hace falta es motivación y convencimiento. Le hacen falta motivo y causa por los que trabajar y por los que dedicarse a fondo. Y en este sentido, a mí me parece eso una gran fortaleza” [12].

“Somos impulsivos, somos gente con iniciativa, somos gente que cuando nos tenemos que remangar la camisa, pues lo hacemos, y nos ponemos a trabajar” [18].

“...yo creo que los españoles somos perseverantes, somos tenaces; somos, en general, trabajadores” [25].

“Y cuando hemos empezado a crecer, lo hemos hecho porque somos mucho más dinámicos, más innovadores, y mucho más competitivos que el resto de nuestro entorno. Cuando nos fijamos objetivos intentamos llegar cuanto antes. Eso lo hacemos bien. La prueba es que hemos sido un ejemplo para el resto de Europa en poco tiempo. ¡Dónde estábamos y dónde nos hemos puesto!” [15].

“Yo creo que los españoles somos unos cracks profesionalmente hablando. O sea yo soy una orgullosa defensora del talento español.

Creo que somos una gente..., somos trabajadores, a pesar de los topicazos, somos apasionados, somos creativos, somos resilientes” [38].

Otra de las fortalezas de la sociedad española que los empresarios mencionan a menudo es su capacidad, “*en un entorno de dificultad, de salir adelante*” [14] incluso “*crecerse*” [13], de “*adaptar[se] a las circunstancias adversas*” [3], quizá más a través de la improvisación que de la previsión, pero al fin y al cabo eficazmente. Esa resistencia se alimenta de una solidaridad social, que no se aprecia, con tal intensidad, en otros países. Los vínculos con familiares, amigos y conocidos proporcionan a menudo una red de apoyo y un contexto de seguridad y bienestar inestimables.

“También creo que precisamente los lazos sociales, nuestra propia sociabilidad en la calle, lo que nos gusta estar en la calle, lo que nos gusta salir, lo que nos gusta conocer a otra gente, también es de lo mejor, digamos, que tiene España. O sea, para mí entre lo mejor de España está nuestra capacidad de vincularnos; de vincularnos, de acogernos, de celebrar juntos, de llorar juntos. Eso me parece algo maravilloso” [37].

“Entre las fortalezas, destaco que se valora mucho la familia. (...). En Estados Unidos, tú te vas a hacer la carrera fuera del estado en el que vives, y cuando vuelves en Navidad, ya no tienes habitación; la han convertido en un despacho. Ya no vuelves a tu casa. Aquí hay una cercanía entre la gente muy potente. Hay una confianza entre la gente que yo creo que en otras sociedades no la hay. Yo valoro mucho los temas humanos. Eso es lo que yo más valoro. Valoro también mucho la seguridad. La gente me hace sentir segura” [40].

Sociabilidad y
familismo como
fortalezas

“Yo creo que una fortaleza muy importante que tiene este país es la familia, cosa que no pasa en Europa. Aquí, las familias son mucho más unidas, para todo, para vivir, para ayudarnos, para colaborar, para divertirse, para todo. Y yo creo que se ha demostrado, en esta época de crisis, que las familias han sido un soporte muy grande para los miembros de la familia que se han encontrado en dificultades más graves que los otros. Yo creo que esa relación familiar que existe en España es muy importante” [8].

“Yo creo que la sociedad española, por ejemplo, es solidaria; yo creo que uno de los motivos de que no haya tanto follón, con esta crisis y con este nivel de paro, es que hay una solidaridad familiar importante” [19].

Orgullo y confianza
en el país y su gente

Una forma complementaria de expresar la elevada valoración que a los empresarios merece el país y su gente consiste en hacer referencia a sentimientos subjetivos positivos, al orgullo que sienten de ser españoles y a la confianza que les infunde la sociedad de la que forman parte.

“Oye, nos deberíamos sentir tremendamente orgullosos de lo que somos y lo que conseguimos, porque yo creo que es una gran sociedad. (...). Yo me siento muy orgulloso de ser español, y de ir diciendo por ahí que soy español, vamos. Y, en general, creo que somos una sociedad muy buena” [20].

“A mí me gusta mucho cómo somos en la sociedad española. Y creo que estamos orgullosos de ser españoles, y hacemos las cosas bien” [15].

Lástima que nos falte autoestima

Entre los empresarios entrevistados, no pocos lamentan que ese orgullo y esa confianza que ellos sienten no se hallen más extendidos en la sociedad española. No albergar esos sentimientos, no confiar en su potencia es precisamente, al parecer de muchos empresarios, una de las debilidades de la sociedad española, que tiende a la excesiva autocrítica. Esa tendencia “autoflagelante” acaba erosionando su potencial y, en cierto modo, desvirtuándola.

La excesiva
autocrítica de la
sociedad

“Quizá un problema que tenemos los españoles es que no creemos mucho en nosotros mismos. (...). Pero nosotros somos muy negativos con nosotros mismos” [8].

“Somos un país que parece que siempre valoramos más lo de fuera que lo de casa; lo de casa a veces se desprecia un poco. A veces nos falta autoestima. Creemos que un producto alemán, un producto de fuera, pues, es mejor que el nuestro, y que los ingenieros alemanes son mejores que los nuestros. Y lo que está ocurriendo es que cada vez que hay un español que se va a Alemania, [allí] hacen todo lo posible por que se quede. Con lo cual, lo que está ocurriendo es lo contrario; o sea, que se dan cuenta de que la potencialidad de la gente de aquí es altísima” [14].

“Creo que somos excesivamente críticos con nosotros mismos, y no sabemos realmente dónde estamos en el mundo. No lo sé, a ver: España, ¿cuántos universitarios hay en España? Yo creo que pocos países del mundo tienen la cantidad de universitarios que tenemos nosotros. Pocos países del mundo tienen la cantidad de familias con vivienda en propiedad que hay en España...” [26].

“Y parece que siempre estamos pensando que lo de fuera es mejor. Creo que tiene que ver con la falta confianza de los españoles en sí mismos. No entiendo por qué; yo encuentro aquí a gente que es magnífica, brillante, pero no entiendo por qué no se lo creen” [39].

En gran medida, la perplejidad que manifiesta esta entrevistada la disuelve ella misma con sus razonamientos posteriores: *“... para muchos extranjeros somos sol, playa, fiesta, toros y flamenco. Sí, España tiene algunas de las mejores playas del mundo, una sociedad divertida, muy sociable... Pero creo que España tiene que mejorar su imagen en el exterior y creo que tiene que proyectar una imagen correcta. (...). O sea, tenemos muchas, muchas historias que contar, y no las contamos” [39].* En esas historias que no (nos) contamos reside probablemente también la falta de confianza colectiva de los españoles. Y a este respecto, los avances en la elaboración y difusión de un “relato” que refleje mejor la realidad del país y su sociedad, se consideran escasos: *“nadie está haciendo mucho (...); al final, no estamos todos remando en la misma dirección” [39].*

Muchas historias que contar, y no contamos

Las debilidades: excesivo individualismo y escasa previsión

En el discurso de los empresarios, las fortalezas de la sociedad ocupan un espacio mucho mayor que las debilidades. No obstante, también estas se ponen sobre la mesa sin demasiado esfuerzo de reflexión, como si se conocieran demasiado bien. Son defectos que empañan un poco el entusiasmo con el que los empresarios expresan su visión positiva de la sociedad española. Algunos llaman la atención sobre vicios tales como la búsqueda del mínimo esfuerzo, la tendencia a ir *“por la vertiente más fácil, más desdeñable, pero más sencilla para tener la máxima recompensa” [11]*, y censuran asimismo ese individualismo muy centrado en la obtención de beneficios personales a través de acciones un tanto oportunistas, sin reparar en los efectos negativos que pueden suponer a la comunidad.

