



En 1977 se firmaron los Pactos de la Moncloa. De izquierda a derecha, Enrique Tierno Galván, Santiago Carrillo, Josep Maria Triguier, Joan Raventós, Felipe González, Juan Ajuriaguerra, Adolfo Suárez, Manuel Fraga, Leopoldo Calvo-Sotelo y Miguel Roca.

## EL EMPRESARIO EN LA DEMOCRACIA

Por Luis Marañón

La vitalidad actual de la sociedad española está dejando entre atónita y admirada a las gentes extranjeras que nos visitan. De todas formas no parece prudente ni recomendable permanecer mirándonos el ombligo y recreándonos en la autosatisfacción del dinamismo logrado. No hay que olvidar, por otra parte, que los españoles llegamos siempre retrasados a las citas con la historia: somos «frutos tardíos», algo muy característico de una sociedad que no ha conocido la revolución industrial y tradicionalmente ha sido proclive a las contrarrevoluciones, las contrarreformas y los pronunciamientos militares.

Los cambios sociales de diversa suerte que se vienen operando en nuestro país desde, aproximadamente, el año 1989 —con la crisis Matesa, fue un claro síntoma de la dicotomía España real/España oficial, un ejemplo revelador del deterioro del régimen autoritario— se vieron catapultados por los acontecimientos ocurridos a partir de 1975/1976, terminando con la explosión colectiva en demanda de un sistema de libertades. El tránsito ponderado de una sociedad cerrada a otra abierta ha afectado de lleno a las actitudes, los hábitos y los comportamientos sociales. El peso nacional católico fue sustituido por un lento pero sostenido afán modernizador y secularizante, que ha incidido de manera vigorosa en las estructuras mentales. Este profundo sesgo encaja con las propuestas que en su día, fueron formuladas por la Escuela de los Annales, y más concretamente por Lucien Febvre. El historiador H.R. Trevor-Roper las recuerda, y atina al comentar la importancia de las mentalidades en la evolución social: «aquellas estructuras de pensamiento

que, ahora lo admitimos, no son epifenómenos, como nos hicieron creer los marxistas, sino —por lo menos una vez que han sido totalmente establecidas— sistemas independientes, tan coercitivos como otras inhibiciones materiales». La transformación de las mentalidades lleva aparejada un vuelco en la jerarquía de los valores.

### Mejor imagen

Considero que entre los actores sociales que más han cambiado en estos últimos años y han participado en la vertebración de la sociedad civil se encuentran los empresarios, tal vez por aquello de «la necesidad se hace virtud». Víctor Pérez Díaz registra lúcida y acertadamente la presencia de la clase empresarial en un período no siempre fácil y distinto al anterior que le obliga a comportamientos diferentes. Este autor añade, sin embargo, que «no se puede olvidar que la clase empresarial es muy ambivalente respecto a la libertad de mercado; en parte quiere esa libertad, pero también pide al Es-

## Para entender España

tado que proteja sus intereses inmediatos, y a veces le pide aunque sea a costa tanto de la libertad económica como de la libertad política». Con todo, parecen constatables una serie de datos al respecto: una clara mejora de la imagen del empresario en la sociedad —ya no es el demonio explotador—; una fuerte elevación de las vocaciones y de las iniciativas empresariales; un considerable incremento de los estudiantes de Ciencias Económicas y Empresariales; un desarrollo significativo de asociaciones de jóvenes empresarios a lo largo y ancho de la geografía nacional; y, por último, y lo más importante, un desplazamiento nítido de la cultura de la seguridad hacia la cultura del riesgo —tema éste de gran relevancia también en la economía informal o sumergida.

Ciertamente esta ley del péndulo —confío en que no sea una moda pasajera— afecta tanto a los jóvenes como a las medianas generaciones: muy pocos quieren estancarse en el cómodo y seguro funcionariado; la inseguridad, la movilidad y la asunción de riesgos son norma de vida.

