

Escuchar para Entender

**Ante una década crítica:
percepciones y perspectivas del empresariado español
sobre su entorno, imagen y responsabilidad social**

Elisa Chuliá, María Miyar, Juan Carlos Rodríguez,
María José Moral y Emilio Huerta

 **funcas**

Escuchar para Entender

**Ante una década crítica:
percepciones y perspectivas del empresariado español
sobre su entorno, imagen y responsabilidad social**

Elisa Chuliá, María Miyar, Juan Carlos Rodríguez,
María José Moral y Emilio Huerta

FUNCAS

PATRONATO

ISIDRO FAINÉ CASAS
JOSÉ MARÍA MÉNDEZ ÁLVAREZ-CEDRÓN
FERNANDO CONLLEDO LANTERO
ANTÓN JOSEBA ARRIOLA BONETA
MANUEL AZUAGA MORENO
CARLOS EGEA KRAUEL
MIGUEL ÁNGEL ESCOTET ÁLVAREZ
AMADO FRANCO LAHOZ
PEDRO ANTONIO MERINO GARCÍA
ANTONIO PULIDO GUTIÉRREZ
VICTORIO VALLE SÁNCHEZ

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 impreso: 978-84-17609-91-7
ISBN digital: 978-84-17609-92-4
Depósito legal: M-28184-2024
Maquetación: FUNCAS

Índice

1. UN NUEVO ESTUDIO SOBRE EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS EN ESPAÑA: ¿POR QUÉ, PARA QUÉ Y CÓMO?	5
2. LA ENCUESTA: PROPÓSITO, DISEÑO Y RESULTADOS	11
2.1. Perfiles sociodemográficos y profesionales de las personas encuestadas	12
2.2. Autoestima robusta, pese a una percepción de escaso reconocimiento social	17
2.3. Doble responsabilidad: empresarial y social	18
2.4. La regulación estatal, factor debilitante del atractivo empresarial del país	20
2.5. Envejecimiento de la población y crecimiento económico, el binomio problemático	24
2.6. Ante las organizaciones empresariales y sindicales: distancia y ambigua valoración	26
2.7. A favor de un modelo productivo con más industria	28
2.8. Más agilidad y eficacia, principal reto de la Unión Europea	29
2.9. En el horizonte, más oportunidades que amenazas	31
3. LAS ENTREVISTAS PERSONALES: PROPÓSITO, DISEÑO Y RESULTADOS	35
3.1. Sobre los entrevistados y las entrevistas	36
3.2. La profesión empresarial y directiva: combinando experiencias familiares, vocación y oficio	39
3.3. La reivindicación de la propia valía en un entorno social receloso	50
3.4. Mujeres al frente de las empresas: se hace camino al andar	59
3.5. La ambivalencia del empresariado hacia las organizaciones empresariales y los sindicatos	69
3.6. Lo que queda de la pandemia: aprendizajes organizativos, tecnológicos y emocionales	82
3.7. Europeístas convencidos, pero críticos	94
3.8. Un país de oportunidades, a pesar del entorno institucional, regulatorio y político	105
4. DIEZ CONCLUSIONES Y UNA REFLEXIÓN FINAL	121
ANEXOS	125

1. UN NUEVO ESTUDIO SOBRE EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS EN ESPAÑA: ¿POR QUÉ, PARA QUÉ Y CÓMO?*

Desde que Funcas publicara en 2019 el libro *Más allá de los negocios. Miradas y visiones de empresarios sobre la economía, la sociedad y la política* han tenido lugar acontecimientos históricos tan trascendentales para las empresas y la actividad productiva en España que nos han convencido de la necesidad de actualizar aquella investigación. En *Más allá de los negocios* presentamos un balance de las percepciones, los juicios y razonamientos de empresarios y directivos españoles tanto acerca de su participación en la economía y la sociedad, como sobre el entorno institucional y cultural en el que operaban. Por entonces, las empresas se estaban recuperando de la profunda y larga crisis que España había sufrido durante la Gran Recesión, un sexenio que comenzó con el estallido de la burbuja inmobiliaria y durante el cual la sociedad española fue testigo de una fuerte contracción de la economía, que se tradujo, entre otros resultados, en un enorme aumento del desempleo.

Inmersos todavía en el proceso de recuperación económica, los empresarios hubieron de enfrentarse en 2020 a la pandemia de COVID-19 y a las respuestas que dieron los gobiernos de todo el mundo, con la consiguiente hibernación

Un arranque de década dramático

de gran parte de la producción y de los intercambios comerciales globales. A la crisis pandémica siguieron la crisis en la cadena de suministros, la crisis energética, agudizada por la invasión de Ucrania, y la mayor crisis de la inflación en cuatro décadas. El encadenamiento de crisis de alcance internacional ha configurado un arranque dramático de esta década, cuya segunda mitad no se prevé, ni en los círculos de expertos ni en los medios de comunicación, menos marcada que la primera por altos niveles de incertidumbre y desorden global; en definitiva, una década que bien merece ya el calificativo de “crítica”.

Una nueva aproximación a la cultura empresarial de quienes lideran empresas en España

Este libro debe, por tanto, entenderse como una secuela de aquella aproximación a la cultura empresarial de quienes emprenden y desarrollan negocios en España. Basado en los mismos presupuestos intelectuales, trata de esos elementos culturales que dos economistas contemporáneos, Alberto Lafuente y Vicente Salas, definieron como “factores

* A lo largo de este libro hacemos un uso genérico o inclusivo de los sustantivos en plural “empresarios”, “directivos”, “entrevistados” y “encuestados”, designando con ellos a todos los individuos del grupo, independientemente de su sexo. Cuando nos referimos específicamente a las mujeres, lo hacemos con el uso marcado del femenino (“empresarias”, “directivas”, “entrevistadas” y “encuestadas”), y cuando solo nos referimos a los hombres, añadimos la palabra “varones”.

relevantes” a la hora de entender la actividad empresarial e impulsar políticas públicas orientadas a su promoción¹. Con este argumento se situaban plenamente en la línea abierta por el sociólogo Max Weber a principios del siglo XX con su libro *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, en el que explicaba la impronta de las ideas y las mentalidades en los comportamientos económicos y en la configuración y el desarrollo del capitalismo moderno².

A diferencia de la investigación que dio lugar a *Más allá de los negocios*, esta contiene, junto a un análisis de entrevistas personales a empresarios y directivos de todas las comunidades autónomas, una exposición de los resultados de una encuesta *online* a 404 responsables de empresas medianas y grandes diseñada específicamente para esta investigación. El sostén empírico de este nuevo libro es, pues, bastante más amplio, tanto porque ha aumentado en un tercio el número de entrevistas en profundidad (de 40 a 60) como porque incorpora, además, los datos cuantitativos obtenidos mediante esa encuesta.

**Encuesta online
y entrevistas
personales, análisis
cuantitativo y
cualitativo**

Una precisión sobre la unidad de análisis

Este no es un libro sobre las empresas españolas, sino sobre sus propietarios y directivos. En este estudio consideramos “empresarios” a quienes, trabajando por cuenta propia, conducen su actividad productiva y comercial a través de una empresa que contrata asalariados. Según la Encuesta de Población Activa (EPA), su número total en el sector privado no agrícola ascendía en el segundo trimestre de 2023, cuando se inició esta investigación, a 943.500. En buena parte de los casos, estos empresarios asumen la dirección ejecutiva de sus empresas, pero en otros separan esta función de la propiedad empresarial, encargándosela a profesionales asalariados, los directivos. De ellos, según la EPA de ese mismo trimestre, había en España 387.400.

**Empresarios y
directivos, figuras
concomitantes**

Obviamente, empresarios y directivos no tienen la misma relación con la empresa ni arriesgan lo mismo en el ejercicio de la actividad empresarial; sin embargo, comparten tanto la función gerencial como los objetivos de rentabilidad y crecimiento de la empresa. En palabras de uno de nuestros entrevistados, *(e)l directivo español se vacía en la empresa, parece que es suya* [E43]. Empresarios y directivos son, en definitiva, figuras empresariales concomitantes entre las que, a los efectos de esta investigación, no establecemos una distinción analítica.

¹ Lafuente, A. y Salas, V. (1989). Types or entrepreneurs and firms: The case of Spanish firms. *Strategic Management Journal*, 10(1): 17-30.

² Weber, M. ([1905] 2011). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.

Como ya expusimos con más detalle en *Más allá de los negocios*, el empresariado no ha constituido un objeto de investigación preferente de la sociología española. Antes bien, el interés por el análisis de los empresarios y directivos se ha concentrado en las áreas de la historia económica y la economía de la empresa³. La primera ha tendido a singularizar biográfica o prosopográficamente a los empresarios, señalando, sobre todo, sus rasgos particulares, mientras que la segunda ha enfocado la atención más en las empresas como organizaciones que en el colectivo de sus dirigentes. Con todo, la perspectiva sociológica sobre los empresarios españoles cuenta con destacados autores, como Juan J. Linz y Amando de Miguel, en los años sesenta y setenta, y Víctor Pérez-Díaz, en los ochenta⁴. Estos sociólogos reunieron evidencia muy variada que les permitió refutar las hipótesis según las cuales los empresarios mantenían vínculos de dependencia o de dominio respecto a la clase política, descubriendo que disfrutaban de una notable autonomía en un marco de relaciones atravesadas por tensiones e influencias recíprocas. En cierto modo, los datos de esas investigaciones sociológicas pioneras sugerían que también en el mundo de la empresa se había producido una transición a partir de la última década de la dictadura franquista, consistente en un mayor distanciamiento entre las esferas de la política y de la empresa, y en la creación y consolidación de instituciones independientes de representación de intereses corporativos.

*El discontinuo
interés de la
sociología por el
empresariado*

Estas investigaciones sobre el empresariado español no tuvieron apenas continuidad a partir de los años ochenta, en parte por un aparente desinterés de la sociología por las elites económicas, y en parte por las dificultades para encontrar o elaborar datos estadísticos sobre este colectivo. En los últimos años se han publicado algunos análisis sociológicos sobre los empresarios en España⁵; ahora bien, siguiendo las tendencias predominantes en las agendas investigadoras, una parte significativa de esos análisis se ha centrado en determinados subgrupos, como las mujeres o los inmigrantes⁶. En este libro insistimos en la escasez de estudios acerca de un grupo tan importante para la economía y la sociedad como el formado por quienes emplean a la mayoría de la población ocupada, y aportamos una nueva pieza a una línea de investigación que, a nuestro entender, debería reforzarse en las ciencias sociales.

³ Como muestra ilustrativa, 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 Villanueva, E. (dir.) (2000). *Los 100 empresarios españoles del siglo XX*. Madrid: LID Editorial Empresarial, una compilación de un centenar de biografías breves de destacados empresarios españoles, la mayoría de ellas elaboradas por especialistas en historia económica o de la empresa.

⁴ Véanse, por ejemplo, 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; y Pérez-Díaz, V. (1985). Los empresarios y la clase política. *Papeles de Economía Española*, 22: 2-37.

⁵ Véase, entre otros, López-Novo, J. P. (2015). Empresarios y tejido productivo en España. En: Pérez-Díaz, V., Rodríguez, J. C., López-Novo, J. P. y Chuliá, E. *Agentes sociales, cultura y tejido productivo en la España actual*. Madrid: Funcas.

⁶ Por ejemplo, Sampedro, R. (2007). Mujeres empresarias en la España rural. El sujeto pendiente del desarrollo. *Revista Internacional de Sociología*, 65(48): 121-146; Oso Casas, L. (2009). Familia, empresa y movilidad ocupacional: mujeres latinoamericanas en España. *Mélanges de la Casa de Velázquez* [<http://journals.openedition.org/mcv/579>]; Beltrán Antolín, J. L. y Ribas Mateos, N. (coords.) (2006). *Empresariado étnico en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Fundación CIDOB.

Si en *Más allá de los negocios* comprobamos que, pese a la dura experiencia de la Gran Recesión, entre los empresarios y directivos prevalecía un optimismo compatible con

Actitud críticamente optimista de los empresarios y directivos

una mirada muy crítica sobre el entorno institucional, político y social, en este libro confirmamos esa actitud críticamente optimista. Como los entrevistados para aquel estudio, los que en este se han prestado a conversar con nosotros no respaldan un liberalismo radical, sino que defienden, más bien, un liberalismo pragmático. Muestran una actitud en absoluto contraria a la regulación, la inversión pública en infraestructuras o el gasto público en servicios sociales, pero sí subrayan la necesidad de moderación y racionalidad en esas actuaciones públicas. Reconocen y reivindican su responsabilidad individual y colectiva en la sociedad, aunque no se sienten valorados por la ciudadanía. Esta podría ser una sensación subjetiva, si no fuera porque las encuestas suelen darles la razón. Así lo comprobamos también en una breve encuesta representativa de la población adulta residente en España llevada a cabo en junio de 2023 como parte de nuestra investigación⁷. La mitad de los encuestados afirmó no confiar en los grandes empresarios (50%) y alrededor de una quinta parte (22%) manifestó poca o ninguna confianza en los pequeños o medianos empresarios. Más revelador aún, apenas un 13% contestó que aconsejaría a una persona joven ser empresaria, una proporción casi cuatro veces menor que la de quienes le recomendarían dedicarse a la función pública (48%).

Sobre todas esas cuestiones hemos escuchado las ideas y opiniones de los empresarios y directivos tras plantearles una serie de preguntas. En la encuesta *online*, estas preguntas forman parte de un cuestionario que han respondido desde sus ordenadores o sus teléfonos móviles; en cambio, las formuladas en las entrevistas personales siguen un guion que se ha ido desgranando en conversaciones cara a cara, casi siempre en las dependencias de las propias empresas. Tanto el cuestionario de la encuesta como el guion de las entrevistas han sido diseñados por los autores de este estudio. Con las respuestas obtenidas mediante la encuesta y las entrevistas (en ambos casos asegurando el anonimato) hemos conseguido reunir una información mixta, muy abundante y variada sobre un colectivo que, por las características de su dedicación profesional –muy focalizada en el propio negocio, absorbente en tiempo y celosa de sus particularidades–, siempre ha planteado un reto difícil para la investigación.

El modelo profesional del empresario, con pocos defensores en la sociedad

La estructura del libro y de los capítulos

Sobre la metodología de los dos componentes de la investigación, el cuantitativo (encuesta *online*) y el cualitativo (entrevistas personales) se incluye información en los capítulos correspondientes. El que recoge los resultados de la encuesta *online*

⁷ Las preguntas se integraron en una encuesta telefónica tipo ómnibus de IMOP-Insights, con una muestra de 1.373 individuos, representativa de la población adulta residente en España, que se llevó a cabo entre el 12 y el 25 de junio de 2023.

consta de nueve apartados en los que exponemos e interpretamos las respuestas de los 404 encuestados. En el capítulo que analiza la información cualitativa presentamos los principales argumentos expresados en las entrevistas en apartados con una misma estructura: tras una primera sección dedicada al planteamiento y las cuestiones centrales, exponemos las voces y los argumentos de los entrevistados, no según el orden en que se trataron esas cuestiones, sino con la secuencia lógica que construimos a partir de esa conversación. Cada capítulo se cierra con cuatro recuadros: “En resumen”, “A debate”, “Entre líneas” y “El relato frente a los datos”. En el primero se sintetizan los resultados del análisis; en el segundo se plantean aspectos de los temas abordados sobre los que, a nuestro juicio, merece la pena reflexionar y debatir; en el tercero se señalan cuestiones que, en contra de las expectativas de los investigadores, no han surgido espontáneamente en las entrevistas o, si acaso, han quedado apenas sugeridas, mientras que en el cuarto se contrasta el discurso de los entrevistados con las respuestas obtenidas a través de la encuesta *online*, poniendo a prueba la consistencia entre ambos. El libro se cierra con un capítulo de síntesis en el que destacamos los principales hallazgos de esta investigación en forma de diez conclusiones.

La investigación recogida en este libro no habría podido desarrollarse sin el respaldo y la colaboración de la Cámara de Comercio de España y de las cámaras de comercio de las provincias en las que llevamos a cabo las entrevistas a los empresarios y directivos. Los autores agradecen a estas instituciones su apoyo y hacen extensivo su agradecimiento a todas las personas encuestadas y entrevistadas que han participado en el estudio⁸.

⁸ Agradecemos asimismo la contribución de Paz Ventura a la concertación de las entrevistas, y la de José Manuel de la Arena, a su transcripción.

2. LA ENCUESTA: PROPÓSITO, DISEÑO Y RESULTADOS

Las voces de los grandes empresarios y los directivos de las grandes empresas no están ausentes del debate público en España. Bien sea a título individual, como líderes de sus empresas, bien sea a título representativo, como responsables de diversas

Con la vista puesta en el colectivo, no en sus miembros individuales

organizaciones o asociaciones empresariales, se les escucha tanto a través de los medios de comunicación generalistas, como de los específicos del entorno empresarial. De este modo, el mundo de los empresarios se encarna en determinadas figuras, se personaliza, difuminando la pluralidad del colectivo, más diverso de lo que a menudo se

sobreentiende, aunque no por ello internamente discorda. Esa diversidad se refleja mejor en los resultados de encuestas nacionales e internacionales a empresarios y directivos que aparecen publicadas con cierta frecuencia. Pero al margen de que tales encuestas no siempre especifican suficientemente cómo se ha extraído la muestra encuestada y apenas contienen información sobre las características de los individuos encuestados y de sus empresas, en general miden cuestiones muy estandarizadas, más relacionadas con la marcha de las empresas (como, por ejemplo, la “confianza empresarial”) que con las valoraciones de los empresarios y directivos sobre su entorno social, económico e institucional.

Habida cuenta de estas limitaciones, los autores de este estudio decidimos llevar a cabo una encuesta a empresarios y directivos planteándoles un cuestionario extenso, con preguntas sobre asuntos relativos a sus empresas y los sectores productivos, pero también sobre otros temas referidos a sus orígenes profesionales, a la percepción de su competencia y responsabilidad, y al contexto de estructuras más o menos estables y procesos contingentes en el

La muestra encuestada: 404 empresarios y directivos de empresas con diez o más trabajadores

que desarrollan su actividad y gestionan sus negocios. El propósito inicial se cifró en conseguir que contestasen, al menos, 300 empresarios y directivos de empresas con diez o más empleados radicadas en España, una cifra que consideramos mínima para poder hacer afirmaciones generales con un nivel de confianza aceptable y explorar la variación de opiniones y comportamientos según algunas categorías sencillas basadas en las características de los encuestados o de sus empresas. Para la selección de la muestra se tomó como referencia la distribución del Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística⁹. Entrar en contacto con los dirigentes

⁹ Este directorio recoge una variedad de características de las empresas (nombre, provincia de localización, rama de actividad y número exacto de empleados). El DIRCE no incluye el grupo A de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 2009 (CNAE), esto es, las ramas de “Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca”, el sector primario. En el proceso de preparación de la muestra destinataria de la encuesta se decidió asimismo excluir a los grupos O (“Administración pública y defensa; Seguridad Social obligatoria”), T (“Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico”) y U (“Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales”).

de empresas e invitarles a participar en la encuesta requería que la muestra destinataria del cuestionario incluyera una dirección de correo electrónico activa, así como los nombres y cargos específicos de los principales responsables de cada empresa. Esta información la proporcionó Camerdata, base de datos de la Cámara de Comercio de España, que aportó una “muestra potencial” de 10.000 empresas, distribuidas de acuerdo con criterios de representación que se especifican más adelante. A los cargos directivos adscritos a esas 10.000 empresas se les envió por correo electrónico un enlace personalizado para llevar a cabo la encuesta. A todos los destinatarios que en el plazo de una semana no contestaron se les hicieron llegar sucesivos recordatorios. El trabajo de campo se extendió durante casi dos meses (del 24 de mayo al 21 de julio de 2023)¹⁰ en los que, finalmente, se consiguieron 404 cuestionarios válidos, respondidos por alguno de los principales cargos directivos de las empresas seleccionadas. Puesto que quienes contestaron pueden compartir determinados rasgos relacionados, por ejemplo, con su mayor receptividad ante solicitudes de información externa, como la efectuada para desarrollar este estudio, estrictamente no cabe hablar de una muestra representativa del colectivo de empresarios y directivos de empresas con diez o más empleados establecidas en España. No obstante, la “muestra encuestada”, compuesta por 404 casos, cumple los criterios de validez y fiabilidad habitualmente aplicables a una muestra *online*. En los siguientes apartados se exponen los resultados de la encuesta, una vez ponderados adecuadamente los datos¹¹. La ficha técnica de la encuesta se encuentra en los anexos, al final del libro.

2.1. Perfiles sociodemográficos y profesionales de las personas encuestadas

Al examinar las características individuales de quienes han contestado la encuesta (Cuadro 1), se advierte, en primer lugar, el bajo porcentaje de mujeres (18%). Se hallan probablemente infrarrepresentadas en la muestra encuestada, si se tiene en cuenta que, con datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) del 2º trimestre de 2023, las mujeres representaban cerca de un tercio del conjunto de empleadores y/o directivos (directores y gerentes) del sector privado, si bien esta fuente no distingue a los empleadores según el número de empleados¹². En segundo lugar, se observa que la media de edad de los encuestados (51,6 años) se encuentra muy por encima de la media de todos los ocupados en España (44 años, según la media de la citada EPA). Las mujeres encuestadas son algo más jóvenes (48,3 años) que sus colegas varones (52,3 años), una diferencia que probablemente obedezca a que ellas han llegado, por término medio, más recientemente a posiciones empresariales o directivas. En todo caso, esa diferencia etaria no se observa en el conjunto de los ocupados, en el que la media de edad de ellas y ellos es muy similar (43,5 y 43,8 años, respectivamente, según datos de la misma EPA).

¹⁰ Alrededor de tres cuartas partes de los cuestionarios completos se recibieron entre el 24 de mayo y el 12 de junio. Al acabar junio contábamos ya con el 96% de nuestra muestra efectiva. Que se prolongara el trabajo de campo tanto tiempo en julio se debió a la necesidad de asegurar un número suficiente de empresas en algunas de las cuotas muestrales con las que se trabajaba.

¹¹ La ponderación se llevó a cabo conforme a agrupaciones de ramas de actividad según la CNAE, grupos de comunidades autónomas, tramos de número de empleados e intervalos de antigüedad de la empresa.

¹² Los datos de la EPA se refieren a empresas de cualquier tamaño, mientras que los de nuestra encuesta se limitan a empresas con diez o más empleados. Es improbable que esa sea la causa de la diferencia, pues implicaría, prácticamente, que la gran mayoría de empresas pequeñas (entre uno y nueve empleados) fueran propiedad de mujeres o estuvieran dirigidas por ellas.

Elevado nivel formativo, con diferencias de género en las ramas de estudio

Casi todos los encuestados han nacido en España (93,8%) o tienen solo la nacionalidad española (94,2%), y gran parte declara haber alcanzado un nivel de estudios alto. Hasta un 60,6% ha completado estudios universitarios. Sumando el 13,4% de los encuestados con formación profesional de nivel superior, casi tres cuartas partes cuentan con algún título de educación superior. Entre los titulados universitarios o titulados en formación profesional predominan dos campos de estudio, las ciencias sociales y jurídicas (35,8%) y los estudios de ingeniería y arquitectura (32,9%). Los estudios técnicos alcanzan valores mucho más elevados entre los encuestados varones que entre las encuestadas (39,1%, frente a 6,7%), diferencia que se vuelve favorable a las segundas en las ramas de ciencias sociales y jurídicas (50,4%, frente a 32,3%) y en ciencias de la salud (18,8%, frente a 8,2%).

Entre los datos sobre las características individuales de los encuestados, llama la atención la considerable proporción (54%) de quienes proceden de un entorno familiar de empresarios (constituido en un 52,4% de los casos por pequeños empresarios o autónomos). Esa procedencia familiar empresarial es aún más destacable entre las mujeres, de las cuales un 69,1% reconoce provenir de un entorno familiar empresarial, mientras que entre los hombres el porcentaje es casi 20 puntos más bajo.

Procedencia de familias vinculadas al mundo de la empresa: más frecuente entre las encuestadas

En cuanto a la posición que ocupan en la empresa, casi cuatro de cada cinco encuestados (78,2%) son propietarios de acciones o participaciones y pertenecen al equipo de dirección, combinando, por tanto, propiedad y dirección. Puesto que los directivos no propietarios representan el 20,5% de los encuestados, puede afirmarse que casi todos los encuestados –salvo un 1,3% que declara ser solo propietario– ocupan cargos directivos. Desempeñan mayoritariamente el cargo ejecutivo más alto, destacando por su frecuencia los de “director gerente” (37,6%), “director general” (23%), “presidente” (15,6%) o “consejero delegado” (15,6%).

Predominio de empresas familiares nacionales

Enfocando ahora la atención en las características de las empresas, un 86,8% de los encuestados afirma que la suya es una empresa nacional, y un 62,4% la define como una empresa familiar (Cuadro 2). En concreto, el 57,5% trabaja en una empresa familiar y nacional. Las encuestadas se concentran, sobre todo, en las empresas familiares (83%, frente a 57,8% de los encuestados varones), siendo muy escasa su participación en la dirección de empresas multinacionales: 2%, frente a 15,7% en el caso de los hombres. Combinando ambas categorías, se aprecian con más claridad las diferencias: un 82,2% de las empresas en cuya dirección participan las encuestadas son familiares y nacionales; el porcentaje correspondiente entre los encuestados varones es alrededor de 30 puntos porcentuales más bajo.

Algo más de la mitad (53,7%) de las empresas de los encuestados tienen entre 10 y 19 empleados; el resto se distribuye entre las que cuentan de 20 a 49 asalariados

(29,7%) y las que dan empleo a 50 o más trabajadores (16,7%). La edad media de las empresas recogidas en la muestra –calculada a partir de la información que ofrecen los encuestados sobre el año de fundación– es de 22,1 años, una media que refleja la distribución por antigüedad de las empresas del DIRCE. La distribución según ramas de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) también se corresponde con la del DIRCE, igual que la distribución territorial por comunidades autónomas o agregados de estas. Si bien las diferencias entre hombres y mujeres respecto de las ramas de actividad de sus empresas no son abultadas, ellas dirigen en mayor proporción empresas de las ramas de “Educación” y “Actividades sanitarias y sociales” (18,3% frente a 9%), lo cual es consistente con las diferencias en especializaciones formativas ya mencionadas.

CUADRO 1

CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS Y PROFESIONALES DE LA MUESTRA ENCUESTADA

(Porcentajes verticales)

	Total	Sexo	
		Varón	Mujer
Sexo			
Varón	81,7		
Mujer	18,3		
Edad (en años)			
Hasta 39	8,0	6,4	15,4
40 a 54	57,2	55,8	63,3
55 o más	34,8	37,8	21,3
<i>Media de edad</i>	<i>51,6</i>	<i>52,3</i>	<i>48,3</i>
País de nacimiento			
España	93,8	94,7	90,0
Otro	6,2	5,3	10,0
Nacionalidad			
Solo española	94,2	93,8	95,8
Española y otra	1,8	2,0	0,6
Otra	4,1	4,2	3,5
Nivel de estudios (concluidos)			
Educación primaria	2,7	3,0	1,1
Educación secundaria obligatoria	4,1	4,6	1,7
FP de grado medio	4,6	5,0	2,8
FP de grado superior	13,4	13,4	13,0
Bachillerato	14,7	14,7	14,7
Diplomatura, arquitectura o ingenierías técnicas	11,8	11,7	12,1
Licenciatura, arquitectura o ingeniería superior, grado universitario	30,8	30,8	31,1
Máster oficial	16,3	14,9	22,4
Doctorado	1,7	1,8	1,1
<i>Estudios universitarios (agregado)</i>	<i>60,6</i>	<i>59,2</i>	<i>66,7</i>

CUADRO 1

CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS Y PROFESIONALES DE LA MUESTRA ENCUESTADA (continuación)

(Porcentajes verticales)

	Total	Sexo	
		Varón	Mujer
Tienen estudios de FP o universitarios. ¿Cuál es la rama de conocimiento principal de sus estudios?			
Ciencias sociales y jurídicas	35,8	32,3	50,4
Ingeniería y arquitectura	32,9	39,1	6,7
Artes y humanidades	5,4	4,3	9,9
Ciencias de la salud	10,2	8,2	18,8
Ciencias	15,7	16,1	14,2
¿Proviene usted de un entorno familiar de empresarios?			
Sí, de un entorno de pequeños empresarios/ autónomos	52,4	48,8	68,4
Sí, de un entorno de grandes empresas	1,6	1,8	0,7
No	46,0	49,4	31,0
¿Cuál de estas opciones se corresponde mejor con su situación profesional en la empresa?			
Tengo participación/acciones en la empresa y pertenezco al equipo de dirección	78,2	78,1	78,4
Tengo participación/acciones en la empresa, pero no pertenezco al equipo de dirección	1,3	1,0	2,8
Pertenezco al equipo de dirección, pero no tengo participación / acciones en la empresa	20,5	20,9	18,8
¿Qué cargo o cargos tiene usted en esta empresa?			
Presidente	15,6	15,2	17,6
Presidente ejecutivo	7,0	6,6	8,6
Consejero delegado	15,6	16,0	14,0
Director gerente	37,6	38,2	34,5
Director general	23,0	23,4	21,3
Director de área (comercial, financiero, de marketing, producción)	9,9	8,4	16,8
Administrador (respuesta espontánea codificada <i>a posteriori</i>)	9,3	8,4	13,5
Gerente (respuesta espontánea codificada <i>a posteriori</i>)	1,1	1,4	0,0
Vicepresidente (respuesta espontánea codificada <i>a posteriori</i>)	0,6	0,7	0,0
Otro (respuesta espontánea)	2,3	1,8	4,4

Fuente: Encuesta FUNCAS "Empresarios y directivos en España, 2023" (n=404).

CUADRO 2

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA ENCUESTADA

(Porcentajes verticales)

	Total	Sexo	
		Varón	Mujer
<i>¿Es una empresa familiar?</i>			
Sí	62,4	57,8	83,0
No	37,6	42,2	17,0
<i>¿Es una empresa multinacional o nacional?</i>			
Multinacional	13,2	15,7	2,0
Nacional	86,8	84,3	98,0
<i>Tipo de empresa combinado</i>			
Multinacional no familiar	8,3	9,9	1,3
Multinacional familiar	4,9	5,8	0,8
Nacional no familiar	29,3	32,3	15,8
Nacional familiar	57,5	52,0	82,2
<i>¿Cuántos empleados tiene su empresa en España?</i>			
Entre 10 y 19	53,7	51,0	65,8
Entre 20 y 49	29,7	30,9	24,1
Entre 50 y 99	8,3	9,0	5,3
Entre 100 y 199	4,1	4,6	1,7
200 o más	4,3	4,5	3,2
<i>¿Cuántos centros de trabajo tiene su empresa en España?</i>			
Solo 1	65,8	64,9	70,1
Entre 2 y 5	25,8	25,7	26,3
Más de 5	8,4	9,5	3,7
<i>¿Cuándo se creó su empresa? Si no conoce el año exacto, indique, por favor, el más aproximado</i>			
Hace menos de 10 años	22,0	21,3	24,7
De 10 a 20 años	38,5	39,0	36,1
De 21 a 30 años	16,3	17,1	12,9
De 31 a 50 años	16,1	15,9	17,3
Hace más de 50 años	7,1	6,7	8,9
<i>Antigüedad de la empresa (años)</i>	22,1	22,0	22,6
<i>Rama de la CNAE</i>			
BCDE. Industrias extractivas; industria manufacturera; suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado; suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	20,3	20,5	19,5
F. Construcción	13,0	13,3	11,9
G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	15,7	14,9	19,0
H. Transporte y almacenamiento	6,0	6,9	2,2
I. Hostelería	8,0	7,2	11,7
JKL. Información y comunicaciones, actividades financieras y de seguros, actividades inmobiliarias	5,3	6,2	1,5
MN. Actividades profesionales, científicas y técnicas, actividades administrativas y servicios auxiliares	14,7	15,2	12,1
PQ. Educación, actividades sanitarias y de servicios sociales	10,7	9,0	18,3
RS. Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento, otros servicios.	6,3	6,9	3,9

Fuente: Encuesta FUNCAS "Empresarios y directivos en España, 2023" (n=404).

2.2. Autoestima robusta, pese a una percepción de escaso reconocimiento social

Los empresarios y directivos españoles se consideran mayoritariamente “a la altura” de quienes ejercen su misma profesión en otros países del entorno. Así se desprende de sus contestaciones a la pregunta que les pide compararse, como colectivo, con empresarios y directivos de países de nuestro entorno respecto a cuatro dimensiones: formación, disposición a asumir riesgos, compromiso con la sociedad, y resistencia y voluntad de mantener sus empresas.

A la altura de sus homólogos internacionales

En todas estas dimensiones, las opiniones de los encuestados se concentran en la respuesta “más o menos igual” (Cuadro 3). Esta opción predomina claramente en la dimensión de la formación: siete de cada diez entrevistados consideran que la formación de

Compromiso con el negocio y resistencia ante adversidades

quienes en España dirigen las empresas es equiparable a la de sus homólogos extranjeros, mientras que uno de cada siete (14%) incluso piensa que es mejor. Dos dimensiones destacan por reunir proporciones considerables de encuestados que perciben una ventaja comparativa del empresariado español respecto al de países del entorno: la voluntad de mantener las empresas y la disposición a asumir riesgos. Aunque en ambas las respuestas más frecuentes son las indicativas de empate (“más o menos iguales”), hasta un 40% de los encuestados califican a los empresarios y directivos españoles como mejores en lo que se refiere a la capacidad de resistir y la voluntad de mantener las empresas, mientras que un 31% señala su superioridad respecto a su disposición a asumir riesgos. Por tanto, se perciben a sí mismos como personas bien formadas, comprometidas con su proyecto de negocio y que no se arredran ante dificultades y problemas.

Solo en una de las dimensiones por las que se pregunta, la respuesta que indica una valoración más negativa del empresariado español supera el 25%: el compromiso con la sociedad. No obstante, casi tres cuartas partes lo equiparan al que ostenta el empresariado de otros países del entorno (58%), cuando no lo consideran superior (15%).

CUADRO 3

CÓMO SE COMPARAN CON LOS EMPRESARIOS DE LOS PAÍSES DEL ENTORNO

Si tuviera que comparar, en general, a los empresarios españoles con los empresarios de los países de nuestro entorno, ¿cómo los clasificaría respecto a las siguientes características? (Porcentajes horizontales)

	Mejores que los empresarios de nuestro entorno	Más o menos iguales	Peores
a. Su formación	14,2	69,9	15,9
b. Su disposición a asumir riesgos	30,8	47,8	21,4
c. Su compromiso con la sociedad	15,1	58,4	26,5
d. Su resistencia y voluntad de mantener sus empresas	40,2	50,6	9,2

Fuente: Encuesta FUNCAS “Empresarios y directivos en España, 2023” (n=404).

Estos datos revelan una autoestima robusta que, sin embargo, contrasta con la percepción predominante entre los encuestados acerca de su escasa consideración social (Cuadro 4). En efecto, dos terceras partes creen que su imagen en la sociedad es negativa (10%, muy negativa; 56%, bastante negativa), mientras que solo un 14% la califica como positiva. Además, la mitad percibe un empeoramiento de su imagen como colectivo en los últimos años (49%). Combinando los juicios sobre la imagen actual y su evolución reciente, se observa que la mayor frecuencia de respuestas corresponde a quienes piensan que la imagen de los empresarios es negativa y ha empeorado recientemente; así lo piensan cuatro de cada diez encuestados (41%).

Una imagen social negativa que, además, ha empeorado

CUADRO 4

CÓMO PIENSAN QUE LOS PERCIBE LA SOCIEDAD

En general, ¿cómo diría que es la imagen que tiene la sociedad española de los empresarios? (Porcentajes verticales)

Muy positiva	0,8
Bastante positiva	13,2
Ni positiva ni negativa	20,0
Bastante negativa	55,8
Muy negativa	10,3
¿Cómo cree que ha evolucionado la imagen de los empresarios en España en los últimos cinco años? (Porcentajes verticales)	
Ha mejorado	17,9
Sigue igual	32,8
Ha empeorado	49,3
Imagen social actual de los empresarios y evolución en los últimos cinco años (Porcentajes verticales)	
Positiva	
• Y ha mejorado	8,5
• Y sigue igual	3,6
• Y ha empeorado	1,9
Ni positiva ni negativa	
• Y ha mejorado	3,9
• Y sigue igual	10,1
• Y ha empeorado	5,9
Negativa	
• Y ha mejorado	5,5
• Y sigue igual	19,2
• Y ha empeorado	41,4

Fuente: Encuesta FUNCAS "Empresarios y directivos en España, 2023" (n=404).

2.3. Doble responsabilidad: empresarial y social

*Producir + repartir
beneficios:
principal
responsabilidad
individual*

Los resultados de la encuesta permiten afirmar que el grueso de los empresarios y directivos concreta su principal responsabilidad individual en la producción de bienes y servicios útiles para sus clientes (Cuadro 5). Esta es la respuesta que más citan (75%) cuando se les pide que señalen los objetivos que mejor definen su responsabilidad como empresarios o directivos, eli-

giendo un máximo de dos de un conjunto de cinco opciones. La segunda respuesta más mencionada alude a la obtención de beneficios para repartir dividendos entre los propietarios de la empresa (55%). Ambas responsabilidades tienen, por tanto, un cariz netamente empresarial, toda vez que afectan al producto y al rendimiento de las empresas.

CUADRO 5

LA RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL DE LOS EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS

¿Cuál de los siguientes objetivos define mejor su principal responsabilidad como empresario/a o directivo/a?

(Porcentajes verticales)

	Primer lugar	Segundo lugar	Primer o segundo lugar
Que la empresa produzca bienes o servicios útiles para sus clientes	47,3	27,6	74,9
Obtener beneficios para repartir dividendos a los propietarios o accionistas	25,3	29,7	54,9
Mantener o hacer crecer la plantilla	7,3	24,3	31,6
Contribuir a satisfacer necesidades de la sociedad	15,3	13,3	28,6
Mantener la empresa, hacerla viable, que sobreviva	1,8	0,9	2,6
Otro objetivo (respuesta espontánea)	1,9	2,1	4,0
Ns/nc	1,2	2,1	1,2

Fuente: Encuesta FUNCAS “Empresarios y directivos en España, 2023” (n=404).

Ahora bien, esta definición mayoritaria de la responsabilidad individual es compatible con un amplio reconocimiento de cierta responsabilidad colectiva hacia la sociedad, de un “contrato social” implícito por el que también se sienten vinculados (Cuadro 6). En ello coincide el 67% de los encuestados. Esta opinión se halla más extendida entre quienes cuentan con estudios universitarios (73%) y, también, entre los representantes de empresas multinacionales (87%).

CUADRO 6

LA RESPONSABILIDAD COLECTIVA HACIA LA SOCIEDAD

En su opinión, ¿tienen los empresarios una responsabilidad colectiva hacia la sociedad o su responsabilidad se circunscribe a la buena gestión de sus empresas?

(Porcentajes horizontales)

	Tienen una responsabilidad colectiva hacia la sociedad	Su responsabilidad se circunscribe a la buena gestión de su empresa
Total	66,5	33,5
Nivel de estudios		
Hasta secundaria obligatoria	49,5	50,5
FP	46,8	53,2
Bachillerato	72,0	28,0
Universitarios	72,8	27,2
Tipo de empresa		
Multinacional	86,5	13,5
Nacional	63,4	36,6

Fuente: Encuesta FUNCAS “Empresarios y directivos en España, 2023” (n=404).

Quienes afirman la existencia de esa responsabilidad colectiva hacia la sociedad la concretan predominantemente en dos contribuciones: al crecimiento económico y a la creación de empleo (Cuadro 7). Seis de cada diez encuestados (60%) señalan el crecimiento económico como una de las dos principales responsabilidades colectivas del empresariado, mientras que la creación de empleo obtiene solo algunas menciones menos (50%). En cambio, son pocos los encuestados que mencionan los tipos de responsabilidad que

Contribuir al crecimiento económico + crear empleo: principales cláusulas del “contrato social” de empresarios y directivos

han ido cobrando importancia en los organismos internacionales y, en particular, en los órganos de representación y gobierno de la Unión Europea, tales como la reducción de las desigualdades o la protección del medio ambiente¹³: quienes incluyen la reducción de las desigualdades sociales entre las dos principales responsabilidades colectivas del empresariado no llegan al 15%, mientras que quienes señalan la reducción de las desigualdades de género apenas alcanzan el 3%. La solución de problemas medioambientales (10%) y la contribución a la financiación del Estado de bienestar mediante el pago de impuestos y cotizaciones (7%) reúnen asimismo pocas menciones.

CUADRO 7

EN QUÉ SE CONCRETA LA RESPONSABILIDAD COLECTIVA DE LOS EMPRESARIOS

¿Cuál de los siguientes fines debería ocupar, en su opinión, el primer lugar como responsabilidad colectiva de los empresarios hacia la sociedad? ¿Y en segundo lugar?