“Nos hace falta un poco más de disciplina, eso que tenemos cada uno de andar por su cuenta y no hacer ni puñetero caso (...). Nos hace falta un poco más de disciplina y un poco más de orden, ¿no?” [19].

Demasiada picaresca y poco sentido de comunidad

“...usamos demasiado la picaresca, y buscamos un poco el máximo beneficio y el mínimo esfuerzo a veces. Y eso es, bueno, pues es una política cortoplacista” [25].

Ese cortoplacismo está igualmente ligado a otra debilidad percibida de la sociedad española, su falta de previsión y su proclividad a la improvisación, ambas, disposiciones culturales poco favorables al ahorro.

“Yo digo que somos muy malos previsores y muy buenos improvisadores” [7].

Cortoplacismo e
imprevisión

“...así como somos trabajadores, quizá no somos ahorradores. Yo pienso que, bueno, que el español... tendríamos que ahorrar un poco más, tendríamos que depender menos de..., pues eso, del crédito, del préstamo, del dinero debido, ¿no?” [12].

Promover en la sociedad la cultura del ahorro no parece ser, sin embargo, una prioridad para los empresarios, a juzgar por lo escasamente que hacen referencia a esta cuestión; quizá porque no relacionan directamente el ahorro de las familias con la mayor o menor dificultad de las empresas para financiarse, quizá porque piensan que, en la medida en que el ahorro disminuye el consumo, no está claro que este comportamiento favorezca, hoy por hoy, a las empresas españolas.

En resumen

Los empresarios perciben en la sociedad española cualidades muy valiosas, puestas de manifiesto, sobre todo, en la historia de España durante las últimas décadas. Reivindican los logros del país durante el período democrático, y la capacidad de trabajo y de superación de su gente, al tiempo que ensalzan su solidaridad y generosidad en momentos críticos, sobre todo, en el ámbito de la familia y los círculos sociales más próximos. Ese elogio de la sociedad española no es incompatible con la advertencia de debilidades, como la devaluación del esfuerzo personal y la tolerancia hacia comportamientos individuales ventajistas y socialmente desconsiderados.

Es llamativo que tantos empresarios coincidan en subrayar la falta de confianza de la sociedad española en sí misma, su baja autoestima. La insistencia en esta cuestión indica una preocupación, que, por lo demás, saben explicar y parecen dar por irreductible. Pero sí se intuye que tiene más que ver con lo que (nos) contamos que con lo que somos realmente y hacemos.

CAPÍTULO 12. LOS RETOS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL SISTEMA ECONÓMICO GLOBAL

Internacionalización y competitividad

Los empresarios no lo dudan cuando se les pregunta por los retos de las empresas españolas en este periodo de recuperación económica, tras la intensa crisis que desbarató el modelo de crecimiento que bastantes de ellas habían seguido desde finales del siglo XX. Casi como un resorte mencionan, en primer lugar, la internacionalización. En realidad, esta no es vista como una opción prometedora (*“no puedes no salir al extranjero si te entran en casa, porque estamos en un mundo donde se están tirando las barreras abajo”* [23]), sino como una necesidad para crecer, incluso para subsistir en el futuro próximo. Esa convicción descansa en la conciencia de que el contexto en el que operan actualmente las empresas se ha transformado extraordinariamente porque vivimos en *“un mundo globalizado completamente en lo económico”* [22] y *“el elemento que define nuestro tiempo es la velocidad de los cambios”* [12]. La globalización reclama *“un reciclado permanente [de manera que] el empresario que se precie debe considerarse aprendiz de por vida”* [12] y no olvidar nunca que *“hoy día no compites con tu vecino, compites con el mundo (...) [y] que realmente tú ya no eres tu mercadito local que puedes controlar”* [11].

La internacionalización como necesidad

El reto de la competitividad es consustancial al de la internacionalización. Sin competitividad no hay internacionalización, y sin internacionalización, cae el crecimiento económico.

“Estamos en un mundo globalizado y tenemos que ser muy competitivos. Si no lo somos, pues nos iremos quedando cada vez más rezagados” [32].

“El reto de la competitividad me parece absolutamente fundamental. O sea, tenemos que tener modelos productivos competitivos. ¿Por qué? Bueno, pues porque hay muchos países que estaban en una situación de subdesarrollo, y que ahora están en pleno desarrollo. Y esto lo que hace es que hayan surgido nuevos competidores en la escena internacional de la economía” [12].

La exigencia de competir en y con el mundo

Los empresarios observan, en este mundo hiperglobalizado, la creciente ambición y potencia económicas de algunas regiones, en particular, las del sudeste asiático, que además cuentan con poblaciones muy voluminosas y, por tanto, con gran capacidad productiva y de consumo. Pero en esta nueva configuración geoeconómica perciben, sobre todo, oportunidades para la economía española; los años de recesión han reforzado esta percepción: *“esta crisis nos ha abierto los ojos: o salís o cerráis”* [17]. A las que ya están aprovechando esas oportunidades les ha ido bien, y su experiencia infunde optimismo en la clase empresarial, que insta a *“situar a España en el mapa mundial”* [3], *“mirar hacia el mundo”* [5], *“salir de la mentalidad local, de la mentalidad provincial, de la mentalidad regional, de la mentalidad nacional a una mentalidad totalmente mundial e internacional”* [11]. Ello exige dejar atrás miedos y complejos (*“el español es un empresario que, cuando sale de España, digamos, se siente inferior”* [23]), pero la alternativa –confiar exclusivamente en el mercado nacional– no entraña menos incertidumbres ni riesgos.

“O sea, el empresario que se quede en el mercado doméstico tiene muy limitado el crecimiento, si no se le ha cerrado ya. Ten en cuenta que ya el mercado doméstico no va a ser tuyo, porque lo mismo que tú vas a salir, hay otros que van a llegar. La internacionalización es fundamental” [8].

Superar miedos y complejos

“Crecer, hacerse más grande e internacionalizarse. Lo tengo clarísimo. Empresas fuertes, empresas grandes y empresas internacionales. Eso es lo que necesitamos” [24].

Los empresarios consideran que este es un desafío especialmente importante para las empresas medianas y pequeñas, las que proporcionan el grueso de los puestos de trabajo y de los recursos para financiar el Estado. Y es que las grandes ya se encuentran muy internacionalizadas. Es a las pymes a las que hay que apoyar en este objetivo, a esa pequeña y mediana empresa que *“en este momento está bastante abandonada a su suerte [porque] todo lo que es la política económica se orienta casi siempre hacia la gran empresa, hacia la multinacional”* [12]. Esas grandes empresas, que ya han dado el salto a los mercados exteriores, también pueden contribuir a la internacionalización de las empresas que todavía no lo han hecho.

