

7

INFORME
ESPAÑA
2 0 0 0

una interpretación
de su realidad social



Fundación Encuentro

1ª edición: febrero de 2000
2ª edición: marzo de 2000



Edita: **Fundación Encuentro**
Oquendo, 23
28006 Madrid
Tel. 91 562 44 58 - Fax 91 562 74 69
correo@fund-encuentro.org

ISBN: 84-89019-10-X
ISSN: 1137-6228
Depósito Legal: M-6760-2000

Fotocomposición e Impresión: **Albadalejo, S.L.**
Albadalejo, 6 - 28037 Madrid

PARTE PRIMERA: CONSIDERACIONES GENERALES

1. Fragilidad de la acción política	XVI
1.1 Democracia y unidad política	XVII
1.2 Disfunciones en los partidos políticos	XVIII
1.3 Valor democrático del disenso	XX
1.4 Los intereses generales	XXII
2. Crece el poder judicial	XXIV
2.1 La independencia de los jueces	XXVI
2.2 Mayor peso de la justicia en la vida social y política	XXVI
2.3 Preparación y responsabilidad de los jueces	XXVIII
2.4 "Sometidos únicamente al imperio de la ley"	XXIX
2.5 El control de la crítica	XXXI
3. Los nuevos empresarios españoles	XXXV
3.1 Capital humano	XXXVII
3.2 Desarrollo técnico	XXXVIII
3.3 Apertura y protagonismo en Europa	XXXIX
3.4 Nuevo perímetro para la empresa	XL
3.5 De lo familiar a lo profesional	XLII
3.6 Concupiscencia con lo público	XLIV
3.7 La teoría del buen gobierno	XLV

Parte Primera

CONSIDERACIONES GENERALES

¡Hagan juego, señores!

Aquella tarde en la gran sala del casino predominaban los escépticos, los curiosos y quizá los escarmentados. En torno al cuadrilátero de la mesa la gente parecía ensimismada en la habilidad de las manos del crupier y en su reiterativa cantinela: "Hagan juego, señores". Aquel hombre arrojaba las fichas en su punto exacto, lanzaba la bola sobre el plato giratorio de la ruleta y cantaba después sus propios triunfos.

Aquel espectáculo carecía de sentido. Algunos espectadores parecían jugar mentalmente y después comentaban con el vecino su hipotética jugada fracasada o acertada. Quizá sirva esta silenciosa atención para descubrir tendencias estadísticas del movimiento de la bola. Llegado el momento, podría situar su dinero en un múltiple de éxito. El crupier, más que jugar, atraía a los demás con su propio arte. Ninguno de aquellos curiosos parecía dispuesto a jugarse sus propios intereses.

En la vida pública no caben los espectadores. Participen o no en ella, están en juego sus propios intereses. Participar es mucho más que un derecho ciudadano. No hay verdadera democracia allí donde los ciudadanos se convierten en espectadores mudos de la actividad pública. A comienzos del 2000 deberíamos someter a examen la participación de los españoles en los asuntos públicos. Para ello, extendemos nuestro recuerdo a tres dominios de la convivencia nacional que preocupan de manera especial. El primero se refiere a la salud de la política; el segundo a la mayor presencia social del poder judicial; y el tercero a la penetración de jóvenes profesionales en la nueva sociedad empresarial española. En los tres campos está aflorando a nuestro juicio una nueva sensibilidad. Puede ser creadora de una mayor confianza social o, por el contrario, frustrar las esperanzas de cuantos se esfuerzan por impulsar hacia la madurez nuestro proceso democrático.

Estas consideraciones generales pretenden únicamente ofrecer algunas reflexiones sobre el momento presente. Los errores morales son antes errores intelectuales. De ahí la necesidad y la utilidad práctica de tener una idea correcta sobre las cosas.

1. Fragilidad de la acción política

La vida democrática española parece estar amenazada por una permanente atonía. El discurso público ha dejado de ser político para dejarse dominar por el electoralismo. El comentario de los medios de comunicación se preocupa casi exclusivamente de las posibilidades de ganar, de la popularidad de este o aquel posible candidato. El mantenimiento o la conquista del poder obsesiona. Las informaciones de los políticos y de los medios afines sesgan la visión de todo lo que tocan en función de los votos que desean ganar. Muchas intervenciones ni siquiera tratan de una cuestión propiamente política. Prefieren emplearse a fondo en el descrédito del adversario e incluso en su descalificación.

Pero no todas las culpas de que el juego democrático se reduzca a un simple espectáculo hay que atribuirlos a los políticos. La sociedad española no ha llegado aún a tener densidad moral suficiente para ocuparse con eficacia de la cosa pública. Tenemos que denunciar el déficit asociativo de las bases sociales y ayudar a construirlo como parecen indicar no pocas iniciativas que están empezando a crecer en el tercer sector.

No es mera coincidencia que vivamos a un tiempo dos consensos opuestos. En este final del siglo XX casi nadie discute la superioridad de la democracia como forma de organización política. Sin embargo, los ciudadanos se desinteresan cada vez más de la política. Los politólogos hablan ya claramente del “declive de la democracia”.

Este sistema no se justifica por su grado de eficacia. Dos dictaduras cercanas recuerdan a los españoles que las realizaciones apreciables en la vida económica, en las infraestructuras y aun en el orden social no compensaron en absoluto la terrible amputación de los derechos humanos fundamentales durante aquellos años. Ahora en este final de siglo podemos caer en el error inverso: reducir la democracia al mero funcionamiento de sus instituciones. Nuestro régimen parlamentario corre el riesgo de convertirse en un sistema de simple procedimiento. El Parlamento no ocupa el lugar central que le corresponde. Las grandes cuestiones nacionales rara vez llegan al hemiciclo con el calado y el tiempo suficientes. La prensa y las tertulias de la radio dedican mucho más espacio a los sucesos internos de los grupos políticos. Pocos creerán que los partidos cumplen en la práctica las funciones fundamentales que les encomienda la Constitución.

Por otra parte, cada vez se hace más patente la necesidad de democratizar los grandes poderes planetarios. “El fenómeno de la globalización, y el abandonismo de los dirigentes políticos, han favorecido en el transcurso de la última década la discreta puesta en marcha de una especie de ejecutivo planetario, de un gobierno real del mundo cuyos cuatro actores principales son: el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial, la

Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y la OMC. Indiferente al debate democrático y sin someterse al sufragio universal, este poder informal pilota la Tierra de hecho y decide soberanamente el destino de sus habitantes. Sin que ningún contrapoder pueda corregir, enmendar o rechazar sus decisiones. Porque los contrapoderes tradicionales –parlamentos, partidos, *media*– o son demasiado locales, o actúan como verdaderos cómplices”¹.

1.1 Democracia y unidad política

La democracia no es sin más un sistema de designación, control y remoción de gobernantes. Las técnicas democráticas son sin duda importantísimas en la práctica democrática, pero no son más que técnicas de procedimiento. La sustancia democrática es algo mucho más fundamental: un sistema de integración de la unidad política y la consiguiente legitimación del poder mediante la identificación de gobernantes y gobernados. La fortaleza del poder político conseguida a través de una clara legitimación es condición imprescindible.

La acción política reside por excelencia en la palabra hecha diálogo. Es el instrumento habitual para el logro de los consensos. La mayoría numérica no debería ser el recurso habitual. La sede natural del diálogo político es el Parlamento y los órganos asociados al poder ejecutivo. No es menos claro que estas instituciones se debilitan y hasta pierden su razón de ser si no responden a los movimientos sociales y a las demandas del pueblo. Toda la sociedad debiera sentirse incitada a participar en el diálogo político.

Si entendemos por democracia el sistema mejor capacitado para aportar respuestas institucionales a las necesidades sociales, diversas circunstancias nos obligan a reconocer que no es éste el momento de mayor fortaleza democrática. ¿Cómo no ver una señal de empobrecimiento democrático en el hecho de que sus dirigentes vivan obsesionados por la defensa de las garantías institucionales y tengan que apoyarse más en la influencia de los electores-clientes que en la voluntad de los ciudadanos?

Parte de esta pobreza política se debe sin duda a causas ajenas al propio sistema político e incluso a la debilidad de nuestras propias virtudes sociales. Los comportamientos económicos se hacen cada vez más imprevisibles; obedecen a poderes supranacionales. La disociación creciente entre la economía globalizada y la defensa de las identidades culturales regionales y locales debilitan la trabazón del corpus político. La economía aparece cada vez más subordinada al mundo financiero. Ni el individuo ni

¹ Ramonet, I., “La Aurora”, *Le Monde Diplomatique*, n. 51, enero de 2000, p. 1.

la nación pueden controlar los flujos de dinero, de mercancías y de informaciones en las cuales se encuentran sumergidos y determinan sus comportamientos. El individuo se repliega sobre sí mismo, sobre su vida privada, familiar, y no pocas veces sobre una vida asociativa generalmente relacionada con el ocio o la elección particular de actividades humanitarias.

Entre la unificación económica del mundo y su fragmentación cultural, el espacio que cubría la vida política se está quedando sin suelo. Los dirigentes de los partidos políticos o los mismos partidos van empobreciendo su función representativa y parecen zozobrar entre la corrupción y el cinismo.

La vigilancia de la economía, el mantenimiento del equilibrio macroeconómico, los mercados internacionales, constituyen hoy una prioridad y hasta una obsesión de la cual no pueden liberarse los responsables de la acción política. ¿Puede presumir un país de su bienestar por el hecho de que va bien su economía?

La capacidad de decisión política del gobierno del Estado ha disminuido notablemente. Incluso una asociación de Estados como la Unión Europea es un buen ejemplo de su debilidad política frente a la competencia del mercado mundial y sus imposiciones de carácter económico. Es un hecho que las decisiones de carácter político tienen que contar antes con otras instancias foráneas y superiores a las del Estado.

1.2 Disfunciones en los partidos políticos

Las conductas culturales conocen una evolución semejante. La ley interviene cada vez menos en el campo estricto de los comportamientos morales. Los medios de comunicación tienden a dirigir la representación popular, supliendo la función de los partidos políticos. Los Gobiernos y los partidos políticos necesitan prensa adicta y se valen de las oligarquías para conseguirla.