(Porcentajes verticales)

	Primer lugar	Segundo lugar	Primer o segundo lugar
Producir bienes o servicios útiles para el público	12,8	16,5	29,3
Conseguir que sus empresas sean rentables	11,6	12,4	24,0
Contribuir a la creación de empleo	21,0	29,2	50,2
Contribuir a la solución de problemas medioambientales	3,5	6,0	9,6
Contribuir al crecimiento económico	35,9	24,0	59,9
Reducir las desigualdades económicas	7,1	7,2	14,3
Contribuir a financiar el Estado de bienestar mediante impuestos y cotizaciones sociales	5,1	1,4	6,5
Reducir la desigualdad de género	1,3	1,8	3,1
Otro fin (respuesta espontánea)	1,8	0,2	1,9

Fuente: Encuesta FUNCAS “Empresarios y directivos en España, 2023” (n [consideran que los empresarios tienen una responsabilidad colectiva hacia la sociedad] = 269).

2.4. La regulación estatal, factor debilitante del atractivo empresarial del país

La opinión según la cual España no es un buen país para poner en marcha una empresa prevalece entre el empresariado español. En ese sentido se manifiesta un 56% de los encuestados, superando en 23 puntos porcentuales a quienes opinan lo contrario (Cuadro 8). Esta opinión crítica abunda más entre los encuestados menores de 40 años (67%), los que provienen de un entorno familiar empresarial (63%) y los que dirigen una empresa familiar (61%).

¹³ Objetivos de responsabilidad que se sintetizan bajo el acrónimo ESG (*Environmental, Social, Governance*).

CUADRO 8

VALORACIÓN DE ESPAÑA COMO PAÍS PARA CREAR EMPRESAS

¿Es España un buen país para poner en marcha una empresa?

(Porcentajes horizontales)

	Sí	No	No sé
Total	32,8	55,9	11,3
Edad			
Hasta 39	22,2	66,7	11,2
40 a 54	29,9	58,7	11,4
55 o más	40,0	48,7	11,3
Proviene de un entorno familiar empresarial			
Sí	24,4	62,8	12,9
No	42,6	47,8	9,5
Empresa familiar			
Sí	25,1	60,9	14,0
No	45,6	47,5	6,9

Fuente: Encuesta FUNCAS "Empresarios y directivos en España, 2023" (n=404).

**Estados Unidos,
considerado
mejor país para
emprender**

En concordancia con esta opinión, España apenas recibe citas de los encuestados cuando se les solicita que nombren los dos mejores países del mundo para poner en marcha una empresa (Cuadro 9). Las respuestas más frecuentes a esta pregunta abierta del cuestionario recaen sobre Estados Unidos (38%), seguidos de Alemania (27%), Portugal (15%), Países Bajos (14%), Irlanda (13%) y Reino Unido (10%).

CUADRO 9

PAÍSES CON ATRACTIVO PARA CREAR UNA EMPRESA

¿Qué dos países del mundo ofrecen a día de hoy, a su juicio, el mejor entorno para poner en marcha una empresa? (respuesta espontánea)

(Porcentajes verticales)

	Primer lugar	Segundo lugar	Primer o segundo lugar
Estados Unidos	27,1	11,5	38,1
Alemania	12,9	14,4	27,3
Portugal	8,8	6,6	15,4
Países Bajos	6,1	7,9	14,0
Irlanda	6,8	6,0	12,8
Reino Unido	2,5	7,4	10,0
Francia	1,6	3,6	5,2
Suiza	1,9	2,4	4,2
Dinamarca	2,6	1,5	4,1
España	1,9	1,0	2,8
Canadá	0,4	2,2	2,6
Otros de Europa	8,1	12,7	20,9
Otros de Oriente medio	3,8	1,7	5,4
Otros de Asia	1,7	3,3	4,9
Otros de América Latina	0,5	1,7	2,3
Otros de África	0,4	1,7	2,1
Otros de Oceanía	0,7	0,7	1,3
Ns/nc	12,2	13,7	12,2

Fuente: Encuesta FUNCAS "Empresarios y directivos en España, 2023" (n=404).

Las tres razones más citadas para explicar el escaso atractivo empresarial de España se relacionan con la regulación estatal (Cuadro 10). En concreto, el 55% de los encuestados según los cuales España no es un buen país para poner en marcha una empresa, menciona la fiscalidad cuando se requiere que especifiquen las dos principales razones en las que basan su opinión. La regulación laboral y la excesiva burocracia también se consideran motivos que debilitan el atractivo de España

**Fiscalidad,
regulación laboral
y burocracia:
desincentivos para
crear empresas en
España**

según aproximadamente un tercio de esos encuestados (34%, en ambos casos). Ninguna de estas razones figura entre las que señalan los encuestados que ven en España un buen país para emprender (Cuadro 11). Entre estos últimos, son mayoría quienes justifican su valoración positiva en virtud de la calidad del capital humano (66%), respuesta que aventaja claramente a la segunda más citada: la seguridad jurídica (40%).

CUADRO 10

RAZONES DEL ESCASO ATRACTIVO EMPRESARIAL DE ESPAÑA

¿Cuál es la razón principal por la que España no es un buen país para poner en marcha una empresa?
¿Y en segundo lugar?

(Porcentajes verticales)

	Razón principal	Segundo lugar	Principal o segundo lugar
La inseguridad jurídica	8,2	3,7	12,0
La regulación de la economía	2,6	6,5	9,1
El comportamiento de las elites políticas	12,7	11,2	23,9
La fiscalidad	29,9	25,2	55,1
El acceso a la financiación	2,0	7,8	9,9
La falta de mano de obra en algunos sectores	3,9	8,5	12,4
La baja calidad del capital humano	1,5	2,4	3,9
La regulación laboral	15,0	18,8	33,9
La excesiva burocracia	20,4	13,1	33,5
Otra razón (respuesta espontánea)	0,9	0,0	0,9
Ns/nc	2,8	2,7	2,8

Fuente: Encuesta FUNCAS "Empresarios y directivos en España, 2023" (n=225).

Así pues, más que una disparidad radical de pareceres respecto a factores concretos que afectan al emprendimiento (como la fiscalidad, el funcionamiento de la burocracia o la normativa laboral) nos encontramos probablemente ante una distinta apreciación del peso relativo otorgado a esos factores. Quienes consideran que España es un buen país para crear empresas conceden más peso a los recursos humanos que a factores relacionados con la regulación de los tributos, el mercado de trabajo y la regulación administrativa de las empresas; en cambio, quienes opinan que España no es un buen país para crear empresas, fundan su parecer precisamente en esas otras cuestiones.

**Las reformas
prioritarias:
administración
pública, fiscalidad y
educación**

Ese tipo de factores destaca asimismo en las respuestas de los encuestados sobre los ámbitos de actuación pública más necesitados de reforma (Cuadro 12). De los siete que enumera el cuestionario, los que reciben más menciones son la reforma de la administración y la función pública (48%), de la fiscalidad (41%) y del sistema educativo (40%).

CUADRO 11

RAZONES DEL ATRACTIVO EMPRESARIAL DE ESPAÑA

¿Cuál es la razón principal por la que España es un buen país para poner en marcha una empresa?
(Porcentajes verticales)

	Razón principal	¿Y en segundo lugar?	Principal o segundo lugar
La seguridad jurídica	26,1	14,1	40,2
La regulación de la economía	2,1	12,6	14,7
La fiscalidad	0,7	1,5	2,2
El acceso a la financiación	2,6	12,5	15,2
La disponibilidad de mano de obra	3,3	17,8	21,1
La calidad del capital humano	48,9	16,9	65,8
La regulación laboral	1,1	3,9	5,0
La agilidad burocrática	1,3	1,4	2,8
Otra razón (respuesta espontánea)	11,4	13,4	21,3
Ns/nc	2,5	5,8	2,5

Fuente: Encuesta FUNCAS "Empresarios y directivos en España, 2023" (n=137).

CUADRO 12

REFORMAS NECESARIAS EN ESPAÑA

	Total	Sexo		Edad			Tipo de empresa	
		Varón	Mujer	Hasta 39	40 a 54	55 o más	Multinacional	Nacional
¿Cuál es, en su opinión, el ámbito de actuación política en el que es más preciso introducir reformas en España? (Porcentajes verticales)								
En el sistema tributario (la fiscalidad)	20,2	21,9	12,6	28,1	20,3	18,3	22,7	19,9
En la Administración y la función pública	29,3	30,6	23,4	15,7	30,5	30,4	25,4	29,9
En el mercado de trabajo	8,5	7,9	10,7	8,9	8,2	8,8	8,3	8,5
En el sistema de pensiones	9,1	7,2	17,6	21,6	8,9	6,4	5,7	9,6
En el sistema educativo	23,5	23,7	22,4	13,8	24,4	24,1	27,1	22,9
En la sanidad y el sistema de dependencia	7,5	6,9	10,1	0,0	6,9	10,1	7,5	7,5
En la regulación de las empresas	2,0	1,7	3,3	12,0	0,8	1,7	3,3	1,8
¿Y en segundo lugar?								
En el sistema tributario (la fiscalidad)	21,1	22,5	14,9	25,0	18,2	25,0	19,5	21,3
En la Administración y la función pública	19,1	17,9	24,5	29,2	17,1	20,1	19,2	19,1
En el mercado de trabajo	14,6	16,1	8,1	3,3	17,1	13,2	29,0	12,5
En el sistema de pensiones	14,9	14,2	18,3	20,0	18,5	7,9	18,3	14,4
En el sistema educativo	16,9	17,8	13,1	2,3	16,6	20,9	8,9	18,1
En la sanidad y el sistema de dependencia	11,0	10,1	15,5	11,7	10,9	11,2	3,2	12,2
En la regulación de las empresas	2,3	1,5	5,8	8,6	1,7	1,7	1,9	2,3
Primer o segundo lugar								
En el sistema tributario (la fiscalidad)	41,3	44,4	27,4	53,1	38,5	43,3	42,2	41,2
En la Administración y la función pública	48,4	48,6	47,8	44,9	47,6	50,5	44,5	49,0
En el mercado de trabajo	23,1	24,0	18,8	12,1	25,3	22,1	37,2	20,9
En el sistema de pensiones	24,0	21,4	35,8	41,6	27,4	14,3	24,0	24,0
En el sistema educativo	40,4	41,5	35,4	16,0	41,0	45,0	36,1	41,0
En la sanidad y el sistema de dependencia	18,5	16,9	25,5	11,7	17,8	21,3	10,7	19,7
En la regulación de las empresas	4,3	3,2	9,1	20,7	2,5	3,5	5,3	4,1

Fuente: Encuesta FUNCAS "Empresarios y directivos en España, 2023" (n=404).

A bastante distancia señalan los encuestados la reforma de las pensiones (24%), del mercado de trabajo (23%) y de la sanidad y el sistema de dependencia (19%).

En general, por tanto, los encuestados consideran más perentoria la reforma de la administración pública que la del Estado de bienestar. El examen de las respuestas a esta pregunta también sugiere que la reforma de los ámbitos “sociales” (como las pensiones, la sanidad y la dependencia) encuentra más resonancia entre las encuestadas, y la de los ámbitos “económicos” (fiscalidad, mercado de trabajo y regulación), entre los encuestados varones. Por ejemplo, un 36% de ellas (y solo un 21% de ellos) cita las pensiones como uno de los dos ámbitos más necesitados de reforma, en tanto que un 44% de ellos (y solo un 27% de ellas) señala la fiscalidad. Por otra parte, los menores de 40 años marcan bastante menos el sistema educativo como uno de los dos ámbitos que habría que reformar, inclinándose más por la reforma del sistema de pensiones, de la regulación de las empresas y la fiscalidad. Sus respuestas apuntan a una mayor preocupación por las políticas que afectan directa e inmediatamente a las empresas.

2.5. Envejecimiento de la población y crecimiento económico, el binomio problemático

A la hora de especificar los principales retos a los que se enfrenta España, los encuestados muestran un acuerdo bastante amplio sobre la importancia del envejecimiento de la población y la consiguiente presión sobre las pensiones y otras prestaciones sociales (Cuadro 13). El 58% lo señala entre los dos primeros retos (casi un tercio lo cita como el reto más importante), situándose diez puntos porcentuales por encima del siguiente reto más mencionado: el crecimiento económico y la creación de empleo.

No obstante, los porcentajes de encuestados que marcan la calidad del sistema educativo o la polarización política entre los dos principales desafíos no son desdeñables (32% y 21%, respectivamente). A bastante distancia se sitúan otros retos, como la reducción de las desigualdades económicas (12%), el abastecimiento de energía a precios adecuados (9%) o las tensiones nacionalistas (8%). De los ocho posibles retos señalados en la encuesta, el que menos parece preocupar a los encuestados es la inmigración.

Preocupaciones demográficas: más el envejecimiento que la inmigración

El binomio “envejecimiento y crecimiento” adquiere todavía mayor importancia entre los encuestados más jóvenes, que, sin embargo, mencionan bastante menos la problemática de la calidad de la educación. Precisamente quienes más próxima en el tiempo tienen su experiencia con el sistema educativo formal se muestran menos críticos con él. En cualquier caso, a los encuestados más jóvenes parecen preocuparles más los retos económicos que los sociales (lo que encaja con su visión de las reformas que más precisa el país, expuesta arriba).

Si se comparan las respuestas de encuestadas y encuestados, los tres primeros retos son comunes: envejecimiento, crecimiento y educación. En cuanto al resto de los retos, si ellos mencionan más la polarización, ellas conceden algo más de importancia a las tensiones nacionalistas y, en cambio, apenas marcan en sus respuestas la cuestión de las desigualdades.

CUADRO 13

HORIZONTE 2030: RETOS

	Total	Sexo		Edad			Tipo de empresa	
		Varón	Mujer	Hasta 39	40 a 54	55 o más	Multinacional	Nacional
De los siguientes, ¿cuál cree que es el reto más importante al que se enfrenta España hasta 2030? (Porcentajes verticales)								
El crecimiento económico y la creación de empleo	27,6	27,0	30,0	36,6	31,9	18,3	33,0	26,7
La mejora de la calidad del sistema educativo	13,6	13,8	12,8	3,8	13,9	15,4	27,0	11,6
La reducción de las desigualdades económicas	5,9	7,3	0,0	4,3	5,9	6,5	5,3	6,0
El envejecimiento de la población y la consiguiente presión sobre las pensiones y otras prestaciones sociales	31,8	31,5	33,1	33,7	29,6	34,9	10,2	35,1
Las tensiones nacionalistas	1,9	1,0	6,0	1,2	2,5	1,2	0,0	2,2
La polarización política de las derechas y las izquierdas	9,3	10,6	3,8	2,6	8,1	12,9	12,7	8,8
La inmigración	2,5	2,8	1,1	5,4	1,4	3,5	3,3	2,4
El abastecimiento de energía a precios adecuados	3,6	3,2	5,7	9,6	1,9	5,0	5,1	3,4
Otro (respuesta espontánea)	3,1	2,2	7,5	2,7	3,7	2,3	3,4	3,1
¿Y en segundo lugar?								
El crecimiento económico y la creación de empleo	20,7	19,3	27,1	25,2	19,4	21,8	8,4	22,6
La mejora de la calidad del sistema educativo	18,2	19,7	11,4	7,4	20,9	16,3	7,2	19,9
La reducción de las desigualdades económicas	6,4	7,3	2,3	4,7	6,6	6,5	9,4	6,0
El envejecimiento de la población y la consiguiente presión sobre las pensiones y otras prestaciones sociales	25,9	25,7	26,7	36,7	25,0	24,8	35,3	24,4
Las tensiones nacionalistas	6,0	5,5	8,3	1,9	6,6	6,0	11,4	5,1
La polarización política de las derechas y las izquierdas	11,2	11,7	8,8	12,6	11,0	11,1	21,6	9,6
La inmigración	3,8	2,8	7,9	0,0	3,5	5,0	2,2	4,0
El abastecimiento de energía a precios adecuados	5,6	5,4	6,3	8,8	4,8	6,0	3,2	5,9
Otro (respuesta espontánea)	1,5	1,6	1,2	2,7	1,4	1,5	1,2	1,6
Primer o segundo lugar								
El crecimiento económico y la creación de empleo	48,3	46,3	57,0	61,8	51,3	40,1	41,4	49,3
La mejora de la calidad del sistema educativo	31,8	33,5	24,2	11,2	34,8	31,7	34,2	31,5
La reducción de las desigualdades económicas	12,4	14,6	2,3	9,0	12,4	13,0	14,7	12,0
El envejecimiento de la población y la consiguiente presión sobre las pensiones y otras prestaciones sociales	57,7	57,2	59,8	70,5	54,6	59,7	45,5	59,5
Las tensiones nacionalistas	7,9	6,5	14,4	3,1	9,1	7,1	11,4	7,4
La polarización política de las derechas y las izquierdas	20,5	22,3	12,7	15,2	19,1	24,0	34,3	18,4
La inmigración	6,2	5,6	9,0	5,4	5,0	8,5	5,5	6,3
El abastecimiento de energía a precios adecuados	9,2	8,6	12,0	18,5	6,7	11,1	8,3	9,3
Otro (respuesta espontánea)	4,7	3,8	8,7	5,4	5,1	3,8	3,4	4,4
Ns/nc	0,6	0,7	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,6

Fuente: Encuesta FUNCAS "Empresarios y directivos en España, 2023" (n=404).

2.6. Ante las organizaciones empresariales y sindicales: distancia y ambigua valoración

Sobre el trasfondo de un comparativamente débil asociacionismo de la sociedad española respecto a otras de su entorno, los juicios más bien distantes de los encuestados hacia las organizaciones que los representan no resultan extraños. La mayor parte de las organizaciones y asociaciones empresariales enumeradas en la encuesta y sobre las se pidió una evaluación mediante categorías que van desde “muy bien” a “muy mal” recaban respuestas neutras (“ni bien ni mal”), lo que probablemente indica indiferencia hacia el objeto de valoración (Cuadro 14).

Organizaciones empresariales sectoriales, las mejor valoradas

Utilizando un indicador sintético que arroja puntuaciones entre 0 (“muy mal”) y 100 (“muy bien”), las organizaciones empresariales mejor valoradas son las sectoriales, con un índice medio de 60,2 sobre 100. Con un índice de 50,4 –y, por tanto, un juicio que podría calificarse como “neutro”– se encuentran, en un segundo nivel, las organizaciones CEOE y CEPYME, seguidas de las cámaras de comercio (46,7). También se encuentran muy próximas de la evaluación neutra organizaciones como el Instituto de la Empresa Familiar (51), el Círculo de Empresarios (48,2) y el Cercle d’Economia catalán (44,3)¹⁴.

CUADRO 14

VALORACIÓN DE ORGANIZACIONES Y ASOCIACIONES EMPRESARIALES

En su opinión, ¿cómo representan las siguientes organizaciones y asociaciones empresariales a las empresas españolas?
(Porcentajes horizontales)

	Muy bien	Bastante bien	Ni bien ni mal	Bastante mal	Muy mal	No sé	Índice (del 0 al 100) (*)
a. CEOE y CEPYME	2,5	26,3	34,3	11,7	9,1	16,1	50,4
b. Cámaras de comercio	3,8	23,0	32,6	14,6	13,7	12,4	46,7
c. Organizaciones sectoriales (**)	7,7	35,3	34,3	5,3	4,8	12,6	60,2
d. Instituto de la Empresa Familiar	2,1	16,4	32,1	6,2	5,9	37,3	51,0
e. Círculo de Empresarios	1,5	14,1	37,0	6,9	7,5	33,0	48,2
f. Cercle d’Economia	0,7	9,8	34,8	6,4	9,4	38,9	44,3

(*) El índice se construye asignando a las respuestas los siguientes valores: muy bien (100), bastante bien (75), ni bien ni mal (50), bastante mal (25), muy mal (0). Solo tiene en cuenta a los entrevistados con opinión.

(**) Enunciado completo: Organizaciones sectoriales de empresas (por ejemplo, agrupaciones de empresas o asociaciones de fabricantes).

Fuente: Encuesta FUNCAS “Empresarios y directivos en España, 2023” (n = 404).

¹⁴ Si el indicador sintético se calcula solo con las respuestas de los empresarios radicados en Cataluña, asciende menos de tres puntos, hasta 47.

Con todo, bastante más negativo es el juicio que merece a los encuestados la representación de los intereses de los trabajadores por parte de los sindicatos (Cuadro 15). Superan holgadamente la mitad los que opinan que los sindicatos representan “bastante mal” o “muy mal” a los trabajadores en España (59%). Calculando el mismo indicador sintético que para las organizaciones empresariales, se obtiene una media de 31,7, claramente por debajo de las evaluaciones medias de las organizaciones empresariales.

El juicio negativo ampliamente compartido por los encuestados sobre los sindicatos no se extiende a la representación de los trabajadores en la empresa. Forman una gran mayoría los encuestados (71%) que, en el trato con los representantes de los trabajadores de su empresa, perciben “siempre” o “la mayoría de las veces” una disposición a la búsqueda de acuerdos para resolver problemas.

*Experiencias
sindicales en
la empresa
favorables al
acuerdo*

CUADRO 15

VALORACIÓN DE LOS SINDICATOS

En cuanto a los sindicatos, ¿cómo cree usted que representan a los trabajadores en España?
(Porcentajes verticales)

Muy bien	1,9
Bastante bien	9,8
Ni bien ni mal	29,1
Bastante mal	31,9
Muy mal	27,4
Índice (del 0, muy bien, al 100, muy mal) (*)	31,7

(*) El índice se construye asignando a las respuestas los siguientes valores: muy bien (100), bastante bien (75), ni bien ni mal (50), bastante mal (25), muy mal (0). Solo tiene en cuenta a los entrevistados con opinión.

Fuente: Encuesta FUNCAS “Empresarios y directivos en España, 2023” (n=404).

CUADRO 16

VALORACIÓN DE LA REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA PROPIA EMPRESA

En el trato con los representantes de los trabajadores de su empresa, ¿percibe, en general, una disposición a la búsqueda de acuerdos para resolver problemas...?

(Porcentajes verticales)

Siempre	29,8
La mayoría de las veces	41,6
Pocas veces	25,5
Nunca	3,1

Fuente: Encuesta FUNCAS “Empresarios y directivos en España, 2023” (n=404).

2.7. A favor de un modelo productivo con más industria

En el debate desde hace años abierto sobre el modelo productivo español, los encuestados favorables a cambiarlo reforzando la producción industrial doblan a los que anteponen la mejora de la calidad de la producción a su cambio sectorial (Cuadro 17). La preferencia por cambiar el modelo productivo se agudiza entre quienes dirigen empresas multinacionales (74%, frente a un 57% de los encuestados que dirigen empresas nacionales) y también entre quienes dirigen empresas industriales; en efecto, casi tres cuartas partes (73%) de los encuestados de empresas incluidas en las ramas B, C, D y E de la CNAE manifiestan su preferencia por el cambio de modelo productivo, duplicando a los encuestados de la rama I (hostelería) que mantienen la misma opinión (37%).

El sector industrial pide más industria

CUADRO 17

CAMBIAR EL MODELO PRODUCTIVO O REFORZAR LA CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN

En el debate sobre el modelo productivo español, ¿con cuál de las siguientes posiciones está más de acuerdo? (Porcentajes horizontales)

	Es preciso cambiar el modelo productivo español, reforzando sectores que hoy día tienen escaso peso, como la producción industrial	Más que cambiar la distribución sectorial de la producción, hace falta mejorar la calidad de los bienes y servicios que ya ofrecemos	No sé
Total	59,0	30,0	11,0
Tipo de empresa			
Multinacional	73,8	17,9	8,3
Nacional	56,8	31,9	11,4
Rama de la CNAE			
BCDE. Industrias extractivas; industria manufacturera; suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado; suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	72,9	20,3	6,8
F. Construcción	71,5	17,3	11,2
G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	68,9	18,1	13,0
H. Transporte y almacenamiento	52,1	42,8	5,0
I. Hostelería	37,4	54,8	7,9
JKL. Información y comunicaciones, actividades financieras y de seguros, actividades inmobiliarias	62,9	30,0	7,1
MN. Actividades profesionales, científicas y técnicas, actividades administrativas y servicios auxiliares	53,7	32,5	13,8
PQ. Educación, actividades sanitarias y de servicios sociales	42,3	40,7	17,0
RS. Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento, otros servicios	35,4	50,0	14,6

Fuente: Encuesta FUNCAS "Empresarios y directivos en España, 2023" (n=404).

2.8. Más agilidad y eficacia, principal reto de la Unión Europea

Aunque de la encuesta se deduce una mayor simpatía empresarial por el marco regulatorio europeo que por el español, esta ventaja no implica una visión complaciente de la Unión Europea. Es cierto que los encuestados albergan una mejor opinión de la regulación que hace la Unión Europea de las economías de los Estados miembros que de la regulación que hace el Estado español de la economía nacional (Cuadro 18), pero coinciden mayoritariamente (59%) en identificar el lastre que supone la falta de agilidad y eficacia necesarias en la adopción de las decisiones políticas por parte de las instituciones europeas (Cuadro 19). Destacan, por tanto, como reto principal de la Unión Europea uno que afecta directamente a la organización, a su capacidad estratégica para resolver los problemas. Llama la atención que, en un contexto bélico como el que prevalece desde la invasión rusa de Ucrania en febrero de 2022, los encuestados que señalan ese déficit de agilidad y eficacia como gran problema de la Unión Europea superen a los que mencionan la inestabilidad internacional (44%).

CUADRO 18

PERSPECTIVAS SOBRE LAS REGULACIONES PROCEDENTES DE LA UNIÓN EUROPEA Y DEL ESTADO ESPAÑOL

(Porcentajes horizontales)

	Excesiva	Adecuada	Insuficiente
En su opinión, ¿la regulación que hace la Unión Europea de la economía de los Estados miembros es, en general, ...?	38,4	42,7	18,8
¿Y en España? ¿La regulación estatal de la economía española es, en su opinión, ...?	59,8	22,1	18,1

Fuente: Encuesta FUNCAS "Empresarios y directivos en España, 2023" (n=404).

CUADRO 19

EL HORIZONTE 2030 PARA LA UNIÓN EUROPEA: RETOS

Y ahora pensando en la Unión Europea, ¿cuál cree que es el reto más importante al que se enfrenta la Unión Europea hasta 2030?

(Porcentajes verticales)

	Más importante	Segundo lugar	Más importante o segundo lugar
La adopción de decisiones políticas con la agilidad y eficacia necesarias	36,0	22,5	58,5
La inestabilidad internacional	23,4	20,1	43,5
El abastecimiento de energía a precios adecuados	9,2	13,7	22,9
El desarrollo de un entorno adecuado para el crecimiento del sector tecnológico	8,4	13,8	22,2
La inmigración	9,8	8,8	18,7
La disponibilidad de la mano de obra que precisan las empresas	7,3	10,1	17,4
La polarización política	3,0	8,3	11,3
Otro (respuesta espontánea)	2,2	1,5	3,8
Ns/nc	0,7	1,2	0,7

Fuente: Encuesta FUNCAS "Empresarios y directivos en España, 2023" (n=404).

Un ejemplo de este problema de eficacia puede encontrarse en la distribución de ayudas enmarcadas en los fondos *Next Generation EU* (NGEU) que acordó la Unión Europea en julio de 2020 para la recuperación de las economías de los Estados miembros tras la pandemia. Solo un 27% de los encuestados afirma que su empresa ha solicitado ayudas de esos Fondos.

Aproximadamente seis de cada diez encuestados (63%) que han solicitado estas ayudas califica el proceso como muy (23%) o bastante complicado (40%). De hecho, entre quienes no las han solicitado, la razón más citada para explicar esta decisión es el exceso de complejidad de la solicitud (39%) (Cuadros 20 y 21).

**Fondos NextGen:
el disuasorio efecto
de la complejidad
administrativa**

En cuanto a los retos más importantes que, según los empresarios y directivos encuestados, afronta la Unión Europea, cabe destacar la escasa relevancia concedida a una cuestión que a menudo se presenta en los medios de comunicación como un problema de gran entidad para el futuro de Europa: la polarización política (Cuadro 19). A los encuestados el aumento de la discordia política que ha acabado provocando la creación de nuevas formaciones políticas a la izquierda de los partidos socialdemócratas y a la derecha de los partidos conservadores les parece un asunto menos decisivo para Europa que otros relacionados con su funcionamiento como institución reguladora o con su capacidad para consolidar entornos de producción favorables. Solo el 11% marca la polarización política como uno de los dos principales retos de la Unión Europea (y apenas el 3% lo distingue como el más importante).

CUADRO 20

VALORACIÓN DEL PROCESO DE SOLICITUD DE FONDOS NGEU

Han solicitado ayuda de los fondos *Next Generation EU*. ¿Cómo calificaría el proceso de solicitud de las ayudas? (Porcentajes verticales)

Muy sencillo	0,0
Bastante sencillo	31,3
Bastante complicado	40,0
Muy complicado	23,1
No sé	5,6

Fuente: Encuesta FUNCAS "Empresarios y directivos en España, 2023" (n=112).

CUADRO 21

RAZONES POR LAS QUE NO SE HAN SOLICITADO AYUDAS DE FONDOS NGEU

No han solicitado ayuda de los fondos *Next Generation EU*. ¿Por qué no ha solicitado ayudas de los fondos *Next Generation*?

(Porcentajes verticales)

Mi empresa no puede optar a ellas	18,8
No las consideramos convenientes para la empresa	27,3
El proceso de solicitud es demasiado complejo	38,5
Desconocimiento	9,3
No las hemos necesitado	6,2
En proceso de valoración	1,6
Otras respuestas (respuesta espontánea)	2,3
Ns/nc	0,7

Fuente: Encuesta FUNCAS "Empresarios y directivos en España, 2023" (n=292).

2.9. En el horizonte, más oportunidades que amenazas

Las medidas adoptadas para afrontar la pandemia del coronavirus, la crisis energética por problemas de abastecimiento y quiebras en las relaciones comerciales internacionales, el aumento de los precios de materias primas y bienes intermedios y la guerra de Ucrania: todos estos acontecimientos han marcado indeleblemente el inicio de la década de 2020. Preguntados por la percepción del impacto que cada una de esas crisis ha tenido en sus empresas, los empresarios y directivos encuestados ofrecen, en general, respuestas indicativas de efectos negativos (Cuadro 22). La elaboración de un índice para comparar mejor el juicio acerca de los efectos de cada una de las crisis (de 0 [efectos “muy negativos”] a 100 [efectos “muy positivos”]) permite observar que la pandemia y las restricciones consiguientes no se consideran como las causantes del impacto más negativo. La situación política internacional, los problemas de abastecimiento y la crisis energética de 2021/2022 arrojan índices más negativos que la pandemia, alcanzando el aumento de los precios de los suministros y componentes el peor índice.

Optimismo basado en la previsión de aumentos de demanda

Aun cuando el horizonte próximo aparece plagado de incertidumbres sobre el crecimiento económico sostenido, el control de los precios, los conflictos bélicos y el realineamiento geopolítico internacional, la mayoría de los empresarios y directivos encuestados (62%) percibe esta década como un tiempo de oportunidades, más que de amenazas (Cuadro 23).

CUADRO 22
EFECTOS DE LAS CRISIS RECIENTES

¿Cómo han afectado los siguientes acontecimientos a su empresa? Muy positivamente, positivamente, ni positiva ni negativamente, negativamente, muy negativamente (Porcentajes horizontales)

	++	+	+/-	-	--	Índice (0, -, -, a 100, + +) (*)
a. La pandemia y las restricciones que se adoptaron para combatirla	3,2	16,8	23,0	30,8	26,1	35,0
b. La crisis energética de 2021/2022	0,0	2,6	20,6	54,4	22,4	25,9
c. Los problemas de abastecimiento (piezas, materias primas) y las restricciones en cadenas de valor	0,3	0,3	31,7	49,1	18,5	28,7
d. El aumento de los precios de los suministros y componentes	0,0	1,3	12,8	49,4	36,6	19,7
e. La situación política internacional (incluyendo la guerra de Ucrania)	0,0	1,5	39,6	43,6	15,3	31,9

(*) Se construye asignando estos valores a las respuestas: "muy positivamente" (100), "positivamente" (75), "ni positiva ni negativamente" (50), "negativamente" (25), "muy negativamente" (0).

Fuente: Encuesta FUNCAS "Empresarios y directivos en España, 2023" (n=404).

CUADRO 23

EL HORIZONTE 2030: ¿OPORTUNIDADES O AMENAZAS?

Desde la perspectiva de su empresa, ¿cómo ve las cosas de aquí a 2030? ¿Como un tiempo de oportunidades o, más bien, como un tiempo de amenazas?

(Porcentajes horizontales)

	Oportunidades	Amenazas
Total	62,3	37,7
Empresa familiar		
Sí	56,2	43,8
No	72,5	27,5
Rama de la CNAE		
BCDE. Industrias extractivas; industria manufacturera; suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado; suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	56,5	43,5
F. Construcción	56,0	44,0
G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	63,2	36,8
H. Transporte y almacenamiento	71,7	28,3
I. Hostelería	77,1	22,9
JKL. Información y comunicaciones, actividades financieras y de seguros, actividades inmobiliarias	87,7	12,3
MN. Actividades profesionales, científicas y técnicas, actividades administrativas y servicios auxiliares	69,4	30,6
PQ. Educación, actividades sanitarias y de servicios sociales	46,2	53,8
RS. Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento, otros servicios	54,0	46,0

Fuente: Encuesta FUNCAS "Empresarios y directivos en España, 2023" (n=404).

A la hora de concretar las oportunidades, la que más mencionan en primer o segundo lugar es el aumento de la demanda de los productos o servicios de su empresa (83%) y, a mucha distancia, el desarrollo de nuevas tecnologías útiles para su producción (56%) (Cuadro 24). Muy pocos señalan, en cambio, las ayudas públicas (15%), como los fondos *Next Generation EU*. Ese optimismo encuentra asimismo reflejo en las expectativas sobre el crecimiento de la economía española y la del conjunto de la zona euro a corto plazo. Si bien el crecimiento de la economía española en los últimos años ha sido inferior al promedio de la zona euro¹⁵, cerca de siete de cada diez encuestados creen que España crecerá más que la media de la zona euro (27%) o aproximadamente lo mismo (42%) en los próximos años (Cuadro 25).

¹⁵ Medido en moneda constante, el PIB per cápita español de 2022 todavía estaba un 1,1% por debajo del de 2019, el último año antes de la pandemia, mientras que en el conjunto de la zona euro (20 países) ya era un 1,9% superior. Elaboración propia con datos de Eurostat, Main GDP aggregates per capita [NAMA_10_PC].

Quienes ven el futuro próximo como un tiempo de amenazas, apuntan razones variadas. Entre las más frecuentes se encuentran las dificultades para encontrar capital humano adecuado (49%), los precios de materias primas o suministros (37%) y la regulación laboral (33%) (Cuadro 26). Muchos menos señalan la inestabilidad política nacional (19%) o la incertidumbre internacional (11%), lo que, de nuevo, sugiere que las consideraciones de orden político ocupan un lugar relativamente marginal en las preocupaciones de los empresarios y directivos.

Pesan las dificultades para encontrar capital humano

CUADRO 24
EL HORIZONTE 2030 COMO UN TIEMPO DE OPORTUNIDADES

	Total	Varón	Mujer
<i>¿Cuál es la principal oportunidad que vislumbra?</i> (Porcentajes verticales)			
Aumento de la demanda de nuestros productos / servicios	62,8	61,2	71,1
Desarrollo de nuevas tecnologías de aplicación para nuestra empresa	26,1	29,1	10,2
Mejora del capital humano disponible	3,6	3,3	5,3
Acceso a fondos <i>Next Generation</i> y otras ayudas públicas	4,6	4,1	7,0
Otra (respuesta espontánea)	2,2	2,2	2,0
<i>¿Y en segundo lugar?</i>			
Aumento de la demanda de nuestros productos / servicios	20,5	22,4	10,4
Desarrollo de nuevas tecnologías de aplicación para nuestra empresa	29,7	30,3	26,5
Mejora del capital humano disponible	21,8	23,6	12,3
Acceso a fondos <i>Next Generation</i> y otras ayudas públicas	10,5	9,1	18,1
Otra (respuesta espontánea)	3,6	3,9	1,9
Ninguna más	13,9	10,7	30,8
Principal o segundo lugar			
Aumento de la demanda de nuestros productos / servicios	83,3	83,6	81,5
Desarrollo de nuevas tecnologías de aplicación para nuestra empresa	55,8	59,4	36,7
Mejora del capital humano disponible	25,4	26,9	17,6
Acceso a fondos <i>Next Generation</i> y otras ayudas públicas	15,1	13,2	25,1
Otra (respuesta espontánea)	5,8	6,1	3,9
Ns/nc	0,7	0,0	4,4

Fuente: Encuesta FUNCAS "Empresarios y directivos en España, 2023" (n=249).

CUADRO 25

LA ECONOMÍA DE ESPAÑA Y LA DE LA ZONA EURO A CORTO PLAZO

Pensando en los próximos años, en comparación con la media de la zona euro, ¿cree que la economía española va a crecer...?

(Porcentajes verticales)

Mucho o bastante más	1,6
Algo más	25,7
Más o menos lo mismo	42,4
Algo menos	24,6
Muy o bastante menos	5,7

Fuente: Encuesta FUNCAS "Empresarios y directivos en España, 2023" (n=404).

CUADRO 26

EL HORIZONTE 2030 COMO UN TIEMPO DE AMENAZAS

	Total	Varón	Mujer
¿Cuál es la principal amenaza que percibe? (Porcentajes verticales)			
Los precios de las materias primas o de los suministros en general	23,9	17,3	46,6
Dificultades de abastecimiento	0,0	0,0	0,0
El aumento de los impuestos	13,0	12,9	13,4
Incertidumbre internacional	4,9	6,0	1,2
Inestabilidad política nacional	7,9	9,2	3,4
Dificultades para encontrar capital humano adecuado	26,5	28,4	20,0
Regulación laboral	15,2	18,4	4,4
Otra (respuesta espontánea)	5,8	4,3	11,1
Ns/nc	2,8	3,6	0,0
¿Y la segunda?			
Los precios de las materias primas o de los suministros en general	13,4	12,9	15,1
Dificultades de abastecimiento	1,1	1,4	0,0
El aumento de los impuestos	21,8	22,8	18,4
Incertidumbre internacional	6,5	5,7	9,4
Inestabilidad política nacional	11,0	11,1	10,9
Dificultades para encontrar capital humano adecuado	22,3	18,1	36,9
Regulación laboral	17,9	20,4	9,2
Otra (respuesta espontánea)	2,9	3,7	0,0
Principal o segundo lugar			
Los precios de las materias primas o de los suministros en general	37,2	30,2	61,7
Dificultades de abastecimiento	1,1	1,4	0,0
El aumento de los impuestos	34,8	35,7	31,8
Incertidumbre internacional	11,4	11,7	10,6
Inestabilidad política nacional	18,9	20,2	14,3
Dificultades para encontrar capital humano adecuado	48,8	46,5	57,0
Regulación laboral	33,2	38,8	13,6
Otra (respuesta espontánea)	8,7	8,0	11,1
Ns/nc	2,8	3,6	0,0

Fuente: Encuesta FUNCAS "Empresarios y directivos en España, 2023" (n=155).

3. LAS ENTREVISTAS PERSONALES: PROPÓSITO, DISEÑO Y RESULTADOS

Este capítulo se ha elaborado tomando como base 60 entrevistas personales a empresarios y directivos realizadas entre mayo y octubre de 2023, distribuidas en 17 provincias, una por cada comunidad autónoma (Cuadro 27). La muestra de entrevistados se compuso con la ayuda de las cámaras de comercio radicadas en las provincias previamente seleccionadas. Fueron las cámaras quienes, tras la solicitud remitida por Funcas y respaldada por la Cámara de Comercio de España, proporcionaron una breve lista de empresarios y directivos para la concertación de las entrevistas. Estas dieron lugar a medio centenar de horas grabadas en audio, cuya transcripción, debidamente anonimizada, permite conocer directamente, sin intermediarios, las opiniones razonadas de un colectivo plural de empresarios y directivos sobre un abanico de temas relacionados con sus trayectorias profesionales, las empresas que presiden y/o dirigen y el contexto económico, sociocultural y político-institucional en el que desarrollan su actividad empresarial. Las entrevistas personales, cara a cara, ofrecen una información a la que las encuestas masivas solo pueden llegar de una manera más superficial; una información, además, trasladada mediante un lenguaje que es el de los propios entrevistados, y no el de los cuestionarios que contestan.

CUADRO 27

ENTREVISTAS A EMPRESARIOS Y/O DIRECTIVOS SEGÚN LA PROVINCIA DE LOCALIZACIÓN DE LA SEDE DE LA EMPRESA

	Porcentaje	Número
Asturias	6,7	4
Badajoz	5,0	3
Cantabria	6,7	4
La Coruña	8,3	5
La Rioja	5,0	3
Las Palmas de Gran Canaria	5,0	3
Madrid	8,3	5
Málaga	5,0	3
Mallorca	5,0	3
Murcia	5,0	3
Navarra	3,3	2
Tarragona	8,3	5
Toledo	6,7	4
Valencia	6,7	4
Valladolid	5,0	3
Vizcaya	5,0	3
Zaragoza	5,0	3
Total	100	60

Fuente: Funcas (2023), Entrevistas personales a empresarios y directivos (clasificación y transcripciones).