Fortalecer a las pymes para que salgan al exterior

“El tema de la globalización no es algo que vaya a ser el futuro, es el presente. Salir a los mercados exteriores es algo necesario. (...). El reto es que todas las empresas, las pymes, puedan salir también” [15].

“Yo creo que un primer reto es el de conectar el camino que han hecho las empresas españolas que se han internacionalizado con el resto de empresas del país, en términos de aprendizaje, en términos de cadenas productivas, en términos de modelos para poder acceder a otros entornos. (...). Las pymes, solitas y aisladas, es difícil que puedan abordar todos estos retos. (...). Desde luego, si queremos que nuestras pymes se fortalezcan y mejoren, tenemos que trabajar en sus competencias, pero también hay que trabajar en que las pymes sean más fuertes a través de su participación en nodos. Nodos que pueden ser redes, que pueden ser cadenas productivas, pero hay que agregar. Si no, muchas van a desaparecer” [37].

La internacionalización no deja de ser un proceso exigente para las empresas; requiere inversiones en activos tangibles e intangibles, tales como el conocimiento de las características de los mercados extranjeros y de sus agentes. Las grandes empresas pueden facilitar la adquisición de esos activos y, de esta manera, reducir las barreras de entrada de las pymes en los mercados exteriores.

“Entonces, el reto, es la internacionalización, que la internacionalización hay que creérsela. Porque ir al extranjero es muy fácil, pero cuando llegas al aeropuerto y el taxi te lleva a la feria, a partir de allí, ¿qué? Estás allí en tu mostrador, de visita. ¿Eres capaz de dar un servicio? ¿Eres capaz de entender la idiosincrasia de ese país? ¿Tienes la legislación al día en cuanto a la presentación de determinados productos? (...) O sea, ¿has estudiado bien tu mercado objetivo para saber que tu producto puede encajar? (...). O sea, ¿has hecho tus deberes?” [22].

Internacionalización:
del dicho al hecho

Tres factores clave: tamaño, nuevas tecnologías e innovación

Evidentemente, no todas las empresas tienen las mismas oportunidades de colocar sus productos en el extranjero, pero este no debería ser el único indicador de la internacionalización. Internacionalizar, como puntualiza uno de los empresarios entrevistados, no es solo establecer fábricas o vender en el extranjero, sino también crear estructuras de gestión y producción abiertas al exterior, o acceder a productos intermedios competitivos en la producción de bienes finales para el mercado interior.

“Cuando digo ‘internacionalización’, no me refiero solo a exportación; me refiero a que hay empresas que no van a tener productos o servicios que exportar, pero sí que estén internacionalizadas, es decir, que puedan, a través de sectores internacionales, o de conexiones, ser

más competitivos en los mercados interiores. Eso es internacionalizar la empresa, ver todas las influencias positivas que se pueden traer de fuera, ¿no?” [22].

Generar valor
añadido a los
bienes y servicios
producidos

Aun adoptando ese concepto más amplio de internacionalización, a los empresarios les parece que el objetivo exige al menos tres condiciones: alcanzar un considerable tamaño, optimizar el uso de las nuevas tecnologías y producir bienes y servicios basados en la innovación, y que, por tanto, marquen diferencias respecto a los que circulan en el mercado; es decir, *“productos diferenciados que sean capaces de aportar un valor añadido, superior, a otros productos que haya en el mercado” [14].*

Un buen número de entrevistados hacen hincapié en que el pequeño tamaño de la mayoría de las empresas españolas representa un obstáculo para salir al exterior. Se supone que una estrategia empresarial de internacionalización tiene más probabilidades de éxito si cuenta con un nivel suficiente de recursos (materiales y humanos) para conseguir continuidad en el tiempo y eficacia económica³⁹, lo que, a su vez, puede aconsejar anteponer la reinversión de los beneficios a su reparto.

“¿Qué dificultades se presentan [en el proceso de internacionalización]? Son muchas, evidentemente, pero para mí la más relevante es la dimensión de las propias empresas. (...). Sin volumen, la presencia en el mundo es imposible. Porque estamos en un mundo donde las inversiones que hay que hacer para vender, pues, a China, o para estar en Alemania, son importantes. Además, hay que tener volumen para asumir fracasos, y tiempos de espera importantes en esos procesos” [10].

Ganar tamaño a
través de alianzas y
asociaciones

“...el valor añadido lo generan las empresas de mayor tamaño, que están mejor preparadas. Por tanto, tiene que haber una política de que las empresas consigan tamaño, tiene que haber una política muy concreta de apoyar las exportaciones, tiene que haber una política muy concreta de atraer inversión extranjera” [36].

“Pues es momento de reinvertir en nuestras empresas y no sacar dividendos, y hacernos competitivos de verdad, a base de la reinversión en

³⁹ Téngase en cuenta la elevada mortandad de las relaciones de exportación. Según datos recogidos en Lucio *et al.* (2018: 495-496), en torno a dos tercios de las relaciones de exportación no superan un año de duración, y casi nueve de cada diez no sobreviven dos años.

la empresa en España. (...). Y yo creo que el reto se encuentra en hacer empresas más fuertes, con estructuras más sólidas, con mayor capitalización. Y a partir de ahí, ser más competitivos con nuestro entorno” [26].

“...indudablemente, cuando quieres salir a mercados más amplios, como es el mercado internacional, el mercado global que tenemos, necesitas un poco más de tamaño. Probablemente, a lo mejor tienes que intentar ver y asociarte con algunos colegas” [8].

“Si las empresas son muy pequeñas, es bueno que se alíen de alguna manera para ir a mercados a los que no puedan acceder ellas por independiente, porque no tienen capacidad financiera, o incluso personal, capital humano” [19].

Mercados por descubrir

“Porque el tamaño sí importa, claro que importa. Claro, y cuando sales fuera, el mercado ya no es el local, territorial, nacional. (...). Y claro, me da igual, en sectores como el vino, pequeñas bodegas que antes no salíamos, pues hemos hecho, a través de un consorcio... ¡Y hemos vendido cinco millones de txakoli en Japón! Fijate, porque a los japoneses les gusta el txakoli, y en China... Y antes, claro, eran pequeñas bodeguillas, que ellas solas no podían. Pues eso, tienen que agruparse para salir, para vender, para ser más competitivas” [17].

Pero el verdadero reto no consiste simplemente en ganar tamaño y emplear a más gente, sino en hacerlo extrayendo, a la vez, el máximo rendimiento de las nuevas tecnologías. Esta es la segunda condición fundamental para aumentar la competitividad internacional. La digitalización aparece repetidamente como la vía más prometedora para mejorar la calidad de la producción y ganar eficiencia.

“Creo que también tenemos el gran reto de optimizar el uso de las TIC y las tecnologías en general” [37].

Optimizar las nuevas tecnologías

“Y la digitalización: todo aquello que puedas hacer, que te lo hagan las máquinas; no lo tienes que hacer tú porque pierdes competitividad” [36].