El imparable proceso de terciarización de la economía ha colaborado asimismo en el fermento empresarial: la capacidad de emprender se suma a la aventura del riesgo, aun admitiendo la incertidumbre de unas beneficios económicos y de la permanencia empresarial. Estamos en una sociedad cambiante, dinámica y móvil, donde las fronteras se difuminan pero permiten sinergias fecundas.

### Modificación del lenguaje

Varios hechos han venido a respaldar el cambio de mentalidad de los empresarios que, como se sabe, actúan fundamentalmente en términos de percepciones y expectativas: la consolidación definitiva del sistema político —fue manifiesto su apoyo a la transición democrática y el repudio del 23-F—; la coherencia de la política económica seguida por los sucesivos gobiernos, aun conociendo el reducido margen de maniobra para hacer otra; la paz social conseguida tras los Pactos de la Moncloa, en 1977; la incorporación de España a la CE, en 1985, y la inserción de la peseta en el SME, en 1988; y el cambio de signo de la economía española, a partir de 1985, que se ve reforzado con la recuperación de la coyuntura económica internacional, a pesar de los sustos bursátiles de 1987 y 1989. Hasta el lenguaje se ha modificado en los empresarios: interdependencia, internacionalización, globalización, creciente competencia externa, competitividad, productivi-

**E**ntre los actores sociales que más han cambiado en los últimos años, participando en la vertebración de la sociedad civil, se encuentran los empresarios

dad, innovación, mejora de la gestión empresarial y de la formación profesional, perfeccionamiento de la calidad del diseño y de la distribución de los productos, incorporación de las nuevas tecnologías en los procesos productivos, etc., son términos y conceptos que manejan continuamente los empresarios y que se distancian abismalmente de la jerga proteccionista e intervencionista secular. El taylorismo jerarquizador ha sido enterrado y las estrategias empresariales se dibujan teniendo muy presentes los principios económicos de Schumpeter, Adam Smith —¿Keynes se tambalea?— y los raciocinios de Peter Drucker. Son efectos lógicos de una economía abierta y dinámica; también de unos empresarios que comienzan a aceptar con normalidad la competencia interna y exterior y las formas modernas de hacer las cosas —antaño el hacer empresarial se remitía al retoque del arancel, al no pago de impuestos, a los circuitos privilegiados de crédito, a los mercados en monopolio, y a la válvula de escape social acostumbrada: la emigración de la mano de obra, un auténtica y lamentable industria nacional—. Tal vez la fijación perversa que todavía permanece instalada sea el amor desenfrenado hacia las subvenciones y los subsidios, algo más propio de un Estado asistencial, tras cuya práctica a veces se oculta un alto grado de comodidad o de incompetencia en la gestión empresarial.

En doce años, nuestro país ha sido sujeto de muchos acontecimientos: en particular de la nueva configuración del Estado,

**E**spaña se encuentra en las últimas curvas en su marcha como Estado moderno. Los problemas pueden y deben resolverse en un ambiente de pacífica convivencia

y de una profunda y dolorosa renovación de las estructuras económicas, en sustitución de las arcaicas y poco rentables existentes. Todo hace pensar que en el mundo de las empresas, viejas y anquilosadas mentalidades y actitudes se han volcado por la modernización, la internacionalización y la globalización en sus estrategias y en sus políticas. Tal mutación de gran calado se ha hecho razonablemente en concordia, aun cuando todavía sean bastantes las carencias en orden a un equilibrio más dinámico de organización socio-económica.

Es evidente que el proceso de modernización empresarial no ha sido nada cómodo y ha exigido paciencia, frialdad, generosidad y sentido común en las partes implicadas. Pero al lado de todo ello cabe afirmar que, también, existió una fuerte dosis de riesgo y de improvisación. En cualquier caso, se logró lo que Roosevelt obtuvo de la sociedad norteamericana al establecer el «New Deal» en 1933: el que la solidaridad se hiciera total y el interés, común.