La televisión, como entidad dominadora en el reino actual de la comunicación, se ha hecho imprescindible en el debate partidista. Ha transformado el sistema de comunicación política. El líder del partido puede comunicarse directamente con los electores sin tener que valerse de los afiliados o correligionarios del partido. Las nuevas tecnologías de la telecomunicación facilitan la formación de grandes entidades multimedia capaces de dominar al mismo Estado. La alianza del poder económico con el social y político en una gran organización multimedia cambia el escenario de los actores democráticos. Nadie sabe en qué momento una empresa mediática potente, respetando las leyes de la libre competencia, puede llegar a ser hegemónica. Resulta difícil establecer fronteras o límites al

derecho de expresión cuando esta limitación tiene que enfrentarse con una gran entidad multimedia. Los dueños de las empresas mediáticas tienen con frecuencia más poder que las mismas instituciones políticas.

Se generaliza la opinión de la falta de democracia interna en los partidos. Sus estructuras y relaciones sociales se han ido diversificando y complicando excesivamente. No son capaces de dominar el crecimiento exponencial de gastos. Necesitan pagar bien a sus empleados para mantener una estructura férrea cada vez más grande y absorbente.

A la vez, los llamados “aparatos” de los partidos, configurados como empresas de producción de líderes o candidatos, copian los métodos de la empresa mediática. Tienden de manera inevitable a jerarquizarse en exceso y a oligarquizarse. En la práctica funcionan como una maquinaria burocrática a disposición del primer candidato. Al socaire de la lógica impuesta por los grandes medios de comunicación hay que trabajar en favor de los hiperliderazgos y de la personalización excesiva de la política. Las instancias colectivas como los congresos, las asambleas y los comités locales pasan a un segundo plano. El liderazgo local y el nacional se fabrican mejor con las técnicas de la comunicación que con el debate interno del partido. Cualquier diferencia de opinión se convierte en disidencia y aun en división pública que deteriora la imagen externa y electoral del partido.

El sistema electoral español de listas cerradas y bloqueadas incrementa la dependencia de los potenciales candidatos que deben emplear su esfuerzo constante en ganarse la simpatía de las cúpulas. Esta estructura interna contradice claramente al artículo 6 de la Constitución, pero no se llegó a constitucionalizar ningún recurso o control de alarma que impidiera la dictadura dentro de cada partido.

No es de extrañar que se haya puesto en causa de manera generalizada la función representativa de nuestros parlamentarios. No basta defender la bondad de la democracia representativa sobre la democracia directa. La solución se logrará cuando dichos partidos logren convencer a sus electores de que su forma de representación refuerza las posibilidades de defender sus intereses y favorece el desarrollo de su autonomía personal.

En el debate parlamentario aparece de manera notoria la carencia de pensamiento o de contenido político. El discurso electoral se produce en términos tan simples que parecen inspirados por la malevolencia contra el adversario político o por la demagogia de un líder que confía en la debilidad mental de los electores. El lector puede pensar que nos estamos refiriendo exclusivamente a la democracia española. Sin embargo, en el resto del mundo la democracia refleja también estas debilidades y sufre estas amenazas. La modernización económica y el desarrollo del mercado han debilitado las intervenciones del Estado y, en consecuencia, la movilización

ción social. Se nota en general en el mundo de las democracias una fuerte desmotivación política. En España no podemos establecer comparaciones con un pasado en el que apenas puede hablarse de participación ciudadana pacífica. Únicamente notamos una gran diferencia respecto al espíritu de consenso de la transición política.

1.3 Valor democrático del disenso

Existen indudablemente sociedades conflictivas, homogéneas, más o menos integradas, y más o menos segmentadas. Es un hecho que las formas democráticas pueden funcionar tanto en las sociedades de disenso como en las más homogéneas. El consenso social no es algo dado como propiedad natural. Hay que buscarlo y para eso se ideó el juego democrático. Tiene que preexistir una clara voluntad nacional de vivir juntos, de conseguir la convivencia y de realizar algunos proyectos en común. En una palabra, cierta integración cultural, económica y política es condición necesaria. Pero no es menos cierto que la democracia surge en la sociedad plural, donde el disenso se asume como un fenómeno natural propio de un régimen de libertades públicas e individuales y no como una desgracia o mal que debe ser extirpado a todo trance. Los procesos valorativos son cada vez más dinámicos y alteran profundamente las relaciones entre las generaciones, las clases y los pueblos. Pocas cosas dañan tanto la convivencia como el extraño empeño de algunos gobernantes por no reconocer la verdadera ciudadanía de la discrepancia.

La aceptación de la diversidad es condición indispensable para la vida democrática. Sin ese reconocimiento las mayorías no respetarían a las minorías ni éstas se dejarían gobernar por aquéllas. Solamente cuando existe una comunión mínima de convicciones las minorías se verán representadas y reinará la suficiente solidaridad entre las diversas partes de la comunidad que garantice el mínimo de cohesión social.

Una cosa es trabajar por el consenso y otra muy distinta tratar de imponerlo. Con G. Sartori podemos distinguir tres clases de consenso: 1) en el nivel de la comunidad, el consenso de los valores últimos; 2) en el nivel del régimen político, el de las reglas de juego; y 3) en el nivel de gobierno, el consenso de las políticas.

Una sociedad-Estado tiene que compartir un sistema de creencias o de valores de fondo: la Carta de los Derechos Humanos y el Título I de nuestra Constitución bastan para configurar las líneas de consenso de nuestra cultura política y, por supuesto, son suficientes para fundamentar nuestra unidad política.

Nadie pone en duda que la democracia y la economía de mercado son compatibles. Se afirma con frecuencia que capitalismo y democracia van

de la mano, que la economía de mercado, en cuanto soberanía del consumidor, es la versión económica de la democracia. Pero la realidad es que la democracia requiere ciudadanos y no meros consumidores. Y si el saber empírico ha corroborado durante años que la democracia moderna parece requerir el mercado, también permite comprobar que el capitalismo es capaz de funcionar bajo la dictadura y que los mercados responden actualmente a una racionalidad económica cuyo protagonista es un “se” impersonal de todo punto ajeno al concreto “nosotros” de cada democracia. Determinadas versiones del mercado disuelven los vínculos prepolíticos y la solidaridad básica que requiere la democracia para funcionar. Una “sociedad abierta” como pretende ser la democracia moderna, puede perder sus condiciones de posibilidad si se transforma en una “sociedad abstracta”, cuyos miembros no se reconocen como tales sino que se conectan solamente a través de relaciones funcionales propias del mercado, sin atender a cuanto hay más allá de la oferta y la demanda.

Dentro de la cultura política cabe un cierto grado de disenso en la vida democrática. *“La condición en verdad necesaria para que pueda enraizar la democracia es el consenso procedimental, aquel que logra la aceptación de las reglas de juego. Hay muchas reglas de juego. Pero en el nivel del régimen la regla primera es aquella que decide sobre cómo decidir, que establece un método de resolución de los conflictos”*². Ésta es la gran diferencia respecto a la guerra civil o a la revolución, en las que los vencedores imponen a los vencidos la propia norma decisoria.

En la democracia los conflictos se resuelven pacíficamente: la resolución se confía al criterio mayoritario. Por tanto, el consenso necesario es el procedimental sobre quién detenta el derecho de decidir y sobre qué. De ahí también que cuanto tienda a cuestionar o debilitar este derecho de decidir democráticamente requiere en especial la atención de todos, y debe ser cuidado como materia delicada en el debate público. La facilidad con que se ha llegado a descalificar en España a jueces y tribunales, en vez de analizar y criticar el texto de las sentencias dictadas, es un buen ejemplo del riesgo que corre nuestra democracia, y de qué tipo de consenso ha de cuidarse con especial esmero.

El tercer nivel del consenso, es decir, el de las políticas de gobierno, permite ser tratado de manera muy diferente. Aquí podemos hablar, por el contrario, de la riqueza del disenso que resulta de los diversos análisis serios sobre las políticas de gobierno. La discrepancia que trabaja por la concordia es precisamente la levadura de la democracia. Y la subordinación del conflicto político al acuerdo básico y a la comprensión de la política como servicio más que como conflicto es una buena señal de madurez democrática. El disenso no debe traspasar los límites de mutua benevo-

² Sartori, G., *Democrazia cosa è*, Rizzoli, Milán, 1994, p. 62.

lencia entre quienes difieren en ideas o intereses, pero pertenecen a la misma comunidad. El conflicto surge cuando se radicaliza el disenso hasta el punto de convertirse en existencial. No puede olvidarse que la discrepancia, como el propio poder, es mero instrumento al servicio de lo general.

1.4 Los intereses generales

Ahora se habla con insistencia de la necesidad de incluir en nuestros programas educativos el capítulo de las virtudes cívicas. Se trata de atender mejor a la formación del ciudadano, más importante aún que dotar a nuestros jóvenes de los saberes técnicos. En realidad se trata de introducir al alumno en la práctica axiológica del respeto a los demás y de la valoración de lo común. Esto es, la búsqueda del interés general, más allá del propio egoísmo, avaricia e indisciplina. ¿Exigencia utópica, tal vez? Sin un afecto profundo hacia la propia comunidad, hacia la cosa pública que la encarna y hacia los conciudadanos con los que se participa en la misma voluntad de ser y vivir juntos, no hay convivencia democrática. Y la virtud no es más que la consecuencia práctica de ese afecto que lleva a anteponer lo general y público a lo particular y privado, a respetar al conciudadano aunque discrepe, a representarlo si es minoría y a dejarse representar por él si es mayoría, y a compartir con él riqueza y cultura.

Algunas de estas condiciones de la democracia parecen quebrarse en la España actual. Como hemos visto, no se trata de un mal "castizo". Tales quiebras se producen en otras latitudes y la propia globalización en curso es causa de algunos de los rasgos, a nuestro juicio, patológicos que debemos denunciar. Su generalización no disminuye su gravedad, como el carácter epidémico del síntoma de una enfermedad no lo convierte en inofensivo y, menos aún, en saludable.

Ahora bien, la especificidad española con relación a otras sociedades democráticas de nuestro entorno es doble. Por un lado, el radicalismo español acentúa tales rasgos y, así, por ejemplo, en ningún otro país europeo es más numerosa la insumisión militar o el fraude fiscal que, cualesquiera que sea su valoración individual, no son síntomas de solidaridad social. De otro lado, en España se toman las consecuencias patológicas de la modernidad o de la postmodernidad como caracteres constitutivos de las mismas y, en lugar de combatirlos, se asumen con benevolencia cuando no se los fomenta.