Este valioso material cualitativo constituye la columna vertebral de los siguientes apartados, en los que el discurso de los entrevistados se analiza e interpreta haciendo extenso uso de fragmentos literales de las entrevistas, que aparecen siempre identificados con el número de la entrevista, al que se añade, cuando resulta conveniente para entender mejor los argumentos, el sexo de la persona entrevistada o el sector al que pertenece su empresa. En los anexos situados al final del libro podrán encontrar los lectores la relación de las 60 entrevistas, con algunas informaciones identificativas que no comprometen el anonimato de las personas entrevistadas.

3.1. Sobre los entrevistados y las entrevistas

Diversidad de territorios, sectores y posiciones profesionales

El grupo de empresas a las que pertenecen los entrevistados es muy variado. Exceptuadas las microempresas, predominan las pequeñas y medianas empresas, si bien algunas ocupan una posición destacada en su sector. Las empresas se distribuyen en muchas ramas de actividad (Cuadro 28), cubriendo buena parte de los grupos incluidos en la Clasificación Nacional de Actividades Empresariales (CNAE)¹⁶.

CUADRO 28

ENTREVISTAS A EMPRESARIOS Y/O DIRECTIVOS SEGÚN EL SECTOR Y LA RAMA DE ACTIVIDAD (CNAE) DE SU EMPRESA

	Porcentaje	Número
<i>Sector secundario</i>	41,7	25
C. Industria manufacturera	35,0	21
D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	5,0	3
F. Construcción	1,7	1
<i>Sector terciario</i>	58,3	35
G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	18,3	11
H. Transporte y almacenamiento	3,3	2
I. Hostelería	5,0	3
J. Información y comunicaciones	10,0	6
K. Actividades financieras y de seguros	6,7	4
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	5,0	3
P. Educación	1,7	1
Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales	3,3	2
R. Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	3,3	2
S. Otros servicios	1,7	1
Total	100	60

Fuente: Funcas (2023), Entrevistas personales a empresarios y directivos (clasificación y transcripciones).

¹⁶ En concreto, cubren trece grupos CNAE de los 21 posibles. Con un 41% de las entrevistas, el sector secundario (industria y construcción) se halla sobrerrepresentado, pues las empresas con asalariados de esas ramas constituyen el 20% de las empresas con asalariados en el DIRCE del INE de 2023. En todo caso, la mayoría de los entrevistados lideran empresas del sector servicios. En la muestra de entrevistados no está representado el sector primario, debido a que el contacto con las empresas se produjo a través de las cámaras de comercio e industria, que no incorporan a las empresas agrícolas o ganaderas.

Algo más de la quinta parte de las 60 entrevistas corresponden a mujeres empresarias y/o directivas (Cuadro 29)¹⁷. Por otra parte, en la muestra predomina el colectivo de empresarios (58%) sobre el de directivos exclusivamente (42%). Prácticamente todos los entrevistados que declaran ser (co)propietarios de sus empresas también desempeñan cargos directivos (Cuadro 30).

CUADRO 29
ENTREVISTAS A EMPRESARIOS Y/O DIRECTIVOS POR SEXO

	Porcentaje	Número
Varón	78,3	47
Mujer	21,7	13
Total	100	60

Fuente: Funcas (2023), Entrevistas personales a empresarios y directivos (clasificación y transcripciones).

CUADRO 30
ENTREVISTAS A EMPRESARIOS Y/O DIRECTIVOS SEGÚN SU POSICIÓN EN LA EMPRESA Y SU SEXO

(Porcentajes verticales)

	Total	Varón	Mujer
Directivo/a	41,7	46,8	23,1
Empresario/a	3,3	2,1	7,7
Empresario/a y directivo/a	55,0	51,1	69,2
N	60	47	13

Fuente: Funcas (2023), Entrevistas personales a empresarios y directivos (clasificación y transcripciones).

Del origen y de la naturaleza de estas empresas dependen no solo su gobierno y gestión, sino también el modo en que los entrevistados las conciben y se relacionan con ellas. Así, quienes están al frente de empresas familiares –la categoría más frecuente en la muestra– se identifican como eslabones de una cadena iniciada por un fundador (en casi todos los casos, varón) que unió familia y empresa, y con frecuencia incorporó a esta última en la vida de sus descendientes desde la infancia. Son varios los entrevistados que recuerdan al padre empresario llevándolos los fines de semana a la fábrica [E8 y E19]; otros hablan de la empresa como si de un miembro más de la familia se tratara (*en casa siempre hemos sido tres hermanos: el tercer hermano era la empresa* [E18]). Aun cuando, como cualquier negocio, la empresa familiar persiga los objetivos de rentabilidad y beneficio, estos aparecen acompañados de otros dos que impulsan específicamente la acción empresarial: por una parte, el crecimiento del proyecto como medio para reforzar un legado a próximas generaciones de la familia, y, por otra, el compromiso con los empleados, que a menudo desarrollan buena parte de su carrera laboral en la empresa. Del sentimiento de lealtad a la empresa familiar

¹⁷ La proporción se queda por debajo de la existente en la clase empresarial y directiva española, según los datos disponibles. No obstante, supera ligeramente a la obtenida en la encuesta *online* realizada para este estudio, como se puede consultar en el capítulo 2 (18%).

dicen extraer muchos entrevistados el coraje para asumir riesgos financieros significativos, con tal de asegurar la supervivencia del proyecto empresarial y, también, para renunciar a ofertas lucrativas de compradores e inversores. El testimonio de una empresaria a este respecto es muy ilustrativo: *Cuando me dicen: ¿por qué no venden? ¿Por qué no permiten que entre algún fondo?, siempre contesto lo mismo: ¿usted tiene hijos? ¿Usted vendería a su hijo? ¿Daría la mitad del hijo por un dinero? ¿Vendería un riñón de su hijo?* [E38].

El discurso de los directivos profesionales, lo sean de sociedades mercantiles o de cooperativas, toma un cariz algo distinto a la hora de referirse a la compañía en la que trabajan, pero este trasluce no tanto una menor adhesión profesional a la empresa y su cuenta de resultados, cuanto una vinculación más técnica y, en cierto modo, afectivamente distanciada. En lugar de la familia y de los trabajadores, los directivos realzan la demanda de los clientes y el análisis de la evolución del entorno como ejes fundamentales de la continuidad y el progreso de la empresa. En el caso concreto de las cooperativas, los directivos entrevistados ponen de relieve el papel de la economía social y el peculiar sistema de propiedad y gobierno basado en valores de participación, distribución de beneficios y transparencia; no obstante, en palabras de uno de los entrevistados, la cooperativa *no deja de ser una empresa; que jurídicamente sea una cooperativa, es igual*, y añade que, al fin y al cabo, *el consumidor medio de la calle no se acuerda de que es una cooperativa, sino una marca comercial más* [E3]. En el mismo sentido, otro directivo de cooperativa entrevistado puntualiza: *gestionamos como una mercantil, pero repartimos como una cooperativa; es decir, tenemos claro cuál es nuestra responsabilidad. Aquí la jerarquización probablemente sea un poco menos acuñante que en una mercantil, pero la gente sigue sabiendo que yo soy el director del departamento* [E10].

En definitiva, independientemente de las formas jurídicas que adopten las empresas en las que trabajan los 60 empresarios y directivos entrevistados, todos ellos dedican gran parte de su tiempo y sus capacidades al desempeño de una actividad empresarial y defienden a las empresas como motor del crecimiento económico y de la creación de empleo; en suma, como protagonistas de la economía del país y, por tanto, pilares sobre los que se asientan la prosperidad y el bienestar de la sociedad.

El contexto de las entrevistas y la disposición general de los entrevistados

La mayoría de las entrevistas tuvieron lugar en las dependencias de las empresas de los entrevistados: 47 hombres y 13 mujeres que buscaron tiempo para recibirnos y responder a las cuestiones incluidas en un guion específicamente elaborado por los autores de esta investigación. Aceptaron las solicitudes de estas entrevistas de buen grado, anticipando incluso su interés en colaborar con una investigación sobre el colectivo del que forman parte. Ya en el desarrollo de las entrevistas, respondieron a las cuestiones con más o menos comodidad y desenvoltura dependiendo del tema; más cómoda y desenvueltamente, cuando hablaron de su propia trayectoria y de la gestión de sus negocios, de lo que significa dirigir una compañía, así como también de la situación y las perspectivas de sus empresas y del sector al que pertenecen; y menos, cuando las preguntas se referían a lo que queda fuera de su experiencia

directa y de su control, como el contexto económico, político y social del país. Las preguntas sobre estos temas “macro” suscitaron con mucha frecuencia respuestas más generales, breves y tentativas, precedidas muy frecuentemente por la expresión “yo creo”, como para dejar claro que estaban manifestando una posición subjetiva y, quizá también, para atenuar la intensidad de sus objeciones y críticas. Precisamente cuando hablan sobre estas cuestiones, se observa que forcejean más con el lenguaje hasta encontrar las expresiones de disgusto ante lo que consideran, por un lado, un injusto tratamiento de los empresarios por parte de las elites políticas y gubernamentales, y por otro, una falta de conciencia social sobre la contribución de las empresas a la creación de empleo y al crecimiento económico. Llamativamente, ese disgusto no alimenta un discurso victimista, sino, más bien, una reivindicación de la capacidad del empresariado español de resistir en contextos adversos, e incluso de prosperar a pesar de un entorno político y social poco amable, cuando no hostil.

Una última consideración a propósito de la muestra entrevistada resulta necesaria. A la hora de contestar a la solicitud del equipo de investigación, las cámaras de comercio tendieron lógicamente a elegir a empresarios y directivos con trayectorias y negocios solventes que gozan de una posición sólida y favorable en el mercado –local, nacional y, en ocasiones, internacional– de los bienes y servicios que producen. Las cámaras escogieron a responsables de compañías que, además, muchas veces ostentaban posiciones destacadas en el ámbito asociativo empresarial del territorio en el que se encuentra la matriz de sus empresas. Podríamos decir que los entrevistados representan a empresas de éxito integradas en instituciones corporativas. Si bien este sesgo de la muestra debido al modo de identificación y reclutamiento de los entrevistados no debe pasarse por alto, conviene tener en cuenta que protege contra la posibilidad de discursos pesimistas que pudieran obedecer a coyunturas empresariales desfavorables; es decir, al tratarse de hombres y mujeres a cuyas empresas “les va bien”, la dimensión crítica de sus testimonios adquiere una solidez específica, puesto que no puede atribuirse a la coyuntura adversa a la que se enfrentan sus negocios.

3.2. La profesión empresarial y directiva: combinando experiencias familiares, vocación y oficio

Planteamiento y cuestiones centrales

Según los datos del *Global Entrepreneurship Monitor*, España se encuentra entre los países occidentales con un menor porcentaje de población adulta que considera la empresarial como una carrera profesional atractiva. Menos de la mitad de los encuestados españoles veía en 2023 el camino empresarial como una buena elección, muy lejos de los porcentajes observados en países tradicionalmente proclives al emprendimiento, como Estados Unidos (donde así lo creen ocho de cada diez personas), pero también de las más cercanas Francia e Italia (aproximadamente dos tercios)¹⁸.

¹⁸ GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2024). *Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report: 25 Years and Growing*. Londres: GEM.

Una encuesta telefónica de Funcas a la población general llevada a cabo en el verano de 2023 (véase nota a pie 7), confirma el escaso atractivo que ejerce el empresario como opción profesional: solo un 13% de la población adulta aconsejaría a un/a joven ser empresario/a, casi el doble de quienes le recomendarían ser autónomo/a (7%), pero menos de una tercera parte de quienes le sugerirían optar por la función pública (48%). Estos datos concuerdan con los obtenidos en otra encuesta de Funcas realizada *online* en octubre de 2024 a padres y madres de estudiantes

**Jóvenes sin
estímulos
familiares para
emprender**

entre 11 y 16 años matriculados en Enseñanza Secundaria Obligatoria. Ante la pregunta: “Si su hijo/a le preguntase hoy sobre cómo orientar su trayectoria profesional, ¿qué le aconsejaría?”, solo un 11% citó la respuesta “empresario/a o emprendedor/a” y un 4% eligió la de “autónomo/a”, mientras que un 45% contestó “funcionario/a”¹⁹.

Estas cifras sugieren que la elevada valoración del empleo estable y con horario determinado, unida a la percepción de riesgo e incertidumbre que suscita la condición de empleador o autoempleado, inhibe la opción por el emprendimiento. Lo cierto es que muchos autores han señalado la debilidad de la cultura empresarial en la sociedad española y su reflejo en la escasa legitimación social de los empresarios²⁰. Dado este entorno sociocultural escasamente estimulante del emprendimiento, cobra especial interés indagar en las características de quienes deciden (y consiguen) liderar las empresas. ¿Son tan distintos del resto de su generación? ¿Han llegado a la cúspide empresarial impulsados por una vocación clara desde el inicio de sus trayectorias? ¿Qué papel atribuyen a sus familias en sus carreras profesionales? ¿Qué cualidades consideran fundamentales para alcanzar el éxito en la empresa?

Voces y argumentos

Muchos de los empresarios entrevistados crecieron en entornos empresariales, en los que el negocio familiar formaba parte de su vida diaria. Desde pequeños, su cotidianidad se entretendió con la actividad empresarial de sus padres, ya fuera en oficinas, fábricas o comercios. Algunos explican cómo llevaban a cabo pequeñas tareas ocasionales para el negocio familiar. Esta inmersión temprana en el mundo empresarial moldeó su visión sobre el esfuerzo y la dedicación necesarios para dirigir una empresa, insertándolos en una determinada forma de crecer (*nos hemos criado en la empresa* [E28]) y en un particular estilo de vida (*vivíamos la empresa* [E8]). Sus tempranas experiencias empresariales no solo definieron su orientación profesional, sino que, además, entre quienes se hicieron

**Experiencias vitales
tempranas en el
mundo empresarial**

¹⁹ Encuesta Funcas sobre Educación Financiera, 2024 (muestra: 1.200 padres y madres que conviven regularmente con algún hijo matriculado en ESO o FP Básica en el curso 2023-2024; trabajo de campo: 6 al 24 de septiembre de 2024).

²⁰ Véanse, por ejemplo, García Delgado, J. L. (2005), Sobre la valoración social del empresario, *Boletín de la Real Sociedad Geográfica*, vol. CXXI; Becker, F. (2014), La función innovadora del empresario, en: Círculo Cívico de Opinión, *Empresas, función empresarial y legitimidad social de los empresarios*, cuaderno 14; García-Álvarez, J., Vázquez, A. y Sáez Gambín, D. (2024), Culture and education as factors affecting entrepreneurship in Spain: An analysis of expert opinion, *International Journal of Education Economics and Development*, 15 (1-2): 98-118.

cargo de la empresa de sus familias fomentaron un sentido de responsabilidad hacia el legado empresarial familiar, como si se tratara de otro miembro más de la familia contribuyente al bienestar del conjunto, pero del que también hay que hacerse cargo.

Todo lo que oía en casa desde pequeño, ¿no?, pues la actividad de ir a la oficina el sábado por la mañana a buscar a mi padre para ir a comer a casa, o bajar algún día a verlo. Y conocía a toda la gente que trabajaba con él. Para mí eran (...) como de la familia. [E4]

Eso lo viví desde niña; es más, mi padre, como te digo, era autónomo, yo lo que recuerdo de mi padre es que trabajaba muchísimo. (...). Y ya cuando yo era adolescente y ya estaba en el instituto, yo recuerdo hacerle facturas a mi padre. O sea, había que ayudar. [E5]

Los fines de semana nos traía mi padre a la fábrica y, entonces, veíamos los laboratorios, veíamos las líneas. Es verdad que tanto mis hermanos como yo, desde pequeñitos, vivíamos la empresa. [E8]

Lo que sí que es cierto es que yo recuerdo la empresa desde los seis o siete años, porque principalmente mi padre, muchos fines de semana, nos llevaba a la fábrica. (...). Nos venían unos señores a buscar con una furgoneta a las 05:30. (...). Entonces, hemos "oído" fábrica durante muchos años. [E19]

Cuando salíamos de clase, había una habitación detrás de la oficina donde nos quedábamos a hacer la tarea y luego subíamos a casa a cenar. [E55]

Mi padre siempre se ha dedicado al sector del alojamiento y, por tanto, los abuelos ya tenían este hotel. Así que yo me he criado dentro del hotel. [E46]

Somos tres hermanos, que yo soy el mayor, somos los tres muy seguidos y nos hemos criado en la empresa y seguimos trabajando en la empresa. [E28]

Claro, entonces un poquito por ahí, eso te va calando, y no te planteas otro trabajo quizá más interesante o menos complicado, como puede ser el de funcionario. [E30]

Yo, durante estos años, no estaba ajena al negocio, porque, claro, o sea, es lo que se hablaba en casa, en las comidas, en las cenas. Yo venía a hacer los inventarios para ganar dinero en verano también. [E20]

**Entre las
expectativas
familiares, la
vocación y la
libertad de elección**

Entre los empresarios que se pusieron al frente de las empresas de sus familias, algunos relatan cómo tuvieron que asumir esa responsabilidad movidos por circunstancias o expectativas familiares. Si bien describen el liderazgo empresarial como una carga en la que el sentido del deber prevaleció sobre la libertad personal, lo hacen sin pesar o arrepentimiento, resaltando el orgullo de haber cumplido una suerte de acuerdo tácito y la oportunidad que encontraron en su camino. Para otros, en cambio, esta transición respondió a una vocación alimentada naturalmente en el seno de la familia. Otros, gra-

cias a la libertad que sus padres les confirieron, pudieron optar por ese camino después de descartar otros. Aunque su decisión se hallara en buena medida influida por el compromiso familiar y el ejemplo de sus padres, estos empresarios valoran la autonomía con la que pudieron decidir. Repetidamente indican que su posición al frente de la empresa familiar es consecuencia de una trayectoria de aprendizaje, tanto dentro como fuera del negocio, en la que tuvieron que demostrar sus méritos y ganarse una posición que no estaba adjudicada de antemano, así como también de unas circunstancias favorables. La inculcación familiar no eclipsa las decisiones individuales de quienes dan el relevo y de quienes se encuentran en situación de tomarlo; unos y otros disponen de algún margen de elección, aunque la envolvente cultura familiar lo acote.

En ese momento coincidieron las dificultades de encontrar trabajo, que la empresa de mi padre cada vez era más grande y que estaba enfermo. (...). Y paralelamente, se empezaba a jubilar la gente que había empezado con él y necesitábamos relevos. [E4]

Pero tampoco se hablaba de que esto iba a ser un puesto de trabajo en el futuro, sino que mi padre dejaba un poco que cada uno eligiese cuál iba a ser su profesión. (...). El patrimonio se hereda, pero el puesto de trabajo, no. [E8]

Y yo accedí posteriormente, después de haber estudiado, y unos años después me incorporé, también por estar con ellos. Al final, tienes que tomar una decisión: si sigues un camino distinto o si te incorporas a la empresa familiar. [E28]

Para nosotras, fue una oportunidad para desarrollarnos profesionalmente. Y, luego, también estamos un poco influenciadas por el ímpetu que le pone mi padre al negocio. [E30]

Mi suegro me vio que tenía ciertas aptitudes, sobre todo, de cara al extranjero; hablo idiomas y me sabía manejar, y me preguntó si quería trabajar con ellos. [E7]

**Inculcación
familiar y
decisiones
individuales**

Los empresarios al frente de empresas familiares, sobre todo cuando no son de primera generación, describen su actividad empresarial como muy marcada por la responsabilidad hacia la empresa y la familia, tanto hacia la generación precedente como hacia la posterior.

Como en todas las empresas familiares, pones por delante la empresa en tu visión de futuro más que tu necesidad inmediata o el querer ganar más o menos dinero, a medio, corto o largo plazo. Piensas en cómo puedes crecer, en cómo te has de adaptar a un mundo que, cuando empezamos, cambiaba algo, pero que ahora ya es una locura, ¿no? (...). Necesitas, primero, estar convencido de lo que haces y querer hacerlo. Luego, asumir una responsabilidad que no todo el mundo está dispuesto a asumir. Algunos a lo mejor lo asumimos por necesidad, o te cae un poco sin darte cuenta; pero cuando ya estás ahí, cuando eres plenamente consciente, o eso lo tienes muy claro, o tú no te levantas cada día pensando en lo que tienes por delante... [E4]

...dejar la empresa preparada para que mis hijas puedan venderla, gestionarla o gobernarla, o una mezcla de las tres. [E55]

Para mí fue una cosa, que es de una gran muestra de humildad por parte de mi padre; es ceder el liderazgo en vida, y con buenas capacidades y facultades. (...). Con la responsabilidad del legado que te deja, para que tú ese legado lo hagas más grande y lo lledes a siguientes generaciones. [E8]

En el caso de los directivos, también la familia ejerció una influencia sobresaliente, pero no a través del patrimonio, sino de la formación, que cobra una importancia central en la explicación de la trayectoria profesional. De hecho, por lo general, los directivos comienzan sus relatos biográficos detallando su formación reglada, como si trataran de convencer a su interlocutor de que reúnen los méritos necesarios para ocupar la posición que ostentan, subrayando sus credenciales en economía o en disciplinas técnicas, como la ingeniería. El papel de sus familias se refleja principalmente en el valor que estas otorgaron a la educación, tanto por lo que se refiere a los objetivos académicos como a las actitudes hacia el estudio y el trabajo. Esta relevancia de la formación también se deduce de las historias de algunos directivos cuya formación inicial no estaba enfocada a la economía o la gestión empresarial y que describen la adquisición de estudios universitarios en áreas relacionadas con la gestión empresarial en paralelo a su ejercicio profesional como momentos de inflexión en sus carreras o motores de su desarrollo personal.

***El pasado presente:
compromisos hacia
las generaciones
previas y
posteriores***

No estaría trabajando donde estoy trabajando hoy si no hubiese tenido una formación que mis padres me pudieron dar. [E7]

Yo creo que es importante tener una familia que apoye, primero, que te dé valores, valores como es la humildad, la bondad, la constancia, el trabajo duro y, en segundo lugar, que te dé los medios y las herramientas para hacer lo que quieres. [E57]

A ver... un poco te lleva la vida también. Cuando yo terminé la carrera, lo típico, no sabes qué hacer, sales y crees que sabes todo, que no sabes nada, en definitiva. Pero no sabía qué hacer. Entonces empecé trabajando... Bueno, hice primero un máster de calidad... [E31]

Yo soy economista de formación. Y entonces he estado en varios puestos financieros hasta llegar a la dirección financiera. [E17]

Yo, de formación, soy economista, me gusta ser economista. [E52]

Yo estudié Económicas porque quería salir del lugar. [E33]

Soy ingeniero agrónomo. (...). Luego hice un MBA o máster de dirección de empresas en una escuela de negocios, en el Instituto de Empresa, y cambió mi vida profesional. [E45]

Empresarios y directivos destacan cómo la vocación, la determinación, el liderazgo y *la visión general del contexto, de lo que pasa* [E17] han resultado fundamentales

**Conocimientos,
pero, sobre todo,
personalidad**

en sus trayectorias, operando como estímulos naturales a lo largo de sus carreras y resultando esenciales para el desempeño diario y el éxito continuado de la empresa. Estas cualidades constituyen atributos de personalidad que no solo les han conducido a asumir riesgos y responsabilidades, sino que también les han permitido mantener el enfoque en sus objetivos a largo plazo, adaptándose a los cambios del entorno y resistiendo las adversidades cuando sobrevienen. Muchos describen estas características como innatas, pulsiones internas de las que no pueden desprenderse y en las que se apoyan en las múltiples decisiones que jalonan su camino profesional.

Aun considerándolos fundamentales, los entrevistados no idealizan estos rasgos. Con lo que denominan “visión” se refieren, más que al alumbramiento de ideas brillantes o innovadoras, a la capacidad de sostener a largo plazo un objetivo claro para la empresa y desarrollar las herramientas necesarias para conseguirlo. Se trata asimismo de adoptar una perspectiva de conjunto, más allá de la propia compañía, el sector o el país. El liderazgo, a su vez, se califica como *adecuado, desde el respeto a las personas* [E3], enfocado a activar y convencer, pero no necesariamente carismático o autoritario. A su juicio, un líder auténtico ha de contar con habilidades sociales, tales como la *empatía* [E5, E9, E13, E43, E54], la *amabilidad* [17], las *relaciones a corta distancia* [E33], el *don de gentes* [51] y una comprensión de la actividad empresarial que reconozca la importancia del equipo como pilar fundamental. Cuando hablan del liderazgo propio, lo describen como una cualidad consustancial, que requiere ímpetu, optimismo e ingenio. Sin embargo, los entrevistados también reconocen –en abstracto y sin ofrecer ejemplos concretos– que se puede aprender y cultivar a lo largo de la carrera profesional, quizá tratando de evitar dar la impresión de que solo unos pocos “elegidos por la naturaleza” son dignos de ponerse al frente de las empresas.

Yo tengo una vocación muy emprendedora. Cuando te dicen: ¿esto se nace o se hace? Yo creo que hay parte que se nace. O sea, yo tengo una vocación emprendedora y estoy constantemente pensando en ideas, en proyectos y lanzándolos. Entonces eso va en mí, innato. [E8]

En mi caso, es vocacional, totalmente vocacional. El tema de la venta, la compra... es algo que, desde que era bien pequeña, siempre estuve trasteando por las tiendas. Y sí, estudié Derecho, pero realmente tenía muy claro que yo quería trabajar en la empresa. [E21]

Y luego es verdad que hay gente que nace, y otras que se hacen, ¿no? La gente que nace realmente tiene ese ímpetu para todo en la vida. Un poco el caso de mi padre, que tiene esa cualidad innata, pero sí, también se aprende. [E30]

Siempre quería empezar cosas nuevas, siempre he tenido iniciativas en mi vida. Por ejemplo, crear un club de esquí, montar un bar, organizar cosas... O sea, siempre. [E51]

Yo veo más oportunidades que riesgos, soy una persona optimista. Entonces, me sale así, pero veo oportunidades y luego, claro, hay que ejecutarlas desde la responsabilidad, evidentemente. [E5]

Mi padre decía, y no puedo estar más de acuerdo, que un buen empresario es aquel que es capaz de pensar en el largo plazo, a largo plazo. Estamos muy acostumbrados a pensar muy cortoplacistas y yo creo que las buenas decisiones, al menos en el sector en el que yo estoy, se toman con visión de largo plazo. [E2]

Tienes que tener una visión de conjunto total, o sea, pero no solo de tu empresa, sino del entorno. [E31]

Visión. Una frase que dice mi suegro: tener ojos en la cara. Que no solamente es por la imagen visual, sino saber lo que estás viendo, los datos que te están dando. [E34]

Yo defino tener visión como mirar a largo plazo y proyectar lo que quiere ser tu compañía en 10, en 15 o 20 años. [E59]

Un empresario debe tener clarísimo que todo se está moviendo todo el tiempo: su personal, sus clientes, sus proveedores. Y lo que hoy funciona, quizá mañana no va a funcionar. O sea, el empresario, el profesional, la persona del siglo XXI, del año 2023, tiene que pensar que todo cambia, todo cambia, hay que practicar el desapego. [E60]

Aunque esos atributos ligados al carácter emprendedor aparecen en el discurso de un buen número de entrevistados, son más los que destacan la necesidad de cualidades que se consiguen con fuerza de voluntad, con *cultura del sacrificio, del esfuerzo* [E44] (como la formación, la preparación técnica, la capacidad de incorporar nuevos conocimientos, la constancia y la plena dedicación) o que se adquieren con la experiencia (como el sentido común, la templanza y la racionalidad). Sin este conjunto de rasgos, el éxito empresarial, sobre todo, a largo plazo, resulta esquivo. Lejos de la imagen idealizada del empresario brillante y serendípico, los entrevistados dibujan un escenario en el que, para alcanzar el éxito, no bastan la valentía o las ideas visionarias, sino que se requieren grandes dosis de trabajo, entrega y un conjunto de cualidades prácticas y bien fundamentadas que guían cada día las decisiones.

**Sentido común,
capacidad técnica
y capacidad de
trabajo**

Lo más importante que debe tener un empresario es el conocimiento de su negocio. Conocimiento de su negocio. Eso, para alcanzar el éxito. [E59]

Y luego tienes que tener también, como te digo, un conocimiento para saber ejecutar con aptitud. La actitud no lo es todo, tienes que tener una base, de alguna manera, tener un rigor, una excelencia en la ejecución. [E43]

Al final ahí está la matemática, está el sentido común y está el conocimiento y el escuchar a los diferentes stakeholders y voces que tienen conocimientos de detalle en el tema. [E57]

Pues mira, [un empresario] tiene que ser muy plano. Plano quiere decir que no debe tener ni grandes alegrías ni grandes tristezas, porque el empresario que para mí triunfa, es el que va, va, va... (...) Hay que seguir yendo y seguir yendo. [E1]

Al final, el empresario tiene que dedicar el 100% no solo ya de su patrimonio, que también, sino de su vida a un objetivo empresarial. Pero no basta con tener esta vocación, tienes que tener una visión, tienes que saber que hay un hueco, hay un nicho de negocio, que hay una serie de necesidades que no están cubiertas y que puedes satisfacerlas [44].

Obviamente, valores humanos; no religiosos, sino simplemente valores humanos y valores de lógica y de raciocinio. Entonces, yo creo que así se construyen empresas a largo plazo. [E2]

Aunque tengas una grandísima idea y un gran proyecto, vas a tener que currártelo. Vas a tener que currártelo y esforzarte. [E21]

Creo que el empresario tiene que ser una persona que está constantemente disponible y que, además, continúa formándose, continúa avanzando. [E54]

Valor moral e instrumental de la honestidad y la ética

Las menciones a la honestidad y la ética como cualidades del buen empresario se cuentan también por decenas. Una y otra no se describen solo como valores, sino también como herramientas esenciales para el éxito empresarial. En concreto, se consideran fundamentales para sostener la confianza de proveedores, clientes y empleados y, en consecuencia, para consolidar los negocios. No cabe descartar que la insistencia en la honestidad responda al deseo de defender y reivindicar una cualidad que la sociedad española les ha reconocido escasamente.

Está bien visto que tú mientas en cualquier cosa, vale, con tal de aferrarte al poder. En las empresas no funciona así. Si yo miento a un cliente y digo que voy a hacer algo, pero luego no lo hago y es flagrante que le he mentado, es muy difícil que vuelva a contratarme. Entonces, eso te condiciona tu forma de actuar y lo aplicas a todo. A un empleado tampoco le puedes engañar sistemáticamente. [E55]

Hay un elemento, que es la honestidad, que me parece clave. Porque a veces, bueno, pues, como siempre, destacan los ejemplos negativos sobre el conjunto, que suele ser mucho más positivo. Cuando la deshonestidad sale a la luz, es muy llamativa, pero creo que hace mucho daño. Y hace daño al conjunto, pues ya te tira por la borda el trabajo del 99% de los empresarios, que es gente que creo que honesta en su labor cotidiana. [E3]

La empresa está creciendo muchísimo. Yo creo que quizá porque la honestidad no se puede disimular. Entonces, yo no disimulo, yo hablo muy claro. No me van a pillar en un renuncio ni una cosa que no es. Me enseñaron mis padres esto. [E6]

Pero yo creo, y esto sí que es común al directivo y al empresario, la argamasa, lo que une, el pegamento, tienen que ser los valores. Tiene que ser la ética empresarial o la ética directiva que precede al ejercicio de tu función directiva o de tu función empresarial. [E44]

En mi carrera me he encontrado a mucha gente con valores y que me ha enseñado valores de transparencia, de bondad, de honestidad. Y las excepciones generalmente son de corto y medio recorrido. (...). Toda esa gente, en mi experiencia, se han quedado por el camino, o aquellos que siguen en el camino están descarrilando de forma continua. [E57]

Pero si un rasgo de carácter predomina en la visión que los empresarios y directivos ofrecen de sus vidas profesionales es la pasión por su actividad. Le encuentran sentido a su trabajo, se sienten “enganchados” a su actividad y les apasiona. Por talante, tienden a plantearse retos con el objetivo puesto en crecer.

*Pasión por
la actividad
empresarial*

Y creo que es buenísimo contar que somos gente normal, un poco más arriesgada de lo normal, pero que disfrutamos a tope. Yo me levanto por la mañana y voy hiper ilusionado cada día al trabajo. Pues eso hay que contarlo. Sí que luego tienes tus momentos de bajón, pero es de los trabajos más bonitos del mundo. El de ser empresario, tomar las decisiones, que es una maravilla. [E11]

Ya desde el primer día me enganché. O sea, es que me enganché. [E20]

A mí lo que me gusta es el reto. Me gusta sacar proyectos adelante. (...). Me he dedicado con la misma pasión a trabajar para terceros que para mí; le he dedicado el mismo número de horas de trabajo cuando era asalariado, que ahora que soy empresario. La única diferencia es que ahora decido yo, y antes decidía yo, pero supervisado. Ahora no me supervisa nadie; seguramente que me equivoco más porque no tengo ningún supervisor, pero (...) siempre he intentado vivir la empresa como si fuera mía. [E29]

Bajo el supuesto razonable de que esa pasión se estimula y cultiva en los ámbitos de socialización en los que transcurren la infancia, la adolescencia y la juventud, no debería extrañar que tengan más probabilidad de desarrollarla quienes han crecido inmersos en una cultura empresarial. Sin ser una condición necesaria ni suficiente, los testimonios de los entrevistados indican que es una condición muy favorable al espíritu emprendedor, sin el cual el tejido empresarial de una economía se debilita. En cierto modo estaríamos ante una variedad del “efecto Mateo”, por el cual la pertenencia a una familia con tradición empresarial propiciaría el acopio de actitudes, cualidades y habilidades apropiadas al mantenimiento de esa tradición.

En resumen

En los discursos sobre sus trayectorias profesionales, los empresarios y directivos entrevistados ponen especial énfasis en cómo la experiencia y el entorno familiar han influido en su desarrollo profesional. Para quienes proceden de familias con experiencia empresarial, la exposición a esa actividad desde una edad temprana aparece como un factor determinante tanto para moldear sus intereses profesionales como para forjar un sentido de deber hacia el legado familiar. En muchos casos, esas experiencias familiares han definido sus opciones profesionales, en las que se combinan las oportunidades, las decisiones y los sentimientos de lealtad y compromiso hacia sus familias y, como parte de ellas mismas, hacia las empresas. Por su parte, los directivos enfatizan en mayor medida el papel de la formación reglada y de la formación en valores en sus trayectorias, reconociendo en una y otra el apoyo y la implicación de sus familias.

Independientemente de su origen familiar, empresarios y directivos coinciden en considerar fundamentales para su actividad atributos como el sentido común, la capacidad técnica y la honestidad, cualidades que no solo facilitan la gestión empresarial, sino que también fortalecen la confianza en sus relaciones con empleados, proveedores y clientes.

La vocación, la visión y el liderazgo también son rasgos distintivos a los que aluden con frecuencia, destacándolos como elementos fundamentales de su propia identidad profesional. Reivindican con frecuencia estas cualidades como parte de su naturaleza, aunque no descartan que también puedan desarrollarse mediante la formación y la experiencia. Además, expresan una profunda pasión por su trabajo, describiéndolo como un propósito que les motiva diariamente, el motor más potente de su acción empresarial.

A debate

Los testimonios de los entrevistados ponen de relieve que el liderazgo empresarial no se sustenta solo, ni siquiera principalmente, en el conocimiento técnico y la educación formal. Para alcanzarlo se precisan determinadas cualidades intangibles, como el empuje, la disposición hacia la acción, la capacidad psíquica de afrontar cambios constantes y, en consecuencia, incertidumbres y riesgos. Estas actitudes y habilidades difícilmente se pueden enseñar en las aulas; más bien se aprenden a partir de experiencias vividas en un proceso en el que también intervienen predisposiciones innatas inscritas en lo que habitualmente denominamos el "carácter".

La limitada inclinación de la sociedad española hacia el emprendimiento como salida profesional podría estar relacionada no solo con la falta de oport-

tunidades económicas, sino también con la ausencia de esas actitudes y habilidades en una parte significativa de la sociedad. Cómo extender unas y otras fuera de entornos empresariales o de familias con cultura empresarial es una cuestión que rara vez se plantea en España. Pero hacerlo con alguna perspectiva de éxito requeriría en cualquier caso una tarea previa: explicar cómo y cuánto contribuyen las empresas bien gestionadas a mejorar el bienestar de una sociedad, sin dar por supuesto este conocimiento en la ciudadanía.

Entre líneas

Más allá de los logros visibles al frente de sus empresas, las entrevistas destacan la conexión emocional que empresarios y directivos mantienen con su profesión. Muchos no perciben el negocio únicamente como un trabajo, sino como una parte fundamental de sus vidas, una fuente de identidad personal que trasciende lo económico. Esta visión, según ellos, les permite afrontar los desafíos inherentes a la gestión empresarial con una mayor implicación y dedicación. Los sacrificios que relatan (en tiempo de dedicación y riesgos patrimoniales, entre otros) suelen justificarse por la satisfacción de cumplir sus metas. Sin embargo, aunque reconocen de manera general que el lucro es la razón de ser de las empresas, evitan referirse explícitamente a esta motivación en relación con su propia actividad, lo que podría interpretarse como un esfuerzo por distanciarse de una imagen estereotipada del empresario enfocado exclusivamente en las ganancias.

En este contexto, el énfasis particular que los entrevistados ponen en la honestidad y la ética adquiere un sentido más reivindicativo y puede entenderse como una reacción defensiva ante la sensación de que su moralidad se pone a menudo en tela de juicio en la esfera pública.

El relato frente a los datos

Que las entrevistas hayan recogido tantas experiencias tempranas de contacto con la actividad empresarial y no pocos casos de continuidad familiar al frente de las empresas no extraña a la vista de los resultados de la encuesta *online*. Más de la mitad (54%) de los encuestados dice proceder de un entorno empresarial, sobre todo de pequeños empresarios o autónomos. A este respecto, la tradición familiar “explica” bastante más de la trayectoria directiva o empresarial de las mujeres que de la de los varones, pues en torno a dos terceras partes de las encuestadas (69%) reconocen una procedencia empresarial familiar, veinte puntos porcentuales por encima de los encuestados varones.

Obviamente, los estudios también importan: quienes suceden a sus mayores en las empresas familiares muchas veces han de pasar por una fase previa de preparación formal (estudios) y práctica (incluso, fuera de la propia empresa). La importancia de los estudios se evidencia en la encuesta, pues aproximadamente tres cuartas partes (74%) de quienes la completaron cuentan con algún título de educación superior, sobre todo universitaria, una proporción que en la población ocupada total no llegaba a la mitad en el momento de llevar a cabo la encuesta. La sobrerrepresentación de las titulaciones ingenieriles o científicas aporta un detalle más acerca de la educación del empresariado en comparación con la del total de ocupados.

3.3. La reivindicación de la propia valía en un entorno social hostil

Planteamiento y cuestiones centrales

Creadores de riqueza y empleo o personas motivadas únicamente por intereses propios, pero ajenos –cuando no contrarios– al bienestar colectivo: entre esos dos polos ha oscilado tradicionalmente la imagen social de los empresarios. En España, a juzgar por las encuestas que han tratado este tema, esa imagen social se ha situado más cerca del segundo polo que del primero. Según el *Global Entrepreneurship Monitor*, en 2023 alrededor de la mitad de la población en España (53%) consideraba que los empresarios de éxito gozaban de un elevado reconocimiento social, una proporción que superaban holgadamente no solo grandes economías como Alemania (77%), Estados Unidos (79%) y Reino Unido (84%), sino también otros países del sur de Europa, como Italia (64%) o Grecia (70%)²¹.

Aun cuando una explicación rigurosa de este comparativamente escaso aprecio del empresariado en España requeriría un análisis que excede los propósitos de este trabajo, caben pocas dudas sobre la importancia que en la imagen social de los empresarios han adquirido productos culturales muy variados: desde libros de texto y manuales utilizados en la educación secundaria y universitaria, hasta obras literarias y cinematográficas que han alcanzado gran éxito²². Particular peso en la configuración de la imagen social de los empresarios corresponde también a los medios de comunicación, cuya cobertura periodística suele prestar más atención a casos de empresas y empresarios que obtienen grandes beneficios o incumplen la legalidad que a casos

Una producción cultural poco apreciativa del empresariado

²¹ GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2024). *Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report: 25 Years and Growing*. Londres: GEM.

²² Sobre la visión de los empresarios en los libros de texto y manuales universitarios, véase García Delgado, J. L., Jiménez, J. C. y Martín Rodríguez, M. (2017). *Empresarios y bachilleres. La imagen del empresario en los libros de texto*. Madrid: Círculo de Empresarios. Sirvan como ejemplo de obras literarias y cinematográficas de gran éxito la novela *Crematorio* (2007), de Rafael Chirbes, adaptada como miniserie con el mismo título, o las películas *El Reino*, de Rodrigo Sorogoyen (2018) , y *El buen patrón*, de Fernando León de Aranoa (2021).

de éxito empresarial. Sin embargo, los medios recogen, en gran medida, noticias que tienen su origen en declaraciones y posicionamientos de personas representativas de instituciones u organizaciones, y aunque, en ocasiones, tales tomas de postura pública responden a demandas de los propios medios, a menudo resultan de iniciativas adoptadas por los interesados en pronunciarse. Esa “proactividad” comunicativa ha sido más bien escasa en el empresariado español, mostrando un interés limitado en adquirir protagonismo en el espacio público.