### Gradualismo y consenso

Dos factores en estrecha relación que, en mi opinión, determinaron el éxito del proceso global: el gradualismo con que se llevaron las reformas propició el consenso y éste, ineluctablemente, realimentó el gradualismo. Hubo, por tanto, consenso en el presente, pero, también, hubo consenso con el pasado y consenso imprescindible para acometer el futuro. Ello no fue más que una expresión de voluntad general y decidida por la modernización que, en frase de Jean Monnet, puede entenderse así: «la modernización no es un estado de cosas, sino un estado de ánimo». Y con ese ánimo, en un marco más amplio de cambio institucional, la decisión de los empresarios de actuar públicamente y colaborar en la historia que ya no respondía a los tiempos ni al espíritu de la época. En realidad, en las mentes de la mayoría de los españoles —también en los empresarios— operó la semilla del cambio de situaciones —algunas inaceptables— hacia unas posturas intelectuales que sabían que «un cambio conduce a otro y, así sucesivamente». La transición, pues, quedaría inserta en lo que Raymond Aron dejó escrito en sus Memorias: «no hay vida sin cambio, pero, a partir de ahora, queremos el cambio sin guerra». La llamada transición española en su totalidad fue seguida con gran admiración por todas las naciones occidentales sin excepción, precisamente porque el cambio se fue haciendo de manera pacífica y dialogante.

¿Cuál ha sido el comportamiento de los

empresarios a lo largo de los doce años pasados? Los empresarios conscientes de la trascendencia de los acontecimientos que se iban sucediendo aportaron decididamente su colaboración al proceso de transición de un sistema autoritario a otro democrático. Esto es incuestionable.

En 1977 comenzaron a crearse las asociaciones promovidas por los empresarios: son las instituciones que la sociedad civil, en su vertiente económica, genera como instrumentos de opinión, de expresión y de acción colectiva e, indirectamente, de orientación del poder político en temas económicos y empresariales. Es digno de señalar que todas las asociaciones empresariales nacieron con un denominador común: emplear la vía del diálogo y la concordia frente a la confrontación, la vía del estudio frente a la improvisación y las vías de la serenidad y la reflexión frente a las incitaciones al desánimo o a perpetuar el orden del antiguo régimen. Los empresarios, por su firme propósito de articular presente y futuro, no se dejaron llevar en ningún momento por lo que los sociólogos dieron en titular «el desencanto.»

Los empresarios se enfrentaron a la sazón a un tremendo compromiso con la historia: tuvieron que organizarse autónomamente no sólo para defender intereses legítimos, sino, incluso, para abjurar de pasadas incompetencias y para explicar la razón de ser de su existencia, la bondad y la eficacia de la concurrencia, la necesidad de innovación y la urgencia de fórmulas integradoras, todo ello cimentado en las posibilidades creadoras de la libre empresa. Había que ir más allá de los problemas concretos y acuciantes y mirar con perspectiva hacia lo que intuían o adivinaban en el horizonte.

Además, la fundación de asociaciones empresariales, fuesen o no patronales, supuso el punto de partida de una serie de foros desde los que se comenzaron a explicitar opiniones económicas y a fijar estrategias para la acción concreta en defensa de unos intereses legítimos y adecuadamente reconocidos en la Constitución de 1978. También, y por medio de ellas, a lo largo de estos doce años los empresarios no han dejado de tomar posiciones en relación a materias específicas de su diario afán y de ofrecer diferentes opciones a los problemas que han ido saliendo al paso de la economía.

## Defensa de las libertades

Parece clara, por tanto, la vocación de los empresarios en defensa de las libertades

democráticas, en pro de un servicio de los intereses generales. No sólo se mostraron dispuestos a respetar y aceptar, una y otra vez, los resultados surgidos de las urnas, sino que también han venido comportándose de manera constructiva y cooperadora respecto de los sucesivos Gobiernos elegidos democráticamente, bien entendido que ello lleva implícito la formulación de críticas como sano ejercicio de colaboración. No renunciaron efectivamente, al análisis crítico y a la proposición reflexiva, teniendo como punto de origen la autocritica y partiendo siempre del principio de la libre empresa, por entender que este sistema económico ofrece, en grado superior a cual-

**T**al vez la fijación perversa que todavía permanece instalada sea el amor hacia las subvenciones y los subsidios del Estado

quier otro, y como la experiencia histórica lo demuestra con largueza, la posibilidad de promover y alcanzar un mayor desarrollo y bienestar colectivos.