Parece evidente que las fuerzas políticas entre sí y, en su seno, los grupúsculos y aun los individuos, están en conflicto permanente para conseguir y conservar parcelas de poder. Es más lamentable que a tales apetencias en conflicto no subyazcan proyectos objetivos de servicio a lo público, sino mera voluntad de poder. No es fácil de entender que estas banderías que campean en el seno de los partidos no lleguen a distinguirse por ningún

proyecto concreto. A la hora de enfrentarse por un liderazgo local, regional o estatal jamás se molestan en justificar con un programa sus posiciones respectivas. Y cada vez son menores las diferencias entre los grandes partidos a la hora de plantar cara a los problemas económicos, sociales o políticos de cada momento. Incluso sus actitudes son intercambiables, de modo que pueden arrebatarse recíprocamente las banderas otrora señas de identidad, subastarlas ante el electorado potencial con propuestas demagógicas o sustituirlas por la mera retórica. Las posiciones de derechas e izquierdas sobre las pensiones, el servicio militar obligatorio y la enseñanza de la religión ofrecen tres buenos ejemplos de las actitudes denunciadas.

Da la impresión de que todos quieren lo mismo: únicamente mandar. No para realizar valores diferentes, a través del mando, sino para satisfacer diferentes apetencias sobre un mismo bien: el mando. El conflicto se vacía así de contenido objetivo, pero, por la misma razón, tiende a radicalizarse. Los contendientes no compiten para servir de una u otra manera algo que les trasciende, sino para satisfacer sus incompatibles y excluyentes apetencias. El enconamiento creciente de la lucha política tanto dentro de cada partido, donde se elimina a cualquier rival potencial, como entre ellos, donde se utiliza cualquier instrumento eficaz para descalificar al adversario sin atender a la veracidad del argumento o a sus consecuencias sobre las instituciones o el interés general, son prueba de lo dicho.

El efecto inmediato es el progresivo distanciamiento entre gobernantes, esto es, la clase política, ya esté en el Gobierno o en la oposición, y los gobernados, la reclusión de aquéllos en una espesa y el creciente desinterés de éstos por la gestión pública. En efecto, aquéllos se interesan por el poder y no por el servicio que los gobernados pueden exigirles. Nada tiene de extraño que se aislen cada vez más y utilicen instrumentos de más recio blindaje: tales son las fórmulas de financiación privilegiada de los partidos políticos, los sistemas electorales vigentes, con sus fórmulas de cooptación a través de las listas cerradas y bloqueadas, etc. En cuanto a los gobernados, crece su desconfianza hacia los políticos y, a través de ellos, hacia las instituciones.

Por eso lo público desaparece. De una parte, quienes lo gestionan, lo tratan generalmente como si fuera un bien privado que satisface necesidades y apetencias personales –y la frecuencia de escándalos económicos no es sino síntoma de este mal mucho más profundo–. De otro lado, los mejores o más capacitados tienden a huir de lo público hacia lo privado, puesto que aquello se transforma en una versión espúrea de esto. En efecto, el hombre político, el que busca el poder, no es siempre, a la vez, hombre ético que se preocupa y guía por valores. Con frecuencia se comporta como mero hombre económico que trata de satisfacer sus necesidades privadas. El rechazo de nuestra sociedad a este político aprovechado no es grande, como si considerara que este egoísmo económico es algo inevitable con lo

que hay que transigir. No faltan recientes ejemplos de ello en la vida española. Esta hipotética sustitución de la moral cívica por la del interés económico degrada el nivel de la acción política.

Anotemos nuestra última consideración. Con frecuencia se señala que el creciente carácter plurinacional de la sociedad española erosiona la homogeneidad básica requerida por la concordia democrática. Y, sin duda, la plurinacionalidad añade dificultades, porque requiere la creación y el mantenimiento de factores de integración supranacional en el conjunto de España que hagan del Estado no una cárcel de naciones, sino la expresión institucional y común de una voluntad de vivir juntos más allá de las respectivas identidades.

Las palabras que Montesquieu dedicara a la democracia carente de virtud parecen escritas a la luz de ciertas parcelas, cada vez más numerosas, de la vida política española: "Cuando [...] la ambición entra en los corazones... los deseos cambian de objeto; lo que se amaba ya no se ama; se era libre con las leyes y ahora se quiere ser libre contra ellas; cada ciudadano es como un esclavo escapado de la casa de su amo; a lo que era máxima se le llama rigor; a lo que era regla se le llama molestia; a lo que era cuidado se le llama temor [...] antes el tesoro de los particulares constituía el tesoro público, pero ahora el tesoro público se convierte en patrimonio de los particulares: la cosa pública es un despojo y su fuerza no es ya más que el poder de algunos ciudadanos y la licencia de otros".

2. Crece el poder judicial

Karl Loewenstein afirmó, hace ya varias décadas, que el poder judicial ha pasado a ser el auténtico detentador del poder en el Estado constitucional. El diagnóstico debe ser prudentemente matizado en el contexto de una cultura jurídica como la nuestra, que es predominantemente legalista, pero no dejaría de tener algún fundamento su aplicación a la realidad social española. Uno de los rasgos de esta realidad es, en efecto, el ascenso del poder judicial, el aumento de su influencia en la vida social e incluso política y, por supuesto, su mayor presencia en los medios de comunicación, aunque esta presencia esté acompañada, con frecuencia, de críticas de una extremada e injustificada dureza por causas que luego trataremos de analizar.

El reciente ascenso del poder judicial en España no es sólo un hecho sociológico. Está directamente condicionado por la Constitución de 1978 y las leyes que la han desarrollado. Por lo pronto, ha sido esta Constitución la que le ha reconocido formalmente el rango de poder del Estado por primera vez desde la de 1869. Aunque la expresión "poder judicial" era usual-

mente empleada en nuestro lenguaje político y jurídico –acaso por la prolongada vigencia de la Ley Orgánica del Poder Judicial de 1870, promulgada durante la breve vigencia de la Constitución de 1869– el poder judicial no fue mencionado ni en las Constituciones de 1876 y 1931 ni, por descontado, en las leyes fundamentales del régimen franquista. Poder judicial propiamente dicho no ha existido, pues, en la España del último siglo sino a partir del Texto fundamental de 1978.

La innovación que señalamos es rigurosamente lógica. El Prof. Hernández Gil, testigo de excepción de la elaboración de la Constitución, hablaba a propósito de las razones que impulsaron a los constituyentes a llamar de nuevo “poder judicial” al entramado orgánico con función jurisdicente, de la necesidad, sentida por aquéllos, de no privar al Estado de Derecho de “un instrumento vital de realización”. De un lado, la condición de garantes de los derechos fundamentales y libertades públicas que se otorga a los jueces, y la definición de tales derechos y libertades como núcleo esencial del ordenamiento jurídico, postula que a aquéllos se les reconozca como titulares de un poder del Estado. De otro, a la misma conclusión conduce el hecho de que se proclame³ a la justicia valor superior del ordenamiento jurídico, habida cuenta de que es al juez al que corresponde, de forma específica, declarar y realizar lo justo concreto de cada caso.

Pero, con independencia de estas razones últimas, podemos encontrar otras más inmediatas que justifican sobradamente el redescubrimiento del llamado “tercer poder”. Son las que derivan de la función de control real del poder ejecutivo que un régimen de división de poderes pone necesariamente en manos de los jueces y tribunales. En primer lugar, la función de tutela de los derechos y libertades de la persona que incumbe a los jueces –en cuyo cumplimiento no sólo tienen que decir la “última palabra” sino, con frecuencia, “la primera”– los convierte inevitablemente en factores insustituibles en la inacabable tarea de construir una sociedad democrática. Y en el desempeño de esta función protectora de los derechos no puede descartarse que hayan de frenar en ocasiones la actuación de los órganos del Ejecutivo, movidos, a veces, por consideraciones en las que prima la eficacia sobre la legitimidad.

Más importante aún que el control derivado de aquella función tutelar, por ser este otro directo y ejercitarse con la específica finalidad de controlar, es el encomendado a la jurisdicción contencioso-administrativa que, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 106.1 de la Constitución, controla la “potestad reglamentaria y la legalidad de la actuación administrativa, así como el sometimiento de ésta a los fines que la justifican”. No parece preciso encarecer la transcendencia que en el Estado democrático de Derecho tienen estos controles judiciales frente a un Ejecutivo tanto más necesita-

³ Artículo 1.1 de la Constitución.

do de contrapesos cuanto empujado –dentro de las fronteras nacionales, claro está– por una dinámica de expansión aparentemente imparable.

2.1 La independencia de los jueces

Naturalmente, la independencia de los jueces es presupuesto indispensable al ejercicio adecuado de sus funciones. En realidad no tendría sentido hablar de poder judicial si no estuviese garantizada su independencia. Incluso se ha dicho que la razón de que al poder judicial se le llamase así en la Constitución fue la necesidad de subrayar su autonomía e independencia. Con todo, la independencia judicial no sólo es una exigencia del ejercicio de un poder del Estado que debe ser desempeñado eventualmente frente a los otros. Es también el resultado de que los jueces estén “sometidos únicamente a la Constitución y al imperio de la ley”. Y es igualmente garantía de la imparcialidad de los jueces, siendo esta dimensión tan trascendente que puede decirse con toda propiedad que la independencia del juez es reverso del derecho de la persona al juez imparcial.

Este rasgo del poder judicial es siempre fruto del esfuerzo personal y diario de cada juez y, como toda tarea ética, encuentra inevitablemente dificultades y obstáculos. Una de las muchas diferencias que se aprecian entre un Estado democrático y otro que no lo es consiste en que en éste el logro de la independencia puede exigir del juez un esfuerzo heroico, en tanto que en el Estado democrático el esfuerzo es sencillamente el de cualquier persona que se propone desempeñar decentemente su profesión.

El juez del Estado democrático español tiene plenamente garantizada su independencia frente a los demás poderes públicos, por lo que puede afirmarse rotundamente que es independiente todo juez que quiere serlo. Ello no significa, obviamente, que no existan peligros para la independencia judicial. Aparte de los que sería ilusorio desconocer y se agazapan en el subconsciente de cada juez, en este momento de nuestra democracia hay que tener muy presentes los que se ciernen desde determinados medios de comunicación en que se refleja, más que la opinión pública, la voluntad de poderes, más o menos fácticos, que pretenden condicionar la actuación judicial desde una sombra que la mayoría quizá no alcanza a desvelar.