Dada esa actitud de reserva y discreción, surge la pregunta de cuánto les preocupa a los empresarios y directivos su imagen social. Pero antes conviene escuchar sus voces a propósito de cómo entienden su responsabilidad hacia la sociedad y en qué concretan el valor social de su actividad. Quizá sea precisamente la convicción de que aportan mucho a la sociedad la que les infunde la autoestima necesaria para soportar, con más resignación que protesta, esa mala imagen. Pero, ¿cómo explican esta? ¿Y les pesa tanto como para intentar cambiarla?

Voces y argumentos

Convencidos de la calidad del empresariado español, los empresarios y directivos entrevistados no dudan en ponderar el valor económico y social de la actividad que llevan a cabo. Se consideran *parte importante de la sociedad* [E36] y entienden que aportan mucho a ella. Son bastantes los que conciben esa aportación como una devolución a la sociedad por todo lo que esta les ha dado; aunque no entran a especificar el contenido de ese “todo”, se sienten genéricamente agradecidos por la posición profesional que han alcanzado.

Devolver a la sociedad lo que esta les ha dado

Yo creo que aquí en España tenemos grandes empresarios. Y los empresarios están comprometidos con la sociedad. (...). Al final, la empresa, el mundo de la empresa –vuelvo a insistir en esto– está compuesta por personas. Somos personas los que estamos, tanto los accionistas, altos directivos, mandos intermedios o empleados; formamos parte de la sociedad, una parte importante de la sociedad que aporta mucho a ese tejido económico tan necesario para el motor de un país. [E36]

...hay muchos empresarios que hacen muchas cosas buenas, y que si no fuera por ellos (...), la economía no sería lo que es. [E17]

Yo creo que debemos poner en valor que el empresario es una parte importante de la sociedad. [E28]

Y la sociedad me ha dado tanto, que yo esto lo tengo que devolver. Y entonces entra la fase del apoyo a la sociedad local, al pueblo, según donde esté ubicado... [E8]

El empresario tiene que devolver a la sociedad parte de lo que la sociedad le ha dado a él. (...). Sí que tiene una responsabilidad en devolver, sobre todo, parte de lo que ha recibido de la sociedad. [E7]

Concretamente, tienes una responsabilidad social y devuelves tanto a la comunidad... [E35]

Hay que devolver a la sociedad lo que la sociedad nos aporta (...). A nivel social hemos de preocuparnos por el medio ambiente y luego por todo lo que también tiene que ver, por supuesto, con el gobierno corporativo y la transparencia. [E36]

**Principal
responsabilidad
social: crear y
mantener el empleo**

De entre todas las aportaciones a la sociedad que mencionan los entrevistados, destaca particularmente la de crear y mantener el empleo. En efecto, subrayan el compromiso con sus empleados como su principal responsabilidad social. Es esta una responsabilidad que asumen ante los trabajadores, pero que incluye a sus familias e incluso a la comunidad local; una responsabilidad que, en su opinión, va más allá del mantenimiento del puesto de trabajo y la retribución salarial, incluyendo oportunidades para formarse y desarrollarse profesionalmente.

Y, al final, lo más importante es cómo mantener los puestos de trabajo, nosotros siempre decimos que es lo más importante que tenemos entre manos. Por encima del beneficio, por encima de ser, de crecer. Sí, la empresa tiene que crecer, porque si no creces, no avanzas. Pero para nosotros lo más importante es el mantener cada uno de los puestos de trabajo que tenemos de gente que ha decidido apostar por este proyecto. [E4]

La forma más directa [de ejercer la responsabilidad social] es con los puestos de trabajo que se crean, y otras muchísimas más. Y también, o sea, por ejemplo, obviamente por los impuestos que se pagan, que pagamos muchísimos impuestos, muchísimos. Parece que estamos fritos a impuestos las empresas. Esa es una contribución importante a la sociedad, pero económica. Pero yo valoro mucho más el resto. Por ejemplo, la creación de puestos de trabajo, que, al final, implica mejorar la preparación de las personas. [E12]

El empresario tiene ahí una responsabilidad que te hace un poco sobrellevar las dificultades. En el día a día tienes ese compromiso con tu gente. Sí, esa es la principal responsabilidad social de un empresario, la de cuidar a sus empleados. [E30]

Nosotros somos muy responsables en que de nuestra actividad viven 130 familias. Eso sí que está muy presente en la toma de decisiones. Aparte, que vive la mía también. [E52]

Nuestro papel en la sociedad es crear oportunidades, es generar riqueza y crear oportunidades. Nosotros tenemos que generar riqueza para que la gente viva, para poder pagar impuestos razonables, para que haya una convivencia social, un reparto equitativo, una justicia social en la creación de oportunidades. Y esa es una de las claves del empresario: generar oportunidades para que las personas se puedan desarrollar profesional y personalmente en aquello que crean que pueden. [E51]

El empresariado comparte que tiene una misión social importante, un componente de retribuir a la sociedad, pues ya no solamente en términos de beneficios

económicos, sino también en formación o en arraigo en los entornos donde están operando. [49]

Aun con la conciencia de ejercer esa responsabilidad social de una manera tan concreta y objetivable, pocos entrevistados renuncian a tildar de negativa la imagen social del empresario. Esos pocos dan a entender que, en su percepción de tal imagen, priman las experiencias directas en su comunidad, en su entorno más cercano, incluso en el seno de sus propias empresas.

Reconocimiento social en la propia comunidad

Lo que yo entiendo aquí, en mi comunidad, es que estoy muy bien mirado, no solo yo, sino todo mi entorno, toda mi empresa. Vemos que las personas están agradecidas. La administración está agradecida. No paramos de colaborar con nuestros equipos de fútbol, de baloncesto, con las cofradías, con las peñas. Concretamente tienes una responsabilidad social y devuelves tanto a la comunidad. [E35]

A nivel personal, a nivel de empresa, yo allí donde voy me siento reconocida. Nos sentimos reconocidos, incluso queridos, por nuestros empleados. [E20]

Estados Unidos como recurrente referencia

Aunque las referencias a este tipo de buenas experiencias en el entorno social más próximo son abundantes, la mayoría de los entrevistados responden a la pregunta sobre la imagen social de los empresarios pensando en el conjunto de la sociedad española. Así enfocada, la cuestión provoca juicios rotundos: los entrevistados consideran que *la imagen es fatal* [E33], que *la mirada del empresario es, en general, negativa* [E3], lo que atribuyen principalmente al discurso de los medios y de parte de la clase política. Tienen, además, la sensación de que esa imagen ha empeorado en los últimos tiempos; en particular, *con los políticos de ahora* [E6], lo que juzgan *algo injusto, muy injusto* [E14]. Comparten la idea de que mientras que en España existe un clima de sospecha hacia ellos, en otros países se los considera figuras respetadas y admiradas. De forma recurrente apuntan a Estados Unidos, donde la figura del empresario se ve como un modelo a seguir y las historias de éxito suscitan interés público. En contraste, en España prevalece la visión del empresario *malvado* [E10, E44], que está *a sacar el dinero, a exprimir al trabajador* [E31].

Si tú piensas en las películas americanas que han retratado la vida de grandes empresarios americanos, te encuentras muchas, desde Howard Hughes a, recientemente, Zuckerberg o Steve Jobs. Y, luego, los tratan como los tienen que tratar. (...) Y en España, (...), al revés, cuando ha habido películas de empresarios, es para resaltar el componente, entre comillas, malvado. [E44]

Si tú vas a Estados Unidos o vas a Asia, pues, la percepción que tienen de los empresarios y de los directivos, es muy distinta. [E17]

Yo creo que, en los países fundamentalmente anglosajones, se les ve mejor y se les protege más. [E45]

La imagen que [en España] se tiene de la empresa es totalmente distinta a la que se tiene, por ejemplo, en Estados Unidos. La figura del emprendedor

en Estados Unidos es una figura que es un role model y, sin embargo, aquí —depende en qué foro— está bastante criminalizado, lo cual hace flaco favor si queremos competir en un mundo que, lógicamente, es global y cada vez, pues, más complicado. [E59]

**Censura moral a la
riqueza**

Ahondando en las razones de su escaso reconocimiento social, un buen número de entrevistados alude a una censura social consistente en asociar riqueza con falta de moral. A su juicio, la sociedad española tiende a considerar el éxito empresarial y la moralidad incompatibles, suscribiendo en cierto modo la sentencia *pecunia olet*. Como observan algunos entrevistados, puede que la innovación y el emprendimiento juvenil se valoren positivamente en España, pero, una vez que los proyectos empresariales se consolidan y empiezan a rendir beneficios sustanciales, la sociedad recela de quienes los lideran. El buen “emprendedor” pasa a ser el taimado “empresario”. Esta última palabra adquiere una connotación muy diferente de la que adorna a la primera, sin reparar suficientemente en que un empresario en muchas ocasiones es, al fin y al cabo, un antiguo emprendedor, y un emprendedor de éxito se convierte necesariamente en empresario.

Hay una valoración negativa por parte de la sociedad desde el punto de vista ético, como que ganar dinero y la ética no fueran de la mano o no pudieran ir de la mano. (...). Hay una minusvaloración de la función empresarial, de la función empresarial con éxito. Porque es muy curioso (...), el emprendedor no está mal visto. El emprendedor es bueno, es emprendedor. [E44]

A ver, el empresario es caricaturizado históricamente como un señor con sombrero de copa, puro, gordo y con bigotes. Vale. Es cultura pop. Está en el imaginario popular. Entonces cualquier empresario es... Pero se ha inventado un eufemismo, que es el emprendedor, que es alguien joven, con camiseta, tenis, playeras, con una sudadera, disruptivo... No sé. Vale, bien, pero al final eres un empresario. Empresario es alguien que paga una nómina. [E52]

Ahora es verdad que la figura del emprendedor, tan famoso, pues está más, más cuidada, ¿no? Se está trabajando potenciarla y cuidarla, pero nunca ha sido ni bien proyectada ni bien expuesta. [E40]

Frente a los recelos que suscitan los beneficios y el dinero, los empresarios reivindican la necesidad de unos y otro. Sin rentabilidad, las empresas no son sostenibles ni pueden contribuir a la sociedad. Alcanzar beneficios debe ser el objetivo de cualquier empresario, porque sin ellos no puede haber crecimiento del negocio ni creación de empleo.

**De buen
“emprendedor”
a taimado
“empresario”**

Es obvio que una empresa debe tener beneficios y rentabilidad económica, porque si no, no sería, no la podríamos llamar empresa. [E46]

¿Qué persigue un empresario? Creo que persigue ganar dinero, lógico, pero lo que hace con ese dinero es reinvertir mayoritariamente lo que gana y generar más empleo y generar más riqueza y, por lo tanto, eso hay que saberlo contar y hay que contarle a la sociedad: ‘oye, que nosotros no estamos aquí para forrarnos’. [E29]

Como yo lo veo, nuestra obligación como empresa es generar beneficios, porque esto no es una ONG, esa es la realidad. Yo tengo que generar beneficios, hacer que la gente se desarrolle, hacer un entorno en que la gente se desarrolle personal, profesional y económicamente, de todo. [E27]

Oye, y no te olvides, el empresario, también es verdad que busca el lucro, que también asume un riesgo, también genera negocio a terceros, genera nóminas, mantiene familias, empleados, clientes, que también tienen una ilusión puesta en ese negocio, también, en que se les preste un buen servicio. [E43]

Que la empresa gane dinero es el primer paso para que sea sostenible. Pero no puede quedarse en eso. No puede quedarse en la mera maximización del beneficio sin tener en cuenta otros stakeholders, otras externalidades negativas que puede producir. [E44]

**Generar beneficios
como obligado
objetivo**

En esta discusión sobre las ganancias y los beneficios, los entrevistados no pasan por alto casos de comportamientos irregulares, pero los consideran desviaciones respecto a la norma. Afirman que los comportamientos poco éticos no se concentran más en la profesión empresarial que en otras, y comparan la presencia de individuos corruptos en los negocios con casos similares entre abogados, economistas, políticos e incluso deportistas. Sostienen asimismo que la ética y los valores deberían ser un compromiso común para todas las profesiones, señalando que a ellos se les exige un estándar moral más alto y se les sujeta a un escrutinio público más severo. En general, opinan que una parte de la sociedad les pide lo que ella misma no es capaz de cumplir.

¿Hay algún chorizo? Sí, pero como en todas las profesiones. [E29]

Es verdad que hemos tenido ejemplos de empresarios poco éticos, como lo ha habido de deportistas, de políticos o de músicos. No es algo de los empresarios. [E44]

Pero es que, también, el abanico de empresarios... Es que hay tantos tipos de empresario, hay gente que aporta y que da mucha riqueza a la región. (...). Pero también es que tenemos mucho empresario que se llama empresario, que son un poco especuladores, sin crear riqueza. Entonces, a veces, como tenemos a todos metidos en el mismo cestillo [E19]

Porque es verdad que a veces le demandamos mucho a la empresa. Está bien demandarlo, pero primero empezar por nosotros mismos. Es decir, yo soy una persona que tengo responsabilidad social. Si yo la tengo, entonces se la podré pedir a otra persona o a otra organización; porque si yo no lo hago, ¿cómo voy a pedir que lo hagan otros? [E36]

No puedes pedir ética y no ser ético, o sea, a veces te encuentras con gente que dices, pero este tío qué me va a pedir a mí. [E33]

Una amplia mayoría de los entrevistados que advierten un empeoramiento de la opinión pública sobre los líderes empresariales atribuye la causa, en gran parte, al discurso muy beligerante contra el empresariado [E17]. Varios mati-

**Retórica política
adversa, con cierta
sobreactuación**

zan, sin embargo, que la hostilidad exhibida adolece de cierta dramatización, tendiendo a quedarse en el plano retórico y que, en la práctica, *los políticos de cierta trayectoria sí ponen en valor a la empresa* [E5]. Es más, en el día a día, no perciben tantas diferencias en la gestión empresarial en función del partido que gobierne y su mayor o menor beligerancia discursiva contra el mundo empresarial.

Unos partidos políticos o gente dentro de unos partidos políticos que tratan fatal a los empresarios, tienen un concepto del empresario como un ladrón que no hace nada más que amasar y contar billetes que se lleva a su casa. [E7]

Que, además, la escena política de este país, pues, tampoco ayuda. Porque el discurso en los últimos años es muy beligerante contra el empresariado... (...). A ver, yo creo que, al final las diferencias [entre gobiernos de diferente signo] no son enormes, porque las diferencias en el discurso no se trasladan siempre a la regulación. [E17]

Pero no he visto una polarización trasladada a las políticas empresariales de los diferentes partidos políticos. [E57]

Una cosa es la ideología de un partido, que puede ser más pro empleado, pero, también, incluso el que sea más pro empleado es consciente [de] que tiene que haber empresarios, que no te puedes cargar la empresa, ni la gran empresa, ni la PYME. [E43]

Bueno, yo creo que también, en general, los partidos saben que tienen que cuidar a las empresas, aunque no todas las leyes nos favorezcan. [E20]

En todo caso, un grupo considerable de entrevistados admite que a los empresarios también les corresponde una responsabilidad parcial por su mala imagen social. Y ello, porque se han dejado llevar por la inercia y no han perseguido una estrategia de comunicación orientada a poner a las empresas en la agenda pública y trasladar a los ciudadanos información sobre su contribución al crecimiento económico y a la prosperidad de la sociedad. Llama, sin embargo, la atención que quienes se manifiestan a favor de mejorar la comunicación pública, lo hacen sin proponer siquiera una idea o actuación concreta, más como una noción abstracta de cuya materialización desconfían. Como contrapunto, también se escuchan algunas voces a favor de que los empresarios se queden al margen del debate público y se dediquen exclusivamente a sus negocios, puesto que la exposición pública puede entrañar riesgos para el desempeño empresarial y distraer de los objetivos esenciales que deben perseguir quienes dirigen y gestionan las empresas.

**Autocrítica y
asunción de
responsabilidad
parcial**

Es verdad que los empresarios, por norma general, no son muy comunicadores a la sociedad. Entonces, creo que hay un gran desconocimiento. Si la sociedad supiese muchas cosas de los sacrificios de los empresarios, de los patrimonios que se ponen en riesgo o de las tomas de decisiones, la sociedad lo pondría más en valor. Yo creo que hay una falta de comunicación. O sea, nos hemos preocupado más de nuestras empresas que de nuestra imagen. [E8]

Lo hacemos por responsabilidad de país, por responsabilidad social, por responsabilidad. Lo decimos, lo saben los que lo tienen que saber, lo saben. Pero la traslación luego al público, como no vende [electoralmente], no se dice, claro. [E2]

Yo creo que se nos conoce poco, eso es verdad, pero porque nosotros queremos que se nos conozca poco. Eso tenemos que cambiarlo. [E11]

Yo animaría a que [los empresarios] perdieran el miedo a exponerse más, a contar más lo que lo que son, lo que hacen. Cuesta mucho ver entrevistas de empresarios que den su parecer. [E28]

No hemos sido capaces de trasladar lo que hoy en día es un empresario. Oye, que habría que hacer un esfuerzo, estamos en el mundo de la comunicación y no hemos sabido comunicar. [E34]

Entonces, perder el tiempo en discutir con la gente que no te aporta para el negocio, eso ninguna empresa lo va a hacer. Hay un proverbio árabe (...): "no pierdas el tiempo con gente que no te interesa". (...) Hagas lo que hagas, no les vas a gustar [a los políticos], porque lo usan para conseguir quizás un driver de votos, o lo que sea. Y después, que al empresario lo que no le aporta, no se mete. Eso lo tengo claro. (...) Zapatero a tus zapatos, empresario, tus empresas. [E52]

En resumen

El grueso de los empresarios y directivos entrevistados manifiesta sin reservas su percepción de que su colectivo está socialmente poco valorado. Consideran que en España las figuras del empresario y el directivo (sobre todo, del primero) se enfrentan a una opinión pública crítica y desconfiada, que, por lo general, no valora su contribución a la sociedad. Esta percepción social negativa se alimenta de estereotipos anacrónicos y basados en censuras morales alejados de la realidad. Por añadidura, sienten que la coyuntura política tiende a reforzar esa mala imagen en lugar de contrarrestarla.

Todo ello lo consideran particularmente injusto habida cuenta de su firme convicción en las aportaciones que hacen a la sociedad. En sus testimonios, destacan las contribuciones que consideran fundamentales para el desarrollo del país, como la generación de empleo y la creación de valor económico. Subrayan su papel como actores clave en la dinamización económica y su traslación al bienestar social, especialmente en su área geográfica de referencia. Les cuesta entender que esas aportaciones no se hayan traducido en un reconocimiento social más amplio.

Con algo de autocrítica, reconocen que al colectivo de los empresarios le falta una estrategia de comunicación activa que podría ayudar a mejorar su imagen. No obstante, prescinden de avanzar alguna idea al respecto, como si no estuvieran del todo seguros de la conveniencia de semejante estrategia. Aunque son conscientes de que carecen del reconocimiento social que creen merecer, no dan el paso para reivindicar su papel social de manera efectiva y colectiva, priorizando la dirección de sus negocios sobre cualquier otra actividad.

A debate

Las entrevistas ponen de relieve el contraste entre la percepción de los empresarios sobre el valor social de lo que hacen y la imagen que de ellos ha arraigado en la opinión pública. Aunque algunos entrevistados sospechan que la imagen negativa de los empresarios obedece en parte a una insuficiente política comunicativa del colectivo empresarial, parecen dudar de si una mayor visibilidad de las “buenas prácticas” empresariales contribuiría a modificar esa imagen o si, dado el clima de desconfianza hacia los empresarios que estos perciben, unas estrategias de comunicación distintas no podrían llegar incluso a ser contraproducentes. Mientras tanto, se afanan en reivindicar su papel como generadores de riqueza y empleo, contraponiendo a una imagen de dureza e inflexibilidad, otra de responsabilidad y compromiso ético.

Los entrevistados aceptan con cierta resignación que les haya tocado desempeñar su actividad empresarial en una sociedad que, a diferencia de otras próximas, no valora la figura del empresario, lo cual si acaso, añade valor a su quehacer. En definitiva, parece que la mala imagen, lejos de dañar su autoestima, les reafirma en su mérito. De ser así, este sentimiento podría amortiguar cualquier impulso de cambiar esa imagen, teniendo en cuenta el riesgo de que una operación con semejante objetivo fracase o sea percibida por parte de la sociedad como un comportamiento instrumental para conseguir objetivos inconfesables.

Entre líneas

La mala imagen que afirman soportar los entrevistados les resultaría probablemente más onerosa si no fuera porque el reconocimiento que no encuentran en la opinión pública ni en la cultura de la sociedad española, lo reciben a menudo en su entorno más cercano. En él, su aportación al empleo, la dinamización económica y el apoyo a iniciativas locales resulta mucho más visible y tangible. También esta experiencia directa de reconocimiento localizado puede amortiguar el malestar sentido por carecer de una consideración social que creen merecida.

Por mucho que algunos entrevistados lamenten la ausencia de una estrategia de comunicación social del empresariado español y sugieran promoverla, tanto la convicción de que, como empresarios, están cumpliendo con su responsabilidad social, como la comprobación de que así lo perciben las personas con las que se cruzan dentro de la empresa, en la calle y en los establecimientos que frecuentan cotidianamente, tienden a inhibir iniciativas dirigidas a impulsar esa estrategia. Al final, de los testimonios de los empresarios y directivos se desprende que lo que les importa verdaderamente es su comunidad, de la que forman parte sus empleados, sus vecinos y conciudadanos, así como también otros empresarios del lugar.

El relato frente a los datos

Si en algo coinciden los directivos y empresarios entrevistados con los encuestados *online* es en sus opiniones sobre la imagen social de los empresarios y su evolución. También es muy mayoritaria entre los segundos la creencia de que la imagen que tiene la sociedad española de los empresarios es muy o bastante negativa (66%); para la mitad de los encuestados (49%), incluso, habría empeorado en los últimos cinco años, mientras que aproximadamente solo uno de cada cinco (18%) cree que habría mejorado.

El orgullo por su profesión que declaran los entrevistados concuerda con los juicios medios obtenidos en la encuesta *online* al comparar a los empresarios españoles con los de países de nuestro entorno: mayorías muy extensas –superiores a tres cuartas partes de la muestra encuestada– los consideran iguales o mejores en formación, disposición al riesgo, compromiso social y, especialmente, en resiliencia (“su resistencia y voluntad de mantener sus empresas”).

Entre los encuestados abunda asimismo la opinión de que los empresarios tienen una responsabilidad colectiva hacia la sociedad (lo cree un 67%), concretada singularmente en los efectos más directos de su actividad empresarial: la contribución al crecimiento económico (citada por el 60% como uno de los dos fines de la responsabilidad colectiva de los empresarios), la creación de empleo (50%), la producción de bienes o servicios útiles (29%) y la consecución de rentabilidad en sus empresas (24%).

3.4. Mujeres al frente de las empresas: se hace camino al andar

Planteamiento y cuestiones centrales

Infrarrepresentación y sobrerrepresentación son términos que han ido cediendo su original sentido descriptivo para adquirir una connotación negativa, especialmente cuando se aplican a cuestiones de género. Pero si de lo que se trata es de comprender la realidad antes que denunciarla, conviene recuperar aquel sentido y

afirmar que las mujeres están claramente infrarrepresentadas en el liderazgo empresarial (y, en consecuencia, los hombres, sobrerrepresentados). ¿Cómo explican los empresarios y directivos españoles que, a pesar del aumento sostenido de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo en el último medio siglo, su presencia en la clase empresarial sea tan reducida? ¿Cuál es su posición en el debate sobre la infrarrepresentación de las mujeres en la cúspide de las empresas? ¿Y cómo explican y valoran su éxito las mujeres que han conseguido ocupar cargos destacados en las empresas? ¿Dónde identifican ellas los principales obstáculos al ejercicio de la dirección empresarial, cómo valoran la evolución de esos obstáculos y hasta qué punto los consideran superables?

Las respuestas a estas preguntas han de enmarcarse en un contexto político nacional y europeo en el que prevalecen firmes compromisos con el avance hacia el equilibrio de género en los órganos directivos de las empresas. En el ámbito de la Unión Europea se han aprobado diversas medidas orientadas hacia este objetivo; la más reciente de ellas, la Directiva 2022/2381, que exige a las empresas cotizadas europeas una participación mínima del 40% de administradores no ejecutivos del sexo menos representado, objetivo que deben haber cumplido en 2026²³. En España, las empresas del IBEX35 alcanzaron ya en 2023 ese porcentaje de participación femenina en sus consejos de administración; en concreto, las consejeras representaban el 40,1%, alrededor de doce puntos más que en 2019 (27,5%). Aunque en el resto de las empresas cotizadas la proporción de consejeras era inferior, el ritmo de aumento durante el último quinquenio no ha sido menos intenso. Es cierto que los porcentajes de mujeres en la alta dirección (excluidas las consejeras) son consistentemente más bajos que en los consejos de administración, pero también aquí han registrado incrementos muy significativos durante la última década (de 16% en 2014 a 37% en 2024)²⁴.

Avances de las mujeres al frente de empresas

Esta evolución podría acelerarse con la Ley orgánica que traspone la mencionada directiva europea. Publicada en el verano de 2024, se ha planteado como una superación de la legislación que recomendaba a las empresas la presencia equilibrada de mujeres y hombres²⁵. Yendo más allá de lo exigido en la directiva, la norma exige la representación paritaria en los ámbitos decisorios de la vida política y económica, ampliando su ámbito de aplicación a las entidades no cotizadas que tengan la consideración de grandes empresas de interés público, en virtud de su “importancia pública significativa por la naturaleza de su actividad, por su tamaño o por su número de empleados”.

²³ Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de noviembre de 2022 relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas (DOUE 315, de 7 de diciembre de 2022).

²⁴ Instituto Nacional de Estadística, INEbase, mujeres y hombres en España (https://ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t00/mujeres_hombres/tablas_1/10/&file=p04002.px).

²⁵ Conforme al art. 75 de Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, “(l)as sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada *procurarán* incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley”.

Si bien las entrevistas a empresarias y empresarios se desarrollaron antes de la aprobación de la Ley orgánica, las palabras de unas y otros permiten inferir su parecer contrario a una política de imposición de la equidad de género en el gobierno de las empresas. El rechazo es, si cabe, más vehemente entre las trece entrevistadas, que, cuando refieren su trayectoria profesional, insisten en su vocación, preparación y esfuerzo, más que en su suerte o su destino. Como comentaba una de ellas, ser la *hija del dueño* puede convertirse en un estigma si no va acompañado con una *vocación emprendedora* que implica estar *constantemente pensando en ideas, en proyectos y lanzándolos* [E8].

Voces y argumentos

Entrevistadas y entrevistados coinciden en constatar la insuficiente representación de las mujeres en el empresariado español, y también en que se han producido avances importantes en el pasado reciente, sin dudar de que estos continuarán en el futuro.

**Insuficiente
representación de
las mujeres en el
empresariado**

Creo que es evidente que ha habido una infrarrepresentación de las mujeres tanto en los equipos directivos como en los órganos de administración. [E44, hombre]

Es que mujeres en alta dirección hay muy pocas, muy pocas, todavía muy pocas. Alta-alta dirección de gran empresa, que es un poco a lo mejor por lo que te busca un consejo y tal, que busca un perfil muy definido, hay muy pocas. [E20, mujer]

Las cosas han cambiado muchísimo de hace unos años para acá. Cada vez somos más mujeres en puestos directivos. Sí, seguimos estando en minoría, pero yo cada vez me codeo más con mujeres en diferentes ámbitos, y es reconfortante, la verdad. [E30, mujer]

Somos bastantes mujeres, en porcentaje, en puestos de alta dirección. Eso, sí, lo que es empresaria, menos, y lo que es empresaria fundadora, una raya en el agua... [E38, mujer]

Honestamente, creo que cada vez es más fácil encontrarte con mujeres en puestos de dirección, pero sí que es verdad que es un camino que hay que luchar. Y hay veces que te encuentras con gente que no te lo pone tan fácil. Aunque en 50 años se ha avanzado muchísimo, muchísimo. [E21, mujer]

Yo creo que es un tema de tiempo. El mundo es de las mujeres. Yo lo tengo clarísimo y eso se va a notar en el mundo de la empresa. Lo que pasa es que lleva tiempo. [E33, hombre]

Hoy en día, a la mujer –a las personas, yo siempre hablo de personas– hay que darle su sitio. Yo creo que llegará. Yo creo que llegará pronto. [E34, hombre]

**La neutralidad de
género no es el
objetivo**

Es cierto que en ninguna de las entrevistas se menciona la paridad de género como ideal normativo, como el fin deseable de la evolución en curso. El escenario ideal de las mujeres y los hombres entrevistados no es el de un mercado

de trabajo neutro en lo que se refiere al género (*gender neutral*), sino adaptado a las capacidades y preferencias efectivas de cada cual, independientemente del sexo o de otras características adscriptivas. Se asume, por tanto, que el peso de hombres y mujeres en la empresa irá equilibrándose, pero sin excluir la existencia de diferencias de género –y no necesariamente siempre a favor de los hombres–. Estas diferencias dependerán, sobre todo, de los sectores productivos: en los que precisan competencias que se adquieren habitualmente en estudios superiores con menos presencia femenina, los avances son más lentos y previsiblemente seguirán siéndolo mientras no cambie la composición del alumnado de esas carreras.

Y en una empresa tienen que estar los mejores. Y si son veinte mujeres, pues veinte mujeres, no diez mujeres y diez hombres por obligación. [E39, hombre]

Yo no creo en los porcentajes, yo creo en la meritocracia. Y si tú eres buena, vas a llegar a donde tienes que llegar, sí o sí. ¿Que tenéis que luchar un poco más ahora? Seguramente. Porque también es humano que el que tiene un reino no lo quiere perder. Yo he visto a muy poca gente que diga: “no, mira, ven que lo compartimos” (...). Derriba la puerta. Hay que derribarla. ¿Hay que ayudar a que la mujer abra la puerta? Claro, por supuesto. ¿Que por decreto debe haber un 40% de mujeres? No me parece bien (...). Tienen que estar los que valen y tienen que estar los que van a aportar valor. [E29, hombre]

Mira, si tengo que elegir en igualdad de condiciones, elijo una mujer. En administración y en nivel de lo que son puestos de dirección, ingeniería y comercial, más del 50% también son mujeres. Las mujeres que son buenas son buenísimas, las que tienen ganas. A mí me da igual, cuando me llaman y me dicen: no, es por el cupo. Digo: me da igual que sea por el cupo. O sea, si me interesa, me da igual. [E1, mujer]

No me gusta la imposición, es que no me gusta para nada la imposición de ningún tipo. Cuando me hablan de imponer en un consejo de administración de una empresa la paridad, un 50/50, pues no lo veo. Creo que la valía debe de estar por encima de eso. (...). Lógicamente, se deben dar las mismas posibilidades a las mujeres que a los hombres. [E24, hombre]

Yo creo en el talento, o sea, por eso, el tema de las cuotas es complicado. Porque a mí me gustan los méritos, y luego nos gusta muchísimo la promoción interna. Entonces, muchas veces entra gente, hombres, mujeres, y tú ves quien tiene el perfil, no por ser hombre o mujer. También te digo que en un comité de dirección, es enriquecedor que haya hombres y mujeres. Ahora, en este puesto tiene que ser un hombre, en este tiene que ser una mujer: no. [E20, mujer]

Nosotros pensamos que mujeres tiene que haber en todos los niveles de la organización. Ahora, evidentemente si hay mucho impulso para la alta dirección, sí, pero a nosotros nos gusta que estén en todos los niveles para que vayan ascendiendo de una forma natural, para que no parezca –porque no es así– que fuerzas, o que las que llegan, llegan porque hay una ley que te ayude. [E58, mujer]

Creo mucho en la meritocracia y yo creo que la mujer tiene que entrar por derecho propio, que lo tiene; por gestión, por capacidad y, vuelvo a repetir, por meritocracia, no por cuotas o por imposición. [E43, hombre]

Normalmente no busco ni hombre ni mujer. El mejor para ese puesto, independientemente del género, me da igual; porque yo lo que estoy buscando es el mejor profesional para el desarrollo de una labor. [E51, hombre]

La perspectiva evolutiva hacia un equilibrio “natural” entre hombres y mujeres, central en la manera de entender las diferencias de género en el seno del empresariado español, descansa sobre una serie de experiencias concretas que chocan con la idea de que ellos y ellas pueden y deben ser “sustitutos perfectos”.

Los empresarios y directivos varones identifican y valoran determinadas cualidades de las mujeres que echan en falta en los hombres. Frecuentemente ensalzan a las mujeres empresarias y directivas con las que han tratado, resaltando sus rasgos específicos.

Creo que es verdad que las mujeres son mucho más metódicas y más constantes, más de fiar; es decir, el hombre se dispersa más, o nos dispersamos más. [E29, hombre]

Quizás las mujeres sean mucho más metódicas en el trabajo que los hombres, más analíticas que los hombres. [E37, hombre]

Las mujeres, sí que, en el método, son muchísimo mejores, en la negociación. La diferencia con el perfil masculino es la avidez por el riesgo. Los hombres somos mucho más ávidos, por inconscientes, pensamos menos las cosas. (...). Creo que [las mujeres] tienen menos ego que los hombres. (...) Por eso hay que llenarse de mujeres que te bajen el ego. Creo que las empresas, lo que te decía, las que tienen un porcentaje de talento femenino sobreviven más tiempo. Mucho más. [E52, hombre]

Y yo siempre digo que podremos hablar de igualdad cuando haya el mismo número de directivas mediocres que de directivos mediocres. Yo conozco muchos directivos que malos, malos no son, pero son o somos del montón. Una tía, para llegar, tiene que ser la leche. No hay muchas mediocres. [E17, hombre]

La presión de la maternidad y las complicaciones en la gestión del tiempo diario

Sin embargo, también reconocen que, desde la perspectiva de lo que podríamos denominar “la racionalidad empresarial”, la gestión del tiempo de trabajo de las directivas que son madres puede resultar más complicada. En la medida en que la dirección de las empresas exige una amplia disponibilidad horaria, las restricciones del tiempo de trabajo que suelen acompañar a la maternidad limitan el desarrollo de la carrera empresarial. Obviamente, bastantes madres no renuncian a los puestos directivos y empresariales, manejando esas restricciones de la manera que estiman más eficaz y razonable; otras, sin embargo, según refieren algunos empresarios y directivos varones, optan por desescalar (*downshifting*) para, durante un tiempo, compatibilizar mejor la dedicación profesional y familiar.

Es que nos queremos igualar hombre a mujer, y mujeres a hombres, y tan, tan iguales no somos. (...). Oye, yo no digo, porque uno a uno, todo el mundo tiene motivos para decir: estoy embarazada, es de riesgo; pero que el 99%, al mes de embarazo, ya esté de baja, aquí está fallando la media. Uno a uno lleva razón, pero cuando uno analiza los grandes números... Estoy formando a

una persona, pero está año y medio fuera... (...). Hay que dar, por supuesto, un tiempo. Pero largo me lo fiáis; embarazo, lactancia, maternidad, las vacaciones pendientes... y cuando te das cuenta, son dos años. [E34, hombre]

...para las empresas es una faena, es una auténtica faena el prescindir de una persona durante tanto tiempo. [E31, hombre]

Y me ha pasado en dos ocasiones, con dos mujeres –y esto que digo es absolutamente “incorrecto”, pero tiene una explicación... Llega un momento en el que sus prioridades familiares cambian y son ellas las que se ponen el freno (...). Es que no quieren asumir más responsabilidades porque valoran de otra manera la familia, el cuidado de los hijos. [E14, hombre]

A veces se limitan ellas mismas porque les pesa más la carga de la conciencia familiar. Se le da más prioridad a la familia. [E9, hombre]

Mira, yo he conocido mujeres potentísimas directivas que tienen el espíritu de sacrificio, años luz de muchos tíos y me quito el sombrero (...). Pero el componente ‘madre’ afecta mucho; en cuanto son madres, clic. Yo he visto caer a grandes, a gente muy buena, que digo: “la tía es potente, es madre y desaparece del mapa”. O que dicen: “no, no, yo no puedo, yo no puedo viajar”. “Bueno, pero busquemos una combinación”. “No, no, es que no quiero viajar”. [E27, hombre]

Una cosa que veo, que sí que ocurre es que la mujer, la mujer preparada, llega un momento que está en un nivel que dices: “oye, igual le damos otro empujón más para arriba”. Y a veces ese primer o segundo paso o peldaño te lo aceptan. Pero llega un momento que se tienen que meter más horas. Tienes que empezar a viajar. Y reculan un poco porque ya empiezan a tener uno o dos hijos, el marido, el no-sé-qué, y entonces ahí empieza a haber un poco que dicen: “mira, oye, pues yo, económicamente, ya con el puesto que tengo estoy bien; estoy bien considerada en la empresa, pero ahora es más obligación, más responsabilidad, más viajes”. Y entonces las ves que se quedan ahí un poco... Otro, seguramente con menos aptitud para ese puesto, sin embargo, lo lanzas un poco porque dice: “yo no tengo problema de pegarme ahora diez días en México o en China, o donde sea”. [E19, hombre]

El argumento del *downshifting* voluntario no se escucha, sin embargo, en las voces de las empresarias y directivas entrevistadas. No consideran la maternidad tan onerosa para las empresas, habida cuenta tanto de las bajas tasas de fecundidad de las mujeres en España como de la progresiva equiparación de los permisos de maternidad y paternidad.

Vivimos en una sociedad europea, que tenemos una media de uno coma pocos hijos. O sea, en la vida laboral de una mujer, una maternidad es una vez a lo largo de toda su trayectoria. Entonces hay que (...) facilitar la conciliación de todas las formas posibles. [E5, mujer]

Tenemos una gran oportunidad para el trabajo y ahora que las bajas paternas y maternales son similares, eso nos abre una puerta. [E26, mujer]

Ellas tienden a subrayar más la igualdad de competencias y cualidades, sin hacer referencia a sus problemas de disponibilidad horaria.

Pero tanto en conocimientos como en habilidades yo creo que somos similares. [E26, mujer]

Estamos acostumbradas las mujeres a llevar más cosas, a hacer, a estar atentas a más cosas. Entonces, eso creo que es una virtud a la hora de, después, poder gestionar cosas diferentes. Pero, bueno, igual que hay buenos hombres, hay buenas mujeres, y no, no diferencio en este caso... En mi equipo hay hombres y mujeres. Es mixto. Y depende de sus habilidades y su capacidad, su actitud, no del sexo. [E21, mujer]

Las mujeres tenemos un poquito más ese... esa mano izquierda en la negociación, la empatía, una menor agresividad. Pero en [las más jóvenes] noto muchas menos diferencias entre ellos y ellas. (...) Entonces más que género, yo veo [las diferencias] en la edad. [E5, mujer]

Pero tampoco responsabilizan a los hombres de su posición minoritaria en las elites empresariales. Más bien, destacan la influencia de una cultura social favorable a primar a los hombres en el ámbito de la economía y la empresa; una cultura que permea la sociedad, y a la que ellas –las mujeres– tampoco son ajenas. La cultura incorpora los principios de igualdad de género con lentitud.

Una cultura social favorable a los hombres en el ámbito de la economía y la empresa

Venimos de un contexto muy machista. No soy feminista radical ni pienso que el hombre sea el enemigo de la mujer, pero la realidad es que venimos de un contexto muy machista. (...). Y creo que es una cuestión cultural que se arrastra de muy atrás. [E55, mujer]

Y si te fijas en las religiones, todas son machistas, el budismo, el islamismo, cualquier variación del cristianismo. Los ídolos son masculinos siempre. Entonces, venimos de un contexto en el que ser mujer directiva –y conseguir primero convencerte a ti misma de que puedes ser alta directiva– es casi imposible. Entonces, el primer techo de cristal se lo ponen muchas veces las propias mujeres. Y es una cuestión de contexto. (...). Y yo creo que es una cuestión cultural que cuesta cambiarla, cómo no, y que hay que trabajar mucho en la parte de autoestima de las mujeres. [E46, mujer]

Creo que, en general, tenemos que seguir trabajando en la sociedad para eso [aumentar la representación de las mujeres al frente de empresas], porque además es un tema cultural. O sea, de nada sirve que una empresa dé todas las posibilidades y todos los apoyos si cuando llegas a casa, la persona con la que convives no tiene esa mentalidad y la distribución de tareas sigue siendo desigual. [E49, mujer]

Todas profesionalmente somos súper capaces y quizás la barrera cultural era un poquito más difícil de lidiar, no por los demás, sino por la propia mujer. [E30, mujer]

La responsabilidad no es, por tanto, personal y concreta, sino estructural y difusa. El contexto cultural cambia lentamente, aun cuando los valores que lo conforman hayan perdido legitimidad política. Esta insistencia en factores culturales no impide, sin embargo, que algunos entrevistados identifiquen a la familia –en particular, a las parejas de las mujeres– como una variable que facilita u obstaculiza las carreras profesionales de las mujeres.