“Tenemos que entrar en un proceso de transformación digital, creo que eso es lo más importante porque agilizas muchísimo el trabajo” [40].

“Y para esto tenemos que hacer que todas las tecnologías digitales que están al alcance de las empresas se empiecen a integrar desde

abajo y de forma transversal en ellas, para que sean parte de su trabajo” [15].

Cambios radicales
y aprendizajes
necesarios

“La revolución tecnológica, yo creo que va a ser, bueno, exponencialmente, totalmente mayor a la que fue la revolución industrial. Entonces, el que no esté, el que no lo vea... Dentro de veinte años, va a haber trabajos que no existen a día de hoy. Es que va a cambiar día a día. Y el que no se quiera subir al carro, pues yo creo que se quedará abajo, ¿no? Y eso es un reto. Es apasionante, ¿no? Porque al final y al cabo, cambia todo, y tú tienes que aprender” [25].

En el discurso de los empresarios, la digitalización y los desarrollos tecnológicos aparecen con frecuencia ligados a la innovación, pero también la identificación de nuevas oportunidades de negocio o nuevos nichos de mercado. La palabra “innovación” parece resumir todo aquello que se considera prometedor. Lo cierto es que el contenido de este concepto invocado por casi todos los entrevistados como una suerte de mantra no queda del todo claro. Para algunos, la innovación es fundamentalmente el producto de grandes inversiones en investigación y desarrollo; para otros, “un cambio de cultura” [15], o que conduce a “un buen producto” [8] o a “diferenciarse en los procesos de calidad, producir mejor, y gestionar más y mejor con menos recursos” [22].

“Tenemos que invertir muchísimo en este mundo nuevo algorítmico, que da un poco de miedo también. No digo que sea todo maravilloso, más bien vayamos con ojo, pero hay que invertir en I+D” [40].

“... hay un factor que te sigue haciendo sobrevivir frente a esos países y a esos posibles productos o los que vengan, que es la innovación. Si tú tienes innovación, si tú tienes un buen producto, si tú lo diseñas aquí, si tú lo generas aquí, puedes abrir sucursales en la India, en China, Brasil, donde quieras, porque la mano de obra es más razonable y te puede producir. Pero el know-how lo sigues teniendo en casa, que es lo que te da valor añadido ...” [8].

Inversiones
orientadas a la
innovación

“...la innovación no son las grandes cosas; la innovación es los pequeños cambios que hacemos todos los días, o los grandes cambios que, en un momento dado, te diferencian de tu competencia” [36].

Se conciba de una u otra manera la innovación, lo que sí resulta evidente es que los empresarios la consideran, en gran medida, una asignatura pendiente. “¿Estamos haciendo algo para seguir industrialmente en primera línea en los próximos años?” [18], pregunta uno de los entrevistados después de afirmar que la inversión española en I+D+i

se sitúa muy por debajo de la de otros países. El rotundo “no” que da como respuesta se puede entender como una crítica y una demanda a la vez. En cuestión de innovación, hay camino que recorrer y es urgente hacerlo.

Y un deber: mejorar la calidad del capital humano empresarial

Optimizar el uso de las nuevas tecnologías e innovar son objetivos que exigen un capital humano con capacidades que van más allá de las meramente técnicas. Aunque los empresarios tienden a valorar positivamente el nivel de cualificación de la clase empresarial española y de la mano de obra disponible en el mercado de trabajo, opinan que hacen falta capacidades específicas para *“seguir el ritmo de la innovación que te imponen los cambios universales”* [12]. Ellos mismos se ven necesitados de esas capacidades y de otras competencias directivas, como la de estimular el desarrollo del talento y de la iniciativa de los empleados y establecer *“nuevos modelos de liderazgo, nuevos modelos de conexión con los colaboradores, mucho más colaborativos”* [38].

“Yo creo que los empresarios españoles tendremos que ir invirtiendo, y la sociedad tendrá que ir invirtiendo en educar y formar al empresario para ser internacional. Internacional en todos sus sentidos” [11].

“Este es un mundo cambiante, y lo más importante es hacer personas capaces de adaptarse a los cambios: inteligencia competitiva. (...). Vuelvo a la inteligencia competitiva, es el gran reto que vamos a tener en los próximos años. Un empresario español tiene los valores, etc., pero es que el mundo es tan grande, los cambios son tan grandes, que hace falta inculcarles la capacidad de ser visionarios y la capacidad de poder interpretar la información que este mundo está en este momento generando” [13].

“Y deberíamos nosotros afianzar nuestra capacidad para competir en el futuro cambiando los modelos de ‘jefe visionario y los demás ejecutando’, a ‘jefe impulsando la generación de valor, a través del conocimiento, y los demás poniéndose las pilas, motivándose con una cierta mentalidad emprendedora’, ¿no?” [21].

Esa consideración de los empleados como agentes capaces de desarrollar iniciativas propias encaja con la idea de responsabilidad social que albergan algunos empresarios. Entienden que esa responsabilidad, tan de moda en los últimos años, no puede agotarse en una lista de ini-

Inteligencia competitiva y nuevos modelos de liderazgo empresarial

ciativas recogidas en un informe anual, sino que debería hacerse efectiva día a día, sobre todo, localmente, con el propio personal y en el territorio concreto en el que opera la empresa.

“El empresario tiene que tener la mente muy abierta a todo lo que son las necesidades de los cambios que se nos vienen encima. Y hacerlo con una responsabilidad social suficientemente buena como para que, en la empresa, la parte humanística sea tan importante como la parte económica, porque, además, están muy relacionadas. Un trabajador a gusto trabaja más y mejor, sin que nadie se lo pida. (...). La responsabilidad social corporativa no tiene que venir en la página web, tiene que venir en la encuesta privada a los trabajadores de la empresa” [12].

Responsabilidad
social corporativa
más próxima y
efectiva

“Finalmente yo creo que hay un enorme reto en el empresariado, que tiene que ver con la responsabilidad social empresarial. No puedes tener empresas competitivas en mundos desequilibrados. Las empresas son espacios no solamente de hacer dinero, son espacios en los que trabajan personas, son espacios con incidencia –ya sea a través de sus proveedores o de sus clientes o de los territorios en los que están asentados–, con incidencia en el desarrollo de los lugares donde operan. Yo creo que esa responsabilidad social tiene que ser mucho más fuerte y mucho menos cosmética” [37].

Ciertamente, no cabe afirmar que estas ideas sobre la responsabilidad social corporativa en relación con el capital humano de las empresas estén generalizadas entre los empresarios entrevistados, pero se expresan espontáneamente (es decir, sin que medie una pregunta al respecto) con tal convicción normativa que merecen ser tomadas en consideración.

En resumen

Los empresarios señalan la internacionalización como el gran reto de las empresas españolas. Mencionan los grandes avances en esta dirección durante la última década, pero creen necesario aumentar los esfuerzos. Son conscientes de que la competitividad no puede alcanzarse a través de la reducción de los costes de producción, sino que reside en la calidad y el valor añadido de los productos.