2.2 Mayor peso de la justicia en la vida social y política

Nos hemos referido al comienzo de este segundo apartado al creciente peso e influencia de la actividad judicial en la vida social y política. No parece que este fenómeno pueda ser explicado sólo con la clave de la consolidación del poder judicial como poder del Estado. Junto a este factor habría que anotar otros exteriores:

— En primer lugar, la mayor litigiosidad y conflictividad que comporta el desarrollo social y económico en todas sus direcciones. Citemos de pasada el considerable retraso con que la Administración de Justicia responde a las demandas de una sociedad en permanente cambio.

— En segundo lugar, el crecimiento que en determinados sectores ha experimentado la tendencia a la judicialización de los conflictos. De una parte, parece existir una mayor propensión a reclamar la intervención de los tribunales, sobre todo frente a las decisiones de la Administración: a esto se debe que sean los órganos del orden jurisdiccional contencioso-administrativo los que sufren los niveles más altos de congestión y retraso. Y de otra, se ha instalado la inquietante pauta de plantear en sede judicial y ante el orden jurisdiccional penal conflictos políticos que deberían resolverse en ámbitos distintos del jurisdiccional.

No es éste el momento de tratar, con el rigor exigido, el problema de la judicialización de la política, pero sí cabe sugerir, de pasada, dos temas necesitados de una reflexión detenida y profunda en tanto desvelan sendas patologías de la realidad social española:

— De un lado, hay que pensar que la llamada judicialización de la política tiene su origen, en parte, en el dato, frecuentemente olvidado, de que en una sociedad democrática la libertad de información y la igualdad de todos ante la ley sacan, tarde o temprano, a la luz pública los casos de ilegalismo que se producen cuando los titulares o agentes de los poderes públicos confunden la actividad política y administrativa con la que es propia de los negocios privados.

— De otro, hay que anotar la inclinación de no pocos actores de la vida política, que no han acabado de internalizar las formas de comportamiento de la cultura democrática. El deseo de conseguir la definitiva descalificación del adversario mediante su etiquetamiento como puro y simple delincuente.

Lo primero justifica sobradamente la intervención de los tribunales a la luz del sometimiento indistinto de todos al ordenamiento jurídico. Lo segundo no sólo pervierte y pone en peligro el funcionamiento de la democracia, sino que convierte en cierto modo a los jueces en árbitros de la vida política, papel añadido a su función específica para el que carecen de la debida legitimación.

Este nuevo poder judicial tiene funciones añadidas a las que clásicamente constituían su incumbencia que incrementan la trascendencia social de sus resoluciones. Tiene igualmente una independencia más eficazmente garantizada. Sus miembros gozan además de un margen de creatividad sensiblemente mayor como consecuencia de su vinculación directa a la Constitución y no sólo al imperio de la ley. Todos estos elementos constituyen sin duda un factor decisivo de progreso en la construcción

de una sociedad en que los derechos y las libertades de todos se encuentren cada vez mejor tutelados y más eficazmente realizados.

Más aún, no sólo “puede” ser un factor sino que, de acuerdo con el artículo 9.2 de la Constitución, “tiene que serlo”. Pero este nuevo poder, al mismo tiempo, se encuentra ante problemas no inéditos pero sí necesitados de respuestas distintas de las que tradicionalmente han recibido.

2.3 Preparación y responsabilidad de los jueces

Sin ánimo, por supuesto, de ser exhaustivos, nos atreveríamos a señalar dos problemas que quizá preocupen hoy especialmente a muchos ciudadanos. Uno es el de la preparación, en su sentido más general, de los jueces para hacer frente a las funciones que se les atribuyen. Otro es el de la responsabilidad de los jueces y la forma en que la misma les puede ser exigida.

El Consejo General del Poder Judicial, prácticamente desde que comenzó a funcionar en 1980 y de forma progresiva a lo largo de los años transcurridos desde entonces, ha dedicado un muy estimable esfuerzo a la formación permanente de los jueces y magistrados; y a partir de la entrada en vigor de la Ley Orgánica 16/1994, de 8 de noviembre, en que le fueron transferidas las competencias en materia de selección de los mismos, ha hecho una inteligente reforma de los programas de oposiciones y ha potenciado y reordenado el funcionamiento del viejo Centro de Estudios Judiciales, ahora llamado significativamente Centro de Selección y Formación de Jueces y Magistrados.

En este contexto, por una parte, de normas cuya utilidad está todavía por experimentar, y por otra, de sincera preocupación y realizaciones constatables en la gestión del Consejo General del Poder Judicial, no tendría demasiado sentido formular propuestas que implicasen una ruptura con lo dispuesto en una Ley Orgánica del Poder Judicial recientemente reformada y con lo que viene haciendo aquel órgano en la práctica diaria. Ello no debe impedir, sin embargo, seguir reflexionando sobre la escasa idoneidad del sistema de oposiciones, por cuyo turno entran en la carrera judicial la mayoría de sus miembros, a fin de asegurar la elección de las personas que tengan el perfil más adecuado para el ejercicio de la función judicial.

En ese perfil tiene que estar presente, como es obvio, una sólida preparación científica que, hasta cierto punto, puede ser garantizada con unas oposiciones meditadamente planificadas y rigurosamente celebradas. Pero no puede estar ausente (y esto es tan obvio como lo anterior) un conjunto de ideas claras sobre lo que la sociedad tiene derecho a esperar de sus jueces y sobre el significado del compromiso que contraen con la sociedad el hombre y la mujer que se convierten en jueces.

Sería aconsejable, pues, arbitrar medios de selección –en cuya concreción no parece pertinente entrar aquí– que complementasen los ejercicios de la oposición. Medios que permitiesen detectar en el aspirante, entre otros rasgos que deben configurar aquí y ahora el perfil del juez, las motivaciones personales que le impulsan, su grado de interiorización de los valores y principios constitucionales, su definición del papel del juez en el Estado democrático y la madurez, siquiera incipiente, que es exigible a todo el que se proponga iniciar la andadura profesional de juez.

Y sería igualmente aconsejable seguir dotando cada vez de mayor contenido a los cursos de formación teórica y práctica que se han de seguir, tras la superación de las pruebas, en el Centro de Selección y Formación. Este mayor contenido debería manifestarse en dos direcciones que, por ahora, no parece que hayan sido seguidas con demasiada decisión:

— Prolongar todo lo posible el período de formación que no puede ser inferior a dos años, uno de formación teórica y otro de prácticas⁴.

— Hacer un uso razonablemente riguroso del carácter eliminatorio que dichos cursos tienen⁵.

Es muy probable que algunas de estas propuestas (o todas ellas) choquen con determinadas mentalidades y ciertos intereses corporativos posiblemente legítimos. El mayor peso del Centro de Selección y Formación en el sentido que proponemos puede generar un número menor de aspirantes; en este momento los solicitantes parecen excesivos: es difícil imaginar a 5.000 jóvenes que, recién salidos de las facultades de Derecho, se sientan llamados a administrar justicia. Lógicamente se producirá también una disminución de los que finalmente sean investidos de la condición de juez.

Sin embargo, parece oportuno detenerse a pensar si no sería lo más prudente pagar ese precio, aunque esta medida comporte la prolongación durante algún tiempo de numerosos juzgados desempeñados por jueces sustitutos o de provisión temporal. Merecerá la pena si a cambio podemos disponer, a medio plazo, de jueces potencialmente más capacitados para ejercer, en beneficio de todos, las delicadas funciones que hoy se les atribuyen.

2.4 “Sometidos únicamente al imperio de la ley”

El artículo 117.1 de la Constitución caracteriza a los jueces y magistrados integrantes del poder judicial con cuatro notas fundamentales: “independientes, inamovibles, responsables y sometidos únicamente al imperio de la ley”.

⁴ Artículo 307.2 de la Ley Orgánica del Poder Judicial (LOPJ).

⁵ Artículo 309 de la LOPJ.

Fijémonos en la tercera de estas cuatro notas citadas. No nos referimos ahora a la responsabilidad que incumbe al juez como a cualquier otro ciudadano. La responsabilidad que contrae el juez por los actos que realiza en el ejercicio de sus cargos o con ocasión del desempeño de los mismos ha sido proclamada, con distintas fórmulas, en todos los textos constitucionales que se han sucedido en nuestro país desde el de 1812 y es una lógica consecuencia tanto de su sometimiento a la Constitución y a la ley, como de la “interdicción de la arbitrariedad” que, estando garantizada por el artículo 9.3 de la Constitución, alcanza naturalmente a los jueces de la misma forma que a los demás poderes públicos.

Al mismo tiempo, la responsabilidad es el obligado correlato de la independencia: se es independiente en el ejercicio del poder a condición de ser responsable de cómo se ejerce y de las consecuencias que pueden derivarse de su ejercicio.

El régimen legal de la responsabilidad de los jueces presenta singularidades que la diferencian claramente de la que tienen, de modo específico, los titulares de los otros poderes del Estado. A primera vista, la más llamativa de dichas singularidades es que no están sometidos a responsabilidad política alguna. Sólo responden penal, civil y disciplinariamente⁶. Los jueces responden penalmente por los delitos y faltas que cometan en el ejercicio de las funciones de su cargo⁷, responden civilmente por los daños y perjuicios que causen cuando, en el desempeño de sus funciones, incurran en dolo o culpa⁸ y están sujetos a responsabilidad disciplinaria por las acciones y omisiones definidas como infracciones de esta naturaleza en los artículos 417 a 419 de la Ley Orgánica del Poder Judicial, bien entendido que ningún acto estrictamente jurisdiccional de un juez o magistrado puede ser corregido disciplinariamente.

La razón de esto último es bien sencilla aunque, con frecuencia, parece no ser entendida. Las sanciones disciplinarias se imponen, según su mayor o menor gravedad, bien por el Consejo General del Poder Judicial –que no es un órgano jurisdiccional sino de gobierno– bien por los Presidentes y Salas de Gobierno del Tribunal Supremo, de la Audiencia Nacional y de los Tribunales Superiores de Justicia, cuando se trata de hechos realizados en el ejercicio de funciones gubernativas no jurisdiccionales. Una resolución de carácter jurisdiccional (sentencia, auto o providencia) no puede dar lugar a responsabilidad disciplinaria porque ello supondría someter el poder judicial al gubernativo –cualquiera que fuese el órgano que ejerciese el segundo–, quebrantándose con ello el principio de división de poderes y vulnerándose, en definitiva, la independencia judicial.