La importancia de las disposiciones y comportamientos de las parejas

En mi empresa me ha ocurrido, mujeres muy válidas que no quieren ir a más porque dicen “estoy bien, estoy feliz”. Pero no creo que el conformismo sea un tema de género, es simplemente que no tienen posiblemente ese apoyo que, como digo, es de la sociedad, es de las parejas, es de las familias. Es de todos (...). [Mi pareja] es un hombre que siempre ha puesto en valor mi éxito cuando lo he tenido y me ha resaltado, nunca se ha sentido agredido en este sentido (...). [E5, mujer]

Si uno de los dos tiene que ser un trabajo secundario, casi siempre es una mujer, pero eso, la mujer es la que tiene que empezar a pelear en casa con que eso no sea así. (...). Pero, luego, aún, desgraciadamente, aún ves mujeres que han asumido el rol familiar de decir yo voy a ser el segundo empleo, el complementario. Por lo tanto, yo no voy a desarrollarme, se desarrolla mi marido y yo tengo un salario que complementa. [E29, hombre]

Seguimos jugando el rol en familia de que la mujer es quien se encarga de los niños. Esto no lo hemos cambiado, no es el... no es el padre el que se encarga de los niños. Cuando el niño se pone malo, rara es la vez que el padre es quien se queda en casa cuidándolo. Entonces, al final, la mujer tiene ese doble, ese doble trabajo y cuando se produce alguna renuncia, sigue siendo la mujer quien renuncia a avanzar en términos profesionales, no el marido, aunque sea consensuado. [54, mujer]

Rechazo de las empresarias a las cuotas de obligado cumplimiento

Las mujeres empresarias y directivas entrevistadas no fían la ruptura de ese “techo de cristal” a la imposición política de cuotas a las empresas. Es más, todas se mostraron contrarias a ellas, no tanto por lo que supone de intervención en las empresas, sino porque, en su opinión, conduce a una devaluación de sus propios méritos.

Yo creo en el talento; o sea, por eso el tema de las cuotas cuando te hablan de talento, es complicado, porque a mí me gustan los méritos, y luego nos gusta muchísimo la promoción interna. [E2, mujer]

Creo que la presión de la paridad en algún caso no nos ha beneficiado. No por el hecho de ser mujer tú tienes que tener esta silla en el consejo. [E46, mujer]

Si tú tienes mujeres en todos los niveles de la organización, serás capaz de llegar arriba de una forma natural. [E58, mujer]

Yo, hace poco, escuché una frase que no me gustó nada, como diciendo que tengo que meter mujeres en la empresa porque, si no, no me dan una subvención de igualdad o no sé qué. Disculpa, no; yo contrato... –ya lo que me fal-

taba-, yo contrato a quien quiera, y el que se sienta delante de mí a hacer una entrevista –vuelvo a repetir –, me da igual que sea un hombre o que sea una mujer; es una persona que me valga para el puesto. Entonces, si no me van a dar una subvención, que no me la den, pero voy a meter a la gente que creo que vale. No, no, a mí no me gustan [las cuotas]. [E6, mujer]

¿Pero acaso hay palancas de cambio alternativas a las cuotas? De las opiniones manifestadas por los entrevistados se desprende una preferencia clara por la persuasión sobre la imposición. “Convencer” presupone dar voz y visibilizar a las mujeres empresarias para que sirvan de referente a otras mujeres, pero también fomentar entre las jóvenes el estudio de materias y especialidades con alta demanda en determinados sectores económicos en los que su participación ha sido tradicionalmente minoritaria. En todo caso, esa tarea de persuasión no debe acabar suponiendo una presión sobre las mujeres con vocación empresarial y cualidades para desarrollarla que les impida conceder, en algunas fases de su biografía, prioridad a la familia sobre su propia carrera. En el fondo, lo que se reivindica es que las empresas posibiliten que las mujeres puedan decidir cómo configuran su equilibrio entre profesión y familia lo más libremente posible, sin temor a penalización sea cual sea su decisión.

**Persuadir y
evolucionar, sin
imponer ni penalizar**

Necesitamos carreras STEM tanto en carreras de ingeniería como en formación profesional. (...). Entonces, tenemos que de alguna manera visibilizarnos para que las mujeres vean que tienen su hueco en este tipo de sectores [de la automoción]. [E58, mujer]

Yo, que además me mojo muchísimo en esto y siempre estoy en todos los saraos, porque lo primero que creo, es que hay que dar visibilidad a las mujeres [empresarias] que hay, que las hay. Es verdad que hay pocas. También suele ser verdad que las que llegan es que son muy buenas, porque han tenido que ser muy buenas para llegar. [E5, mujer]

Hay que intentar romper esas barreras poco a poco. Pero yo no hablo de la obligatoriedad. Yo hablo de convencer. Nosotros tenemos dos retos fundamentales en el sector: convencer a los jóvenes otra vez de que este es un sector atractivo y que es una buena forma de ganarse la vida, y a las mujeres. El año pasado hemos mejorado un 11% en la incorporación de mujeres; es un porcentaje bastante considerable. Desde luego a mí este tipo de cosas me parece que es transformar de verdad el sector, ¿no? [E28, hombre]

O sea, no hay que penalizar a la mujer que por la maternidad prefiere asumir ella el rol femenino tradicional. Es decir, prefiero ponderar mi visión de familia que mi visión de directiva. Y por supuesto, tampoco penaliza el otro caso. Pero lo que sí debe dar la empresa son los mecanismos y los cauces para que la persona pueda decidir qué quiere hacer, y luego ya es una decisión personal con la que hay que ser consecuente si quieres hacerlo o no; pero esa es la gran misión de la empresa en este sentido: dar las facilidades, los medios para ello, que no exista penalización para ello, pero luego ya la decisión es personal, evidentemente. [E49, mujer]

En resumen

Las mujeres y los hombres que forman parte de la elite empresarial comparten la visión de que la representación de las mujeres en la dirección de las empresas es insuficiente, pero evoluciona en la única dirección correcta no solo desde un punto de vista normativo, sino también práctico. Ellas y ellos defienden que, en la empresa, la búsqueda de talento y capacidad debe prevalecer sobre cualquier consideración de género. Son los méritos –conocimientos y competencias contrastables– los que han de constituir la llave que abre la puerta a la dirección empresarial; esos méritos los pueden alcanzar tanto mujeres como hombres, aunque esa convicción no implica reconocer que, hoy por hoy, conocimientos técnicos y disponibilidad horaria no están igualmente distribuidos entre ambos sexos.

Las entrevistadas atisban un futuro con mucho mayor protagonismo femenino en las empresas como consecuencia de cambios culturales que, en última instancia, también redundarán en una mayor confianza de las mujeres en sí mismas. Forzar ese cambio cultural con políticas de igualdad de género entraña a su juicio un riesgo: el de que las mujeres pasen a ser simplemente “beneficiarias”, en lugar de protagonistas por merecimiento propio.

A debate

La asunción de puestos y responsabilidades de máximo nivel en las empresas implica un elevado coste de oportunidad que a menudo queda oculto por las ventajas retributivas y de reputación implícitas en los puestos y cargos directivos. La dirección de las empresas requiere una dedicación de tiempo intensa y duradera, que compite con otras dedicaciones intensivas en tiempo y esfuerzo, como puede ser la de la crianza de los hijos y el cuidado de familiares dependientes. ¿Adquiere el coste de oportunidad implícito en el desempeño de puestos de dirección empresarial valores diferentes para hombres y mujeres en función de sus propósitos biográficos?

Sin duda, esos propósitos están moldeados por factores culturales, pero también son producto de cálculos basados en la definición de los propios intereses personales. Explicar la menor presencia de las mujeres en algunos niveles de la dirección empresarial también exige plantearse estas cuestiones, matizando así una interpretación bastante extendida de ese fenómeno que lo concibe como el resultado de una discriminación impuesta por los hombres. Con todo, llama la atención que mientras los entrevistados resaltan la importancia de las decisiones de las mujeres a favor de sus familias en la explicación de la escasa presencia femenina en la dirección empresarial, las entrevistadas hacen más hincapié en la pervivencia de una cultura que concede a los varones una primacía en el ámbito de los negocios.

Entre líneas

Sin menospreciar las diferencias de interpretación entre entrevistadas y entrevistados respecto a las razones de la infrarrepresentación de las mujeres en la dirección de las empresas, los discursos de ellas y ellos no indican la existencia de rivalidades o conflictos de género en el planteamiento de este tema. En ningún caso las mujeres se presentan como víctimas o como heroínas. No responsabilizan a los hombres como género ni como colectivo con el que tratan habitualmente de su desventaja cuantitativa en la dirección de las empresas, sino que la atribuyen a una cultura poderosa, que también las ha marcado profundamente a ellas mismas y a su entorno más cercano; una cultura que, a pesar de su penetración social, está cambiando, también gracias a ellas.

El relato frente a los datos

Ante la pregunta por las causas de la infrarrepresentación de las mujeres en la alta dirección de las empresas, los empresarios y directivos encuestados mencionan con mayor frecuencia la dificultad para conciliar la actividad empresarial y la vida familiar. Casi uno de cada dos hombres opina así, pero entre las mujeres la proporción baja a los dos quintos. Parece, pues, que ellos ven en la familia un obstáculo más importante que ellas. Esta razón también aparece en las entrevistas en profundidad, si bien no ocupa un lugar central en los argumentos. De hecho, las entrevistadas le restan importancia a la disponibilidad horaria, por ejemplo, subrayando, en cambio, factores culturales que, compartidos por hombres y mujeres, actúan de freno al desarrollo de vocaciones empresariales en las mujeres españolas.

En línea con este argumento cultural, un tercio de las encuestadas *online* afirma que se espera de las mujeres una especial demostración de su valía (opinión que mantiene una quinta parte de los encuestados varones). Al final, resulta difícil saber quién construye o sostiene el techo de cristal: ¿es la familia, la cultura social o las trabas que las mujeres ven en una y en otra, asumiéndolas como restricciones difícilmente superables?

3.5. La ambivalencia del empresariado hacia las organizaciones empresariales y los sindicatos

Planteamiento y cuestiones centrales

Un componente fundamental de las relaciones laborales en las empresas, los sectores económicos y la economía nacional es el papel de las organizaciones

Agentes sociales y relaciones laborales

que representan los intereses y las perspectivas de las partes habitualmente denominadas empresarial y social (o sindical). En la discusión académica sobre estas organizaciones se han destacado cuestiones como las siguientes: 1) su modelo organizativo básico, esto es, la medida en que están centralizadas, incorporan a la inmensa mayoría de sus miembros potenciales y son capaces de impulsarles a una acción colectiva común; 2) el tipo de acuerdos que permite ese modelo (nacionales, sectoriales, a escala de empresa) y su importancia para las políticas económicas nacionales o para la gestión de los sectores o de las empresas; 3) las diferencias entre esos modelos observables en economías de mercado avanzadas, y 4) la medida en que las transformaciones de las economías de mercado (liberalización, globalización, digitalización) en las últimas décadas plantean retos sustanciales de adaptación para organizaciones empresariales y sindicatos, incluyendo, para estos últimos, la caída en la afiliación.

Partiendo de esas cuestiones, pero trasladándolas al terreno de la discusión pública sobre la intermediación de los intereses económicos en un país como España, cabe plantear las siguientes preguntas. ¿Representan adecuadamente las organizaciones empresariales y sindicales a los grupos sociales a quienes afirman representar? ¿Operan en un marco institucional conducente a esa representatividad o en uno que les permite abstraerse de los intereses y las perspectivas de los representados? ¿Necesitan estos pertenecer activamente y sostener financieramente a las organizaciones o pueden permitirse no hacerlo, actuando como oportunistas (*free riders*) que se benefician de acuerdos a cuya consecución no han contribuido? ¿Han ido ajustando las organizaciones sus políticas a los tiempos que corren o siguen ancladas en el pasado? ¿Son capaces de alcanzar acuerdos a escala empresarial, sectorial o regional que mejoren la productividad en unos tiempos de creciente competencia internacional? En última instancia, ¿cuál es la aportación de esas asociaciones al mantenimiento de una economía y un tejido dinámicos, fundamentales para la vitalidad de las sociedades contemporáneas? Aun cuando los empresarios y directivos entrevistados no entren específicamente en estas cuestiones, sus opiniones sobre las organizaciones empresariales y los sindicatos permiten construir un discurso que refleja más ambivalencia y prevención que confianza institucional y funcional en unas y otros, es decir, en los habitualmente denominados “agentes sociales”.

Voces y argumentos

Al plantear en las entrevistas a los empresarios y directivos la cuestión de las organizaciones empresariales, muchos de ellos comenzaron hablando espontáneamente de las cámaras de comercio. No es extraño, pues los entrevistados se seleccionaron a través de miembros de los órganos de gobierno de cámaras provinciales, y buena parte de ellos participan activamente en la suya. Y tampoco lo es que muy mayoritariamente señalaran aspectos positivos de las cámaras. Los más mencionados se refieren, por una parte, a los servicios que prestan a sus miembros, especialmente a las empresas pequeñas y medianas. Destacan la formación de trabajadores, la difusión de nuevas tecnologías (digitalización) y formas de organización empresarial, la orientación de empresarios jóvenes, la asesoría jurídica y la ayuda a la internacionalización de las empresas.

El referente de las cámaras de comercio

La Cámara, especialmente. Ha sido muy importante en internacionalización, (...) en formación, (...) en generación de empresas, de asistencia jurídica. (...). En la empresa familiar, por ejemplo, damos servicios de protocolo, (...) de financiación, se hacen muchas cosas. Claro, las empresas grandes no necesitan ese tipo de cosas, están en otros foros. [E2]

La Cámara es un gran centro de servicios. Presta servicios reales y genera valor añadido a las empresas. El modelo networking, modelo formación, modelo adquisición de conocimiento, modelo acceso al talento, modelo acceso a la tecnología. [E43]

Los servicios que prestan las cámaras canalizando subvenciones de las administraciones también son valorados. Según algún entrevistado, esos fondos han acabado por satisfacer necesidades empresariales, precisamente, porque las cámaras no dependen de fondos públicos para subsistir, sino de las cuotas de sus miembros. Es más, la mejora reciente de esas organizaciones se atribuye a su transición desde asociaciones de pertenencia obligatoria, más públicas que privadas, a asociaciones de afiliación voluntaria, que dependen, en última instancia, de la satisfacción de sus miembros.

También sirve [la Cámara] para cristalizar y ejecutar y poner en clave de negocio, en clave empresarial todo; también todas estas subvenciones. (...). [A]hora se está de forma voluntaria y por cuota, ya no es como antes (...), que eran imperativas, y que el gobierno de Zapatero eliminó esa cuota obligatoria y dejaron las empresas de estar cautivas. Por lo tanto, si tú no generas valor añadido a una empresa, la empresa no te paga una cuota. [E43]

Los aspectos positivos se refieren, por otra parte, a la función de acumulación de capital social (relaciones) que facilita la participación en las actividades de las cámaras. Se traduce en saberes útiles, derivados de compartir momentos con quienes afrontan experiencias y problemáticas similares, pero también en oportunidades de negocio.

Prestación de servicios y acumulación de capital social

Trato con otros empresarios. Trato con otra gente. Compartes un poco los problemas del mundo. Ves las cosas antes de que lleguen. ¿Que toda esa experiencia y ese conocimiento lo he trasladado a la empresa? Genial. [E15]

La necesidad de organizaciones representativas

También tienden a ser positivos, aunque con más matices, los juicios sobre las organizaciones que representan a los empresarios a escala nacional (CEOE, Cepyme), local o regional, o sectorial. En contraste con los argumentos de los entrevistados sobre las cámaras de comercio, sus consideraciones sobre las asociaciones empresariales suelen incluir pocas referencias a los servicios que prestan a las empresas o a su función como foro. En general, se valora su dimensión representativa, destacando la conveniencia de una acción colectiva para sacar adelante los intereses comunes de los empresarios. Son muchos los que reconocen explícitamente la necesidad de las organizaciones en una doble vertiente: la de la negociación con gobierno(s) y sindicatos, y la de la articulación

de la voz de los empresarios para que se escuche en la esfera pública. En especial, se resalta su papel en el “diálogo social”. Según la mayoría de los entrevistados, las grandes organizaciones están cumpliendo con esos objetivos, y la diferenciación por territorios, sectores y tamaños de empresa es más una ventaja que un inconveniente. Incluso se menciona su condición de componentes fundamentales en el diseño institucional básico de una democracia como la española.

Los empresarios necesitamos una representación que, cuando hay un problema, podamos ir y podamos hablar con quien sea para explicarle mi problema. Y eso no lo puedo hacer yo a nivel particular con mi empresa. Eso lo tiene que hacer el sector, puesto que el sector esté unido, que esté cohesionado, que somos competidores, sí, pero tenemos intereses comunes que tenemos que defender. [E22]

Todo se puede mejorar, pero bueno, son buenos interlocutores. Quiero decir, al final la patronal tiene su papel. (...). La patronal es lo que es. Tiene unos objetivos colectivos de defensa de los intereses. [E2]

Yo creo que [organizaciones empresariales y sindicatos] son dos figuras clave en el entramado institucional (...) [L]a seguridad jurídica la crean instituciones estables y dentro de ese entramado institucional tienen que estar las organizaciones empresariales y sindicales (...). Y, sobre todo, tienen un papel muy importante a través del diálogo social (...). Es bueno y es necesario que los intereses corporativos de empresarios y los intereses corporativos de los trabajadores se exterioricen y se transparenten. [E44]

Entonces, si nosotros queremos dar cabida a todo el sector empresarial, pymes, grandes empresas, grandes que cotizan en el Ibex, debemos tener una asociación que nos represente, de ese tipo, como CEOE, y que ahí tenga cabida, como un cajón de sastre, todo tipo de empresas, desde la más pequeña a la más grande. [E24]

Abundan más las menciones a la profesionalización de las organizaciones que a su falta de profesionalidad. De su buena gestión y de la rendición de cuentas depende, al fin y al cabo, la continuidad de los dirigentes. En este sentido, el cambio que se ha verificado durante las últimas décadas se considera positivo.

Organizaciones profesionalizadas, pero también menos pegadas al terreno

Yo creo que cada vez existen, tanto a nivel sindical como a nivel organización empresarial, unos asesores externos más profesionalizados que el propio empresario. Es decir, yo puedo estar defendiendo una postura, pero a lo mejor después no sé trasladarla (...) a un papel. Para eso está ese profesional externo, que puede ser el secretario general, el director general. (...). No es lo mismo la negociación colectiva de hace 40 años, en los inicios de la transición o de la democracia, a como está. Yo creo que ahí ha habido grandes cambios. [E25]

...no pueden ser neutras porque es la patronal. Así, la patronal del sector químico, ahí no hay dudas. Estos van a luchar por el lado químico, van a proteger

su silla. El trabajo que hagan tiene que ser bueno, porque, si no, los empresarios, que son los que te pagan, te van a votar para sacarte ahí. [E39]

Los juicios mayoritarios no obstan para que se escuchen críticas a cómo ejercen las organizaciones su función de representación. La más común es la de la lejanía de la realidad concreta de las empresas, especialmente de las pequeñas y medianas. Estas objeciones se aplican, sobre todo, a las organizaciones de ámbito nacional, cuya actividad se considera demasiado orientada a tratar con el gobierno o las centrales sindicales, descuidando al grueso del empresariado.

... están muy alejadas de la empresa. Miran más hacia la administración que hacia las empresas. [E12]

Yo creo que no están teniendo la capilaridad que se espera de ellas. Al final se trata no solamente de que sea una interlocución; se trata de que llegue y que realmente articule tejido empresarial, hasta los autónomos, con sus pymes. Pues están fallando quizás por un tema de credibilidad. Yo creo que al final lo que se pide es una altura de miras que no la está teniendo nadie. [E60]

La profesionalización de los cuadros administrativos o de los directivos ha redundado, según algunos, en una mayor lejanía de los problemas concretos: su condición de empresarios se subordina a la de gestores y “funcionarios” cuyo *ethos* empresarial languidece. Para alguno, la lejanía de las empresas se explica por un cierto exclusivismo de las organizaciones, en las que el reclutamiento de cargos por cooptación adquiere rasgos de familismo o amiguismo. Ese exclusivismo será o no verdadero, pero, como menciona algún entrevistado, lo pueden inferir los empresarios de la insuficiente transparencia de las decisiones de las asociaciones. Otros, sin embargo, achacan la falta de información a la pasividad de los propios empresarios.

Se ha optado en la mayoría de las asociaciones por profesionalizar y por poner una persona interpuesta, el modelo de secretario general. Es verdad que hay que evolucionar y que tenemos que adaptarnos a los nuevos tiempos, pero (...) es bueno que el que tiene tu voz sepa en sus carnes lo que es cada día que te levantas y levantas la persiana y arriesgas mucho. (...). No digo que no hagan un excelente trabajo. (...). Yo creo que es otra visión. [E28]

Yo soy crítico con esto, que no son reivindicativos, que a veces no se implican en los problemas que representan, que son más como funcionarios. [E41]

Yo creo que eso tiene (...) mucho camino de mejora. Ahí también hay un histórico (...) de gente, con nombre y apellido, que vienen representando al empresario tradicionalmente. Y no te voy a decir que pase de padres a hijos, pero sí de colega a colega. [E13]

Ha fallado la comunicación hacia afuera de los cambios que se están produciendo. (...). Parte del empresariado todavía considera esos órganos de representación como clubs privados con unas partes positivas y unas partes negativas (...). Parte positiva: (...) si eres socio del club, es fantástico. Parte negativa: si no eres socio del club, pues lo ves como algo ajeno a tus intereses, incluso contrario a tus intereses. [E57]

Sí, yo creo que ayudan, pero (...) hay mucho desconocimiento por parte del empresario, porque no tiene tiempo y (...) porque no le ve utilidad. [E52]

**La incuestionada
necesidad de los
sindicatos**

Aunque la justificación de la importancia de las organizaciones empresariales en virtud de su necesidad en una democracia aparece en los discursos de algunos entrevistados, este argumento es más frecuente cuando hablan de los sindicatos. En efecto, son numerosos quienes, como punto de partida, recuerdan que los sindicatos son necesarios para la defensa de los intereses y los derechos de los trabajadores, incluyendo una suerte de fiscalización de las decisiones empresariales. Se les reconoce como un actor legítimo, necesario y fundamental en nuestra democracia y nuestro sistema de relaciones laborales.

Los sindicatos tienen su función y la tienen que seguir haciendo, que es velar por los intereses de los trabajadores y proteger sus derechos. Y la hacen. Eso es una función inalienable. [E57]

A nivel general, yo creo que, bueno, hacen una función buena de defensa del trabajador. [E20]

Yo no digo que los sindicatos no sean necesarios, ni mucho menos, porque han de defender los intereses de los trabajadores y tienen que controlar cómo trabajamos las empresas. Por supuesto que sí. [E4]

Algunos dan un paso más, afirmando que ejercen adecuadamente su labor de representación y reconociendo sus aportaciones sustantivas, subrayando incluso su relevancia como actores de la esfera pública, implícitamente recordando que el debate público se beneficia de la contraposición abierta de puntos de vista distintos.

Tenemos nuestro convenio y tenemos nuestro sindicato, que para mí es fundamental. Yo soy absolutamente un convencido de los sindicatos y que hacen una labor social importante y en todos los sectores. [E45]

Sí, lo han demostrado ahora, últimamente, hace unos meses, cuando se ha llegado a los acuerdos. (...). [H]a sido un acuerdo más de CEOE y sindicatos que la participación del gobierno. (...). Hay que valorarlo. (...). [L]os sindicatos han estado por encima de sus temas partidistas. (...). Y entonces creo que ahí han dado el ejemplo ese de que están ahí para lo que deben de estar, no para otras cosas que suponemos siempre o nos parece que están. [E35]

De todos modos, las afirmaciones generales sobre la necesidad institucional y la importancia funcional de las aportaciones de los sindicatos suelen ir acompañadas de matices acerca de cómo habrían de cumplir su función, que se resumen en hacer compatible la defensa de los derechos de los trabajadores con la viabilidad de las empresas.

**Compartir el proyecto
empresarial sin
dejar de defender
los intereses de los
trabajadores**

Tiene que haber alguien que represente a los empresarios, alguien que represente a los trabajadores, porque luego también hay injusticias. Pero si todos

vamos con el mismo fin, yo creo que es positivo. A mí me parece muy bien, pero siempre con críticas constructivas. [E26]

Dentro del sector sindical también hay un abanico muy diferente entre unos y otros. Y la forma de trabajar y de compartir un proyecto empresarial es muy diferente. [E58]

Llama la atención que las opiniones sobre los representantes de los trabajadores tienden a ser bastante negativas cuando se refieren a los sindicatos en general, como “los sindicatos en España” o a sindicatos regionales o sectoriales que no se conocen directamente. Son mucho más positivas cuando se refieren a experiencias cercanas de negociación y trato con esos representantes, sean sindicalistas o no, sea en la propia empresa o en el sector²⁶.

***Indicios de anacronía
y alejamiento de la
realidad***

A la hora de justificar las reservas hacia los sindicatos en general, los entrevistados se refieren a una batería de argumentos recurrentes. En primer lugar, los planteamientos y el comportamiento de los sindicatos son propios de otros tiempos, de otra economía, de otra sociedad. En segundo lugar, como las críticas suelen dirigirse a las centrales sindicales, no es raro que aludan al imperfecto conocimiento de la realidad de las empresas, algo que, como se ha visto, algunos entrevistados también predicán de las organizaciones empresariales. El funcionamiento de esas centrales está alejado de la vida cotidiana de las empresas, lo que puede provocar que apliquen recetas que no sean adecuadas para el conjunto de las empresas. De ahí el peligro de que intenten controlar a los delegados sindicales en las empresas, quienes, por lo general, conocen mucho mejor los problemas concretos de estas. En tercer lugar, también se trae a colación la pérdida de representatividad de los sindicatos, salvo en el ámbito de la administración pública.

Los sindicatos están en el siglo pasado. [E23]

Yo creo que el discurso de los sindicatos hace tiempo que se quedó en blanco y negro. [E60]

Entonces, creo que es fundamental que los sindicatos conozcan perfectamente bien el modelo de negocio de las empresas (...), porque, si no, estamos hablando muchas veces de temas muy genéricos que nada tiene que ver con la demanda de tus trabajadores. [E53]

Como herramienta, es necesaria; debe ser. Pero se ha hecho un mal uso brutal, porque una cosa es los delegados de una empresa, y otra cosa son los grupos sindicales, llámese Comisiones Obreras, UGT, etcétera, que controlan o quieren controlar a estos delegados sindicales. [E39]

...los sindicatos representan mucho a los funcionarios, sobre todo. Es que tú lo ves y casi todos derivan de ahí. [E5]

²⁶ Algo muy similar se concluyó a mediados de los ochenta del siglo pasado al analizar una muestra de empresarios industriales: Pérez-Díaz, V. (1985). Los empresarios y la clase política. *Papeles de Economía Española* (22): 2-37.

En general, (...) no hay mucha creencia en los sindicatos. (...) En administraciones públicas, seguramente sí, pero las empresas en el sector agroalimentario, que es un sector fundamental, no. [E6]

Siguiendo con los argumentos que sustentan la posición crítica hacia las organizaciones sindicales, en cuarto lugar, destaca la referencia a su falta de independencia económica. Se señala la carencia de una base económica propia que sea fruto directo de la satisfacción de los trabajadores con la representación de sus intereses o con los servicios que reciben, poniendo en tela de juicio tanto su dependencia de las subvenciones públicas como el ahorro de recursos derivado de los “liberados sindicales”. Por todo ello se les considera instituciones subordinadas a los gobiernos, lo que implica que, en determinadas circunstancias, no planteen demandas contrarias a quienes los financian. La falta de independencia económica puede, incluso, acarrear la falta de independencia en las negociaciones con la empresa.

Los sindicatos, si fueran independientes a nivel económico, como lo son las organizaciones empresariales, pues, defenderían mejor los intereses de los trabajadores. [E56]

Los sindicatos están supeditados a lo que diga el gobierno (...). El sindicato no puede estar subvencionado por un gobierno, tiene que estar mantenido por las cuotas de sus afiliados, y él será entonces independiente. [E4]

O sea, yo sí creería en los sindicatos que no estén subvencionados, que vivan de las cuotas de sus afiliados. [E6]

Los liberados sindicales son alguien que agrupa horas de sus compañeros y no va a trabajar, y trabaja para el sindicato, si trabaja. Después, mucha gente se hace sindicalista para blindarse del despido, se hace de un derecho, un privilegio. Es así. [E52]

Dos consideraciones adicionales aparecen en el argumentario de la opinión negativa sobre los sindicatos: una sobre la primacía de sus intereses organizativos sobre los fines representativos, otra sobre su orientación política, más bien, su politización. Los entrevistados critican que se ocupen a menudo de temas ajenos a las relaciones laborales y a los intereses de los trabajadores “a pie de obra”, desviándose de sus objetivos fundacionales. Asimismo, aluden a su parcialidad en la contestación de las políticas gubernamentales dependiendo de la orientación política de quien gobierne.

**Las sombras:
primacía de
los intereses
organizativos y
politización**

Y acaba habiendo una perversión donde hay una lucha muy parecida a la lucha política por las distintas siglas. Donde acaba habiendo más un interés del propio sindicato por encima del interés de los trabajadores a los que representan. Una especie de competición por conseguir afiliados, por conseguir mejoras. Y cada uno mira un poco solo por sus cosas. [E17]

Creo que los sindicatos en España son un desastre. O sea, su concepción es buena, su idea es buena, pero es mentira. Los empresarios les importan muy poco a los trabajadores, les importa mucho la prensa, les importa mucho su autofinanciación y crear sus autosistemas de mantenimiento de sus estructuras y de su mensaje. [E51]

Y creo que se han pervertido, igual que los partidos políticos. (...). O sea, que no estoy señalando a unos o a otros. Y seguro que hay sindicatos en los que lo que hay no es exactamente lo que te estoy diciendo, seguro. Pero creo que en minoría y espero que creciendo. [E55]

Y yo creo que uno de los problemas empieza cuando los sindicatos empiezan a hacer funciones que no son la protección de los trabajadores y de sus derechos, y entran en otro tipo de materias. (...). Entonces es ahí cuando, por supuesto, surgen los enfrentamientos entre el sector empresarial y el sector de representación de los trabajadores. [E57]

Lo que me gustaría es que fueran siempre sindicatos. Lo que no puede ser es que un sindicato represente a los trabajadores, dependiendo del color político de quién manda. (...). Es imposible que cuando gobiernen unos, todo sea color de rosa y que la crítica sea en voz baja y al oído; y que cuando gobiernen otros, la montamos en la calle. [E47]

Los sindicatos miran por su silla, como los políticos. (...). Los sindicatos siempre van a estar por el movimiento del socialismo (...), cuando tendrían que estar en neutro, saberse mover un poco en los dos lados, porque los dos (...) hacen falta (...). Muchos están para hacer carrera y entrar el día de mañana en partidos políticos socialistas. [E39]

**Concordia y eficacia
en el ámbito concreto
de la empresa**

Sin embargo, cuando los entrevistados descienden de las apreciaciones sobre las centrales sindicales o los sindicatos en general, pasando a la experiencia en la propia empresa o en las negociaciones sectoriales, los comentarios positivos prevalecen sobre los negativos.

Los representantes sindicales locales entienden la situación de las empresas y conocen las implicaciones de sus reivindicaciones, por lo que son capaces de plantearlas de manera beneficiosa para ambas partes, en forma de juegos de suma positiva. Incluso algunos entrevistados reconocen aportaciones positivas de la representación de los trabajadores a la productividad de la empresa o a la resolución eficaz de problemas que la lastran.

En nuestro caso, [la representación sindical] funciona bien y te hacen ver cosas que quizás tú no verías en el día a día. Es interesante. [E8]

Es un error cuando hay una tendencia natural a analizar momentos del pasado con los parámetros, con los criterios del presente. Los sindicatos tienen una carga negativa, desde el punto de vista del enfoque del empresario, eventualmente ganada justamente en años ya lejanos, pero para mí, para mí hoy día, y desde hace 20 años que (...) estoy en los negocios, es un agente funda-

mental y muy positivo, y que aporta mucho valor a lo que es la cadena de producción y a la competitividad. [E59]

Total respeto [a las representaciones sindicales] y yo creo que hacen su labor, ¿no? Sí pediría en algún momento, no en nuestro caso, sino por lo que puedas ver en la prensa o en situaciones de otras empresas, pues, un análisis a veces más profundo de la situación que pueda tener una compañía, una empresa, a la hora de hacer cierto tipo de reivindicaciones. [E37]

Tenemos un comité de empresa. Tenemos dos representantes (...), y la interacción con ellos ha sido siempre muy buena, digamos, desde que entramos nosotros aquí. Cuando tuvimos la crisis, se entendió, se pusieron en el lado de nosotros, no de nosotros, de la empresa. Y sí, nos apretamos el cinturón todos. Ahora las cosas van mejor. Oye, tienen sus exigencias, pero siempre son exigencias razonables, no pasan la línea. [E42]

No todas las apreciaciones sobre las actuaciones de los sindicatos a escala de las empresas son positivas. No faltan algunas referencias a comportamientos que dificultan los acuerdos. Esos comportamientos obstructivos pueden derivar de la propia competición intersindical o de la idiosincrasia o el estilo personal de los representantes que en cada momento ocupan los cargos.

Entonces, siendo los sindicatos los mismos, nosotros hemos cambiado el comité de empresa hace tres años y el cambio ha sido radical. Una cosa es el sindicato y luego la interpretación que hacen las personas y la afinidad que esas personas puedan tener por la empresa. Y ahora tenemos gente comprometida con la empresa que entienden la situación, que entienden el sector en que estamos, mientras que los que salieron, que llevaban 30 años allí, estos eran, bueno, como se dice hoy en día, la caverna. [E23]

Mucho depende de las luchas internas y las personas

Según qué personas formen parte de esos sindicatos, cuál sea su misión, pues ahí ya tienes alguna experiencia negativa. [E8]

La política de puertas abiertas previene la conflictividad

Aunque los juicios positivos de la acción sindical en las empresas predominan sobre los negativos, hay que señalar una tercera categoría de respuestas, en las que se insinúa que, bajo ciertas condiciones, ni siquiera es necesaria la intermediación sindical. Que las empresas no sean muy grandes puede permitir una comunicación directa entre los directivos y los trabajadores, así como una solución de problemas menos colectiva o institucionalizada, más personal y flexible. Ocurre en ocasiones –sobre todo en los sectores de nuevo cuño, más innovadores y dinámicos– que las condiciones salariales y laborales no plantean conflictos, por lo que, según los entrevistados, no hace falta una representación sindical. En otros casos, es la propia naturaleza del sector la que restringe la posibilidad de conflictos favoreciendo el mantenimiento de un clima interno de paz social.

Históricamente, aquí tenemos una cosa muy buena (...) y es que las puertas de todos están abiertas, de todos los directivos. Las puertas están abiertas. Entonces cualquier problema que tenga cualquier trabajador lo viene a hablar con nosotros. Entonces, esa defensa del trabajador, de la clase trabajadora, aquí no se ha producido nunca, nunca, y nunca nadie lo ha sentido. [E14]

Cuando no hay problemas, cuando hay unas puertas abiertas que te atienden si hay algún problema, y son empresas familiares, yo creo que no suele haber mucha conflictividad. [E25]

Aquí no tenemos representación sindical, nunca hemos necesitado terceros para ayudarnos a ponernos de acuerdo. [E55]

Aquí, en nuestra empresa, no hay una gran actividad sindical. Cuando nosotros estamos pagando por encima del convenio, ¿qué vamos a discutir? [E4]

El sector [servicios tecnológicos a empresas] no es muy de sindicatos. Uno: piensa que aquí la gente gana mucho dinero. Claro, que no es una fábrica, y, vamos, todo lo que necesitan se lo damos, claro. ¿Teletrabajo? Teletrabajo. ¿Necesita conciliación? Conciliación. Las entrevistas de trabajo son a la inversa. Nosotros decimos: "¿tú qué necesitas para venirte con nosotros?" Claro, es una maravilla. [E11]

Nosotros tenemos un sector particular. Para nosotros, la máxima es la paz social, por dos motivos. Primero, porque es parte de nuestro core como empresa que participa, que participa en todo lo que es la sociedad y en el desarrollo (...). Pero, también porque tenemos un proceso productivo que no se puede parar y un proceso productivo que depende de las personas. [57]

Cómo se alcance la paz social no es lo más relevante. Al fin y al cabo, para los empresarios esta es el medio que ha de ponerse al servicio del fin último de las empresas: producir competitivamente, con el objetivo de obtener beneficios que permitan cumplir los compromisos contraídos con la plantilla, en particular, y con la sociedad, en general.

En resumen

Las perspectivas de los entrevistados acerca de las asociaciones empresariales y los sindicatos son claramente ambivalentes. La ambivalencia es menor al juzgar las cámaras de comercio, convertidas en asociaciones voluntarias que subsisten con las cuotas de sus socios. De ellas se resaltan casi exclusivamente sus aspectos positivos, ligados a la prestación de servicios (formación, difusión de nuevas tecnologías, asesoría jurídica, etc.) que satisfacen las demandas de empresas grandes y pequeñas de raigambre local.

La evaluación media del resto de organizaciones empresariales es positiva, pero no está libre de críticas. En general, se valora su función de representación de intereses en las negociaciones con gobiernos y sindicatos. Sin embargo, se apunta la lejanía de algunas organizaciones con respecto a la realidad concreta de las empresas, especialmente las pequeñas y medianas, en lo cual redundaría el reverso de su mayor profesionalización (con gestores que ya no son empresarios) y una financiación que sigue dependiendo de subvenciones públicas.

La ambivalencia también se percibe en los juicios sobre la actividad sindical. Son mucho más positivos cuando se trata de sindicatos u otros representantes de los trabajadores en la propia empresa o en negociaciones en las que los entrevistados han participado que cuando se refieren a las centrales sindicales. Desde una perspectiva normativa, los empresarios y los directivos afirman la necesidad de los sindicatos como actor central en el sistema de relaciones laborales encargado de la defensa de los intereses y los derechos de los trabajadores. Ahora bien, desde una perspectiva situacional, es decir, basada en situaciones vividas, se los considera alejados de la realidad empresarial, dependientes de los presupuestos públicos, centrados en su supervivencia como organizaciones y demasiado orientados a la política de partidos. Vistos más de cerca, se pondera, sobre todo, la capacidad de muchos representantes de los trabajadores de defender los intereses de sus representados, sin despreciar ni desatender argumentos sobre las necesidades de rendimiento y competitividad de las empresas.

A debate

Las ambivalencias de los empresarios con respecto a las organizaciones que les representan nos recuerdan que tiene sentido seguir planteando preguntas sobre rasgos básicos del asociacionismo empresarial en España. ¿Por qué muestran tantos entrevistados reservas hacia el comportamiento de las organizaciones empresariales? ¿Quizá porque se hallan escasamente enraizadas local o sectorialmente? ¿O, más bien, porque fallan los canales de comunicación entre la base y las cúpulas? Los testimonios de los entrevistados sugieren que los dirigentes y los cuadros de las organizaciones empresariales se distancian inadvertidamente de la realidad empresarial concreta y acaban desarrollando un *ethos* de gestor acostumbrado a tratar con otras organizaciones. Esta evolución, probablemente inadvertida por ellos mismos, se ve reforzada por el hecho de que su sostenimiento no depende tanto de sus miembros, cuanto de los acuerdos con los gobiernos. Lo cierto es que muchos empresarios no ven sentido a participar en la vida asociativa, prefiriendo combinar una amplia delegación implícita con la expresión de quejas genéricas de escaso recorrido.

En cuanto a los sindicatos, el problema percibido no reside en sus afinidades ideológicas, sino en sus sesgos partidistas y su dependencia financiera del Estado, lo que debilita las exigencias de rendición de cuentas ante sus miembros. Las experiencias de trato cercano con sindicatos y otros representantes de los trabajadores relatadas en las entrevistas sugieren que sí pueden darse condiciones apropiadas para negociaciones con forma de juegos de suma positiva. Alcanzar este objetivo implica que los trabajadores y los sindicatos hagan suya, por así decirlo, la situación real de la empresa, pero también que las empresas escuchen las propuestas de unos y otros para la consecución de objetivos tales como la mejora de la convivencia dentro de la empresa o de su productividad. Que la extendida opinión negativa sobre los sindicatos cuando se les considera *in toto* no impida reconocer la colaboración de los representantes sindicales con los que se negocia a escala empresarial indica, una vez más, el pragmatismo de los empresarios, que descuentan las palabras y los gestos políticos de las experiencias y vivencias concretas.

Entre líneas

Al escuchar a los entrevistados hablar de los sindicatos, a menudo resuena más lo que no se menciona que lo que sí se dice. Por lo pronto, no es tan fácil saber si tienen presencia sindical en sus empresas o no, como si no quisieran entrar en esta cuestión o no la consideraran relevante. En muchas entrevistas, simplemente, no aparecen los sindicatos “vistos de cerca”, y en otras aparecen difícilmente diferenciados de otros representantes de los trabajadores.