Pero para avanzar hacia una mayor internacionalización empresarial no basta con tener claro el objetivo. Es menester adoptar cambios de calado en las estructuras organizativas y operativas, empezando por que las empresas acopien los recursos que posibiliten el despliegue de

estrategias de internacionalización eficaces y estables en el tiempo. El desafío es lógicamente mayor para las pymes que, para crecer, han de internacionalizarse, pero, para internacionalizarse, han de crecer. En su caso la innovación adquiere una especial importancia en la medida en que procura ganancias de calidad de los bienes y servicios o de eficiencia en su producción. Innovación, competitividad e internacionalización inducen un círculo virtuoso en el que las empresas saben que hay que entrar para no quedar arrumbadas en la cuneta de la economía.

DOCE CONCLUSIONES Y UNA REFLEXIÓN FINAL

En los doce capítulos precedentes hemos tratado de ofrecer una panorámica amplia de los razonamientos y las opiniones de un grupo de cuarenta empresarios y directivos –establecidos en prácticamente la totalidad de comunidades autónomas y en diversos sectores económicos– a los que hemos tenido la oportunidad de plantear individualmente cuestiones relacionadas con su propia trayectoria profesional y con la situación de la economía, la sociedad y la política en España. El propósito que ha guiado este estudio ha sido el de conocer mejor lo que piensan quienes ostentan la responsabilidad de dirigir empresas y emplean en ellas a un buen número de trabajadores; pero no a través de lo que cuentan sus representantes institucionales, sus partidarios o sus adversarios, sino de lo que ellos mismos, con sus propias expresiones y palabras, dicen. Para ello, hemos recogido sus testimonios a través de entrevistas en las que, las más de las veces, se generó un ambiente de conversación relajada y basada en la confianza mutua: la nuestra, de que nos hablaban con franqueza y sin recelos sobre asuntos que les interesaban genuinamente; la de ellos, de que nuestra curiosidad no tenía más objetivo que el de exponer con rigor y fielmente cómo entienden ellos su profesión y su función en la economía, cómo valoran el país en el que viven, la sociedad de la que forman parte y las instituciones que condicionan su actividad empresarial.

Las entrevistas se llevaron a cabo entre 2016 y 2018, en el periodo de recuperación económica que siguió al septenio de crisis (2008-2014) y que, al fin y al cabo, ni ofrecía razones para el pesimismo y el abatimiento (porque la economía crecía a buen ritmo y la tasa de desempleo caía progresivamente) ni tampoco para la euforia y la excesiva complacencia (porque los efectos de la profunda crisis económica seguían demasiado presentes en diferentes ámbitos de la economía y la sociedad). Esas circunstancias brindaban, a nuestro juicio, una coyuntura propicia para reflexionar con cierta perspectiva sobre temas tan centrales para el país como el modelo productivo, el empleo, la educación, Europa, la política, el Estado y la sociedad, en general.

Utilizando la entrevista semiestructurada como técnica de investigación, nos aproximamos, por tanto, a los pensamientos de un grupo socioeconómico clave, cuya voz, fuera de los círculos estrictamente económicos, se escucha escasamente. Su discreción (casi mutismo) no

puede interpretarse como falta de criterio o de interés por la *res publica*. Antes al contrario, los empresarios entrevistados no titubearon a la hora de expresar sus convicciones, opiniones y pareceres. Pudimos comprobar, por otra parte, que, aunque en gran medida comparten criterios normativos y analíticos en sus miradas y visiones de la realidad, el suyo no es un discurso homogéneo, sino punteado con énfasis y matices particulares en función de sus trayectorias personales y profesionales.

Conversar con este grupo de hombres y mujeres que presiden y administran empresas nos ha permitido obtener un conocimiento más preciso de la cultura (entendida en sentido amplio) de este colectivo, de esa “cosmovisión empresarial” que a menudo se supone tan alejada de la de otros grupos sociales. ¿Lo está? Confiamos en que los lectores de este libro encuentren una respuesta a esta pregunta en el texto que hemos elaborado tras escuchar casi cincuenta horas de grabaciones y leer detenida y repetidamente las correspondientes transcripciones contenidas en varios centenares de páginas. Sobre la base de ese texto destacamos a continuación doce argumentos, uno por cada capítulo, que resumen los hallazgos más destacables de nuestra investigación.

1. La familia, puntal de valores y capacidades empresariales

La mayoría de los empresarios entrevistados proviene de familias con una tradición empresarial que se extiende a varias generaciones, lo cual ha marcado sus vidas desde jóvenes, acostumbRANDOLES a una convivencia intensa con personas y cuestiones del mundo empresarial. Conciben su espíritu emprendedor como un rasgo profundo, casi genético, de su personalidad. Valoran la familia como puntal del capital humano y moral de la empresa, pero creen que, sin méritos y esfuerzo, no habrían llegado a donde están, y exigen unos y otro a quienes les sucedan. Piensan asimismo que el futuro de la empresa (más concretamente, la sucesión en la dirección del negocio) no puede subordinarse al imperativo familiar, ni tampoco la libertad de los miembros de la familia de tomar o no el relevo directivo, quedar sometida al imperativo empresarial.

2. El buen empresario debe serlo y parecerlo

A los empresarios les gustaría que la sociedad reconociera su contribución al crecimiento de la economía, a la creación de empleo, y, en consecuencia, al bienestar del país. Se consideran buenos empresarios, pero querrían también parecerlo. Lo cierto es que las encuestas no indican que la población española, en conjunto, albergue una imagen de los

empresarios tan tosca y negativa como ellos presumen. No obstante, la sensación de no despertar consideración ni aprecio pesa en su manera de situarse en la sociedad y, probablemente, les lleva a adoptar posturas defensivas y renuentes a cobrar más protagonismo en el debate público, lo que, a su vez, no redundará a favor de su imagen social.

3. Las mujeres, profesionales tanto o más valiosas que los hombres

Los empresarios, hombres y mujeres, saben que la entrada y la permanencia en los puestos más altos de la actividad empresarial requieren capacidad, pero también disponibilidad. En cualidades y méritos profesionales, es decir, en capacidad profesional, las mujeres reciben una valoración muy alta. Sin embargo, la maternidad y el generalmente mayor compromiso femenino con la crianza de los hijos y la atención a la familia limitan su disponibilidad. Los empresarios varones (y también algunas mujeres con responsabilidades empresariales) imaginan que la presencia femenina en las élites y, en general, en el mundo de la empresa, se irá equilibrando con el tiempo, a medida que hombres y mujeres vayan distribuyendo más equitativamente las tareas de organización doméstica y cuidado familiar, y los patrones culturales vayan cambiando. Fían principalmente al paso del tiempo la reducción progresiva de las brechas de género existentes y rechazan las cuotas.

4. Por un modelo productivo mejorado, más que nuevo

El modelo productivo que ha prevalecido en España durante la fase de expansión económica previa a la crisis, muy concentrado en la construcción y los servicios relacionados con el turismo, suscita amplio rechazo por los fuertes desequilibrios económicos que provocó. Ahora bien, aun cuando consideran que la industria debería adquirir mayor peso en la producción económica del país, los empresarios creen que la demanda de un nuevo modelo se hace en ocasiones con demasiada ligereza. Más que por una nueva distribución sectorial, apuestan por mejorar la calidad en aquellos bienes y servicios en los que tradicionalmente la economía española ha sido fuerte y posee ventajas competitivas naturales (incluyendo la construcción y el turismo), bajo el supuesto de que esa mejora productiva incrementaría la demanda y, en consecuencia, la generación de empleo para satisfacerla.