⁶ Artículo 16 de la LOPJ.

⁷ Artículo 405 de la LOPJ.

⁸ Artículo 411 de la LOPJ.

La posible inadecuación al Derecho de una resolución jurisdiccional puede ser remediada, si se interpone contra ella uno de los recursos establecidos por la ley, por el juez o tribunal superior del que la dictó y, eventualmente, puede generar responsabilidad civil o penal que tendrá que ser declarada por el tribunal competente, pero en modo alguno cabe que sea corregida por vía disciplinaria.

Más allá de la triple responsabilidad que acabamos de ver (penal, civil y disciplinaria), los jueces no están sometidos a otra alguna. Tampoco, como hemos dicho, a responsabilidad política, aunque sus resoluciones puedan tener una gran transcendencia social e incluso incidir decisivamente en el acontecer político. La falta de responsabilidad política de los jueces es consecuencia de su sometimiento único a la ley y del origen de la legitimidad de su poder. Como es sabido, el poder judicial es el único de los poderes del Estado que carece de una legitimación democrática directa. El presupuesto de la responsabilidad política es un ancho margen de discrecionalidad que los jueces no tienen.

El juez ejerce legítimamente el poder que le corresponde sólo por el hecho de ser leal a la Constitución y reconocer que en ella está la fuente de su legitimación, y porque, ateniéndose al mandato de la ley, reconoce su sometimiento a la misma. Ésta es la razón de que su responsabilidad únicamente pueda ser declarada por una vía jurídica.

El riesgo de que el corporativismo dificulte la exigencia de la responsabilidad judicial es innegable, porque son jueces los que tienen que decidir si existe o no responsabilidad penal o civil, y es un órgano como el Consejo General del Poder Judicial, cuya mayoría de miembros son jueces y magistrados, el que declara y exige la responsabilidad disciplinaria. Pero, aun siendo cierto el riesgo, la solución no es modificar el sistema sino tener conciencia de la existencia del peligro y resistir –o denunciar, en su caso– el obstáculo del corporativismo. De la misma manera que la eventual transcendencia política de determinadas resoluciones judiciales no puede llevar ni a restringir el ámbito de competencia de los tribunales ni a exigirles responsabilidad política, sino a evitar las ocasiones de judicialización de la política y a extremar la prudencia cuando el conflicto político se intenta (o se logra) judicializar. Lo primero es tarea de los actores de la vida política, lo segundo es responsabilidad de los jueces y la desaparición de esta patología social depende de la madurez democrática de unos y otros.

2.5 El control de la crítica

De cuanto acabamos de decir no debe deducirse, sin embargo, que todo el control de lo que hacen los jueces en el ejercicio de sus funciones se realiza mediante la exigencia de las responsabilidades civil, penal y discipli-

naria. Junto a éstas opera también un control difuso, pero real, que se efectúa a través de la crítica de la opinión pública cuando se pronuncia sobre la actuación judicial. Se trata de un control de efectividad limitada (por las razones que enseguida se expondrán) aunque de importancia nada desdeñable porque, por una parte, los jueces tienen que ser sensibles a las líneas generales con las que define el pueblo, en cada momento, los valores socialmente vigentes, incluido el de la justicia, y, por otra, la Administración de Justicia es un servicio público que necesita de la vigilante atención de todos los ciudadanos.

Y se trata también de un control en el que tienen un papel relevante los medios de comunicación, no sólo porque a través de ellos se expresa normalmente la opinión pública, sino también porque es la información veraz que los medios deben proporcionar el presupuesto indispensable de una opinión pública capaz de ejercer el difuso control a que nos referimos. Precisamente por la relevancia del papel que tienen los profesionales de la información en la gestación y expresión del juicio de la opinión pública sobre la actuación de los jueces, es por lo que consideramos interesante subrayar ciertas especificidades de la actividad jurisdiccional que no deben ser perdidas de vista cuando se informa o se critica una resolución judicial.

Es muy probable que el conocimiento de dichas especificidades tenga un escaso significado para quienes están habituados a confundir los insultos, las calumnias y las descalificaciones personales con el legítimo ejercicio de los derechos a informar y a expresar libremente las ideas, pero es posible que tenga alguna utilidad para el ciudadano medio –incluso para el que ya está intoxicado por aquéllos– y para la legión de honestos profesionales que tratan de cumplir su honrosa misión lo mejor que pueden.

En primer lugar, es necesario tener en cuenta que el poder que ejercen los jueces y tribunales no goza del ancho margen de decisión en que se mueve el Legislativo, ni de la amplísima discrecionalidad y capacidad de iniciativa que caracteriza al poder del Ejecutivo. El legislador sólo está constreñido por el marco constitucional que, por lo general, le permite elegir entre opciones normativas muy diversas. El gobernante, aunque vinculado⁹ por la Constitución y el resto del ordenamiento jurídico, debe dar inmediata respuesta a la multitud de problemas que diariamente plantea la dirección de la política y la Administración, lo que forzosamente exige de su forma de actuar una potencialidad reactiva tan amplia como dinámica.

La tarea del juez, por el contrario, es discontinua y consiste en resolver los conflictos que se le someten, declarando la solución justa de cada uno de ellos, mediante la aplicación e interpretación de la norma general crea-

⁹ Artículo 9.1 de la Constitución.

da por el legislador, esto es, en emitir en cada caso una norma particular que, en ocasiones, puede tener bastante de creativa pero que siempre ha de estar de acuerdo con las pautas establecidas en abstracto por la norma general. A lo que debe añadirse que el ejercicio del poder judicial está siempre condicionado por lo que al juez se le pide e incluso por los términos en que se pide.

En segundo lugar –y como corolario de lo anterior– es claro que el marco de referencia más importante para la comprensión de una decisión judicial es, sin duda alguna, la ley o, más exactamente, la norma o normas legales concretas que el juez aplica e interpreta al tramitar el proceso y resolver el caso.

Cuando algunos informadores de la vida judicial comentan determinadas resoluciones parecen dar a entender que la norma legal ha representado, en su génesis, un papel muy secundario. Recuerdan la biografía del juez (o de los miembros del tribunal si se trata de un órgano colegiado), su ideología; sus creencias religiosas si las tiene, sus relaciones familiares, su talante personal, etc., para construir sobre tales datos u otros semejantes una hipótesis más o menos plausible sobre las razones que han llevado –o llevarán si el caso aún está abierto– al juez o magistrado a resolver en un sentido o en otro.

No queremos decir con esto que las circunstancias personales, familiares, sociales o ideológicas del juez carezcan en absoluto de significación. Nuestros jueces, como los de cualquier otra sociedad, son hombres y mujeres en cuya conducta profesional se reflejan muchos factores internos y externos, aunque, en general, suelen tener la suficiente madurez para tomar conciencia de sus propios condicionamientos, superarlos y actuar con entera libertad.

Lo que queremos poner de relieve es que, en un sistema jurídico normativista como el nuestro, el espacio que la inexcusable lealtad a la ley deja a la posible influencia de otras “lealtades” es relativamente reducido. Cuidado, pues, con esa especie de “sociología judicial de urgencia” que pretende explicar o anunciar las resoluciones de los jueces como resultantes de fuerzas que nada tienen que ver con el sentido posible de las normas aplicadas o aplicables ni con la cultura jurídica desde la que las normas son interpretadas. Tales explicaciones y predicciones confunden, en la mayoría de los casos, a la opinión pública y producen un pernicioso efecto de deslegitimación para el conjunto de la actuación judicial.

Por último, no debe olvidarse, cuando se reflexiona sobre los problemas que suscita la información judicial y la crítica de las decisiones de los jueces, que éstas no pueden ser normalmente comprendidas en toda su plenitud si no se leen como resultado de una elaboración intelectual en la que el conflicto que constituyó su objeto ha sido situado en las coordenadas

metodológicas de la ciencia jurídica. Una ciencia que pone a contribución de la resolución del conflicto su lógica, sus categorías e incluso su lenguaje. Este instrumental no es un artificio destinado a disfrazar de producto científico lo que, en definitiva, sería obra del sentido común o de la pura voluntad del juez.

Aunque en ocasiones se incurra en excesos a la hora de fundar técnicamente las resoluciones judiciales, hasta el punto de hacerlas difícilmente inteligibles para los legos en Derecho, parece fuera de toda duda que una de las mejores garantías de la aplicación objetiva de las normas generales es el rigor científico del que las aplica. El fruto final de este rigor es la parte dispositiva de la resolución, pero el lugar de la misma donde el rigor se advierte mejor es en su fundamentación. La fundamentación de una sentencia es algo más que la exposición de las razones por las que se decide. Forma parte de ella natural e indisolublemente. Una ley es ley aunque no esté precedida de exposición de motivos. Una sentencia no fundamentada no es una sentencia –al menos no una sentencia legítima– porque en ella el decreto es inseparable del raciocinio.

Cuando la Constitución en su artículo 120.3 dice que “las sentencias serán siempre motivadas” está extrayendo una consecuencia lógica de los principios fundamentales del Estado democrático de Derecho, de la interdicción de la arbitrariedad de los poderes públicos y del derecho a la tutela judicial efectiva, pero quizá incorpora un mandato ya exigido por la propia naturaleza de la sentencia.

Pues bien, esta parte de la resolución judicial, que la convierte en acto razonado de poder y en la que aflora su carácter de producto científico (más o menos acertado y depurado, que ésta es otra cuestión) tiene que ser trasladada a la opinión pública cuando se informa sobre lo que se ha resuelto y, todavía más, cuando se la critica. Hay que reconocer que no siempre se hace así. La noticia, con demasiada frecuencia, es que ha recaído una condena o que ha sido acordada una absolución. Lo que, sin duda, puede ser una noticia, pero no es, en absoluto, una información si de lo que se trata es de una sentencia.