En algunas, incluso, se argumenta cómo, en realidad, en empresas con ciertas características, se hace innecesaria la intermediación sindical puesto que a todos, trabajadores y empresa, les interesa más alcanzar acuerdos mediante conversaciones particulares. Parece, por tanto, que entre los trabajadores más cualificados (y demandados) por las empresas este tipo de negociación individualizada va desplazando a la colectiva. Esta es una evolución que los entrevistados ven con buenos ojos, no tanto por lo que significa de debilitamiento de la acción sindical, cuanto por lo que implica de agilidad para resolver problemas. Los empresarios y directivos concilian sin mayor problema el reconocimiento a las organizaciones de defensa de los intereses de trabajadores como piezas ineludibles del sistema constitucional con la convicción de que, siempre que no se contravenga la legislación laboral, sortearlos es más eficiente. No es una estrategia antisindical de las empresas, sino una táctica funcional que reduce las probabilidades de que los sindicatos cobren relevancia entre los trabajadores más productivos, lo cual les aísla de la que podría ser su principal fuente de renovación de agenda, programa y discurso. Los entrevistados no anticipan un debilitamiento progresivo de los sindicatos conducente a su inanidad, pero, como a los partidos, los ven como piezas institucionales imprescindibles de una democracia que, enfrascados en sus asuntos organizativos, atienden escasamente a los problemas reales de la economía y la sociedad.

El relato frente a los datos

La valoración que hacen los entrevistados de las organizaciones empresariales se encuentra bastante alineada con los resultados de la encuesta *online*, según los cuales la evaluación media de CEOE y CEPYME obtiene un índice de 50 sobre 100 en la escala del 0 (muy mal) al 100 (muy bien). La valoración es más positiva en el caso de las organizaciones sectoriales (60 sobre 100).

La dicotomía observada en las entrevistas respecto a la valoración de los sindicatos, en general, y las experiencias de negociación o colaboración con los representantes de los trabajadores en la empresa o en negociaciones sectoriales también se refleja en los datos de la encuesta. Las valoraciones que hacen los empresarios y directivos encuestados sobre los sindicatos se resumen en un índice medio de 32 sobre 100. Sin embargo, un porcentaje muy elevado de todos ellos (71%) cree que los representantes de los trabajadores en su empresa “siempre” o “la mayoría de las veces” muestran una disposición favorable a resolver problemas y conflictos mediante acuerdos.

3.6. Lo que queda de la pandemia: aprendizajes organizativos, tecnológicos y emocionales

Planteamiento y cuestiones centrales

En 2022 el Banco de España publicó un documento de trabajo cuyos autores se preguntaban si la profunda crisis provocada por la pandemia de COVID-19 y las medidas desplegadas para afrontarla podría lesionar duraderamente

La recuperación del crecimiento económico tras la pandemia

el crecimiento de la economía española. La respuesta se inclinaba hacia un rechazo de esta hipótesis, considerando más probable la pronta recuperación de tasas de crecimiento previas a la crisis sanitaria. Los autores sostenían incluso que, bajo los “supuestos optimistas” de (1) la eficiente selección de proyectos de inversión para su

financiación mediante fondos europeos, y (2) la puesta en marcha de reformas estructurales incentivadoras del crecimiento económico, este último podría ir aumentando desde niveles prepandémicos hasta alcanzar el entorno del 2% a finales de esta década²⁷.

Aunque en amplios círculos de expertos se ponga en duda que esos supuestos se hayan cumplido –es decir, que en estos años se hayan llevado a cabo reformas económicas e institucionales que merezcan la denominación de “estructurales” y que las inversiones financiadas con fondos *Next Generation EU* hayan servido para impulsar efectivamente la transformación del modelo productivo español–, lo cierto es que, desde 2023, la economía española ha ido batiendo las previsiones presentadas por

²⁷ Cuadrado, P., Izquierdo, M., Montero, J.M., Moral-Benito, E. y Quintana, J. (2022). *The potential growth of the Spanish economy after the pandemic*. Banco de España (Documentos ocasionales 2208).

instituciones públicas y privadas. El año 2023 se cerró con un crecimiento del 2,5%, similar al previsto para 2024, mientras que las estimaciones de algunos servicios de estudios y organismos económicos internacionales lo sitúan también por encima del 2% para 2025.

Las explicaciones de esta favorable evolución apuntan, sobre todo, a factores condicionantes de la demanda: el “rebote” del turismo y el gran incremento del gasto público, con el consiguiente aumento del empleo, han estimulado el consumo. En cuanto a los factores de la oferta, se alude

*La reacción al shock
pandémico en el seno
de las empresas*

a la posición ventajosa de España para hacer frente a la subida de costes energéticos y al buen desempeño del sector servicios en productos exportables de elevado valor añadido. En estos análisis no suelen incluirse, sin embargo, factores relacionados con cambios a escala de las empresas, no solo en operativas y organización de procesos, sino también en visiones del negocio, actitudes y disposiciones de su personal directivo derivadas de experiencias de aprendizaje, de pruebas y ensayos acertados o errados, de reflexiones y rectificaciones realizadas durante las diferentes etapas de gestión de la inédita crisis que supusieron las medidas de confinamiento e hibernación de la economía adoptadas, con más o menos rigor, con mayor o menor extensión temporal, por gran parte de los gobiernos mundiales, incluyendo el español.

Las entrevistas realizadas para esta investigación nos aproximan a esas experiencias y actitudes, ofreciendo claves para responder a preguntas como las siguientes. ¿Qué vivencias marcaron a los empresarios y directivos las semanas iniciales de la pandemia y los confinamientos? ¿Cómo manejaron la situación tan extraordinaria que se fue prolongando a lo largo de las sucesivas olas de la pandemia? ¿Qué enseñanzas extrajeron de la crisis y de las medidas y decisiones para hacerle frente? ¿Consideran la crisis como un episodio “pasado” o sienten su presencia todavía hoy? ¿Cómo esperan y prevén que se desarrolle esta década que ha comenzado de modo tan accidentado y convulso?

*Circunstancias
excepcionales,
pero también
oportunidades
adaptativas*

Las respuestas de los entrevistados a estas cuestiones muestran tanta intensidad en sus preocupaciones e inquietudes como en sus acciones para ir resolviendo los problemas de organización del trabajo y gestión de la producción (o de suspensión, si sus empresas pertenecían a sectores en los que cayó abruptamente la demanda, como los de hostelería y turismo, cultura y ocio o servicios personales). Fueron circunstancias excepcionales que ofrecieron oportunidades, también excepcionales, para demostrar capacidad de liderazgo en las empresas. Sobrevivir empresarialmente a la pandemia y a las medidas restrictivas se convirtió, además de en una demostración de capacidad organizativa para adaptarse a situaciones extremas, en un hito en la historia de cada empresa y, por tanto, también en un activo simbólico para quienes la constituyen²⁸.

²⁸ Es oportuno recordar aquí que, según las estimaciones de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) realizadas a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), los negocios españoles dejaron de ingresar 287.000 millones de euros en 2020, el equivalente a un cuarto del Producto Interior Bruto (PIB) del año previo (<https://www.ceoe.es/en/node/4272>).

Voces y argumentos

Aunque la intensidad de los acontecimientos que se han sucedido en los primeros años de esta tercera década del siglo XXI puede crear la impresión de que la crisis sanitaria de la COVID-19 pertenece a un lejano pasado, al colectivo de empresarios y directivos entrevistados le cuesta muy poco revivir y traer al presente el desconcierto, la sensación de inseguridad y los temores que cundieron en aquellos meses de 2020. Pero sus testimonios ponen claramente de manifiesto el impacto tan diferente que tuvo la pandemia en las empresas dependiendo de lo que producían y de cómo lo hacían. A este respecto se impone una primera distinción entre las empresas productoras de bienes y servicios que, en los primeros días de la pandemia, fueron declarados esenciales por el gobierno, y el resto de las compañías.

Las que formaban este segundo grupo cerraron sus negocios y entraron en un periodo de hibernación de duración impredecible. Los testimonios de sus empresarios y directivos reflejan el dramatismo con el que se vivieron los cierres y el cese del trabajo, sin previsión alguna sobre la duración de esta situación, pero con la conciencia de la necesidad de preservar las “constantes vitales” del negocio, de resistir, lo que implicaba mantener unos servicios de guardia para acometer tareas de gestión y mantenimiento.

El diferente impacto de la pandemia según el modo de producción de las empresas

Sufrir una pandemia, como la que hemos sufrido, a todos nos ha dado vuelta. Pero tú, imagínate, se te para todo, se te para todo ... y tú tienes que seguir haciendo frente a muchas cosas. [E21; comercio al por menor]

Aquí cerramos el hotel. Nunca habíamos cerrado el hotel, lo cerramos con lágrimas y no sabíamos ni cómo cerrarlo todo. (...). Hemos tenido que mantener estas estructuras. Con ingresos cero... Los impuestos, los suministros, al personal... Sí, tuvimos ERTE, pero tuvimos que hacer préstamos personales. Y después, la incertidumbre. ¿Hasta dónde, hasta cuándo, cómo? Y después, cuando abríamos, asustados. (...). Mucha incertidumbre, porque se cerró, pero no sabíamos cuándo abríamos. Es verdad que hubo dos instrumentos que nos salvaron, evidentemente: los ERTE y los préstamos ICO. [E34; hostelería]

La verdad es que la pandemia, ahora que la miras desde el retrovisor, es como un sueño o una pesadilla que parece que ya casi no ocurrió. Pero realmente fue brutal. Las agencias de viajes redujimos nuestra facturación en un 90%. (...). Yo recuerdo perfectamente que esta oficina en donde estamos ahora, que normalmente, pues, trabajamos todos los días en torno a 40 personas, nos quedamos mi antecesor, mi director general, y yo, coordinando un poquito todo. (...). Porque, al final, lo que ocurrió fue que se cerraron los aeropuertos y se cerró absolutamente todo. Y la actividad básica a la cual nosotros nos dedicamos dejó de prestarse. Entonces pasamos muchos meses así. [E53; otros servicios]

Yo creo que la pandemia es una de las peores cosas que me han pasado. Sobre todo, la toma de decisión. Nosotros, creo que fuimos de las cinco primeras, si no fuimos la primera de toda Castilla-La Mancha, que pedimos el ERTE por fuerza

mayor. Mi abogado me llamó y me dijo: ¿estás segura? Y dije: a por todas. Digo, porque esto pinta muy mal. (...). Hice un ERTE de 37 personas por fuerza mayor. Me fue aceptada en menos de dos semanas, pero para mí... Mira, se me ponen los pelos de punta, porque es que lo pasé fatal. [E26; comercio al por menor]

**La toma de
decisiones en un
contexto de máxima
incertidumbre**

Las empresas que producían bienes y servicios esenciales se encontraron ante una situación bien distinta: tenían que dar satisfacción a la demanda de sus mercancías bajo condiciones de producción inusuales, sin apenas tiempo ni conocimientos sobre las formas de contagio del virus y los riesgos que asumían los trabajadores y en un entorno regulatorio en constante cambio.

Lógicamente, muy pocas de estas “empresas esenciales” (en particular, en el sector de energía y de telecomunicaciones) estaban familiarizadas con “modos de operación de emergencia”, por lo que la gran mayoría hubo de enfrentarse a la situación sin más guías ni protocolos que los que, a tientas, iban trasladando las autoridades de manera constante y a veces atropellada. En estas empresas el factor seguramente más crítico resultó ser el modo de producción; más concretamente, la posibilidad de utilizar sistemas de organización de la producción centrados en el teletrabajo y la virtualidad. Las empresas en las que una parte importante de sus plantillas no pudo hacerlo así afrontaron circunstancias particularmente complicadas. Para sus responsables, la organización y la gestión del personal en espacios seguros se convirtieron en la principal preocupación. Pero también para las empresas que pudieron instituir el teletrabajo de buena parte de su plantilla, el acompañamiento del personal y la atención a su situación específica cobraron especial relevancia.

Fue muy duro, nosotros éramos servicios esenciales, con lo cual mantuvimos parte de la actividad; pero, bueno, fue terrible, como para todo el mundo; o sea, de repente, no sabes qué hacer. Tienes casi 200 personas, ¿qué haces con ellas? (...). Había un problema humano tremendo, aparte del económico. [E5; suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado]

Pues lo recuerdo como de mucha tensión, como un momento muy, muy duro, porque era incertidumbre total. (...). Y cada día cambiaba la información: si hay que poner mascarilla, si no hay que ponerla; si hay que limpiar, si no hay que limpiar. (...). Teníamos una línea telefónica, también, de atención a nuestros trabajadores para que pudieran desahogarse ante los miedos. ¡Tenían que estar frente al público! Yo no sabía si se iban a contagiar y a morir. [E20; comercio al por menor]

La tensión de estar luchando contra algo que no ves, no conoces y de lo que no tienes información, al final generó mucho estrés entre los trabajadores, y tenía muchísimas bajas durante el COVID. En algunos casos, por infección y post COVID, también por cansancio psicológico. (...). Yo creo que es importante estar ahí, dar ejemplo, pues cuando tú estás y ellos [los empleados] lo ven, bueno, pues es más sencillo. Siempre lo han dicho: el empresario, al final, debe ser el primero en llegar y el último en marcharse. Pues exactamente igual. [E54; actividades sanitarias y de servicios sociales]

De negocio no tuve, no tuvimos, un impacto excesivo, pues éramos empresa esencial. Por lo tanto, pudimos seguir trabajando. (...). Yo creo que donde dediqué más horas fue a la componente humana, desde trabajadores que estábamos trabajando, y tenías que decir al empleado que tenía miedo y te decía: ‘seremos esenciales, pero si yo me muero por coger el coche y me viene el virus y me entra por la ventana, la empresa seguirá viva y yo me habré muerto’. Entonces, de ese trabajo, uf, tuvimos mucho también. [E39; industria manufacturera]

Tenemos la suerte de que una empresa como esta está muy acostumbrada a entrar en modos de operación de emergencia, que fue, en definitiva, en lo que entramos. El resto del personal que no estábamos en funciones operativas ya teníamos desde hace varios años, pues, integrado, internalizado el concepto de flexibilidad laboral; con lo cual, todos nuestros colaboradores podían utilizar sus portátiles al día siguiente para trabajar en casa. (...). Hubo un compromiso muy alto de la alta dirección en aquel momento, con llamadas a cada uno de los empleados acompañando las necesidades, llevando sillas de oficina si lo necesitaban y ayudándoles a adecuar su espacio de trabajo de forma rápida. [E57; suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado]

Al ser muy digitales, nosotros, el teletrabajo al 100% lo pudimos implementar en los puestos en los que era viable de un día para otro. La gente se fue para casa; algunos, la mayoría, con portátil. (...). Desde luego, los “palistas” tuvieron que seguir viniendo. Llevamos un seguimiento muy estricto del COVID; estuvimos muy encima en cuanto a los positivos; estábamos muy pendientes de ellos. Yo, personalmente, hablaba todos los días con todos los que dieron positivo. Afortunadamente, no tuvimos ninguna fatalidad. [E55; comercio al por menor]

**Las personas,
en primer plano**

**Conmoción y
confusión, pero no
impotencia**

Se deduce de todos estos relatos que la conmoción y la incertidumbre provocaron confusión, pero no impotencia. No bloquearon la capacidad de decisión de las empresas; antes bien, según cuentan los entrevistados, una vez asimilado el *shock* inicial, prácticamente todas—incluso las que habían interrumpido *sine die* su producción—comenzaron a tomar medidas para encontrar “salidas”, compensar carencias y reducir costes.

La energía empresarial se puso más en estos objetivos que en la crítica a las diferentes instituciones encargadas de la gestión de la crisis sanitaria. Si bien hay quien resalta que la crisis sanitaria fue *muy mal gestionada políticamente* y *eso nos ha afectado mentalmente* [E51], por lo general son escasas las referencias a la gestión de la pandemia, incluso a las ayudas que desplegaron los gobiernos para apoyar a las empresas y los autónomos. Más frecuentes son, sin embargo, las referencias positivas a la colaboración entre instituciones públicas y privadas en la lucha contra la pandemia.

Yo creo que ese fue un éxito de colaboración público-privada. Es decir, las medidas que se adoptaron [en el ámbito de la banca] por parte de legisladores, reguladores, supervisores, y cómo se implementaron, yo creo que es modélica, que es un ejemplo de éxito de la colaboración público-privada. Las entidades de crédito pusimos a disposición de las administraciones públicas la capilaridad de nuestra red de oficinas para que se pudieran transmitir las políticas públicas

de ayuda, los ICOs o los préstamos avalados por el ICO o las ayudas públicas. (...). Yo creo que, como claves del éxito, están la rapidez y la anticipación, la toma de las decisiones por parte de todos. [E44; actividades financieras y de seguros]

Entonces, en esto te diría que en el COVID, la colaboración público-privada para mí fue un éxito. Porque, al final, la necesidad hace que agudices el ingenio, que la gente que trabaja más lenta, o tiene –según dicen ellos– más cortapisas para tomar decisiones, ahí no tenías más otra que tomar una decisión. Te escuchaban, escuchaban al sector, al sector con el que tocase trabajar en ese momento. [E46; hostelería]

Fueron jornadas muy complicadas, pero es que fue un ejercicio de entrega, de superación y de colaboración de las personas, que fue, vamos, yo un día he de escribir lo que hicimos en ese momento... Porque yo me puse al frente del sector, un sector que fue considerado esencial para trabajar. Y con las jornadas hasta las tantas, hasta las cuatro de la mañana. Con los principales representantes políticos que nos tocaban del Gobierno central, autonómico y local, fuimos resolviendo, una a una, las vicisitudes que nos fueron sucediendo y, además, tomamos medidas pioneras en España. [E28; construcción]

Más allá de reaccionar adaptativamente, con el paso de las semanas y los meses algunas empresas encontraron en las condiciones de trabajo oportunidades de avanzar en cuestiones pendientes –quizá ya previstas para algún momento futuro, pero no desarrolladas, o solo parcialmente–, como la formación de trabajadores o la apertura de nuevas líneas de negocio. Esas iniciativas, a la vez reactivas y proactivas, redundaron, por lo general, en la optimización de la organización y el refuerzo del uso de medios digitales para la gestión de la producción y la comercialización de los bienes y servicios. La innovación también tuvo su espacio en algunas empresas durante la pandemia, toda vez que, ante la caída de la demanda de algunos bienes y servicios, se encauzó la producción hacia otros.

Optimización de la organización y refuerzo de la digitalización

Pues (la pandemia) tuvo el impacto de que nosotros somos una empresa esencial; entonces, nos sacó mucha “grasita” desde el punto de vista de que a nosotros nos bajó la facturación, pero nos hicimos más óptimos. (...). Nos cambió muchos procesos, ideas que teníamos de no ir a turno partido, sino turno continuo; la digitalización, que habíamos invertido en ella muchísimo dinero, pues nos la rentabilizó. En su momento no se veía tanto. Y, después, para el sector nuestro hubo un impacto positivo, porque toda transición energética es hija de la evolución de la pandemia, cosas que antes no se esperaban hasta dentro de 20 años, pues ya están aquí. Vectores de hidrógeno, nuevos combustibles. (...). Pero la pandemia para la empresa ha sido un catalizador de la digitalización. Y después, para muchas empresas, ha sido un catalizador de su organización. [E52; industria manufacturera]

Nosotros, durante el confinamiento, hicimos mucha formación online; nosotros ya vendíamos online y pudimos hacer mucha digitalización y formarnos estando en casa. Entonces, yo fui reincorporando a la gente para que se fuese formando y fuese trabajando de forma online sin tener que estar presencial en la empresa. Todo lo que pude evitar para que viniesen, lo evité. (...). Abrimos nuevas líneas.

Yo, por ejemplo, en la pandemia alquilé muchísimas bicicletas eléctricas, que nunca lo habíamos hecho. Empecé una nueva línea de alquiler de coches, que no lo hacíamos. Sí, abrimos nuevas líneas. [E26; comercio al por menor]

Paró España, nos quedamos con todos los clientes [de productos de perfumería] cerrados. Pero sustituimos todo eso por las toallitas hidroalcohólicas. No cerramos ni un día. Éramos empresa esencial y trabajamos muchísimo, con muchos problemas, con muchos agobios, pero conseguimos trabajar. [E15; industria manufacturera]

**Ventanas
de oportunidad
para la innovación**

Por otra parte, la narración de los entrevistados también indica que la dureza de la situación sanitaria fortaleció el sentimiento de comunidad, avivando un ánimo de colaboración y solidaridad entre los diversos órganos y elementos de las empresas, incluidos a menudo los sindicatos.

Nosotros superamos muy bien la pandemia. Primero, porque teníamos tecnología. Segundo, porque aquí formamos a jóvenes de grado y de posgrado, por tanto, son nativos digitales. Y tercero, porque los empleados hicieron un gran sobreesfuerzo y la empresa los escuchó mucho y supo flexibilizar en torno a la situación personal de cada empleado. [E43; educación]

Y hubo un compañerismo brutal; por ejemplo, compañeras que estaban embarazadas o compañeros que tenían enfermedades delicadas, ‘ellos que se queden en casa; nosotros venimos’. Fue, de verdad, una organización muy buena, pero, sobre todo, partiendo del compañerismo y el trabajo en equipo, y luego con una concienciación muy importante del deber que teníamos con respecto a la sociedad, porque éramos una actividad esencial que no podíamos cerrar y, sobre todo, de acompañamiento a las empresas. [E49; actividades financieras y de seguros]

... una vez que tuvimos todas las medidas de seguridad implantadas y las vimos con la parte social –porque una de las claves también de cómo trabajamos esa parte es que trabajamos muy en colaboración con los sindicatos; es decir, compartimos con ellos cómo lo íbamos a hacer, qué íbamos a hacer, qué medidas tomábamos–, luego, para la parada tuvimos que hacer un ERTE de unos días. La verdad es que fue de muy poquitos días para asumir esa parada también negociada con la parte social y trabajamos muy bien con ellos. Entonces, todas nuestras medidas fueron muy, muy bien acogidas. [E58; industria manufacturera]

Circunstancias tan críticas para todos intensificaron la cohesión interna de la organización, los sentimientos de pertenencia a ella. Mientras tanto, directivos y empleados también percibían manifestaciones de apoyo externo, del entorno social, por el compromiso de sus empresas con clientes y usuarios. La consideración y el reconocimiento de la sociedad reforzaban esos lazos comunitarios, generando una suerte de orgullo colectivo.

**Lazos comunitarios
y sentimientos de
pertenencia a la
empresa**

También te puedo decir que, a nivel de imagen y de consideración, nosotros salimos bastante reforzados. Es decir, que todas nuestras sucursales estuvieron

abiertas permanentemente al público, sin ningún tipo de, digamos, restricción. Eso fue valorado. [E37; actividades financieras y de seguros]

Bueno, no deja de ser una experiencia. Desde luego, ojalá que no la hubiéramos tenido. Ojalá que esto [la pandemia] no hubiera pasado. Pero sí que podemos estar orgullosos de que, en una situación tan complicada, pudimos superarla y hacerlo bien. [E36; industria manufacturera]

¿Qué queda hoy de todo aquello? ¿Qué se ha disuelto y qué ha dejado una huella duradera? Ese espíritu comunitario y de solidaridad que prendió en muchas empresas, y en otros entornos de la sociedad, se fue debilitando con el levantamiento de las restricciones al movimiento y a la reunión y con la recuperación de la normalidad, al igual que sucedió en cuanto a la confianza de la ciudadanía en gobernantes e instituciones²⁹. Entre los entrevistados cunde la impresión de que *la sociedad, en general, ya se ha olvidado* [E34] de la pandemia, que ya no se acuerdan de quienes estuvieron “al pie del cañón”, y entre ellos, también de los responsables y trabajadores de empresas esenciales; en palabras de un directivo de una empresa de distribución de alimentos, *fuimos los héroes durante la pandemia, y ahora hemos pasado a ser los villanos* [E10] (en alusión al encarecimiento de los productos por el aumento de los precios).

***Aceleración
de la digitalización y
experimentación
con el teletrabajo***

Si, en opinión de la mayoría de los entrevistados, la pandemia ha dejado una escasa huella en la sociedad, no piensan lo mismo cuando valoran su impacto sobre las empresas que dirigen y administran. Consideran que ellas sí aprovecharon esas circunstancias tan excepcionales para extraer aprendizajes que han servido para mejorar su adaptabilidad a desafíos empresariales, extender el uso de nuevas tecnologías y ensayar fórmulas de trabajo flexible. En particular, las severas restricciones impuestas para controlar la pandemia comprimieron en el tiempo avances en digitalización y permitieron probar el potencial y los límites del teletrabajo en una suerte de “experimento natural”.

Las oportunidades que dimos de teletrabajo, las inversiones que hicimos en tecnología para gestionar mejor los aforos se han quedado. Muchas de las aplicaciones se han quedado porque hemos visto que nuestros procesos son más eficientes, más sostenibles. Hemos equilibrado la falta de trabajadores, que, aun así, ya sabes que es mayúscula en el sector servicios a nivel global, no solo aquí en España. Los procesos son más eficientes, de manera que el personal se dedica más a las tareas que aportan más valor, y las tareas que hemos podido automatizar se han automatizado. Y ahí la digitalización sí que la hemos acelerado todos. [E46; hostelería]

Bueno, nosotros, por ejemplo, ya tenemos totalmente instalada la telemedicina. O sea, ya teníamos algo antes, pero ahora es inconcebible no tener un producto de salud que tenga la capacidad de ponerte en contacto con un médico online y poder tener una consulta online, chat médico. Allí hemos mejorado y ha mejorado todo el sector. Bueno, nosotros hemos hecho un esfuerzo importante y tenemos una relación muy buena. Se ha mejorado también la digitalización

²⁹ Véase Fraile, M., y Méndez, M. (2021). La opinión pública durante la pandemia: ¿más de lo mismo? *Panorama Social*, (33), 177-192.

interna y, bueno, ahora podemos tener el teletrabajo, podemos tener reuniones. [E45; actividades sanitarias y de servicios sociales]

Viajamos mucho menos así. El trabajo diario que se hacía a nivel comercial ha parado mucho, la gente ha aprendido a utilizar otros medios y ya no se hace esa cantidad de horas que se hacían visitando clientes. (...). Compensa no solamente a nivel económico, sino también en calidad de vida, ¿no? [E40; comercio al por mayor y al por menor]

Yo creo que hemos ganado mucho. Yo creo que las empresas en todo, en digitalización, en innovación, en capacidad de procesos, o sea, de cambiar, de cambiar mucho más rápidamente... Eso es una cualidad que tenemos las PYMES porque tenemos estructuras menos rígidas. [E5; suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado]

Aprendimos a teletrabajar. Yo digo 'aprendimos' porque yo fui la primera. Sí que teníamos los medios, pero no a ese nivel, y aprendimos que se podía, que no es lo mejor del mundo que estemos todos en nuestra casa —además, ya teníamos ganas de volver—, pero aprendimos a trabajar desde casa. [E58; industria manufacturera]

**Ganancias
inicialmente
imprevistas**

Ahora bien, la digitalización y el teletrabajo no han evolucionado paralelamente después de la pandemia y no han mostrado la misma persistencia de implantación. Mientras la ganancia de eficiencia derivada del impulso digitalizador resultó tan evidente e indiscutible que no solo excluyó

cualquier retroceso, sino que ha seguido induciendo nuevos avances, el teletrabajo ha demostrado ser un recurso de efectos más ambiguos.

Es cierto que fueron muchos los trabajadores que, a medida que la vacunación contra el coronavirus se extendía y los riesgos de contagios con consecuencias graves se reducían, en lugar de regresar a las instalaciones de sus empresas, acordaron con ellas la realización a distancia de

una parte de su trabajo (o el aumento de la parte que ya venían desarrollando en esta modalidad antes de la pandemia). Pero el desarrollo de estos acuerdos permitió advertir pronto a las empresas que el teletrabajo es un sustituto imperfecto del trabajo en las instalaciones corporativas que permiten compartir espacios a los trabajadores, y ello porque, en circunstancias normales, podía debilitar la motivación, el espíritu de equipo, incluso, la supervisión del trabajo y la competitividad en su desempeño. Transcurridos los meses más difíciles de la pandemia, algunos inconvenientes del teletrabajo³⁰ y algunas ventajas de la presencialidad se hicieron más patentes y, en consecuencia, las empresas ajustaron las proporciones de uno y otro en las jornadas de aquellos empleados cuyo trabajo podía llevarse a cabo a distancia. Así, el porcentaje de quienes teletrabajan habitualmente, que alcanzó su valor más alto en 2020 y 2021³¹, ha descendido desde entonces, si bien se encuentra por encima de los valores previos a la pandemia.

**El teletrabajo,
sustituto imperfecto
del trabajo presencial**

³⁰ Véase Escudero-Castillo, I. (2021). Bienestar psicológico en tiempos de coronavirus: el cuidado y la salud mental durante el confinamiento. *Panorama Social*, 33, 127-144.

³¹ Véase Funcas (2022). Work from home: A small increase in 2021, *Focus on Spanish Society*, noviembre.

Por el contrario, el porcentaje de quienes teletrabajan ocasionalmente ha aumentado, lo que sugiere que las empresas han promovido un modelo híbrido para adaptar mejor la organización del trabajo a sus necesidades³².

Yo creo que hay que combinar presencialmente el trabajo —por ejemplo, tres días en la oficina, dos días de teletrabajo— porque creo que el teletrabajo cien por cien no es bueno para los compañeros, se pierde el espíritu de equipo, se pierde el espíritu de... el orgullo de pertenencia se diluye, o sea, a ver, si somos un equipo, tenemos que rozarnos. Tenemos que vernos, hablarnos, tenemos que enfadarnos, vale, tenemos que tomar decisiones. [E29; actividades profesionales, científicas y técnicas]

Yo creo que se ha demostrado que, uno, en determinados puestos se puede teletrabajar. Dos, se ha demostrado que tampoco lo radical del teletrabajo es cierto. Es decir, yo creo mucho en las relaciones todavía personales, humanas, porque somos una sociedad que nos movemos mucho por el contacto físico y presencial y tampoco, igual que no es bueno cambiar la cultura en un lado, no es bueno cambiar la cultura al otro. Y se ha demostrado que la virtud está en el término medio y en saberse adaptar. [E43; educación]

Y después hubo una parte del teletrabajo que funcionó bien y que hoy eso ha venido para quedarse, en parte. Pero hay otra parte que es de creación de cultura, de transmisión de conocimiento y de compartir criterios, que en eso la presencialidad es clave. [E44; actividades financieras y de seguros]

**La pandemia,
generadora de
aprendizajes de
'intangibles'**

En todo caso, más allá de la digitalización y de la mejor comprensión del potencial y de los límites del teletrabajo, en las empresas han quedado seguramente muchos aprendizajes intangibles de los años de pandemia que fortalecen su resistencia ante la incertidumbre y los avatares que puedan sobrevenir. Han quedado la convicción de que es posible superar situaciones de contingencia extrema y la confianza en el futuro de sus empresas, siempre que sepan proyectar el negocio con “luces largas”, distinguir tendencias y anticipar los cambios, ofrecer productos y servicios que los clientes diferencien efectivamente de los del resto de competidores, y buscar oportunidades de innovación productiva y comercial.

Yo creo que tenemos una incertidumbre enorme, porque ya no es los cambios que estamos teniendo, pues, no sé si día a día, o mes a mes, o cada año, pero la tecnología está avanzando a unos ritmos tan grandes que lo está modificando todo. Las formas de trabajar de cualquier empresa se ven inmediatamente afectadas por los cambios tecnológicos. Y lo de la inteligencia artificial no sé a dónde nos va a llevar. O sea, es que está poniendo en brete a prácticamente cualquier actividad. (...). Y has de ser muy clarividente y muy visionario para hoy poder ir dando los pasos en la empresa que te permitan seguir el día de mañana. [E4; transporte y almacenamiento]

Y luego otra cosa también que nosotros estos años hemos aprendido mucho es que la empresa es un ser vivo, ¿no? La empresa tiene que adaptarse a los tiempos,

³² Ello no obstante, los datos estadísticos sitúan a España entre los países en los que el teletrabajo se halla menos extendido. Véanse las estadísticas de 2014 a 2023 recogidas por Eurostat (Ifsa_ehomp).

además muy rápido. Debemos de tener ese olfato que nos permita anticiparnos a una caída de mercado o a un problema de cualquier tipo, o a una nueva tendencia [a la] que hay que subirse cuanto antes, porque eso te va a permitir estar en cabeza, ¿no? Y con respecto a los valores, pues, hombre, hay que ser honestos, hay que cuidar a tu equipo como si fuese parte de tu familia; o sea, nosotros, el personal es lo más importante de la empresa, eso lo tenemos clarísimo y cada día más. [E40; comercio al por mayor y al por menor]

En resumen

La pandemia golpeó de manera muy diferente a las empresas, dependiendo fundamentalmente de dos factores: por un lado, la demanda de sus bienes y servicios una vez declarada la emergencia sanitaria y establecidas las medidas de confinamiento para contener los contagios; y por otro, la cuota de su producción que podía llevarse a cabo en el ámbito doméstico, es decir, teletrabajando y, por tanto, en condiciones consideradas sanitariamente más seguras.

Aun afrontando situaciones muy diferentes, los empresarios y directivos entrevistados adoptaron durante este periodo crítico multitud de decisiones que cambiaron las formas de comunicarse y producir en las empresas, reforzando la digitalización y el teletrabajo. Pero los testimonios de los entrevistados indican que, al tiempo que se introducían cambios importantes en el uso de las tecnologías y en la organización del trabajo, se desarrolló un sentimiento moral de interés por la salud y el bienestar de los demás empleados y de solidaridad vertical y horizontal, como si el éxito del desempeño empresarial durante la pandemia fuera también a medirse atendiendo al número de contagios y de bajas.

La situación inicial exigió respuestas rápidas en circunstancias muy precarias para la adopción de decisiones (con información cambiante sobre la enfermedad y las medidas para combatirla), pero retrospectivamente los entrevistados hacen un balance de aquellos meses que destaca más aspectos positivos que negativos. A la luz de sus declaraciones, la pandemia, terrible y dolorosa, supuso una oportunidad que sus empresas supieron aprovechar.

La economía española –cuyo PIB sufrió una de las contracciones más intensas de la Unión Europea en 2020, tardando más que otras economías de su entorno en recuperar niveles prepandémicos– ha registrado en 2023 y 2024 un crecimiento de intensidad imprevista por analistas nacionales e internacionales. Las explicaciones señalan, sobre todo, la importancia de factores macroeconómicos tales como el impulso de la demanda pública y las exportaciones de bienes y servicios. Sin embargo, entre los factores explicativos de esta evolución favorable no debe desdeñarse la posibilidad de que la “singladura empresarial” durante la pandemia ofreciera oportunidades de apren-

dizaje para mejorar los procesos de producción. Las experiencias críticas son, por definición, experiencias de cambio. Tal vez no se haya tenido suficientemente en cuenta el valor económico de esos cambios que se sustraen a la medición convencional del desempeño de las empresas.

A debate

Ante la pregunta sobre el impacto de la pandemia y las decisiones adoptadas para combatirla, los empresarios y directivos entrevistados apenas entraron a evaluar las medidas de confinamiento ni las ayudas estatales que las empresas recibieron para mantener el empleo y conseguir liquidez. Parecían darlas por sobreentendidas y considerarlas ineludibles. Pero los que se adentraron más en esta cuestión, sí valoraron el modo en el que, como responsables de empresas importantes en sus territorios, fueron atendidos y requeridos por representantes de gobiernos y administraciones regionales y locales para resolver problemas relacionados con la gestión de la pandemia y la recuperación de la normalidad.

Por tanto, el “qué” hicieron los gobiernos y administraciones públicas en materia de ayudas a las empresas no se puso en cuestión, y el “cómo” incluso mereció algunos elogios porque la colaboración público-privada funcionó en muchos casos. Sin embargo, con la progresiva normalización sanitaria del país, esa colaboración se fue relajando. La pandemia creó una situación excepcional no solo respecto al funcionamiento de las empresas, sino también a su consideración por parte de la sociedad y la clase política. Así lo comprobaron muchos empresarios cuando, a partir de 2021, se dispararon los precios como consecuencia de los problemas de abastecimiento de materias primas y bienes intermedios y de la guerra en Ucrania: las razones que justificaron los elogios durante la pandemia fueron desplazadas por recelos y críticas solo unos meses después.

Entre líneas

La consideración de la pandemia como oportunidad perdida para introducir cambios significativos en la sociedad y la política españolas late en el discurso de los entrevistados. Ahora bien, los empresarios y directivos entrevistados sí se autorretratan como personas capaces de extraer aprendizajes de una crisis que puso a prueba su capacidad de adaptación urgente a un entorno imprevisible. Aunque la permanencia de estos aprendizajes es una cuestión abierta, algunos entrevistados relataron cómo sus experiencias ante crisis previas que afectaron profundamente a su sector los habían preparado para afrontar futuras contingencias. Las crisis superadas no garantizan la superación de próximas crisis, pero sí fortalecen y curten ante nuevas eventualidades, además de generar un recurso emocional básico para quienes dirigen las empresas: la confianza en su proyecto.

En las entrevistas apenas se escucharon referencias a las empresas que quedaron maltrechas o no consiguieron recuperarse tras la pandemia, como si se asumiera su desplome en virtud de una suerte de selección natural. Esta perspectiva evolucionista casa, al fin y al cabo, con la visión de los mercados como espacios en los que solo logran mantenerse los agentes económicos y los bienes y servicios más competitivos.

El relato frente a los datos

Las entrevistas a empresarios y directivos revelan que el impacto de la pandemia y las medidas restrictivas adoptadas para afrontarla supusieron una gran conmoción para las empresas, pero, también, que estas reaccionaron ajustando sus capacidades, aprovechando lo aprendido en crisis anteriores y aplicando nuevas maneras de producir y organizarse. Ante el colosal *shock* pandémico, muchas empresas activaron sus propios recursos e hicieron uso de los que las administraciones públicas pusieron a su disposición, con el principal propósito de resistir, y la vista puesta en la postpandemia.

De la encuesta a los empresarios y directivos realizada para esta investigación también se desprende que, en retrospectiva, la pandemia no se percibe como el acontecimiento exógeno con mayor impacto negativo de esta década. Así se aprecia al comparar la evaluación media de los efectos de la pandemia con los de otras crisis más recientes. Resumiendo esa evaluación mediante un índice que oscila entre 0 (efectos muy negativos) y 100 (muy positivos), el aumento de los precios de suministros y componentes (19,7), la crisis energética (25,9) y los problemas de abastecimiento (25,9) se han vivido más negativamente que la pandemia y las consiguientes restricciones a la actividad (35), seguramente porque las empresas dispusieron de menos medios y margen para amortiguar los daños provocados por aquellos acontecimientos.

3.7. Europeístas convencidos, pero críticos

Planteamiento y cuestiones centrales

Según los Eurobarómetros más recientes, aproximadamente dos terceras partes de la población adulta española se declaran afectivamente unidas a “Europa”, la misma proporción que manifiesta su apego a la “Unión Europea”. Estos datos sugieren, por una parte, que, para los españoles, “Europa” es la Unión Europea (a diferencia de lo que indican las respuestas a esas mismas preguntas en otros países europeos), mientras que, por otra, confirman que el sentimiento europeísta se halla considerablemente extendido en España.

Centrando la atención en la economía, de acuerdo con los resultados de una encuesta representativa realizada por el Centro de Investigaciones Sociológicas en la primavera de 2024, casi dos de cada tres encuestados (64%) creen que las cosas irían peor en el plano económico si España estuviera fuera de la Unión Europea. Cuentan también con amplio respaldo las opiniones sobre los beneficios que el país extrae de su pertenencia a la Unión Europea, en particular, por lo que se refiere a las “oportunidades de hacer negocios” y el “peso de España en el mundo”. Sin embargo, la encuesta arroja cifras indicativas de un vasto descontento con la situación actual de la Unión Europea: alrededor de nueve de cada diez encuestados consideran que necesita cambios, y casi un 40% admite que esos cambios deberían ser “profundos”³³.

¿Comparten los empresarios y directivos españoles este apoyo crítico a la Unión Europea? ¿Qué argumentos destacan cuando reflexionan sobre ella? ¿Cómo valoran su influencia en la economía española y en la esfera empresarial? ¿Qué piensan acerca de los cuantiosos fondos que, bajo la denominación *Next Generation EU*, han llegado a España tras la pandemia?

Las respuestas recogidas en las entrevistas revelan que el europeísmo declarado de los empresarios y directivos no excluye la manifestación de duras críticas sobre el rumbo de la Unión Europea. Es más, diríase que la convicción en los beneficios económicos y sociales de una España europea agudiza la inquietud por el funcionamiento efectivo y la trayectoria de la Unión. *Unión Europea sí, pero repensada*, como sentencia un directivo del sector de la distribución comercial [E10].

**Europeísmo no
exento de incisivas
críticas**

Voces y argumentos

Los empresarios y directivos entrevistados aseguran que la Unión Europea está muy presente en su quehacer diario. En prácticamente todos los sectores –aunque particularmente en algunos, como el agrario, el de la automoción o el financiero– se reconoce la crucial importancia que adquiere la regulación europea directamente (es decir, sobre la propia producción de la empresa) o indirectamente (a través de proveedores y clientes).