5. Más empleo con menos restricciones del mercado de trabajo

A los empresarios les parecen excesivamente elevados los costes de despido de los trabajadores, pero tampoco confían mucho en las sub-

venciones públicas a la contratación como medidas para la activación del empleo. Defienden que facilitar el ajuste de las plantillas a las circunstancias coyunturales de la producción favorecería la creación de puestos de trabajo, aunque no reducen el problema de los elevados niveles de paro en España únicamente a la rigidez de la legislación laboral. Identifican asimismo en el desajuste entre la demanda y la oferta de mano de obra poco cualificada un problema ostensible del mercado de trabajo de difícil solución.

6. Un sistema educativo aislado del sistema económico

Aun cuando la mayor parte de los empresarios se suma a la valoración favorable de la evolución del nivel formativo de los españoles en el último medio siglo, insisten en que el sistema educativo se halla desconectado del productivo. Lamentan, en particular, el escaso aprendizaje de idiomas extranjeros, el reducido protagonismo de la formación profesional y el debilitamiento de valores como el esfuerzo, la responsabilidad y la iniciativa en la enseñanza. Reprueban, quizá más que en ningún otro ámbito de actuación política, la división de los partidos en esta materia y la falta de estabilidad legal, plasmadas en la sucesión de leyes que desorientan a la sociedad y debilitan la confianza en el sistema educativo.

7. Europa, más Europa

Los empresarios reconocen y celebran la contribución de Europa a la modernización de España, la consideran necesaria para seguir avanzando económica y socialmente, y hacen gala de su europeísmo. Están convencidos de que la pertenencia a la Unión Europea les abre un gran espacio de oportunidades y les ofrece un respaldo institucional y simbólico importante en el mercado mundial. La pérdida de soberanía nacional les inquieta menos que el debilitamiento de Europa y la merma de influencia económica y política europeas en el sistema económico internacional.

8. Una clase política de escasa calidad

Sin menospreciar el lastre de la corrupción, los empresarios no consideran que en ella resida el problema neurálgico de la política española. Es la calidad de sus dirigentes la que les preocupa más, poniendo en cuestión tanto su capacidad técnica (o profesional) como ética. Opinan que, en lugar de reunir la necesaria voluntad de alcanzar pactos y acuerdos y resolver los problemas sustanciales del país, la clase política se dedica fundamentalmente a la lucha partidista y a promover unos intereses que no son los que de verdad importan a la sociedad.

9. Un Estado social generoso y un Estado administrador oneroso

Los empresarios aplauden los logros sociales que ha procurado el Estado de bienestar español, cuya calidad, en conjunto, les parece alta desde una perspectiva comparada. Consideran, no obstante, que precisa reformas para asegurar su sostenibilidad y restringir comportamientos individuales deshonestos. En cambio, las dimensiones regulatoria y administrativa del Estado suscitan numerosas críticas y se califican como desincentivadoras de la actividad empresarial. Los empresarios consideran asimismo que la administración de justicia debería reformarse, sobre todo, para agilizar su funcionamiento.

10. Agentes sociales a la zaga de sus bases

Entre los empresarios se advierte un consenso muy amplio sobre la contribución que las organizaciones empresariales y sindicales hicieron a la consolidación de la democracia española en los años setenta y ochenta del pasado siglo. Pero el reconocimiento de esa legitimidad de origen no les impide poner en cuestión el actual desempeño de unas y otras organizaciones. En su opinión, ambas adolecen de una insuficiente adaptación a los cambios que se han producido en el sistema productivo y el mercado de trabajo en las últimas décadas, su representatividad y rendimiento actual son discutibles y, en todo caso, van a la zaga de las preferencias y necesidades de sus respectivas bases.

11. Qué buena sociedad, si tuviera más confianza en sí misma

En la sociedad española perciben los empresarios cualidades muy valiosas, puestas de manifiesto repetidamente durante las últimas décadas. Reivindican los éxitos del país durante el período democrático, y la capacidad de cambio y de superación de su gente, así como su laboriosidad y solidaridad, sin pasar por alto algunas de sus debilidades, tales como la insuficiente valoración del esfuerzo personal y la excesiva tolerancia hacia comportamientos individuales ventajistas y desconsiderados hacia la comunidad. Haciendo balance general, no ven razones para la falta de confianza de la sociedad en sí misma y su escasa autoestima, defectos que advierten claramente y que, a su juicio, lastran la proyección internacional del país y de su gente.

12. El futuro no tiene fronteras

Los empresarios señalan la internacionalización como el gran reto de las empresas españolas. Mencionan los grandes avances que se han hecho recientemente en esta dirección, pero creen necesario aumentar los esfuerzos para mejorar la competitividad de los bienes y servicios

españoles. Comparten, en buena medida, que estas mejoras no pueden alcanzarse a través de la reducción de los costes de producción, sino de ganancias en calidad y valor añadido, lo que, a su vez, requiere apostar por la innovación. La participación en el mercado global presupone, por tanto, la entrada en un círculo virtuoso (innovación-competitividad-internacionalización) al que, sin embargo, muchas empresas pequeñas y medianas, sin apoyo, no pueden acceder.

En suma, las entrevistas realizadas y analizadas no respaldan esa idea de los empresarios como puros *homini oeconomici*, impasibles ante los asuntos que no les incumben directamente, ajenos a los problemas de su entorno y sin otra preocupación que la de aumentar su patrimonio. Seguramente, el mismo hecho de habernos concedido a los autores de este libro un rato de su tiempo para responder a nuestras preguntas ya excluye su encaje en ese modelo “clásico” del empresario.

Pero el discurso que se puede reconstruir a partir de estas entrevistas también permite vislumbrar algunos defectos y límites a ese interés y concernimiento por cuestiones sociales que trascienden los negocios. Y es que el esquema de pensamiento de los empresarios no está libre de algunas incoherencias e inconcreciones que, si no saltan a la vista inmediatamente, sí se descubren cuando su discurso se estudia con cierta profundidad.

Así, por ejemplo, si la familia adquiere una importancia tan fundamental para las empresas, cabe preguntarse por qué muchas no la tienen más en cuenta en sus políticas de recursos humanos, defendiéndola más decididamente a través de la aplicación efectiva de medidas favorables a la conciliación de la profesión y la dedicación familiar. Por otra parte, si, como piensan los empresarios, verdaderamente la sociedad no reconoce de forma adecuada y justa su aportación al bienestar social, quizá sea porque le falte suficiente información sobre el desarrollo de la actividad empresarial y el impacto económico y social que produce. O si el sistema educativo da la espalda a las empresas, como también mantienen los empresarios, tal vez deberían ser ellos quienes tomaran la iniciativa, articularan propuestas concretas y adquirieran compromisos públicos para cambiar dicha situación insatisfactoria. Estas son solo algunas cuestiones sobre las que este libro invita a reflexionar a todos, también a quienes han constituido su objeto de estudio: los empresarios.