Abrigamos efectivamente la confianza de que exista una reflexión seria sobre lo que significa el poder judicial en el Estado democrático de Derecho, sobre su independencia, funciones, límites y responsabilidades. Esta reflexión es la base de la crítica responsable, fundada y –atrevámonos a decirlo aunque suene algo arcaico– respetuosa, aunque tan implacable como sea menester, que este poder necesita para una actuación eficiente, libre de presiones y cooperativa con los otros poderes del Estado con el fin de alcanzar las metas que la Constitución ha señalado para la sociedad española. En cualquier caso, ya no debería ser sólo fruto del optimismo, entre los españoles de este fin de siglo, aventurarse a confiar en el ejercicio de la razón.

3. Los nuevos empresarios españoles

La escalera del progreso económico y empresarial en España se ha subido a grandes zancadas, de dos en dos escalones, a trompicones a veces. La sociedad española ha construido durante el último tercio de siglo lo que otros países europeos hicieron en el doble de tiempo o a lo largo de siglos. Lo mismo sucedió con el Estado de Bienestar y aun con el sistema democrático. El desarrollo industrial llegó a España con retraso para protagonizar luego en pocas décadas una fase de recuperación acelerada del tiempo perdido.

Los empresarios, ni abundantes ni bien queridos, tuvieron que saltarse alguna de las fases típicas y tópicas de acumulación de capital y de desarrollo tecnológico, con los consiguientes e inevitables efectos de malas hechuras y deficientes fundamentos, aunque también con resultados más que notables. El impacto de la inversión exterior, la importación de capitales y gestores atraídos por las posibilidades del mercado español tuvieron y tienen un efecto multiplicador y han servido de ejemplo y acicate para las iniciativas locales. Por ejemplo, sin la simiente que supuso la implantación en España entre 1950 y 1980 de factorías de ensamblaje de las grandes multinacionales del automóvil (francesas, americanas y alemanas) la potente industria auxiliar, local en muchos casos, que hoy cuenta entre las cinco más importantes del mundo, no hubiera tenido ninguna oportunidad. Y algo semejante ha ocurrido en otros muchos sectores, desde la química a la maquinaria, pasando por la distribución y la electrónica.

Para todo ello fue un factor clave el desarme de la red intervencionista del Estado, iniciado en 1958, típica en una economía cerrada y arbitrariamente reglamentada, en la cual el peso del Estado (de la Administración) era determinante no tanto por controlar un gran porcentaje del PIB cuanto por las facultades de autorizar o impedir. Desmontar ese aparato y hacer funcionar eficientemente las tareas del Estado clásico (desde la justicia a la policía, el ejército, las relaciones internacionales o las infraestructuras físicas y educativas básicas) ha consumido buena parte del esfuerzo de la sociedad española actual y es aún una tarea inconclusa. El período autárquico que conoció España entre 1939 y 1958 aparece como ejemplo elocuente de los desastres que producen las economías cerradas.

Con semejantes desequilibrios de partida la realidad empresarial española resulta contradictoria. Mientras que en muchas facetas los sistemas de gestión y el perfil de los directivos de las empresas españolas están perfectamente homogeneizadas y homologadas con las medias de los países más avanzados, en otras el retraso es considerable, siguen vigentes modelos premodernos, a veces casi feudales, en los que el valor hereditario del

apellido, el dictado del dedo y/o del favor político o incluso el capricho de quien decide son decisivos a la hora de encomendar responsabilidades y tomar decisiones. Las grandes empresas, que suelen tener el papel de locomotoras del cambio, no han acreditado trayectorias decididas a favor de la modernidad. El peso de la política, la familia y las relaciones es aún un factor determinante a la hora de reclutar y promocionar cuadros ejecutivos, así como para obtener contratos, autorizaciones y licencias.

Buena parte de la acumulación de capital y del desarrollo empresarial español a lo largo de los dos últimos siglos ha estado vinculado a la obtención de una licencia, un estanco en el más amplio sentido del término, o a una brillante operación de acumulación de suelo para su posterior recalificación con el consiguiente milagro de los panes y los peces. El marqués de Salamanca construyó su primera fortuna especulando con deuda pública y, sobre todo, tras la obtención del monopolio de la sal que otorgaba al Estado una renta segura y a su titular otra mayor. El marqués, siendo todavía sólo José Salamanca Mayol, malagueño, hijo de médico, licenciado en leyes y político aficionado y residente en Madrid, obtuvo del ministro de Hacienda de turno la primera plataforma a la riqueza. Luego perdió y ganó, llegó a ministro y a marqués, especuló con el suelo y se colocó, por méritos propios, en las páginas de la historia.

Y desde Salamanca el favor del Estado, merecido o no, que otorga contratos y contratos, licencias y permisos, ha presidido las primeras, las intermedias y las últimas fases de acumulación de riqueza. Llevarse bien con cada Gobierno de turno, entender las necesidades de la Administración permanente del Estado, dejarse aconsejar por miembros de los principales cuerpos de altos funcionarios de carrera, han sido condiciones necesarias aunque no suficientes para el éxito empresarial. Por todo ello, junto al mérito y el talento, las buenas relaciones constituyen un requisito para hacer carrera. Incluso ahora, en una etapa de democracia más madura, de modelos económicos abiertos y competitivos, de soberanías compartidas entre Europa, los poderes autonómicos y locales y el Gobierno central, las buenas relaciones constituyen un activo valioso para una buena carrera.

Con todo, la globalización de los mercados y la ampliación de los ámbitos donde impera la competencia y el mercado abierto plantean una perspectiva nueva para las personas con iniciativa y capacidad de gestión. El peso de los gestores profesionales, cuyo mejor argumento son los resultados de una buena ejecutoria, empieza a ser creciente y en muchos casos decisivo. El desdibujamiento de la propiedad por su difusión entre capitalistas profesionales (fondos de inversión, etc.) que no se inmiscuyen en la gestión o que sólo lo hacen mediante decisiones de comprar o vender acciones, entendiendo tal acto como demostración de confianza y rechazo, sin previo debate, abre nuevas oportunidades a los gestores profesionales.

Pero antes de reflexionar sobre las tendencias merece la pena reparar en los precedentes.

3.1 *Capital humano*

El capital humano de los españoles partía de una base muy deficiente a principios de siglo (56% de analfabetos en España frente a un 17% en Francia y un 3% en Inglaterra) y aún no ha alcanzado los niveles propios de un país poscapitalista de principios del siglo XXI. El avance ha sido impresionante: nunca España contó con una base profesional tan cualificada y homologable con el resto de Europa como la actual. Pero existe una sobretasa de universitarios y estudiantes en el ciclo superior que convive con una oferta deficiente en cuanto a número y cualificación de técnicos superiores, muchos de los cuales se forman en el extranjero. Se producen también lagunas respecto a técnicos de grado medio y especialistas que desalientan algunas inversiones o que tienden a concentrarlas en zonas más saturadas y con mejor oferta educativa y tradición, capacitación y experiencia técnica, como es el caso de Cataluña y el País Vasco. Son notables también las ineficiencias en la primera inserción laboral: jóvenes que prolongan sus estudios con maestrías, doctorados, cursos complementarios..., y que retrasan el primer contacto con el trabajo hasta hacerse incompatibles con la fase inicial de una carrera profesional coherente, con efectos demoledores de desmoralización y frustración.

Tampoco es fértil la nómina de humanistas o generalistas bien equipados, capaces de ejercer funciones directivas en equipos muy especializados y bien formados. Lo pluridisciplinar no es frecuente, entre otros motivos, porque no se presta la atención y el tiempo debidos a la planificación de carreras y a la selección y proyección de personas con potencial. No se ha avanzado suficientemente en la ruptura del vínculo entre formación y profesión. El fatalismo de que la elección de una carrera conduce a la obtención de un empleo y al ejercicio de una profesión sigue presente en familias e individuos. Incluso la formación de base tiene carencias apreciables en habilidades para escribir y redactar, para exponer en público, en el desarrollo de técnicas de estudio, en el estímulo a la curiosidad intelectual. No hay aprendizaje para el aprendizaje, que suele ser condición previa para el crecimiento intelectual y la adaptación a las nuevas tecnologías.

Además, las instituciones educativas, especialmente las universitarias y las de segundo y tercer ciclo, no son aún capaces de entender que las empresas y los directivos de las mismas son clientes potenciales que necesitan formación, investigación y desarrollo. De una mejor relación entre empresas y universidades pueden surgir fértiles iniciativas y felices resultados. Las universidades necesitan espíritu de empresa, orientación a los clientes, y las empresas precisan espíritu universitario.

Y a todos estos factores educativos hay que añadir como deficiencia la baja movilidad de la sociedad española, que limita el progreso y el aprovechamiento de los recursos y las oportunidades. Factores que van desde el precio de la vivienda al estrecho mercado de alquileres, sin olvidar localismos de campanario y un bajo nivel en el uso de idiomas. Todo ello limita las oportunidades profesionales de personas con base de partida para mayores aspiraciones y desarrollo.

En un buen número de empresas las funciones y tareas de desarrollo de los recursos humanos, tanto de directivos como del resto de la plantilla, suelen delegarse hacia abajo en la pirámide de responsabilidades, para ubicarse más cerca de los departamentos tradicionales de nómina, control y sanción que de la cúpula ejecutiva. Tareas que deberían ser estratégicas pasan a convertirse en burocráticas y funcionales. Las decisiones en materia de ascensos, prejubilaciones (ahora tan de moda) se objetivan por el baremo de la edad, la antigüedad u otras referencias más o menos arbitrarias y no por el perfil o la idoneidad de las personas. Así se evitan explicaciones. "Prejubilados los directores de 54 años o más", con tan fundamentado e igualitario criterio se resuelve una situación de abundancia de ejecutivos tras una fusión o después de años de despreocupación e indiferencia por los costes o tras el impacto de las nuevas tecnologías.

La gestión de los recursos humanos no ha sido prioritaria para muchos empresarios; en buena medida les venía dada por normativas impuestas desde otros ámbitos: convenio de sector, ordenanzas laborales, orden público controlado... Todo ello ha limitado la dedicación de empresarios y gestores a negociar y gestionar condiciones de trabajo con su propia plantilla y muy especialmente con sus cuadros directivos.