**La UE, muy presente
en el día a día
empresarial**

...aunque algunas veces pensamos que Europa está lejos, sí que tienen mucho que ver, sus decisiones sí que nos afectan. [E7]

En nuestro caso [la regulación europea influye], mucho. En nuestra cadena de valor, mucho. Todas las leyes puestas en marcha de plásticos, medioambientales, a nuestro sector le están afectando una bestialidad. [E3]

En nuestros sectores son importantes las normas europeas. Por ejemplo, trabajamos para la tecnología en la agricultura, y toda la PAC viene determinada por

³³ CIS (2024), “Opiniones y actitudes ante la Unión Europea”, estudio nº 3452, abril 2024.

Europa. La estrategia Farm to Fork también marca las directrices de la agricultura. Entonces, sí que tiene mucha importancia lo que se regula en Europa. [E12]

La reconocida influencia de la Unión Europea en la actividad empresarial se enmarca en un juicio general positivo del proyecto europeo, en la medida en que encarna la idea de una comunidad internacional basada en un mercado único y en valores de democracia, prosperidad y bienestar social. En líneas generales, los empresarios y directivos entrevistados ven en la Unión Europea uno de los factores más importantes de la modernización de la estructura económica y social de España, y también el mercado de referencia para las empresas españolas. No se cuestionan la cesión de soberanía nacional ni la obligación de respetar acuerdos y normas no siempre alineados con los intereses del país. Europa no sobra en España; si acaso, falta, porque contribuye a ordenar y disciplinar comportamientos contrarios al buen desempeño económico.

A mí todo lo que sea la Unión Europea, unir fuerzas, unir esfuerzos, a mí me parece bien, porque, si no, estaríamos todos en guerra y peleándonos. [E20]

Todo lo que sea un mercado, cuanto más grande es el mercado, mejor. Para mí, el futuro pasa por Europa. [E47]

¿Si a España, en particular, le iría mejor sin Europa? No, yo creo que no. Nos iría peor, muchísimo peor. Siempre Europa, yo soy un europeísta convencido. [E33]

...y generalmente las líneas maestras, lo que va a marcar por dónde va todo, viene de Bruselas. Y más que tenía que venir de Bruselas, porque necesitaríamos renunciar a un poco de soberanía para funcionar mejor. [E55]

A ver, al final yo creo que la Unión Europea... porque yo creo que a España nos tienen que guiar un poquito en alguna cosa, sobre todo, en gastar, en justificar todo tipo de gasto. No se puede permitir que en un país como España tengamos un endeudamiento como en el que estamos. Yo creo que estamos demasiado endeudados, sin justificación. [E26]

**La plasmación
imperfecta de un gran
proyecto europeo**

No obstante, la Unión Europea “realmente existente” se percibe como una plasmación imperfecta de ese gran proyecto comunitario por distintas razones. Algunas de ellas se consideran “estructurales” y, en cierto modo, ineludibles, como las que se derivan de englobar en una misma comunidad a países con economías, sociedades, instituciones y tradiciones culturales muy distintas. Dadas estas diferencias, los empresarios y directivos entienden las dificultades de concertación entre los Estados miembros y la presión particularista que ejercen grupos de interés nacionales (*lobbies*), con el apoyo o la tolerante aquiescencia de sus respectivos gobiernos. Saben que, en una asociación internamente tan variada como la Unión Europea, el poder se halla necesariamente disperso, lo que dificulta alcanzar una visión de conjunto e identificar ágil y efectivamente a los interlocutores relevantes en cada caso.

El principal problema de la Unión Europea no es la Unión Europea, son los países. [E55]

Entonces, tú intentas ir allí [a Bruselas] para que te escuchen, pero es muy difícil, porque hay tantos temas, tantos lobbies. [E46]

...hay cosas que se hacen en Europa en función de los lobbies que practiquen cada uno de los países, que, al final, sí que nos afecta y mucho. [E7]

Si estamos en la Unión Europea, debería de haber de alguna manera un consenso, y que no hubiese diferencias entre unos países y otros. [E9]

Pero a esas dificultades “estructurales” de la Unión Europea se superponen otras derivadas de su construcción institucional, en la que, a juicio de un buen número de entrevistados, la política y la burocracia han encontrado suelo fértil para crecer y arraigarse. El exceso de una y otra se interpreta como un doble lastre que complica, ralentiza e incluso “bloquea” la adopción de decisiones a escala europea en una época en la que la agilidad decisoria es más necesaria que nunca para mantener la influencia mundial y la capacidad de competir globalmente. Algunos entrevistados consideran que la Unión Europea ha sucumbido a la tendencia de las organizaciones administrativas que convierten su propia subsistencia en el principal objetivo de su actividad, si no sacrificando, sí, al menos, desdibujando los propósitos que inspiraron su creación. Ven a Europa presa de un voluntarismo idealista y, en cierto modo, desnortada (paradójicamente por plegarse a las preferencias y demandas de los países del norte [E9]).

**Voluntarismo
idealista con
consecuencias**

Europa está a por uvas. Europa es necesaria, imprescindible, un buen proyecto. Europa está a medias, mal dirigida y con orientación mala. ¿Por qué? Porque se ha llenado de funcionarios y politicuchos, cuyo único fin es subsistir y han creado un ser endogámico al que le gusta mucho mirarse el ombligo. El mundo va a una velocidad y Europa va a otra. Y creo en Europa, ¿eh? O sea, creo en Europa. Creo que el Reino Unido, uno de los grandes países del mundo, ha cometido un error que estará durante diez años pagándolo. Y que no tengan duda de que soy pro-europeísta. [E51]

Lo que pasa es que Europa se está volviendo a un nivel administrativo tan brutal, que ha pasado de ser proteccionista para que uno de fuera no te pueda venir con facilidad, a ser bloqueante para el propio europeo. [E39]

En el mundo empresarial se dice que Estados Unidos inventa, China o los países asiáticos fabrican y Europa legisla. [E28]

Me parece que es absolutamente necesaria [la UE], que nos viene a España, nos vino, estupendo, pero deberíamos (...) sentir más las instituciones y, para eso, las instituciones tenían que ser mucho más eficaces. [E33]

Yo soy muy europeísta, pero reconozco que va muy lento, es muy farragoso todo y se entiende poco desde abajo. [E46]

Lo que se nos viene desde Europa, todo ese marco que sí que nos va a afectar; porque el modelo está establecido conforme a los criterios del norte de Europa. Y nosotros tenemos otra idiosincrasia y otra problemática. [E9]

***El exceso de
reglamentación,
contrario a la
transparencia y la
competitividad***

Esa influencia ejercida por “los países del norte” se visibiliza paradigmáticamente en la primacía concedida a la sostenibilidad ambiental, un objetivo normativo que, en general, se ve positivamente, sin que ello impida considerar desmedida y demasiado rígida la normativa de él derivada en comparación con la que rige en otras regiones del mundo. Son muchos los entrevistados a los que preocupa lo que entienden como un exceso de reglamentación que, además de generar opacidad y desconfianza en los ciudadanos respecto a las instituciones europeas, produce un perjuicio de competitividad para los productos europeos en el mercado de bienes y servicios global. En un contexto económico internacional tan competitivo como el actual, regular de forma excesiva y unilateral, sin acuerdo con el resto de las potencias mundiales, se traduce en una espiral de pérdidas productivas y, a la postre, económicas. Desde la perspectiva de los empresarios, esa hiperregulación es *un problemón para las empresas [E10]*. Mientras otras grandes potencias comerciales no asuman la lucha contra la degradación medioambiental como propia y estén dispuestas a aplicar las correspondientes políticas, el liderazgo autoproclamado de la Unión Europea en la defensa del medioambiente puede acabar condenándola a la irrelevancia.

¿Tú quieres sostenibilidad? ¿Quieres productos ecológicos? Para que tengas una idea, me lo voy a inventar: encuentro una molécula ecológica que viene de una planta que va de maravilla para hacer no sé qué y me cargo un producto químico malo y perjudicial. El proceso registral de esto, si está en Europa, [requiere] entre 5 y 8 años de evaluación. O sea, quieren volverse verdes, del campo al plato y que sean lo más buenos posible todos los productos químicos que utilizamos, y dicen que eso tiene que ser en los próximos cinco años, y tardas ocho en registrar un producto. Y es donde me he perdido. [E39]

Habrà que cuestionarse, con toda esta ola de la sostenibilidad que está liderando Europa a nivel mundial, y tanta regulación, pues, en términos internacionales, esto tiene un coste. [E8]

... nos estamos poniendo todo el día la sogá, y venga y vamos ajustándola más. Al final, ¿quién va a invertir aquí [en Europa]? Y luego, unos costes con el tema medioambiental, que esto no lo pagan en otros sitios. Tremendo. A mí me parece muy bien y, además, estamos todos en eso [la protección medioambiental], y estamos invirtiendo millonadas en todo esto, pero, hombre, déjenos respirar un poco. Es que, al final, son tales los costes que salen mejor los productos que nos vienen de China y de la India. Con lo cual, cada día vamos teniendo menos industria. Claro, ese es un problema que tiene Europa. (...). Y, además, a medida que va habiendo menos industria, menos necesidades; con lo cual, esto es un poco el efecto dominó: como tú has cerrado, yo, que te vendía, pues yo también voy vendiendo menos; y como voy vendiendo menos, el proveedor que tengo de materia prima también va vendiendo menos y, al final, se va contaminando. [E19]

Pero tal y como está [la Unión Europea] ahora, nos hacemos más irrelevantes. Está bien que pongas ahora la sostenibilidad, y ahora no sé qué, pero es que nosotros no sabemos hacer coches eléctricos y sabemos hacer coches de combustión, y ahora tienen que ser todos eléctricos. Pues nos van a merendar los chinos, que saben hacer coches eléctricos de la h... comparado con nosotros. (...). Y no digo que no tengan que ser coches eléctricos; yo tengo un coche eléctrico, de hecho, pero, que no, que hacemos cosas para las que no estamos preparados. La prioridad debería ser: ser relevantes. [E15]

Pero es verdad que comparativamente con Asia o con Estados Unidos estamos en clara desventaja. Por ejemplo, la normativa americana para incentivar las inversiones en sostenibilidad; tú te lees eso en un día, y entiendes perfectamente cuáles son los incentivos que te van a dar, qué compensaciones vas a tener. En Europa es distinto. El otro día hablaba el CEO de una multinacional química. Hay 14.000 páginas de legislación al respecto del Green Deal. ¡14.000! [E17]

La crítica se recrudece en los sectores más afectados. Aquellas empresas más sometidas a la regulación europea llaman la atención sobre los muchos recursos necesarios para incorporarla debidamente a sus procedimientos. Aquellas cuyos productos afrontan una potente competencia exterior, como ocurre en el sector primario o las manufacturas, consideran injusto y perjudicial no solo para el propio negocio, sino para el conjunto de la economía, el sobrecoste que han de pagar los productos europeos para mantener unos estándares que no se respetan en otras regiones del mundo. Al final, como apostillan muchos entrevistados, el gran problema reside en la falta de reciprocidad. Sin el compromiso de respeto universal de esos estándares, Europa amenaza con convertirse en *el parque de atracciones del mundo con cada vez menos actividad industrial* [E33] o quedar reducida a un conjunto de hombres sabios que, como *el abuelo en las tribus indias, dan la instrucción moral* [E14].

Sin reciprocidad de exigencias a otras economías, solo hay pérdidas

...todo problemas, [en la Unión Europea] están casi catalogando al vino ya como una droga y vienen vientos muy complicados; un poco como está pasando con las carnes rojas, con el azúcar, con tal, y va siguiendo todo una tendencia bastante negativa para mi sector. [E32]

Yo entiendo que es necesaria la regulación y parto de la base de que, bueno, somos una actividad que está muy, muy regulada a nivel europeo y a nivel de nuestro país, seguramente con buen criterio, para evitar problemas como hubo hace años. Pero eso también nos merma, nos merma muchos recursos, tanto humanos como económicos. Nos merma energía, nos merma agilidad y también, bueno, pues eficiencia que podíamos destinar, pues, más a la generación de negocio y a la aportación de valor a nuestros clientes. [E37]

[Los empresarios] echamos de menos que haya un poco más de reciprocidad a la hora de las exigencias de los productos que vienen de fuera. [E9]

Europa en el año 2050 [tiene como objetivo] bajar las emisiones. Todo esto está muy bien, pero no vale si lo hacemos solo en Europa. O nos ponemos todos de acuerdo, o nosotros cada vez pintamos menos, y cada vez nos ponemos más dificultades a la hora de andar, y el resto del mundo va a su bola. [E4]

Europa está en el buen camino de la sostenibilidad (...), pero el problema es que el resto del mundo no lo hace. Y si el resto del mundo no lo hace, la competencia es totalmente brutal. (...). El problema es que, a la velocidad a la que se quieren hacer ciertas cosas en Europa –y, como digo, sin que otros países la lleven–, pues nos estamos metiendo en un lío nosotros mismos, porque toda la electrificación, todas las baterías, todos los materiales que hacen falta para hacer eso, volvemos a depender al 100% de China. [E58]

Me preocupa mucho que Europa está siendo cabeza, punta de lanza en el mundo para una agricultura y una ganadería mucho más ecológica, que va a obligar a que perdamos competitividad. (...). Las reglas de juego no son las mismas y están haciendo que sectores en los que nosotros éramos muy importantes estén perdiendo la competitividad. [E40]

Si queremos que la Unión Europea tenga futuro, tendría que ser una Unión Europea un poquito más razonable en regulación y en restricciones. [E19]

Escepticismo sobre el alcance y la eficacia de los fondos Next Generation EU

Teniendo en cuenta que las entrevistas se realizaron durante el periodo de máximo desarrollo de los fondos *Next Generation EU*, llama la atención que sean los argumentos trazados hasta aquí, y no otros relacionados con las grandes sumas de dinero europeo inyectadas en la economía española tras la pandemia, los que han primado en el discurso de los entrevistados sobre la Unión Europea y su impacto económico. Preguntados concretamente sobre estos fondos, se advierte el escepticismo sobre su alcance efectivo. *¿Existen?*, preguntaba un directivo, medio en broma medio en serio [E55]. Aluden a la ardua tramitación administrativa que exige la solicitud de los fondos, a la que se añade el cumplimiento de estrictos plazos de ejecución establecidos en las convocatorias. Ciertamente, al renunciar a presentarse a esas convocatorias –asumiendo la eficacia de esos desincentivos–, también las empresas han contribuido a provocar la *pérdida de oportunidad* [E46] que denuncian: no perciben que los fondos hayan satisfecho las expectativas de impulsar significativamente la inversión y la productividad sostenidamente, generando innovación y transformando la economía. Incluso se detecta cierto rechazo hacia la idea de confiar excesivamente en los fondos, viendo en ellos instrumentos que sesgan artificialmente la producción de las empresas y amortiguan los estímulos genuinos a los que deben responder para crecer. Con todo, el aspecto de los fondos que más rechazo genera es su apropiación por parte de las administraciones públicas³⁴, convirtiéndolos en un instrumento de política fiscal expansiva, y la falta de transparencia y rigor en su gestión.

³⁴ Según las cifras públicas sobre los fondos ejecutados, solo una quinta parte de ellos se han destinado a la “modernización del tejido industrial”. Del resto, buena parte la han utilizado las administraciones públicas. Véase “Elisa: El Plan en Cifras” en: <https://planderecuperacion.gob.es/ejecucion/elisa-el-plan-en-cifras>

Al final, el problema que están teniendo los fondos Next Generation es que no están llegando a las medianas y pequeñas empresas. La mayoría no los estamos teniendo. Y, sin embargo, España ha gastado una locura. [E26]

[Llegan] muy poco, muy poco. Porque, al final, la sensación es que todos esos fondos iban enfocados a grandes compañías. [E40]

Se está dejando de aprovechar la gran oportunidad para transformar el país. [E34]

Lo que yo conozco es un reparto absurdo de dinero que ni crea riqueza, ni crea valor, ni transforma absolutamente nada. Un desastre, una más, una enorme oportunidad perdida. [E51]

¿Qué preocupa al sector empresarial? La pérdida de oportunidad brutal, porque esto [los Fondos NG] era una oportunidad única e histórica que se esfuma. Antes hablábamos de los problemas que nos da Europa con según qué normativas, pero Europa fue muy generosa con España. (...). Tenemos una oportunidad de mejora y de aprovechar esto, pero habiendo sido tan generosos, es un pecado; pensando en las generaciones futuras, ¿que nos van a decir? [E46]

... los fondos, pues me gustaría saber cómo se obtienen, pero como nunca hemos vivido de fondos, sino que hemos vivido de nuestro negocio... Sí que he detectado que donde hay dinero, todo el mundo sabe, todo el mundo es especialista, todo el mundo crea negocios. [E52]

Yo creo que [la Unión Europea] tiene que ser más estricta. Sí, porque esto es un pozo sin fondo. Que haya más control, porque muchos dineros no sabemos a dónde van (...). Yo creo que están dando muchos fondos, pero no hay control de esos fondos y de dónde van muchos dineros. Debería de haber más, sí, más control. [E6]

Muchísimo dinero se ha quedado en la Administración. No se digitaliza un país ni se cambia la fisonomía de un país haciendo mejores edificios en la Administración o invirtiendo más en la Administración. Ese dinero no ha llegado a las empresas y, ahora que empieza a llegar, llega tarde y mal. [E60]

A ella [la presidenta de la Comunidad Autónoma] se le llenaba la boca siempre de decir que éramos la comunidad autónoma que habíamos recibido más fondos europeos. Claro, pero es que ninguno ha llegado a ninguna empresa. ¿Qué han hecho con los fondos europeos? Lo que han hecho ha sido financiar proyectos que estaban en un cajón. ¿Proyectos públicos? Todos. Todos. Entonces, claro, se han dedicado, pues, a hacer rotondas, a cambiar lámparas LED. Pero aquí solo hay algo que ha funcionado mínimamente, que es el Kit Digital. [E47]

Como indica esta última cita, la única iniciativa que, desde el punto de vista de su accesibilidad, escapa a las principales críticas vertidas contra los fondos Next Generation EU es la del *Kit Digital*, programa del que, hasta finales de 2023, se habían

beneficiado más de 300.000 empresas. Pero tampoco esta iniciativa sale bien parada en la valoración empresarial. Se objeta que el Kit es, al fin y al cabo, un instrumento que debería haber sido puesto al servicio de un gran proyecto que no acaba de verse en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Gobierno. Las críticas más específicas al Kit Digital provienen precisamente de los proveedores de los servicios tecnológicos que cubren estas ayudas; aparte de censurar la necesidad de prefinanciar la prestación de estos servicios, observan la escasa ambición de esta iniciativa, de la que se han beneficiado, en gran medida, empresas de las que no cabe esperar gran capacidad de innovación y avance de productividad, toda vez que, a esas alturas del siglo XXI, todavía carecían de una página web. En definitiva, el *Kit Digital* sí ha llegado a muchas empresas, pero se desconfía de su eficacia.

La digitalización de una empresa no la solucionas porque le des el Kit. El Kit es la herramienta, pero la digitalización es para lo que, en mi opinión, tendría que estar la Administración. A ver cómo tiene que competir en este nuevo modelo de negocio que tenemos digital. Lo primero que necesita es un asesoramiento para la empresa. Ese asesoramiento no llega, pero es en lo que habría que trabajar. [E49]

El Kit Digital viene a ser como el equivalente a las rotondas de Zapatero, con los fondos FEDER. Cuando llegó Zapatero, no más que hacía rotondas. Pues con el Kit Digital no más que se hacen páginas web. (...) El Kit Digital lo financia el sector, te pagan tardísimo. Nunca se vio una cosa semejante, que tú tengas que financiar a tus clientes. [E60]

Bueno, vamos a ver, estos fondos vienen de Europa, pero la aplicación se define aquí en España. Europa crea un marco, y España decide el destino. Se podría haber utilizado para el desarrollo de inteligencia artificial, pero lo hemos preferido dedicar al desarrollo de páginas webs... Y esto es lo que escoge el Gobierno y lo llama digitalización. ¡Pero si ya estamos todos digitalizados! Si no estamos digitalizados, estás muerto. (...). Vale, fenomenal; mira, cojo y aprovecho el dinero, pero creo que eso no es transformador, no empuja. [E51]

En resumen

Aun haciendo gala de su europeísmo y destacando las ventajas que España ha extraído de su pertenencia a la Unión Europea, los empresarios y directivos españoles manifiestan críticas rotundas hacia el funcionamiento concreto de la organización, referidas básicamente a un defecto y dos excesos: falta suficiente unidad económica y política en una fase histórica de extremada competencia global en el ámbito económico-comercial y político-geoestratégico; y sobran, en cambio, burocracia y reglamentación, por una parte, e idealismo voluntarista, por otra, cuya combinación conduce a la autoimposición de exigentes estándares de seguridad y protección medioambiental y sociolaboral. En consecuencia, las economías de la Unión Europea compiten con mayores restricciones no solo en los mercados internacionales, sino también en los nacionales, toda vez que una parte de las importaciones provenientes de fuera de Europa pueden sortear las condiciones exigidas a los productos europeos.

De este diagnóstico se deriva la necesidad de reformas y cambios en la Unión Europea para fortalecer su cohesión y su posición como actor internacional en el mundo contemporáneo y para agilizar su funcionamiento, despolitizándolo y desburocratizándolo. Si bien la conciencia de la necesidad de reformas no va acompañada de ideas concretas sobre cómo plantearla, sí se reclama más realismo y sensibilidad hacia las diferencias entre los Estados miembros a la hora de valorar las consecuencias de las políticas aplicadas en el día a día de las empresas.

Aunque el capital de legitimidad acumulado por la Unión Europea durante décadas resiste las críticas de los empresarios y directivos españoles, la entidad y la extensión de su inquietud e insatisfacción merecen tomarse muy en serio.

A debate

Las empresas con 50 o más asalariados constituyen el 1,1% de todas las empresas en España. Son ellas, sin embargo, las que mejor pueden responder a las exigencias regulatorias de la Unión Europea y beneficiarse en mayor medida de sus ayudas porque disponen de los recursos de capital humano y gestión administrativa para acometer toda una serie de tareas que van desde la recepción y el análisis de la copiosa legislación europea, hasta la articulación de medidas para cumplirla en tiempo y forma. La percepción manifestada en las entrevistas según la cual a las PYMES apenas llegan los fondos de la Unión Europea se basa en observaciones de la realidad más próxima a los entrevistados. No les extraña que sea así, habida cuenta de sus experiencias directas o indirectas sobre las dificultades que entrañan las solicitudes de estas ayudas y los problemas que surgen a menudo para cumplir las condiciones exigidas para la ejecución (y el rendimiento de cuentas) de los proyectos financiados.

Puesto que las empresas medianas y pequeñas afrontan mayores dificultades de “digestión y absorción” de las iniciativas europeas que las grandes, las instituciones nacionales públicas y privadas pueden desempeñar un papel auxiliar muy importante poniendo a disposición de estas empresas recursos para mejorar su capacidad de adaptación a la normativa comunitaria y aprovechamiento de ayudas europeas, evitando así que se produzca el “efecto Mateo” (acopio de recursos por parte de quienes ya cuentan con más). No parece que en España ese apoyo institucional esté funcionando de manera satisfactoria y eficaz, a tenor de los testimonios de diferentes entrevistados que hacen hincapié en que de los fondos comunitarios, en general, y de los fondos *Next Generation EU*, en particular, se han beneficiado, sobre todo, las grandes empresas y la propia Administración.

Entre líneas

Las respuestas de los entrevistados a las preguntas sobre la Unión Europea orillan generalmente cuestiones tan candentes en el debate europeo actual como el ascenso de los populismos, la dependencia energética de otras regiones del mundo o la recomposición demográfica en curso como consecuencia del envejecimiento de la población y la masiva inmigración internacional. Juzgada, pues, desde una perspectiva española y fundamentalmente empresarial, la Unión Europea suscita actitudes ambiguas, en las que el apoyo y el profundo escepticismo van de la mano.

Ciertamente, la historia de España en Europa suele relatarse simple y llanamente como un periodo de progreso y éxitos, pasando por alto cualquier tensión o desentendimiento con otros Estados miembros o cualquier crítica a las actuaciones de las instituciones europeas hacia nuestro país. No obstante, aun cuando en el imaginario empresarial solo cabe una España integrada en Europa, se impone la opinión según la cual la Unión Europea está cometiendo errores derivados de la persecución de una ambición de orden moral, la de avanzar en la protección de bienes públicos y derechos sociales estableciendo estándares normativos universales. Del discurso sobre la Unión Europea de los empresarios y directivos entrevistados se desprende que, si esta ambición moral no se subordina razonablemente al objetivo estratégico de reforzar la competitividad europea en la producción y comercialización de bienes y servicios, el futuro de la Unión Europea se presenta oscuro.

El relato frente a los datos

Aun siendo, en general, europeístas bastante convencidos, los entrevistados, como hemos visto, critican seriamente algunas derivas de la construcción europea en su fase actual. Se centran, sobre todo, en el exceso de reglamentación y burocracia, que redundan en ineficiencias e ineficacias, y en la adopción de estándares medioambientales y energéticos que encarecen nuestros productos y los hacen menos competitivos en los mercados mundiales. Las críticas de un exceso de regulación las comparte el 39% de los encuestados *online*, que creen que la regulación que hace la UE de la economía de sus Estados miembros es excesiva, pero la opinión más frecuente es la de que es adecuada (43%). En realidad, el juicio medio es más negativo con respecto a la regulación española, pues hasta un 60% de los encuestados cree que es excesiva.

Que Estados Unidos sea el país más mencionado (38%) como modelo de mejor entorno para la actividad empresarial nos recuerda que los horizontes de nuestros directivos y empresarios no son solo españoles o europeos,

sino mundiales, y que la comparación no debe hacerse solo entre las normas españolas y las europeas, pues, precisamente, muchos mercados (y no pocas empresas) alcanzan escala mundial.

3.8. Un país de oportunidades, a pesar del entorno institucional, regulatorio y político

Planteamiento y cuestiones centrales

Las empresas son tanto componentes de la economía de un país, como piezas fundamentales de su sociedad. Que en el “imaginario colectivo” prevalezca la visión económica de las empresas –es decir, su dimensión productiva y laboral– puede llevar a olvidar las muchas formas en las que influyen en la sociedad y, a su vez, esta influye en ellas. Como piezas importantes de la economía y de la sociedad, las empresas operan en el marco de un sistema de reglas formales y de hábitos culturalmente arraigados de los agentes económicos, sociales y políticos; un marco que condiciona, con incentivos y desincentivos, sus decisiones, de tanto alcance como las relacionadas con la inversión, la organización de plantillas o la localización de las empresas. De ahí que, en una misma región mundial con economías nacionales integradas –como la formada por la Unión Europea–, los comportamientos y las trayectorias de las empresas difieran mucho en virtud del entorno regulatorio, institucional, político y cultural en el que desarrollan su actividad.

Las empresas, entre la economía y la sociedad

Sobre este entorno suelen hacer pocas declaraciones públicas quienes dirigen o gestionan al más alto nivel las empresas españolas, tomándolo, con sentido pragmático, como un factor “dado”. Lo asumen, sin renunciar completamente a que sus puntos de vista lleguen, a través de las organizaciones empresariales y/o de contactos directos y privados con representantes de partidos y administraciones, a quienes deciden las políticas públicas. Pero ¿cómo perciben y valoran ellos mismos ese entorno en un contexto de conversación libre de temores sobre la posibilidad de que sus opiniones puedan comprometerles y provocarles algún perjuicio? ¿Qué debilidades identifican en el ámbito del Estado, de la política y la sociedad españolas para desarrollar sus proyectos empresariales? ¿Destacan algunas fortalezas? ¿Consideran que el país ofrece un entorno favorable para promover el emprendimiento? ¿Recomendarían a un amigo invertir en España?

Un entorno regulatorio, institucional y político con más sombras que luces

A estas cuestiones han respondido los 60 líderes empresariales entrevistados para esta investigación, pintando un cuadro con más sombras que luces. Las rémoras sobre las que llaman la atención son fundamentalmente de orden político e institucional. Aun cuando muchos defienden que, no obstante, España es un buen país para invertir, de sus críticas se desprende que, si se resolvieran o, al menos, se amortiguaran esos problemas, lo sería bastante mejor.

Voces y argumentos

Una opinión destaca sobre cualquier otra cuando se pregunta a los entrevistados sobre el contexto institucional del emprendimiento en España: el marco legal y administrativo contiene multitud de disposiciones que dilatan y entorpecen la creación de empresas y su desarrollo. La “burocracia” –término al que se alude reiteradamente– se considera excesiva y hasta *descomunal* [E15] en la generalidad de sectores, y singularmente en los más relacionados con el medioambiente. Actúa no solo como rígida barrera de entrada al sector empresarial, sino también como un pesado lastre diario del “trabajo productivo”, en la medida en que obliga a dedicar mucho tiempo y trabajo especializado a cumplir los requerimientos administrativos. Agrava esa profusión normativa, a juicio de los entrevistados, la diversidad de legislaciones subnacionales que hay que respetar según donde se opere; la organización territorial del Estado español ha multiplicado las burocracias, que *han crecido de una forma exponencial hasta crear un monstruo administrativo* [E39]. Los entrevistados perciben la burocracia y la competitividad como dos variables inversamente correlacionadas: cuanta más burocracia, menos competitividad.

La burocracia, lastre de la competitividad

Pero [para emprender] hace falta más que dinero. Hace falta que se favorezca legalmente, con medidas, el emprendimiento. Que no sea costoso emprender, porque es muy costoso emprender desde el minuto cero. Tienes que constituir una sociedad, tienes que poner 3.000 €, tienes que pagar el notario, tienes que pagar la inscripción, tienes que darte de alta en Hacienda... [E1]

Yo creo que hay mucha burocracia, que hay mucho trámite y no sé si lentitud por parte de las administraciones. A nosotros nos toca cuando tenemos que hacer proyectos, cuando tenemos que hacer ampliaciones de instalaciones. Bueno, pues detrás de eso hay mucho tiempo que se pierde y mucha dificultad. (...). Yo digo: si a mí [como gran empresa] me cuesta, imagínate a otros. [E58]

Ahí tenemos un poco un cristo, un cristo reglamentario, porque dicta Europa, los Estados hacen la propia transposición, pero, luego, a su vez, esto baja a las comunidades autónomas, que son las que son competentes para muchas de esas cosas. Entonces, te encuentras en Navarra un tipo de normativa de empaquetamiento; en el País Vasco, otro tipo de normativa; en Galicia, otro tipo... [E3]

Nos ponen palos en las ruedas a todos los que queremos avanzar, sean las consejerías, sean los ministerios, como los municipios, que tienen, de media, 18 meses, a veces, hasta tres o cuatro años una licencia [retenida] cuando tú quieres hacer una inversión. [E46]

Demasiada tramitación, demasiada regulación, demasiado impuesto y poca flexibilidad; para conseguir un permiso para hacer una reforma, es demasiado farragoso. De este aparataje debería tomarse conciencia y reducirlo. Pero, claro, tenemos una carga de funcionario público al que hay que mantener y donde ninguna clase política de ningún color quiere entrar. [E38]

Cada vez hay más burocracia, no menos burocracia. Yo creo que tiene también mucho que ver con la cantidad de administraciones con las que un empresa-

rio tiene que tratar para poner en marcha su idea. La administración central, la administración regional, la administración comarcal, mancomunidades, etcétera, la administración local... Y es que, para cualquier cosa, muchas veces no sabes a quién dirigirte y quién te tiene que ayudar. [E13]

Demasiada regulación, demasiado impuesto y poca flexibilidad

La percepción de excesiva regulación convive, curiosamente, con la de inseguridad jurídica. La normativa aplicable a las empresas se considera *indeterminada* [E2] y el entorno jurídico, *inestable* [E24], lo que se opone a la necesidad de saber *en qué reglas del juego estás* [E4]. Los entrevistados que se aventuran a explicar las razones de esa inseguridad jurídica no la relacionan tanto con prácticas administrativas arbitrarias, cuanto con *vaivenes políticos* [E15] y la abundancia de legislación que convierte el *compliance* en un trastorno.

La inseguridad jurídica es una traba importante. O sea, yo estaría más seguro invirtiendo en zonas donde sepa que las leyes son firmes y no tienen estos problemas que tenemos aquí. [E7]

Para nosotros es muy importante tener seguridad jurídica, ¿sabes? O sea, que no haya cambios, que no haya medidas retroactivas. Eso no puede volver a ocurrir. O sea, eso es terrible. Es que eso es jugar con cartas marcadas. Sobre todo, eso, que seamos más serios. Yo creo que tampoco hemos dado muy buena imagen en algunas decisiones que se han tomado, y legislar a lo loco y hacer 200.000 medidas no es necesario; hace falta hacer las que son necesarias y, sobre todo, consensuadas. [E5]

... es verdad que, a veces, hay un tipo de inseguridad jurídica con tanta normativa, cambios de gobierno, y a veces te vuelven loco. Empiezas con unas normas, luego siguen otras, a los cinco años, otras... [E20]

Hay un problema de inseguridad jurídica; aquí las reglas se cambian a la mitad del partido. Y claro, si yo vengo a invertir y estoy con la inversión, y en mitad del partido me cambian las reglas, pues a lo mejor tengo un problema. Entonces, yo lo que pediría sería seguridad jurídica. [E29]

Se depende demasiado de los vaivenes políticos. O sea, no es un marco estable, ni mucho menos. [E15]

...la inseguridad jurídica (...) es vergonzante; se van cambiando a golpe de timón las políticas. [E32]

La percepción de inseguridad jurídica alcanza seguramente la cota más alta de malestar en el ámbito de la fiscalidad, en el que, además, las modificaciones normativas siguen, según los entrevistados, una tendencia invariablemente expansiva, con efectos que les preocupan mucho porque plantean un dilema sin buena salida: si el aumento de los gravámenes se traslada a los precios, los productos pierden competitividad; si se traducen en menos beneficios, se resiente la capacidad de las empresas

La inestabilidad política genera sensación de inseguridad jurídica

para innovar, crecer o mejorar las condiciones laborales. A la queja por la abultada cantidad de impuestos se une la crítica por lo que se considera una gestión muy mejorable de estos.

Para mí, poner un impuesto con carácter retroactivo, como se ha puesto este año [2023], me parece un disparate. Es una cosa que no tiene nombre. Lo pongas a los ricos, lo pongas a los pobres o lo pongas a quien quieras. (...). Al final, tú pones la excusa de que el impuesto es un impuesto medioambiental, pero lo cierto es que lo acaba pagando el ciudadano, o la empresa se lo come en su margen. (...). Y en España, para mí, no tenemos un modelo impositivo razonable. [E4]

Cuando en un país una cantidad enorme del dinero que produces te lo quitan vía impuestos para cosas que entiendes y otras muchas que no entiendes, desincentiva mucho. [E15]

Creo que hay una cultura de subvenciones que es hiperineficiente. Por cada euro que cogen de los impuestos para revertir como subvenciones, les cuesta tres euros gestionarlo y acaba sabe Dios dónde. Y yo no digo que la presión fiscal sea excesiva, pero digo que, por comparación con otros países de nuestro entorno, no lo empleamos del todo bien y que hay mucho dinero que se va en cosas en las que no tendría que irse. [E55]

¿Esto de subir impuestos, bajar impuestos? No, tú, en principio, lo que tienes que hacer es hacer los números y cuadrarlos. Claro, el Estado es una empresa, tienes que gestionar bien. Yo lo único que pretendo también es que, con mis impuestos, se gestione y se optimice, y muchas veces, gobierne quien gobierne, lo pongo en duda. Yo lo digo claramente: lo pongo en duda. [E47]

Los impuestos: más reservas sobre su uso que sobre su volumen

Entre los argumentos que se aportan a esta discusión, un buen número de entrevistados mencionan los costes laborales. Mientras que sobre el aumento del salario mínimo expresan pocas quejas (en buena medida, porque a muchos no les ha afectado especialmente), sí lo hacen sobre el nivel de las cotizaciones sociales, contemplándolo como un obstáculo tanto para la creación de empleo como para la mejora salarial de los trabajadores, sobre todo, en empresas de menor tamaño.

Una parte enorme de nuestros costes acaba en impuestos. Pues, sin ir más lejos, los de personal. (...). Yo veo todos los meses lo que sale de nuestra casa y veo lo que le llega a la cuenta corriente de los trabajadores. Y la mitad se ha quedado por el camino. [E12]

Una carga empresarial tremenda, vía costes laborales, que creo que no es de justicia. Ahora mismo están subiendo la carga de Seguridad Social. Nos están gravando y no nos están permitiendo ser competitivos con el resto de Europa. [E34]

La sociedad española está llegando de forma muy rápida probablemente, y bien, a un salario mínimo cada vez más competitivo, más alto. Y esto está bien para los trabajadores. Y yo creo que las empresas grandes lo asumimos. A mí siempre me cuesta, cuando se produce esto, pensar en los empresarios chiquititos, ¿no? En la cafetería que tengo debajo de casa, en la pastelería, en la tienda

pequeña de ropa que está empezando y que tiene que contratar a una persona... Y el coste del salario y los costes sociales que tiene, pues hace que [diga] "pues ahora prefiero no tenerlo". [E45]

Yo, por ejemplo, en mi caso, te lo puedo garantizar, en mi empresa podríamos crecer más en número de empleados si el lastre de los costes salariales fuera menor, pero los costes salariales son muy grandes, enormes. [E13]

No hay, creo, ningún país desarrollado que tenga unas trabas tan grandes para la iniciativa, o sea, para el iniciador, para el que apuesta, para el que arriesga. Lo que está pasando ahora con las cuotas de los autónomos es exagerado. Por crear empleo, por invertir, tengo que pagar todo esto, a cambio de nada. [E51]

De nuevo, el problema no estriba solo en que este tipo de costes se consideran elevados, sino en que se prevén crecientes. Cunde la sensación de un aumento de los costes en un contexto regulatorio con condiciones cada vez más restrictivas para las empresas en lo laboral y lo social. Estos costes fijos resultan aún más onerosos cuando otros, como los de suministros y logística, aumentan, como ha ocurrido en los últimos años.

**Costes de gestión
empresarial
expansivos**

... los empresarios, ahora, además del impuesto, además de todos los impuestos que quieras en la cadena, directos, indirectos y tal, tenemos cada coste que genera el plan de igualdad, las mutuas... Al final, la foto es brutal en cuanto a coste real. Yo estoy hablando de costes reales, fiscalidad más todo lo que conlleva la fiscalidad, ¿no? Hoy tenemos que hablar del protocolo de acoso, del tema de la protección del informante... Entonces, todas estas cosas –yo no juzgo si son necesarias o no son necesarias– están aumentando el coste de la gestión y de la organización extraordinariamente, brutal. Eso, unido al coste que luego llevan las materias primas, el coste de financiación, los costes convencionales... [E2]

**Trabas, en lugar de
acompañamiento**

En definitiva, las opiniones convergen hacia la consideración del entorno político-administrativo como desfavorable para las empresas y los emprendedores. De las críticas se desprenden demandas de simplificación y armonización de licencias y permisos, así como también de agilización del funcionamiento de las administraciones públicas, lo que implicaría, al fin y al cabo, que estas comprendieran mejor lo que significa lanzar un proyecto empresarial y consolidar una empresa. En un entorno que perciben enmarañado y entrópico, los entrevistados no solo no se sienten acompañados por las instituciones políticas y administrativas, sino que también dudan de que estas alberguen un interés genuino por facilitar el trabajo de los empresarios. Según argumentan algunos, España podría aprender de otros países europeos, no tan lejanos (Portugal, por ejemplo), a abreviar los procesos y ayudar a quienes, arriesgando su patrimonio, se proponen crear empleo y riqueza con su actividad empresarial.

... la administración es lenta. El empresario, estamos habituados a otro ritmo de trabajo, y es inconcebible que para conseguir una autorización equis se tarden meses, cuando entendemos que en unas horas se puede hacer perfectamente. (...). Yo conozco empresas que han querido implantarse aquí y que han abandonado por la poca agilidad administrativa. [E25]

Me refiero a que para montar cualquier empresa, en vez de tener un acompañamiento, que es lo que debería tener, que deberíamos abrir las manos a gente que venga a invertir, lo único que se le ponen son trabas. En otros países, al final te apoyan, te ayudan, te acompañan. (...). Entonces, las cosas hay que hacerlas sencillas. ¿Para qué? Para que funcionen. [E26]

... tenemos un montón de millones de personas trabajando en cosas que no generan valor. Que no son necesarios tantos, que hay que confiar más en la ciudadanía y que hay que confiar más en el desarrollo de las cosas sin tanto control ni tanta supervisión. [E29]

Aquí hay unas barreras burocráticas y administrativas muy grandes. No es lo diligente que tenía que ser. Yo tengo el caso de empresarios que conozco de aquí, que ya están en otros países, como es, tan cerca, Portugal. Y Portugal nos gana a nosotros meses y meses de desarrollo. (...). Ellos [los empresarios], cuando tienen que desarrollar una actividad, una nueva línea o quieren abrir una nave, aquí es: la Junta de Andalucía, el Ayuntamiento, la Consejería de no sé qué, de medio ambiente, y tal y cual; y hace poco, pues, [se] han instalado en Portugal y me dicen que en dos meses y medio tenían la licencia. [E35]

... la captación de Portugal de inversión de empresas viene dada en mucha medida porque tiene una simplificación administrativa, por facilitar mucho los trámites, etcétera. Aquí (en España) todo se ralentiza muchísimo por la burocratización, la normativización y el exceso de celo muchas veces. [E28]

... hay países –Francia, Holanda, Alemania– en los que yo creo que hay mucho más apoyo por parte de las instituciones. [E40]

Más allá de los problemas relacionados con lo que los entrevistados entienden como excesos regulatorios –agravados por las dificultades para cumplir las exigencias que se derivan de ellos por la lentitud de las administraciones–, otras dimensiones de la acción del Estado también les provocan preocupación. Entre ellas, tres afectan decisivamente al mercado de trabajo: la ordenación del sistema educativo, la financiación del Estado del bienestar y la regulación de la inmigración.