BIBLIOGRAFÍA

ALDRICH, H. E. y CLIFF, J. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 573-596.

BAZ, E. (2016). *37 almas en una*. Barcelona: Gestión 2000/Planeta.

BROWN, C. y THORNTON, M. (2013). How entrepreneurship theory created economics. *Quarterly Journal of Austrian Economics*, 16 (4), pp. 401-420.

CABRERA CALVO-SOTELO, M. (1997). La modernización política. Los empresarios en la historia de España. *Papeles de Economía Española*, 73, pp. 272-284.

CUERVO, Á. (2005). La creación empresarial. En CUERVO, A. *La empresa y el espíritu emprendedor de los jóvenes*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.

DE LA SIERRA, F., CABALLERO, J. J. y PÉREZ ESCANILLA, J. P. (1981). *Los directores de grandes empresas españolas ante el cambio social*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

ENCUESTA SOCIAL EUROPEA (2016). *European Social Survey, round. 8*. Recuperado de: <http://www.europeansocialsurvey.org>

EUROPEAN COMMISSION (2018). *Standard Eurobarometer 80. Spring 2018. Public opinion in the European Union*. Bruselas.

GARRIDO MEDINA, L. (2004). El futuro de la relación entre la formación y la ocupación. En: CRUZ CASTRO, L. (Ed.). *España 2015: prospectiva social e investigación científica y tecnológica*, pp. 145-185. Madrid: FECYT.

GERMÁN ZUBERO, L. (Coord.) (2007). *Grandes empresarios aragoneses*. Madrid: Lid.

GUILLÉN, M. F. y GARCÍA-CANAL, E. (2011). *Las nuevas multinacionales. Las empresas españolas en el mundo*. Barcelona: Ariel.

HISRICH, R. (1990). Entrepreneurship/Intrapreneurship. *American Psychologist*, 45 (2), pp. 209-222.

HUERTA ARRIBAS, E. y SALAS FUMÁS, V. (2014). La legitimidad de empresas y empresarios en España: una perspectiva comparada. *Círculo Cívico de Opinión (cuaderno 14)*, pp. 17-45.

IKERFEL (2016). *VIII encuesta de percepción social de la ciencia y la tecnología, 2016. Informe de resultados*. Ministerio de Economía, Industria y Competitividad/FECYT.

INE (2018). *Indicadores de Demografía Empresarial. Año 2016. Notas de prensa*, 23 de noviembre. INE.

LAFUENTE, A. y SALAS, V. (1989). "Types of entrepreneurship and firms: The case of new Spanish firms. *Strategic Management Journal*, 10, pp. 17-30.

LINZ, J. J. y DE MIGUEL, A. (1966). *Los empresarios ante el poder público (El liderazgo y los grupos de intereses en el empresariado español)*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.

LÓPEZ NOVO, J. (2015). *Empresarios y tejido productivo en España*. En PÉREZ-DÍAZ, V. et al. *Agentes sociales, cultura y tejido productivo en la España actual*, pp. 89-127. Madrid: Funcas.

LUCIO, J., MÍNGUEZ, R., MINONDO, A. y REQUENA F. (2018). *La empresa exportadora española: características, dinámica y estrategia competitiva*. En: HUERTA, E. y MORAL, M. J. (Eds.). *Innovación y competitividad: desafíos para la industria española*, pp. 487-502. Madrid: Funcas.

METROSCOPIA (2014). *Encuesta Metroscopia - Los españoles sí confían en los empresarios*. Madrid: Círculo de Empresarios.

OCDE (2018a). *OECD Compendium of productivity indicators 2018*. París: OCDE.

— (2018b). *PISA Database 2015*. Recuperado de: <http://www.oecd.org/pisadata>.

PAREJO BARRANCO, A. (Coord.) (2011). *Cien empresarios andaluces*. Madrid: Lid.

PÉREZ-DÍAZ, V. (1985). *Los empresarios y la clase política. Papeles de Economía Española*, 22, pp. 2-37.

PÉREZ-DÍAZ, V., RODRÍGUEZ, J. C., LÓPEZ NOVO, J. P. y CHULIÁ, E. (2015). *Agentes sociales, cultura y tejido productivo en la España actual*. Madrid: Funcas.

SCHUMPETER, J. A. (1979). *The Creative Response in Economic History. The Journal of Economic History*, 7 (2), pp. 149-159.

THOMAS, A. S. y MUELLER, S. L. (2000). *A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture. Journal of International Business Studies*, 31 (2), pp. 287-299.

TORRES VILLANUEVA, E. (Coord.) (2000). *Cien empresarios españoles del siglo XX*. Madrid: Lid.

— (2001). Los empresarios españoles del siglo XX. Notas para un perfil del empresariado español de la pasada centuria. *Revista Empresa y Humanismo*, IV, 2, pp. 375-405.

— (Coord.) (2017). *Cien empresarios madrileños*. Madrid: Lid.

WALTER, F. y MARG, S. (Eds.) (2015). *Sprachlose Elite? Wie Unternehmer Politik und Gesellschaft sehen*. Reinbek/Hamburgo: Rowohlt.

WEBER, M. ([1905] 2011). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.

ANEXO I. Principales conclusiones del estudio sobre los empresarios alemanes *Sprachlose Elite? Wie Unternehmer Politik und Gesellschaft sehen?* (Rowohlt, 2015)

Los empresarios alemanes...

- tienden a identificar trabajo y vida (*work is life*), subrayan su dedicación e identidad profesionales (“empresarios 24 horas/7 días”) y se sienten, en general, satisfechos con su existencia;
- conciben la familia como un elemento crucial de estabilidad y arraigo social;
- no temen tanto a los adversarios tradicionales (sindicatos y partidos de izquierda), cuanto a los medios de comunicación, que suscitan duras críticas por su capacidad de desinformar y alentar “la sociedad de la envidia” (*Neidgesellschaft*), contraria al éxito económico y poco favorable al espíritu emprendedor;
- se sienten políticamente huérfanos (sin un partido político que defienda explícitamente sus intereses) y echan de menos una visión política sólida e inspiradora sobre Europa y el mundo;
- critican que los partidos se orienten fundamentalmente a la consecución de votos y no aborden, con el interés y la eficacia necesarios, el futuro de la sociedad;
- defienden que la acción política mejoraría si incorporara más principios empresariales (como la agilidad en la detección de problemas y en la formulación de propuestas de solución);
- creen en la existencia de decisiones “correctas” e “incorrectas” y desaprueban los acuerdos políticos y sociales basados en componendas;
- marcan distancias respecto a la intelectualidad, cuyos criterios y críticas les parecen alejados de la realidad y escasamente fundados;
- anteponen el Estado de derecho a la soberanía popular, por lo que se muestran escépticos ante modelos de democracia directa, y consideran a la sociedad vulnerable a la demagogia.

Fuente: Elaboración propia a partir de Walter y Marg (2015).