3.2 Desarrollo técnico

Y junto a las insuficiencias del capital humano viene también el retraso en cuanto al desarrollo tecnológico. Conviven en paralelo modelos tan avanzados como los de los números uno del mundo, con otros que eran normales en el siglo pasado. En la empresa que compite, en la Administración Pública y en la prestación de servicios sociales se perciben esas contradicciones. Al lado de un juzgado que opera con legajos y oficiales burócratas como hace cuatro siglos, funciona el registro mercantil más moderno y ejemplar del continente. Y ambas oficinas dependen del mismo ministerio. Distintos departamentos de una empresa financiera o de servicios o de una planta industrial operan con parámetros, métodos y procedimientos con abismales diferencias. La implantación de nuevas tecnologías con el consiguiente cambio de paradigmas tanto para la relación con los clientes como en la organización y procedimientos internos no se está produciendo en España a un ritmo semejante al de otros países competidores.

Ni la dotación informática ni el desarrollo de redes de telecomunicaciones, ni el abaratamiento de los precios por el uso de las mismas se producen al ritmo de los mejores países, lo cual no es obstáculo para que algunas fábricas o empresas españolas estén entre las mejor cualificadas del mundo. A la hora de implantar nuevas tecnologías se nota resistencia en cuadros directivos con formación pretecnológica y reservas manifiestas a innovaciones y cambios. Y sin el catalizador de los cuadros directivos no es fácil renovar y adaptar, a tiempo, la organización y los sistemas de gestión. Y cuando la dotación tecnológica de un profesional es más débil en su empleo que en su casa (situación que empieza a ser frecuente para muchos jóvenes profesionales) estamos ante el anuncio de que algo grave va a ocurrir en esa empresa.

Adolece también la sociedad española de déficit de emprendedores, de creadores de empresas y de empleados por cuenta propia. El marco normativo para la creación de empresas y puestos de trabajo no está entre los más propicios, más bien todo lo contrario. A la hora de recaudar recursos públicos, los que giran sobre el trabajo y el empleo (retenciones del IRPF y cuotas a la Seguridad Social) significan algo más del 50% de los ingresos totales del Estado. Todo ello explica que el personal sea siempre una línea en el pasivo de los balances; se habla de pasivos laborales, como si los activos sólo fueran los edificios y las máquinas.

Y se perciben también en muchas empresas deficiencias a la hora de implantar métodos y filosofías de gestión más participativas, menos autoritarias. Las sucesivas democratizaciones de la tecnología (uso de portátiles), de las finanzas (de los fondos mutuos a la tarjeta de crédito) y de la información (Internet) tienen que ser completadas con la democratización en la toma de decisiones, con sistemas de apoderamiento y de participación que superen autoritarismo y vetustas jerarquizaciones.

Y a pesar de todo, las empresas españolas se han internacionalizado, han ocupado parcelas crecientes en los mercados internacionales, han mejorado su capitalización, su equipamiento tecnológico y sus esquemas de costes, la calidad de sus productos y servicios. Han recorrido, de hecho, un camino que era poco imaginable hace dos décadas. De modo que mientras en algunos aspectos el balance de la sociedad española no tiene nada que envidiar a sus competidores de otros países en otros muestran claras deficiencias e insuficiencias.

3.3 Apertura y protagonismo en Europa

En la nueva sociedad española, que roza el poscapitalismo, dos jalones decisivos están vinculados a la definitiva incorporación a la Europa supranacional: tanto la integración en la Comunidad Europea (1985) como la

pertenencia al primer pelotón de los fundadores del euro (1998), significaron y coincidieron con fases alcistas del ciclo económico que propiciaron un salto adelante en el desarrollo de las empresas: en su apertura a la competencia y a los mercados internacionales; en su capitalización financiera, profesional y humana; en la revalorización de sus activos y el desarrollo de sus tecnologías.

Los empresarios españoles llegaron tarde al tren de la industrialización y del desarrollo. Fueron muchas las décadas perdidas durante el siglo XIX y el XX por razones políticas y culturales. Pero al filo temporal del nuevo siglo y por todas las razones ya apuntadas, la situación de la empresa española puede calificarse como la más saludable de la historia. Nunca la economía española ha estado más abierta y en competencia como ahora, nunca ha sido capaz de ofrecer semejantes síntomas de viabilidad.

Sin embargo, perduran viejos reflejos tradicionales en los sistemas de gestión, en el reclutamiento y promoción de directivos o ejecutivos y en la forma de desarrollar los negocios. El repaso de la nómina de directivos españoles que progresaban en organizaciones multinacionales daba un resultado prácticamente nulo hace tres décadas, para ofrecer ahora una panoplia de personajes muy cualificados y homologables con otros países semejantes o incluso más desarrollados. También se ha producido un fenómeno nuevo e interesante: el papel de España como sede de multinacionales locales o como subsele regional de empresas globales. Empiezan a ser frecuentes los casos de multinacionales que ubican en España los cuarteles generales de filiales que actúan sobre varios países europeos, mediterráneos o atlánticos.

La idea de mercado ibérico (España+Portugal, que equivale a un mercado de 50 millones de personas), mercados del sur de Europa (España+Portugal+Italia, 110 millones de personas) o mercados hispánicos (España+América de habla hispana, que significa un heterogéneo mercado de 300 millones de personas) empiezan a ser realidades a la hora de plantear un perímetro realista de mercados y clientes potenciales. Aunque no se debe olvidar que para los españoles el mercado con mayúscula es el de la Europa de los 15, la Europa del euro; lo demás añade. Pero un fracaso en el continente, una pérdida dramática de competitividad, supondría un desastre colectivo. Más aún, los mejores cuadros profesionales emigrarían en busca de mejores oportunidades.

3.4 Nuevo perímetro para la empresa

Ese mapa general pródigo en contradicciones tiene también un reflejo, incluso más acentuado, en el desarrollo de las empresas, entendidas éstas como organizaciones intermedias decisivas en el entramado de una socie-

dad moderna. La empresa como organización juega un papel creciente en el desarrollo de los individuos que dedican buena parte de su vida, energía y talento a obtener, mantener y mejorar su condición de trabajador retribuido, empleado que, en muchas ocasiones, asume el papel de empleador. Y, desde esa perspectiva, las empresas hoy son mucho más que organizaciones que proporcionan trabajo a cambio de un salario y dividendos a cambio de capitales prestados, invertidos para maximizar y asegurar su rentabilidad. Las empresas son también sujetos de derechos y obligaciones sociales que tienen que ver con el respeto del entorno natural, la defensa y práctica de la libre y leal competencia, el pago de impuestos, la contribución al desarrollo y equilibrio de la comunidad a la que pertenece, la educación permanente de sus miembros..., cuestiones todas ellas decisivas para su futuro.

La misma naturaleza del contrato de trabajo se ha modificado sin que la norma y las formalidades del contrato hayan sido capaces de recoger el nuevo marco. La relación casi feudal entre dos partes, una que ofrece un salario y la otra que entrega un tiempo de trabajo, de naturaleza física en la mayor parte de los casos, prestado bajo obediencia rigurosa, no parece que tenga ahora virtualidad ni sentido. Sin embargo, ese esquema sigue vigente, incluso recubierto por el manto paternalista y protector del derecho laboral concebido como legislación unidireccional en defensa del asalariado, derecho conquistado en la lucha de clases.

Ahora, sin embargo, el contrato de trabajo tiene una naturaleza muy distinta. El trabajo que se contrata suele ser intelectual, requiere habilidades y talentos, creatividad, aptitudes y actitudes; es mucho más que una mercancía fácil de medir y contar. El nuevo contrato de trabajo impone consensos complejos entre asalariado y pagador: ambos papeles se entremezclan y superponen. Valores como la lealtad, la propiedad del trabajo efectuado y acumulado, la cooperación, etc., tienen un sentido nuevo, por encima del esquema de desconfianza y apropiación que sustentaba la lucha de clases. Esa nueva dimensión exige a los protagonistas de las empresas madurez, experiencia, solvencia, imaginación, capacidad de negociar y de individualizar, que en muchos casos están aún por llegar, practicar y experimentar.

La tradicional estructura jerarquizada de las empresas entra en crisis a favor de esquemas mucho más informales y complejos. La pirámide tiene que ser reemplazada por una red de compromisos y responsabilidades donde cuenta lo individual y también el trabajo en equipo, donde importa la iniciativa y el riesgo, donde las carreras no son verticales, donde hay que alternar etapas de actividad con otras de reflexión, donde vale la especialización pero sin olvidar la visión global. Los profesionales ya no pueden imaginar que su carrera se va a producir en una sola empresa o en un solo sector o en una sola especialidad. Crecen las oportunidades, pero también las incertidumbres y las exigencias.

3.5 *De lo familiar a lo profesional*

El modelo tradicional de empresa en España ha tenido más que ver con iniciativas personales con mezcla de talento y oportunidad y, muchas veces, con insuficiencias de capital y de conocimientos y con prodigalidad en visión, en sentido del riesgo y en capacidad para competir. Son pocas las empresas centenarias que acumulen experiencias y relevos y que acrediten resistencia al tiempo, al ciclo y a las crisis. Son aún muchas las empresas de autor, que no han sufrido el rigor del relevo generacional, o lo han efectuado de forma lineal, sin considerar más mérito que el del apellido. No son pocos los que no asimilan el salto de la dimensión que impone el tránsito a modelos de gestión de profesionales, con transparencia y riguroso cumplimiento de las normas.

Ese salto al vacío que impone la dimensión, así como el inevitable relevo generacional, tienden a ser obstáculos difíciles de superar para algunos, que no ven otra alternativa que la venta de la empresa. En fases favorables del ciclo son frecuentes los casos de abandono, de cambio de un buen y exigente negocio en marcha por un puñado de liquidez que luego se invierte con desigual fortuna en lo inmobiliario o en diversificación financiera, sin más implicación en la gestión que ocupar asientos en consejos para cumplir un papel decorativo. Y mejor aún si además se puede huir de una codiciosa fiscalidad. Esas operaciones, al igual que otras de fusión o alianza, imponen transformaciones radicales en los esquemas directivos y en las carreras de los ejecutivos, sometidas así a factores imprevisibles de inestabilidad e incluso de ruptura.