El desajuste entre el sistema educativo y el sistema productivo

Respecto al sistema educativo, el problema se identifica fundamentalmente en la formación postsecundaria, desajustada respecto al sistema productivo, de tal manera que, si para cubrir algunos puestos faltan jóvenes cualificados, estos abundan en disciplinas que no demanda el mercado. El desacoplamiento entre el sistema educativo y el productivo se concreta en deficiencias de la formación profesional, pero también de la universitaria. La responsabilidad de este desajuste se atribuye a quienes adoptan las decisiones públicas, sobre todo, porque no proveen suficiente oferta de plazas para especializarse en las áreas que precisan las empresas, y tampoco lanzan señales que ‘empujen’ las decisiones formativas de los jóvenes en la dirección más alineada con las necesidades de la economía.

...la formación profesional es la gran asignatura pendiente, porque, además, ahora mismo hay mucha necesidad de empleo que no cuadra con los perfiles que existen. (...).Claro, entonces es importantísimo [promover] la FP para intentar que cada vez más, al igual que en la universidad, pero sobre todo en la FP,

[los jóvenes] salgan más formados con respecto a lo que demanda el mercado hoy en día. [E41]

Que estamos perdiendo el tiempo, estamos formando, pues yo qué sé, a un empapelador cuando ya no se lleva empapelar. Lo que necesitamos es soldados. ¡Mete más clases! Las empresas y los empresarios, nosotros, estamos formando a nuestros pescaderos y carniceros con cursos de formación propia y otras empresas están formando a soldados. Aquí nos estamos buscando la vida porque no vemos que haya esa facilidad; y te contestan esas cosas, como la que te estoy diciendo [que las escuelas de formación profesional carecen de suficiente profesorado para impartir las especialidades demandadas], y dices tú: ¡bueno, chico, pues recicla al profesor! [E20]

Simplemente hay que plantearse cuáles son las necesidades [productivas] a medio plazo, no solo las de hoy, y orientar y fomentar que la gente se forme en cosas que a lo mejor no son tan complicadas, y es cuestión de darle un empujón a la gente... [E58]

... es que hemos creado una universidad para todos. (...). Y, además, la formación de personas para habilitarlas al desarrollo de un trabajo que les permita ganarse la vida no importa. [E51]

No podemos tener una universidad que esté viviendo a espaldas del mundo. Hay que integrarla en la sociedad (...). Entonces, sería otra gran línea en que la que el Gobierno debería de trabajar. [E29]

Aunque no muchas, se escuchan algunas voces autocríticas; sostienen que tampoco las empresas han colaborado lo necesario para conseguir un mejor ajuste entre la demanda de cualificaciones y la oferta de formación y reclaman que se involucren más en la generación de recursos humanos, si bien también echan de menos un mayor apoyo de las administraciones públicas.

Y creo que es eso, que de alguna manera nosotros, como empresa, que sabemos que vamos a tener esa necesidad, no nos hemos puesto las pilas antes, entre nosotros, que somos los contratantes, con esas instituciones que están formando. Que uno un poco no ha hecho esa labor de decir: oye, es que nosotros necesitamos técnicos, necesitamos electrónicos, necesitamos maquinistas de primera. [E30]

Los contratas con 17 y con 18 años, que todavía no saben. Yo, el otro día, hice una simulación de un chico que es súper bueno. Me cuesta 2.200 euros al mes como coste de empresa. No sabe, no tiene ni carné de conducir, es un potencial. Jolín, ayúdame a que ese chico, pagando él una cuota o el Estado, se quede con nosotros, siga aprendiendo y que, en dos años, sea un profesional. [E26]

En cuanto al Estado del bienestar, sin poner en cuestión su necesidad, se duda de su sostenibilidad financiera. No se cuestiona la intervención pública para reducir las desigualdades y proteger a la población más vulnerable; del discurso empresarial no se desprende, ni abierta ni solapadamente, falta de sensibilidad social. No se niegan

Dudas sobre la sostenibilidad financiera del Estado del bienestar

los logros sociales del Estado del bienestar ni se plantean cuestiones de calidad de las prestaciones y los servicios, pero sí se manifiesta preocupación ante su creciente coste y el aumento del endeudamiento de la economía española. Algunos hablan abiertamente de una lógica político-electoral perversa que presiona al alza el gasto social del Estado, mientras que otros admiten que las necesarias reformas serán dolorosas.

Hay gente que está sosteniendo el sistema de las pensiones con menos sueldo que lo que cobra un pensionista. Eso en el largo plazo yo lo veo muy complicado, muy complicado, lo veo complicadísimo. Entonces, a ver, yo creo que España tiene un problema importante, tiene un problema muy serio de endeudamiento. Es brutal el endeudamiento que tiene el país. [E2]

O sea, el Estado del bienestar (...), ¿qué hace? ¿Comprar un voto o condicionar un voto, o realmente velar por que esas desigualdades en la sociedad sean las menores posible o ayudar a la gente que tiene una mala situación económica o una situación de desamparo total? Entonces, yo creo que, como la sociedad es hipócrita de por sí, y los políticos nos llevan ahí muchísima ventaja –dicen una cosa y hacen otra–, en realidad, no somos capaces de lograr que las personas más desfavorecidas tengan una mínima calidad de vida, unas mínimas condiciones de vida, que para mí es lo que tendría que garantizar el Estado. [E4]

[Una autoridad autonómica] ...dice en un tuit que él sueña con una sociedad sin empresas ni empresarios. Todo Estado. ¿A qué aspiramos? Claro, papá Estado. Yo te suministro. La cultura del esfuerzo no existe. A ti te mantengo, pero tú no puedes progresar. Y me da igual que seas inteligente, que tonto. Eso es lo que quieren. Por tanto, mucho salario mínimo, renta vital, muchos bonos para jóvenes, autobuses... Es decir, lo estás haciendo para que te voten. [E10]

Yo creo que el Estado del bienestar, tal y como lo tenemos configurado hoy en día, no es sostenible. No tengo ni idea de cuál puede ser la solución. Pero no es sostenible. (...). El tema de la reforma de las pensiones, el coste del Estado del bienestar, es que no sé cómo se puede solucionar de una manera que no sea antihumana. [E1]

**La necesaria
ordenación y
concertación de la
inmigración**

Por lo que se refiere a la inmigración, los entrevistados comparten la necesidad de contar con ella para mantener la producción en algunos sectores, particularmente, el agrario. Sin embargo, critican que las entradas no se regulen teniendo en cuenta las necesidades productivas de la economía española y la incapacidad de satisfacerlas con la oferta de mano de obra nacional³⁵. Les disgusta lo que entienden como inacción gubernamental en materia de inmigración y la falta de *orden y concierto* [E51] en esta materia. Por lo demás, cuestionan el diseño de los beneficios y prestaciones a los que pueden acceder los inmigrantes en algunos territorios porque, en su opinión, desincentivan su mayor implicación en el empleo. En cierto modo, piden que el Estado del bienestar no “compita” con el mercado de trabajo, privándole de mano de obra.

³⁵ Véase Díaz, F. J. M. (2023). ¿Se necesita personal? Políticas de empleo para un mercado de trabajo con vacantes. *Panorama Social*, (37), 81-96; y Malo, M. Á. (2024). Escasez de trabajadores y políticas de mercado de trabajo: análisis comparativo del caso español. *Cuadernos de Información Económica*, 302), 9-17.

Entonces, si no fuese por los inmigrantes sería muy difícil que en esta zona hubiese empresas agrícolas y ganaderas como la nuestra. Eso es una demanda por falta de mano de obra. No hay españoles que quieran trabajar en este sector. [E25]

Hay puestos de trabajo que no es fácil cubrirlos por nacionales. En este sector, en el tema de la agricultura, si no fuese por la inmigración, posiblemente la producción se quedaría sin coger. Porque hay mucho paro, pero a la hora de ir a trabajar al campo, cada vez hay menos nacionales que quieran ir. (...). También se puede seleccionar el tipo de inmigración que necesitas, ¿no? Pero eso hay que orientarlo de forma que nadie se sienta agredido porque le están quitando el trabajo. [E9]

España es un país que necesita obviamente la inmigración, pero la inmigración debe tener orden. ¿Por qué? Como todo crecimiento, ha de ser sostenido. Tú necesitas la incorporación de talento al trabajo. Pero yo tengo que saber a quién traigo y cómo lo traigo, y para qué lo traigo. (...). O sea, que no tiene sentido que me traiga a 100 tíos y los tenga todos los días haciendo cola para darles de comer en un comedor social. Esto no tiene sentido. [E51]

Al final, España, Europa, por la pirámide poblacional, es evidente que necesitamos mano de obra, y es evidente que esa mano de obra tiene que venir de la inmigración porque difícilmente vas a cambiar culturalmente a las mujeres en España y que empiecen a tener 4 o 5 niños. Vale, tiene que venir de la inmigración. Pues lo que hay que hacer es planificar para que esa inmigración venga a contribuir al Estado del bienestar y no a penalizar el Estado del bienestar. Y lo único que hace falta es normativa, seguridad jurídica, medidas, control, pero no se está haciendo. [E59]

[Esta e]s una zona de mucho inmigrante. Aquí, en un pueblecito que está aquí al lado, yo no lo sé, pero igual puede haber 1.500 o 2.000 inmigrantes. (...). Aquí nos ha ocurrido, en alguna ocasión, una persona, o varias personas, que están cualificadas, vamos a subirlas en el escalafón, por decirlo de alguna forma, y dicen: no, no, yo no quiero ganar más. Es que si gano más, me quitan la subvención que tengo del comedor, me quitan la ayuda que tengo para el niño de no sé qué, me quitan esto y me quitan lo otro. [E25]

Por lo que se refiere al entorno en el que operan las empresas, si bien el Estado es el principal destinatario de las críticas de los entrevistados, también reconocen algunos defectos en la sociedad, más en unos territorios que otros. A la sociedad local le atribuyen comportamientos que, aun no generalizables, son suficientemente frecuentes como para representar un problema desde la perspectiva empresarial.

... tenemos, en general, niveles de absentismo no adecuados; por lo menos, aquí, en Euskadi, muy elevados. Y eso no ayuda. Nosotros [una cooperativa] también los tenemos; menos, pero estás ya metido en una sociedad que tiene ya cogido algún hábito. ¿Nuestro nivel de absentismo es menor que una empresa convencional? Sí. ¿Qué es muy alto? Sí, es muy alto. (...). Terminas en una cultura que, si no tienes cierta ética o si te importan algo menos las cosas o yo qué sé, pues, se ejerce la relajación. [E3]

Extremadura es la región con la tasa de paro más alta de España, y en Extremadura no encuentras personal cualificado ni personal sin cualificar. ¿Me lo pueden

explicar? ¿Qué significa eso? ¿Qué significa eso? Que tú vas a contratar a una persona y te dice: es que no me compensa. Porque si yo gano 400 euros del subsidio de no sé qué, más no sé cuánto que me dan por tal, y me junto con 800 euros, no me merece la pena trabajar por 1.200 euros. [E12]

Estás tirando de gente de fuera y tienes en España no sé cuánta gente parada. ¿Alguien se pone a mirar estas cosas? [E21]

Pero, fíjate, la empresa busca trabajadores, y los trabajadores no encuentran trabajo. Aquí hay algo que funciona mal, hay algo que funciona mal y quien tiene que arreglarlo, no está por arreglarlo. No está por arreglarlo, está por intentar conseguir votos de estos y de estos, pero no está por arreglarlo y hacer la gran reforma sobre este tema. [E51]

Las referencias a la falta de motivación y compromiso con el trabajo continuado que observan se aplican, sobre todo, a los jóvenes, que se habrían ido deslizando hacia

Perplejidad ante la falta de mano de obra en un contexto de elevado desempleo

actitudes de relajación de las exigencias no solo laborales, sino también educativas, sabiéndose protegidos por las familias y el Estado. En este cambio en la cultura del trabajo vislumbran un acortamiento de las miras con las que las generaciones más jóvenes planifican la propia vida; las perspectivas a medio y largo plazo ceden ante la fuerza del presente, que, más que como una etapa

dentro de una trayectoria vital, se concibe como el único tiempo susceptible de uso y disfrute.

Pues eso está pasando en todos los ámbitos de la sociedad. No estamos premiando el esfuerzo. Pasas de curso sin sacar buenas notas y llega un momento que parece que exigir sea malo. Y eso está calando en la sociedad, en los jóvenes y en los niños. Y tendremos una sociedad dentro de unos años donde el valor del trabajo, del esfuerzo, la gente no lo va a tener. Y eso que dices: mira, si todo el mundo hiciera lo mismo, mal de muchos, consuelo de tontos; estamos todos igual. Pero es que hay países que no están en esa línea. [E22]

Para mí, el gran problema ahora mismo es la orientación de los jóvenes. La política del todo vale y el no esfuerzo. Y yo creo que eso es un problema gravísimo a medio plazo en este país. Un problema muy grave. (...). Pero a mí me preocupa mucho hacia dónde se dirige la juventud. [E40]

Entonces, ¿cómo no va a haber crisis en la incorporación de los jóvenes si ni siquiera los universitarios pueden encontrar un trabajo, porque lo que hacen no tiene nada que ver con lo que tendrían que hacer? Y, además, como hemos ido bajando el nivel, ya ni siquiera se esfuerzan. (...). Nos hemos cargado el sistema formativo, nos hemos cargado un sistema de valores. Y estas son las consecuencias. [E51]

El mapa de argumentos críticos, trabas y lastres trazado en las anteriores páginas llevaría a esperar una respuesta radicalmente negativa a la pregunta sobre si España es un

¿Invertir en España? Depende

país propicio para invertir y si recomendarían a un amigo que lo hiciera. Sin embargo, aunque algunos entrevistados responden de acuerdo con esa expectativa, no representan a la mayoría. En efecto, el grueso de los entrevistados ofrece respuestas más matizadas a esa pregunta, resistiéndose a generalizar e introduciendo consideraciones como el territorio en el que se establece la empresa, su sector o el segmento del mercado al que se dirige.

Depende del sector, depende de la situación. Imagínese, si usted tuviera que empezar con una cadena de supermercados en Mallorca, en Baleares, diría que no [es un buen lugar para emprender], porque la ley es muy restrictiva, los mejores sitios están cogidos, la competencia es fortísima. Pero depende; si yo puedo hacer cuatro hoteles, digo sí, sí, emprende. [E48]

Yo creo que dentro de España también hay que diferenciar comunidades autónomas. Hay que tener claro, no es lo mismo las facilidades que dan unas comunidades a otras. No es lo mismo ir a Madrid que a Barcelona. No es lo mismo ir a Barcelona que a Asturias, o a Madrid que a Asturias. [E21]

Pues depende en qué sector. (...). En hostelería y en turismo, sí. Vamos, a quien le guste el sector, es para invertir. Pero es verdad que en otros sectores están al revés. Los grandes fabricantes se están por marchar. (...). Entonces, yo creo que es una cosa que el gobierno debería analizar, que se nos están yendo muchas empresas grandes de España. [E26]

Hoy en día, te diría: mira, para invertir, primero tienes que tener un mercado, eso es lo más importante, y luego que te acompañen. [E19]

Con estas matizaciones, y a menudo insistiendo en los aspectos negativos del marco regulatorio, la valoración sobre si España es un buen país para invertir se inclina hacia el sí. Esta opinión aparece en ocasiones unida a la expresión de sentimientos de pertenencia a la nación o a un territorio y de compromiso con la prosperidad y el bienestar de su gente. Tales sentimientos identitarios refuerzan todavía más la visión de España o de alguna de sus regiones como enclaves de oportunidades, con gran potencial en algunos sectores y amplio margen de mejora *si conseguimos tener las cosas más o menos claras y plantear qué es lo que debemos ser y cómo queremos serlo* [E14].

Yo creo que España es un gran país para invertir. Sí, sí, yo creo que sí, que España tiene muchísimos recursos. Otro tema es el momento. ¿Si ahora es el momento de invertir en España? Hombre, no lo sé. El problema principal que tenemos en España a la hora de invertir ya no es los impuestos o lo que cuesta un empleado. El problema de invertir en España es la cantidad de papel que hay que mover para crear. Aquí la creatividad no se premia, se penaliza. [E13]

Yo creo que España es un buen sitio para invertir. (...). España geográficamente está muy bien situada. Los trabajadores españoles tienen una cualificación yo creo que muy apropiada para desarrollar determinados trabajos, y yo creo que España también tiene que ir potenciando determinados sectores. [E25]

Yo creo que es un gran país para invertir; o sea, me parece que somos un país fantástico y con una gente, sobre todo, que es el valor más grande que tenemos, fantástico. [E5]

Bueno, en Galicia, en particular, somos muy currantes como norma general. Tenemos un concepto del trabajo, de la responsabilidad del trabajo, como norma general, muy, muy, muy acusado. Yo creo que eso es importante; yo creo que, además, lo ven muchos inversores. [E28]

[A]hora mismo estamos en unas condiciones muy buenas para la emprendeduría (...). Por supuesto, el clima, la cultura y creo que tenemos como país una visión muy abierta porque siempre hemos sido un país de paso. [E49]

Entonces, hay una oportunidad tremenda en España. En España estamos súper atomizados los sectores. Pero esa atomización es una oportunidad de oro para crecer en cualquier sector. La tecnología está hiper atomizada, pero en el sector químico también estamos viendo que hay infinidad de pymes y eso es una oportunidad, es un vergel. [E11]

España es un buen país para todo. Para vivir, para invertir, para soñar, para crecer. [E38]

Para casa, yo siempre tiro para casa. A ver, es verdad que a veces hay un tipo de inseguridad jurídica con tanta normativa, cambios de gobierno y a veces te vuelven loco. (...). Pero, bueno, yo creo que, al final, España es un buen sitio. Hay una masa crítica de personas, se vive muy bien y yo creo que es un buen sitio para emprender. [E20]

Mira, hay que emprender en España, porque es que, aunque en mi cabeza estuviese 'este chaval se tiene que ir a Estados Unidos', no lo haría jamás. Al igual que no lo hago yo. Mi fiscalista lleva 10, 12 o 15 años pidiéndome que me domicilie en Madrid, porque el 38% de nuestra facturación ya sale de Madrid. (...). Sí, cualquier persona –y más en el campo mío de tecnología– que se vaya a Estados Unidos o Alemania o Inglaterra va a avanzar mucho más rápido, pero eso no se nos puede pasar por la cabeza a ningún español. [E18]

En la sociedad reside el mayor atractivo de inversión

Ahora bien, incluso quienes consideran que España es un buen país para invertir expresan reservas sobre la coyuntura política, llegando a afirmar que *no es el momento más aconsejable para venir aquí* [E24]. Aunque los entrevistados se resisten a hablar abierta y concretamente de la actualidad política, su discurso destila descontento con la coyuntura de inestabilidad e incertidumbre en esa esfera. Las críticas no se circunscriben a determinados órganos de gobierno y representación, ni a personas concretas, sino que se hacen extensivas a “los políticos”, que, en lugar de dar ejemplo, arrastran a la sociedad hacia la división y el enfrentamiento.

Desde mi punto de vista, se ha generado una confrontación y un enfrentamiento que hace unos años no existía. Creo que, hace unos años, cada uno teníamos nuestro punto de vista, lo defendíamos de una forma o de otra, pero todos nos tomábamos después un café si era necesario, ¿no? A lo mejor los que tenemos ya más edad y vivimos toda la transición... Pero es que ahora se ha generado en los últimos, no sé, cuatro, seis, ocho años, un enfrentamiento entre la población. [E25]

El primer problema son los políticos, que son los que en principio tienen que estar al servicio del ciudadano, y es el ciudadano el que está al servicio del político. [E31]

...ese es otro de los grandes problemas que tenemos en la sociedad, que los políticos no solamente no solventan o solucionan los problemas que tenemos, sino que crean problemas para perpetuarse y para tapar cosas. [E4]

En resumen

Los entrevistados identifican la sobrerregulación y la burocratización como las debilidades estructurales más acusadas del entorno empresarial español, con la consiguiente saturación de unas administraciones públicas superpuestas y, a menudo, descoordinadas, y su ineficiente funcionamiento. En su opinión, la acción de los gobiernos ha entorpecido demasiado a menudo la acción de las empresas, en un proceso que controlan unas elites más atentas a los juegos de poder político que a las necesidades de la economía y la sociedad. La percepción de inseguridad jurídica y de mal aprovechamiento de la presión fiscal, también muy extendida entre los entrevistados, completa un síndrome escasamente estimulante de la actividad empresarial que, según el parecer de algunos, afecta más a España que a otros países europeos.

A estas críticas sobre el contexto institucional y político español se añaden otras que también se dirigen al Estado, señalando la ausencia de articulación entre el sistema educativo y el productivo, la incongruente planificación y gestión de la inmigración y el debilitamiento de los valores de esfuerzo y laboriosidad, intrínsecos a cualquier acción de emprendimiento. Pese al tenor claramente negativo de todas estas apreciaciones, la proporción de entrevistados que aconsejarían a un amigo invertir en España es considerable. Las empresas otorgan más peso a las oportunidades que a los riesgos, a las capacidades y la potencia que reúnen segmentos de la sociedad y sectores la economía que a las cargas estatales.

A debate

Común al grueso de los entrevistados es su renuencia a definirse o significarse ideológica o políticamente. Como empresarios asumen posiciones posibilistas: entienden que con cualquier gobierno han de procurar relaciones libres de tensiones y enfrentamientos, y cuidan, en la medida de lo necesario, las relaciones con los representantes de los gobiernos municipales y autonómicos. El suyo es un enfoque muy pragmático, favorable a la división del trabajo: *no nos podemos meter a hacer política; tampoco los políticos se tienen que meter a hacer empresas [E31]*.

La aplicación de este enfoque se traduce en un discurso que enuncia problemas con palabras bastante sencillas, sin grandilocuencias, pero también sin ambición analítica; un discurso escasamente estructurado y que se queda en el diagnóstico, reacio a apuntar posibles soluciones. Así es como la defensa de la necesidad de reformas no suele concretarse en propuestas sobre cómo habrían de orientarse ni, mucho menos, sobre sus contenidos concretos. No es fácil discernir si los entrevistados evitan concretar por prudencia o por falta de suficiente información y reflexión sobre el tema. En cualquier caso, esta "inhibición propositiva" refuerza la impresión de que, voluntaria o resignadamente, el mundo de la empresa mantiene una posición relativamente marginal en el debate de ideas sobre el futuro de España en un momento crítico para el país y para toda Europa.

Entre líneas

El empeño de los entrevistados en marcar distancias respecto a la clase política se observa con claridad en las severas críticas que le dirigen. En general, desconfían de su solvencia, de los motivos con que justifican sus actuaciones y de su capacidad estratégica para efectuar las reformas institucionales necesarias que impulsarían el potencial económico que ven en el país. Late por debajo de ese discurso la idea de que España avanza a pesar de quienes la gobiernan, una opinión en la que los entrevistados coinciden con buena parte de la sociedad, según ponen de manifiesto multitud de encuestas representativas de la población adulta española realizadas en los últimos años.

Dada esta actitud tan crítica hacia la clase política, sorprende que los entrevistados no clamen por su regeneración. Solo uno de los 60 entrevistados reivindicó algo semejante, de lo que se puede colegir el escepticismo de los empresarios y directivos respecto a la posibilidad de un cambio sustancial en el ejercicio de la política española. Parecen conformarse con gobiernos que provean moderación y estabilidad políticas, condiciones favorables a la atracción de inversiones y talento.

El relato frente a los datos

Tanto los entrevistados como los encuestados *online* coinciden en una cuestión básica, la del exceso de regulación estatal de la vida económica en España, en general, y de las empresas, en particular. Los primeros hablan con frecuencia de burocracia, en el sentido negativo de la palabra, y una mayoría clara (60%) de los segundos cree que la regulación estatal de la economía española es excesiva.

Sin embargo, entre los entrevistados acaba predominando la idea de que España es un buen país para invertir, con los matices ya vistos. Por el contrario, entre los encuestados *online* prevalece, más bien, el juicio contrario, pues no más de un tercio cree que España es un buen país para poner en marcha una empresa, mientras que más de la mitad (56%) opina lo contrario. Estos últimos justifican su opinión aludiendo a la fiscalidad (55%), la regulación laboral (34%) y la excesiva burocracia (33%), pero en mucha menor medida a la inseguridad jurídica (12%). En cambio, dos de cada tres de quienes sí ven a España como un buen país para invertir basan esa opinión en la calidad del capital humano (66%).

En el fondo, el grueso de entrevistados y encuestados, independientemente de su visión sobre si España es o no es un buen país para invertir, comparten buena parte del diagnóstico y de las posibles medidas que mejorarían el atractivo de España como destino de inversión empresarial. A fin de cuentas, un 48% de todos los encuestados cree que el ámbito en el que es más preciso introducir reformas es el de la administración pública, una proporción algo mayor que la de quienes señalan la fiscalidad (41%).

4. DIEZ CONCLUSIONES Y UNA REFLEXIÓN FINAL

Escuchar para entender: estas tres palabras resumen el objetivo fundamental de este libro.

Escuchar, ¿a quién? A hombres y mujeres que forman parte del empresariado español, presidiendo, dirigiendo y gestionando empresas que producen bienes y servicios muy variados y, conjuntamente, emplean a cientos de trabajadores de todos los niveles.

Escuchar, ¿cómo? Directamente, no a través de representantes institucionales ni de las declaraciones de señalados empresarios publicadas por los medios de comunicación a propósito de cuestiones diversas, sino solicitando a una muestra amplia de empresarios y directivos, seleccionada a propósito para esta investigación, algo de su tiempo para plantearles una batería ordenada de cuestiones concretas.

Y, finalmente, escuchar ¿para entender qué? Cómo perciben, entienden y enjuician su posición en la sociedad y su relación con ella, qué opiniones les merece el entorno institucional y cultural en el que desarrollan la actividad empresarial, qué desafíos les han planteado las crisis de los primeros años de la tercera década del siglo y con qué perspectivas afrontan el futuro próximo.

En definitiva, el libro recoge y analiza muchas voces de empresarios sobre cuestiones por las que no se les suele preguntar ni de las que acostumbran a hablar. Coloca en el punto de mira a un colectivo clave en cualquier economía de mercado, y lo hace cinco años después de que Funcas editara el libro *Más allá de los negocios. Miradas y visiones de empresarios sobre la economía, la sociedad y la política*; cinco años decisivos que han marcado el inicio de una “década crítica”, la tercera del siglo XXI.

Volvemos, por tanto, a centrar la atención en los empresarios y directivos, presentando un análisis exhaustivo de información cuantitativa, obtenida de las respuestas de 404 empresarios y directivos a una encuesta *online*, y cualitativa, recopilada mediante 60 entrevistas personales de una duración media aproximada cercana a la hora. Los resultados de la encuesta y las entrevistas constituyen una base empírica sólida y, sobre todo, única en las investigaciones sobre el empresariado español llevadas a cabo en los últimos tiempos. El costoso acopio de toda esta información ha sido posible gracias al apoyo de Funcas, pero nuestro agradecimiento ha de extenderse a las mujeres y los hombres que, entre la primavera y el otoño de 2023, se prestaron a contestar el cuestionario *online* o a reunirse con alguno de los coautores de este estudio para responder las preguntas de un guion semiestructurado.

Los resultados de la encuesta, junto con las casi 60 horas de grabaciones y los cientos de páginas de transcripciones, nos han aportado mucha información sobre la cultura empresarial, la manera en la que los empresarios se han enfrentado a contingencias como la secuencia de crisis de los primeros años de la década actual, la identificación e interpretación que hacen de los problemas nacionales, sus preocupaciones y desconfianzas, pero también sus ilusiones y convicciones. Aun cuando el conocimiento obtenido a través de toda esta información es de una extensión y una densidad que no facilitan su resumen, los diez puntos siguientes condensan los argumentos más sobresalientes.

- 1) Los empresarios y directivos no se consideran reconocidos socialmente. Están mayoritariamente convencidos de que su imagen social es negativa y piensan que ha empeorado en los últimos años. Sin atribuir causas directas a ese empeoramiento, cuando lo mencionan, a menudo traen a colación el discurso y el trato desfavorables que ha prevalecido en los últimos años en buena parte de la clase política y de los medios de comunicación. En *Más allá de los negocios*, la investigación publicada en 2019 precursora de esta, esa sensación de deterioro de su imagen social no se puso de manifiesto: el insuficiente reconocimiento social de la figura del empresario se veía como un rasgo característico de la sociedad española, pero sin destacar ningún cambio reciente.
- 2) Juzgan tanto más injusta su baja consideración social cuanto que se perciben como actores que cumplen adecuadamente con su parte en el contrato social, contribuyendo al crecimiento económico y al del empleo, lo que se traduce en el logro de objetivos más generales como la prosperidad y el bienestar de la sociedad. Aunque a menudo sienten que deben devolver a la sociedad lo que han recibido de ella, de la reivindicación que hacen de su aportación se infiere que, desde su perspectiva, las cuentas están equilibradas.
- 3) Destacan su deuda y su compromiso con sus familias de origen, más que por la herencia material que les han procurado, por la cultura que les han legado en forma de principios de entendimiento de la realidad y de actuación sobre ella. En las familias identifican los valores que informan la vida que llevan actualmente, dedicada centralmente a la actividad empresarial.
- 4) Valoran la creciente participación de las mujeres en el empresariado y en la dirección de las empresas, entendiéndolo que este progreso avanza a un ritmo marcado, sobre todo, por ellas mismas, y rechazan –ellas con tanta o más vehemencia que ellos– las cuotas como un instrumento para conseguir la igualdad de género en el empresariado.
- 5) Resumen la sucesión de crisis de los últimos años como un periodo de inusual dificultad y exigencia de adaptación a factores exógenos, que, sin embargo, los ha fortalecido ante las contingencias futuras que dan por descontadas en un entorno internacionalmente inestable e imprevisible. La lección parece la misma que sacaron en 2019 de la crisis económica de 2008-2013, aunque sus características y las de las más recientes han sido bastante distintas.

- 6) Más críticos con la regulación nacional que con la europea, se quejan de la profusión normativa y de la diversidad territorial de reglas, así como de una fiscalidad considerada desproporcionadamente alta en relación con la calidad de los bienes y servicios que provee el Estado.
- 7) Aun cuando toman distancia de la esfera política, haciendo con frecuencia explícita su renuencia a entrometerse en asuntos que no son los suyos, se muestran convencidos de que la mejora del entorno empresarial requeriría llevar a cabo ciertas reformas estructurales. Entre ellas, y en línea con la principal demanda de reforma que señalaron en el estudio anterior, consideran prioritaria la de las administraciones públicas: en su funcionamiento lento y bastante ineficiente identifican una de las principales barreras al emprendimiento en España.
- 8) Si bien su valoración de las organizaciones de representación de los intereses empresariales no está libre de críticas, entienden que estas ejercen su función representativa mejor que las centrales sindicales. No ha cambiado, pues, la crítica a la falta de representatividad general de los sindicatos que formulaban antes de que se iniciara esta década. No obstante, reconocen que en el trato con los representantes de los trabajadores de sus empresas suelen encontrar comprensión y buena disposición a la búsqueda de acuerdos para resolver problemas.
- 9) La opinión sobre si España es un buen país para crear empresas se inclina mayoritariamente hacia la afirmación. La consciencia del impacto negativo que tienen las trabas regulatorias y los problemas de orden político-institucional no les impide valorar las fortalezas del país, que identifican en la pujanza de determinados segmentos de la sociedad y de la economía productiva. Quizá por ello, sus previsiones traslucen optimismo: ven los próximos años como un periodo de oportunidades, anticipando un aumento de la demanda de sus mercancías, lo que implica su confianza en el valor de lo que producen y en su capacidad para dar respuesta a esa demanda en un entorno nada fácil.
- 10) En la visión de empresarios y directivos sobre la economía y la empresa, el cambio del modelo productivo, tan comentado, de tanto en tanto, en la discusión pública, no ocupa un lugar destacado. Ciertamente, los encuestados y entrevistados que dirigen o gestionan empresas industriales defienden la necesidad de reforzar la industria, pero esta postura no acaba de alcanzar la condición de demanda compartida por el conjunto del empresariado. Este recelo a los llamamientos habituales y algo a la ligera a cambiar el modelo productivo se observó también en *Más allá de los negocios*, el estudio publicado en 2019 que precedió a este, en el que empresarios y directivos consideraban mucho más prioritario mejorar la calidad de la producción y aumentar la productividad, sin necesidad de hacerlo a través de un cambio en profundidad de la composición sectorial de la economía española.

Si algo tienen en común los discursos de los empresarios y los directivos que con cinco años de distancia hemos recogido y analizado en *Más allá de los negocios* y *Ante una década crítica* es que ambos se corresponden con los propios de profesionales al frente de empresas que sobrevivieron a unas crisis que, aun de distinta natu-

raleza, actuaron como una suerte de filtro en el tejido productivo del país. En los dos contextos, los empresarios y directivos han expresado un optimismo prudente, pero recuerdan que si han podido vadear la(s) crisis no ha sido, precisamente, gracias a la administración, sino, más bien, a pesar de ella y de la carga fiscal y reguladora. Que, según los relatos de los empresarios y directivos entrevistados para este estudio, en un momento duro como el de la pandemia el sector privado y las administraciones públicas consiguieran cooperar, agilizando la toma de decisiones y el cumplimiento de los correspondientes procedimientos, demuestra que contar con un entorno institucional y regulatorio que facilite la colaboración público-privada y apoye efectivamente los proyectos y el trabajo de las empresas no es un objetivo inalcanzable.

ANEXOS

ANEXO 1

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA FUNCAS "EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS EN ESPAÑA, 2023"

- **Ámbito:** España.
- **Universo:** empresas de 10 empleados o más.
- **Tamaño muestral:** 404 entrevistas (planificadas, 300).
- **Técnica:** entrevista *online*.
- **Selección de la muestra:** se partió de una base de datos preparada por Camerdata, con 10.000 empresas distribuidas por ramas CNAE según las proporciones del Directorio Central de Empresas del INE (DIRCE), y por número de empleados y localización territorial según la base de datos completa de Camerdata. Se envió una invitación a colaborar a todas las empresas, reiterándose la invitación hasta obtener el tamaño muestral adecuado.
- **Supervisión:** revisión de la congruencia en las respuestas.
- **Trabajo de campo:** del 24 de mayo al 21 de julio de 2023.
- **Margen de error de muestreo:** $\pm 5,5$ para $p=q=50\%$ y un nivel de significación del 95% para el conjunto de la muestra.
- **Método de ponderación:** los datos se ponderaron, utilizando los pesos del DIRCE para empresas de 10 empleados o más, teniendo en cuenta estas variables:
 - ramas de la CNAE
 - localización (comunidad autónoma)
 - número de empleados
 - antigüedad
- **Instituto responsable del trabajo de campo:** IMOP INSIGHTS.

ANEXO 2

LISTADO DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Código	Fecha	Provincia	Sexo	Cargo	Rama (grupo CNAE)
E1	23-05-2023	Vizcaya	M	E/D	C. Industria manufacturera
E2	23-05-2023	Vizcaya	V	E/D	R. Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento
E3	23-05-2023	Vizcaya	V	D	G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas
E4	24-05-2023	Tarragona	V	E/D	H. Transporte y almacenamiento
E5	22-06-2023	La Coruña	M	E/D	D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado
E6	26-05-2023	Badajoz	V	D	J. Información y comunicaciones
E7	24-05-2023	La Coruña	V	E/D	H. Transporte y almacenamiento
E8	31-05-2023	Valencia	M	E/D	C. Industria manufacturera
E9	31-05-2023	Valencia	V	D	G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas
E10	01-06-2023	Valencia	V	D	G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas
E11	01-06-2023	Valencia	V	E/D	J. Información y comunicaciones
E12	01-06-2023	Badajoz	V	D	J. Información y comunicaciones
E13	01-06-2023	Badajoz	V	D	J. Información y comunicaciones
E14	06-06-2023	La Rioja	V	D	C. Industria manufacturera
E15	06-06-2023	La Rioja	V	D	C. Industria manufacturera
E16	06-06-2023	La Rioja	V	E/D	G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas
E17	09-06-2023	Tarragona	V	D	C. Industria manufacturera
E18	13-06-2023	Zaragoza	V	E/D	J. Información y comunicaciones
E19	13-06-2023	Zaragoza	V	E/D	C. Industria manufacturera
E20	14-06-2023	Asturias	M	E/D	G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas

LISTADO DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS (continuación)

Código	Fecha	Provincia	Sexo	Cargo	Rama (grupo CNAE)
E21	14-06-2023	Asturias	M	E/D	G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas
E22	15-06-2023	Tarragona	V	E/D	I. Hostelería
E23	15-06-2023	Tarragona	V	D	C. Industria manufacturera
E24	19-06-2023	Toledo	V	E/D	C. Industria manufacturera
E25	19-06-2023	Toledo	V	E/D	C. Industria manufacturera
E26	19-06-2023	Toledo	M	E/D	G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas
E27	21-06-2023	Zaragoza	V	E/D	C. Industria manufacturera
E28	22-06-2023	La Coruña	V	E/D	F. Construcción
E29	22-06-2023	La Coruña	V	E/D	M. Actividades profesionales, científicas y técnicas
E30	05-10-2023	Las Palmas de Gran Canaria	M	E/D	C. Industria manufacturera
E31	23-06-2023	Valladolid	V	D	C. Industria manufacturera
E32	23-06-2023	Valladolid	M	E	C. Industria manufacturera
E33	27-06-2023	Asturias	V	D	D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado
E34	26-06-2023	Málaga	V	E/D	I. Hostelería
E35	27-06-2023	Málaga	V	E/D	G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas
E36	23-06-2023	Murcia	V	D	C. Industria manufacturera
E37	28-06-2023	Asturias	V	D	K. Actividades financieras y de seguros
E38	29-06-2023	Málaga	M	E/D	C. Industria manufacturera
E39	30-06-2023	Tarragona	V	D	C. Industria manufacturera
E40	03-07-2023	Toledo	V	E/D	G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas
E41	05-07-2023	Navarra	V	E/D	C. Industria manufacturera
E42	05-07-2023	Navarra	V	E/D	C. Industria manufacturera
E43	06-07-2023	Madrid	V	D	P. Educación
E44	14-07-2023	Madrid	V	D	K. Actividades financieras y de seguros
E45	19-07-2023	Madrid	V	D	Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales

LISTADO DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS (continuación)

Código	Fecha	Provincia	Sexo	Cargo	Rama (grupo CNAE)
E46	21-07-2023	Mallorca	M	E/D	I. Hostelería
E47	21-07-2023	Mallorca	V	D	C. Industria manufacturera
E48	21-07-2023	Mallorca	V	E	G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas
E49	27-07-2023	Madrid	M	D	K. Actividades financieras y de seguros
E50	07-09-2023	Madrid	V	D	M. Actividades profesionales, científicas y técnicas
E51	20-09-2023	Murcia	V	E/D	M. Actividades profesionales, científicas y técnicas
E52	30-05-2023	Coruña	V	E/D	C. Industria manufacturera
E53	06-10-2023	Las Palmas de Gran Canaria	V	E/D	S. Otros servicios
E54	26-09-2023	Cantabria	M	D	Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales
E55	26-09-2023	Cantabria	V	E/D	G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas
E56	26-09-2023	Cantabria	V	E/D	K. Actividades financieras y de seguros
E57	26-09-2023	Cantabria	V	D	D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado
E58	27-09-2023	Valladolid	M	D	C. Industria manufacturera
E59	28-09-2023	Murcia	V	D	R. Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento
E60	04-10-2023	Las Palmas de Gran Canaria	V	E/D	J. Información y comunicaciones

Nota. Sexo: M (mujer), V (varón); Cargo: D (directivo/a), E (empresario/a), E/D (empresario/a y directivo/a).
Fuente: Funcas (2023), Entrevistas personales a empresarios y directivos (clasificación y transcripciones).

Funcas

**Caballero de Gracia, 28
28013 Madrid
Teléfono: 91 596 54 81**

**publica@funcas.es
www.funcas.es**

**Versión electrónica disponible en:
<http://www.funcas.es/Publicaciones>**



ISBN: 978-84-17609-92-4