Como en todas las naciones desarrolladas políticamente y estructuradas económicamente, los empresarios no se hallan obligados a hacer clientelismo electoral, y, en consecuencia, pueden soslayar la tentación de la improvisación y la impaciencia. De ahí que se aventuren a hacer lo que consideran indispensable para cualquier política empresarial con vocación de permanencia: indagar el futuro y adelantarse a él, prepararlo.

No es difícil comprobar que el «corpus» de ideas de los empresarios se caracteriza por esa apertura a lo que viene, por el rechazo a los inmovilismos pasados y por un compromiso decidido con el momento histórico en que les ha tocado en suerte vivir. En este sentido, sus ideas circulan y no se estancan, y como arranque de sus postulados aceptan el que la empresa es un cuerpo vivo que necesita cuidados concretos y admite reformas periódicas.

Del núcleo de ideas básicas de los empresarios se pueden entresacar tres pensamientos clave: **Primero**, la empresa como organización permanente que aúna esfuerzos y da ideas, síntesis de colaboración armónica, que engloba la exigencia generalizada de su responsabilidad social y su derivación en

la responsabilidad transferida al propio empresario. **Segundo**, éste, como gestor eficiente y responsable de la empresa, comprometido con la sociedad a través de ella, pero también como ciudadano con voz propia. Y **tercero**, el beneficio como exigencia de continuidad de la empresa y remuneración del riesgo vario que afronta. (Helmut Schmidt dijo en su día: «El beneficio de hoy es la inversión de mañana y el empleo de pasado mañana».) En definitiva, es su contribución a la estabilidad y seguridad globales; es la legitimidad de su existencia.

«Hay que saber lo que se quiere. Cuando se sabe, hay que tener la honestidad de decirlo; cuando se dice, hay que tener el valor de hacerlo», dijo hace tiempo un político francés. Esta expresiva frase parece que está siendo seguida por los empresarios españoles. Es más, en su diario quehacer se ha consolidado el hábito de la transparencia informativa como repudio al periclitado secretismo que tanto aprecian los partidos del corporativismo. La diafanidad de tareas y mensajes es entendida como parte de la responsabilidad que tiene la sociedad y a la que aportan esfuerzos, experiencias y conocimientos. (Muy alejadas quedan de esa vertiente informativa necesaria las frecuentes apariciones de algunos empresarios en los medios sensacionalistas, siempre seguidos por lectores morbosos y vicarios. Tales apariciones desacreditan sus responsabilidades y dañan sus empresas y a las gentes que en ellas trabajan.)

Probablemente nuestro país se encuentra en las últimas curvas en su marcha como Estado moderno, donde los problemas pueden y deben resolverse en un ambiente de pacífica convivencia y, por tanto, de mutua tolerancia, y donde las nuevas pautas de conducta están inspiradas en unos valores profundos que el mismo proceso de cambio ha respetado. Lo que, en verdad, revela la trayectoria de España de 1975 a 1989 es la acelerada toma de conciencia —tan weberiana— de los españoles —también de los empresarios—. De su posición en el mundo: ya no existen dos Españas que polemizan, sino una sola articulada de modo plural que dialoga y convive pacíficamente.

Hay solidaridad de destino común; también de quehacer común tolerante y responsable.

**Luis Marañón** es abogado y colabora en la prensa nacional desde hace más de veinte años. Ha sido editorialista y colaborador de la «Tercera Página» del *Diario Madrid*. Es autor de una decena de libros, cuentos, novela y ensayo, y ha ganado varios premios literarios y periodísticos. Es experto en asuntos latinoamericanos.