ANEXO II. Guion de la entrevista

El guion que se presenta a continuación se elaboró, al comienzo de la investigación publicada en esta monografía, a partir del estudio sobre los empresarios alemanes titulado *Sprachlose Elite? Wie Unternehmer Politik und Gesellschaft sehen* (véase anexo I).

En las cuarenta entrevistas realizadas se han planteado la mayoría de las cuestiones que recoge este guion y, en ocasiones, algunas otras que surgieron en el transcurso de las conversaciones con los empresarios. De acuerdo con la idea fundamental de las entrevistas semiestructuradas como técnica de investigación social, los autores no aplicamos rigidamente este esquema en el desarrollo de las entrevistas, tratando de que las conversaciones resultaran lo más espontáneas posible.

Trayectoria profesional: familia de origen, educación, legado empresarial

- ¿Cómo ha llegado a ser empresario/a (directivo/a)?
- ¿Qué importancia tuvo su familia de origen en su actividad empresarial actual?
- ¿Tiene (o cree que va a tener) su dedicación o actividad empresarial una continuidad en su familia, en particular, en la siguiente generación (hijos, sobrinos)?

Percepción social del empresario y autopercepción

- ¿Cree que la sociedad española valora a los empresarios? ¿Y la clase política?
- ¿Ofrecen los medios de comunicación una imagen realista y ajustada de los empresarios y las empresas?
- ¿Qué es para usted ser empresario? ¿Qué principios considera más importantes en su actuación empresarial?

Educación y sistema educativo

- ¿Qué opinión le merece el sistema educativo español?
- ¿Considera que la mano de obra en España está suficientemente cualificada?
- En comparación con el empresariado de otros países del entorno, ¿están los empresarios españoles bien formados/preparados para la actividad empresarial?

Economía y mercado de trabajo

- ¿Tiene la economía española un problema de modelo productivo?
- ¿Cuál es su diagnóstico del problema del paro en España?
- ¿No podrían las empresas hacer más para generar empleo? ¿No contribuiría el aumento de los salarios a la dinamización de la economía y el empleo?

Mujer, empleo y empresa

- ¿Por qué hay tan pocas mujeres empresarias? ¿Tienen las mismas oportunidades que los hombres para encabezar/dirigir empresas?
- ¿Sufren las mujeres trabajadoras discriminación laboral?
- ¿Cuáles son los principales problemas de las mujeres en el mercado de trabajo?

El Estado de bienestar

- ¿Qué opina sobre el desarrollo del Estado de bienestar en España?
- ¿Considera que las prestaciones por desempleo son adecuadas?
- ¿Y el sistema sanitario público, como valora sus prestaciones?
- ¿Es sostenible el sistema de pensiones actual?
- ¿Hacia dónde deberían orientarse las reformas del Estado de bienestar?

Las administraciones públicas y la administración de justicia

- ¿Cómo valora el funcionamiento de las administraciones públicas con respecto a las empresas?
- ¿Y el de la administración de justicia?

España en Europa

- ¿Qué ha significado Europa para España?
- ¿Qué opinión le merece la Unión Europea? Y en relación con la crisis del euro, ¿cómo valora la actuación de las instituciones europeas?
- ¿Cree que Europa, en general, y España, en particular, deberían introducir más restricciones a la inmigración?

Política y sociedad

- ¿Qué opina de la situación política española? ¿Cómo afecta, a su juicio, a la marcha de la economía?
- ¿Por qué se ha generado en España tanta corrupción? ¿Cuál es el problema subyacente a ella?
- ¿Qué fortalezas y debilidades tiene la sociedad española? ¿Qué deberíamos mejorar como sociedad?

Los órganos de representación de intereses

- ¿Hasta qué punto se siente representado por las organizaciones empresariales en España?
- ¿Cómo valora la contribución de los sindicatos a la economía española? ¿Cuál es su experiencia concreta con ellos?

Los grandes retos de las empresas españolas

- ¿Cómo se puede mejorar la capacidad empresarial de España en las próximas décadas?
- ¿A qué desafíos se enfrentan los empresarios españoles en la economía global?

ANEXO III. Características de la muestra de empresarios entrevistados

	<i>Muestra</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Sexo</i>		
Hombres	32	80
Mujeres	8	20
<i>Edad</i>		
De 25 a 34 años	1	3
De 35 a 44 años	4	10
De 45 a 54 años	12	30
De 55 a 64 años	13	32
65 y más años	10	25
<i>Estudios</i>		
Educación secundaria obligatoria/ FP de grado medio	2	5
Bachillerato/FP de grado superior	4	10
Arquitectura o ingenierías técnicas/ Diplomatura	3	8
Estudios de licenciatura/ Arquitectura o ingenierías superiores	9	22
Estudios de postgrado/máster/otros	20	50
Doctorado	2	5
<i>Estudios del padre</i>		
Educación primaria o menos	9	22
Educación secundaria obligatoria/ FP de grado medio	5	12
Bachillerato/FP de grado superior	11	27
Arquitectura o ingenierías técnicas/ Diplomatura	7	18
Estudios de licenciatura/ Arquitectura/Ingeniería sup.	5	13
Estudios de postgrado/máster/otros	2	5
No contesta	1	3
<i>Estudios de la madre</i>		
Educación primaria o menos	13	33
Educación secundaria obligatoria/ FP de grado medio	4	10
Bachillerato/FP de grado superior	13	33
Arquitectura o ingenierías técnicas/ Diplomatura	3	7
Estudios de licenciatura/ Arquitectura/Ingeniería sup.	3	7
Doctorado	1	3
No contesta	3	7

	<i>Muestra</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Estado civil</i>		
Soltero/a	2	5
Casado/a	35	87
Viudo/a	2	5
Divorciado/a o separado/a	1	3
<i>Religión</i>		
Católico/a practicante	11	27
Católico/a no practicante	18	45
Creyente de otra religión	1	3
Agnóstico/a	7	17
Ateo/a	1	3
No contesta	2	5
<i>Miembro de alguna asociación de representación de intereses empresariales</i>		
Sí	33	83
No	7	17
<i>Miembro de otras asociaciones (respuesta múltiple)</i>		
Asociaciones específicas de líderes empresariales y profesionales	23	58
ONG	10	25
Otras	8	20
No	7	18
<i>Número de empresas posee/dirige</i>		
1	8	20
2	5	13
3	9	23
De 4 a 9	7	18
10 o más	6	15
No contesta	5	13
<i>Número total de trabajadores</i>		
Menos de 100	17	43
De 100 a 300	11	28
De 700 a 3.000	5	13
100.000 o más	2	5
No contesta	5	13
<i>Sector empresarial (respuesta múltiple)</i>		
Agricultura, ganadería y pesca	3	8
Industria	19	48
Construcción	5	13
Servicios	26	65

Fuente: Elaboración propia.

Pedidos e información:

Funcas

Caballero de Gracia, 28

28013 Madrid

Teléfono: 91 596 54 81

Fax: 91 596 57 96

publica@funcas.es

www.funcas.es

P.V.P.: Edición papel, 17€ (IVA incluido)
Edición digital, gratuita

ISBN 978-84-17609-22-1



9788417600228