La creciente sensibilidad de las empresas familiares españolas a las exigencias del crecimiento y el relevo pone de relieve madurez y experiencia acumulada. Cada día son menos los casos de liquidación, de venta a un socio mayor o multinacional, de buenos negocios familiares incapaces o medrosos ante el desarrollo y el crecimiento. Por el contrario, el camino inverso, el del crecimiento, la compra, la implantación en otros mercados, la aplicación de modelos profesionales de gestión, de pactos de propiedad o familia, de alianzas para garantizar el futuro y la integridad de los negocios, acreditan la implantación y expansión de un espíritu empresarial y profesional infrecuente y desconocido décadas atrás. El desarrollo de los mercados de valores da una buena respuesta a estos casos. En la Bolsa se resuelven problemas, se organiza y disciplina la sucesión familiar, se obtienen valores de referencia y liquidez inmediata, se facilita el tránsito hacia esquemas profesionales de gestión. Así que, bien a través de la Bolsa o mediante alianzas con otros competidores nacionales o multinacionales, las empresas de fundador o de autor pueden encontrar respuesta a los retos del crecimiento y de la profesionalización. Por lo visto hasta ahora, resulta más fácil, menos traumático, crear y desarrollar una empresa que or-

ganizar el relevo y evitar inmediatas catarsis. No es fácil dejar el asiento y menos aún evitar el posterior desastre.

En el reverso de esa imagen favorable tenemos, sin embargo, casos patológicos como las crisis de Rumasa (años setenta) o de Conde-De la Rosa (años ochenta), que ponen de manifiesto la baja resistencia de la sociedad civil española y de su Estado de Derecho ante osadías o excesos de personajes poco escrupulosos que actúan bajo el manto de empresarios audaces jaleados, durante un tiempo, por lo más granado de la sociedad. La trama de intereses creados que Benavente retrató a principios de siglo para una sociedad arcaica y de pícaros vuelve a ser real en otra sociedad casi postindustrial que mira todos los días el Dow Jones. Situaciones patológicas semejantes se han conocido en Italia, Francia, Alemania e incluso en las sociedades anglosajonas, pero en ningún lugar con la intensidad y profundidad del caso español.

La entrada en la modernidad por parte de la sociedad, la economía y las empresas españolas, estrechamente vinculada a la apertura y la libertad de mercado, ha significado la aparición de nuevos papeles sociales, de una segmentación diferente a la tradicional entre empleadores y empleados, capitalistas y obreros, patronos y trabajadores. Bajo el epígrafe de profesionales, directivos, ejecutivos, emerge un nuevo grupo social, decisivo en el desarrollo de la empresa y que tiene que asumir a una hora el papel de empleado y a otra el de empleador. Son trabajadores cuya herramienta básica es el conocimiento y el talento, que actúan como jefes y que también tienen jefes; en su trabajo los esquemas jerarquizados automáticos dan paso a nuevos modelos más participativos y complejos.

El panorama de las empresas españolas, especialmente de las que forman el grupo de grandes empresas, está aún en fase de homogeneización para alcanzar el patrón medio europeo. El hecho de que el mercado español fuera cerrado y alicorto durante buena parte del siglo ha limitado el desarrollo de las empresas. Hace 20 años las empresas españolas más grandes apenas podían compararse con las europeas, y ninguna de ellas aparecía en alguna de las listas típicas de las publicaciones más reputadas en la comunidad de los negocios. Las grandes empresas españolas eran públicas y, o bien gozaban de los privilegios de algún monopolio u oligopolio (teléfonos, gasolineras, electricidad, tabaco...), o eran filiales de multinacionales (automóvil, petróleo, gran distribución...) o disfrutaban de una gran franquicia en el mercado local, caso de las empresas constructoras. El panorama ha cambiado en cuanto a dimensión y mercado, aunque no tanto respecto a la naturaleza de los negocios.

En las tres listas más reputadas sobre grandes empresas o empresas globales, las de *Business Week*, *Forbes* y *Fortune*, las empresas instaladas en España vienen a representar en torno al 1% tanto en número (11 de 1.000, 5 de 500) como por capitalización. Ese mismo porcentaje es el que

representan las bolsas españolas en el conjunto de las bolsas mundiales. De manera que en cuanto país industrializado número 11, 9 o 14 (depende de qué criterio se utilice) a España suele corresponder una cuota del orden del 1%, frente al 20%-25% que representa Estados Unidos y el 4%-6% de Alemania. Son porcentajes razonables que indican normalización de la posición española. Quizá el peso político español en el concierto mundial es superior al que le correspondería por su dimensión económica o empresarial.

Y esas empresas de cabecera, que marcan pautas y tendencias a las demás grandes y a las medianas y pequeñas, responden al patrón de empresas que fueron públicas y han sido privatizadas o que son filiales de multinacionales. Las empresas genuinamente privadas que actúan en competencia no son mayoría. Del centenar de empresas o grupos instalados en España con facturación superior a mil millones de euros y con un modelo de gestión con un perfil profesionalizado, menos de la mitad son empresas privadas y de cabecera. Sin la inversión exterior con la consiguiente aportación de tecnologías, capitales y modelos de gestión venidos de fuera, las empresas españolas seguirían en la premodernidad. De hecho, las empresas españolas más grandes y que han sido genuinamente privadas (por ejemplo, El Corte Inglés, Mondragón Corporación Cooperativa, Inditex-Zara, Prisa...) presentan características muy singulares y modelos de gestión específicos de muy difícil generalización o traslado a otros casos.

3.6 Concupiscencia con lo público

Los desarrollos empresariales genuinos, de raíz local, se han producido fundamentalmente en dos sectores: el eléctrico y la construcción. Ambos tienen estrecha relación con los poderes públicos y, por tanto, requieren conocimientos muy precisos del quién es quién y del cómo hay que actuar en los pasillos y despachos. El desarrollo eléctrico español, iniciado entrada el siglo, tuvo una matriz local muy vinculada a propiedades mineras, a entidades financieras y al aprovechamiento de los ríos. En el sector hubo emprendedores con visión de futuro, aunque la larga mano del Estado condicionó el sector al dictar las políticas de precios y el ritmo y naturaleza de las inversiones. Otro tanto ocurre en el sector de la construcción, estrechamente dependiente de la obra pública y de las contrataciones municipales. Y lo mismo cabe decir de los viejos sectores monopolizados que siguen aún dependientes del Gobierno en muchas de sus decisiones, unas veces por inercia y otras por dependencia u obligación.

Con esos mimbres parece lógico que los modelos de gestión de las empresas españolas en cuanto al reclutamiento y provisión de puestos directivos sufran de un curioso mestizaje de esquemas tradicionales basados en el patrón familiar (hijos, primos o sobrinos) o en vínculos de preferencia política (altos cuerpos del Estado o antiguos altos cargos políticos), que con-

viven con sistemas anglosajones de selección (que en muchos casos son más coartadas externas que sistemas limpios de fichaje) o con procedimientos más típicos de meritocracia interna donde se prima la lealtad, la obediencia debida y en su caso también la eficacia acreditada. Un hipotético club de abogados del Estado en excedencia (¿existirá?) podría convertirse en uno de los núcleos de influencia más notables del país. Y más aún si admitieran como miembros de pleno derecho a sus hermanos inspectores de Hacienda.

En esta línea es llamativo el poco peso que las asociaciones de directivos tienen en el naciente entramado de sociedad civil española. Los ejecutivos son resistentes a la asociación y a la defensa de sus intereses y de valores que les sean más afines. Apenas hay asociaciones intermedias para representar y defender esos intereses. Ello explica lo difícil que ha sido recuperar la imagen del empresario y de la empresa en la sociedad y lo frágil de esa recuperación, que se tambalea a la menor embestida.

3.7 *La teoría del buen gobierno*

Conceptos tan claros a estas alturas como la separación de propiedad y gestión, la transparencia en cuanto a retribuciones, registros contables y modelos de decisión, funciones de los consejos de administración..., parecen asimilados en las grandes empresas españolas, aunque en la práctica queda mucho por recorrer.

Sin demérito alguno para los distintos códigos de buen gobierno elaborados durante la última década y que suponen una reflexión social y una propuesta concreta de buenos criterios, queda mucho por hacer en esa materia. Ha mejorado sensiblemente la información pública de las empresas, que es condición previa y necesaria para su modernización, pero el factor personal, la valoración de los activos humanos, está aún en mantillas. Se empiezan a conocer propuestas revolucionarias en materia de gestión del conocimiento, el uso de técnicas informáticas aplicadas a la mejora del saber colectivo acumulado en las empresas. Pero falta aún definir una nueva frontera para el contrato de trabajo de los profesionales, un nuevo esquema de respeto y de recompensa a la propiedad intelectual del trabajo y al éxito en la gestión. En ese aspecto sigue imperando el capitalismo más primitivo que ejecuta sin más razón que la voluntad.

El reparto de papeles, responsabilidades y controles entre propiedad y gestión, entre consejeros y ejecutivos, tiene aún mucho campo de experimentación. Son muchos los argumentos y las experiencias a favor de esquemas más complejos en la gestión y en el equilibrio de poderes dentro de las empresas, y más aún en las que son más grandes. Reflexiones clásicas sobre el reparto de poderes, la unidad de dirección, el control, la trans-

parencia, el dar cuentas sistemáticamente, parecen cada día más recomendables para el buen gobierno de las empresas. Y eso va en contra de esquemas autoritarios, jerarquizados y opacos. Las limitaciones éticas y sociales, el respeto a las personas, las libertades, las leyes y el entorno natural aparecen cada día más como requisitos y exigencias imprescindibles para el empresario. La empresa es algo más que un instrumento para la obtención y reparto de beneficios. Más bien éstos son una exigencia para otros fines que tienen que ver con el crecimiento, la creación de riqueza y oportunidades mejores para quienes trabajan en la empresa y para otros. Así rezan los objetivos de un grupo tan interesante y fértil como el alemán Bertelsmann, ejemplar en muchos sentidos y que bien merecería imitadores en España.

La frontera entre empresas públicas y privadas se diluye a medida que las empresas privadas cotizan e incorporan accionistas no implicados en la gestión. Incluso las empresas de fundador y accionista-gestor tienen que asumir responsabilidades sociales y públicas que debilitan cualquier pretensión de estar fuera de control. A la postre, las empresas son de sus accionistas, pero también de sus empleados, de sus clientes, de sus proveedores, de la comunidad en la que operan..., y, por tanto, deben dar explicaciones, someterse a escrutinio, huir de arbitrariedades, aspirar a crecer y a multiplicarse para ofrecer más y nuevas oportunidades a quienes en ellas confían. Y, desde esa óptica, las empresas tienen que asumir compromisos y límites. Sus gestores son responsables de sus actos ante la sociedad.