

# **LOS EMPRESARIOS GALLEGOS. ANÁLISIS DE UNA ENCUESTA DE OPINIÓN**

**Víctor Pérez-Díaz (dir.)  
Juan Carlos Rodríguez (coord.)**

ASP Research Paper 21(a)/1998

## **Sumario**

### **Introducción**

### **Principales resultados**

- 1. Descripciones básicas de las empresas en Galicia**
  - 1.1. Magnitudes económicas y financieras generales**
  - 1.2. Aspectos de la producción y de la prestación de servicios**
  - 1.3. Aspectos organizativos y de gestión**
  - 1.4. Propiedad de la empresa gallega**
  - 1.5. Adaptación a las nuevas tecnologías e innovación (tecnológica)**
- 2. Características de los encuestados (la clase empresarial y directiva gallega)**
- 3. Actitudes hacia las relaciones laborales y práctica de éstas en las empresas**
- 4. Formación y educación de los empleados: necesidades, juicios y prácticas**
- 5. Los empresarios gallegos ante las políticas públicas en Galicia y España**

### **Apéndice**

**Este trabajo es parte de un proyecto más amplio, denominado “Galicia, problemas y promesas. Una estrategia social”, patrocinado por la Fundación Caixa Galicia. Esta investigación está dirigida por Víctor Pérez Díaz, director de ASP, Gabinete de Estudios, y coordinada por Juan Carlos Rodríguez.**

# ASP Research Papers

## *Comité de Redacción /Editorial Board*

**Víctor Pérez-Díaz (director)**  
**Berta Álvarez-Miranda Navarro**  
**Elisa Chuliá Rodrigo**  
**Josu Mezo Aranzibia**  
**Pilar Rivilla Baselga**  
**Juan Carlos Rodríguez Pérez**  
**Celia Valiente Fernández**  
**Fernando González Olivares (redactor jefe)**

## *Comité Científico Internacional /International Scientific Committee*

**Daniel Bell (American Academy of Arts and Sciences)**  
**Suzanne Berger (Massachusetts Institute of Technology)**  
**Peter Gourevitch (University of California, San Diego)**  
**Peter Hall (Harvard University)**  
**Pierre Hassner (École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris)**  
**Kenneth Keniston (Massachusetts Institute of Technology)**  
**Vincent Wright (Oxford University)**

© Analistas Socio-Políticos, Gabinete de Estudios S.L.  
Este trabajo no podrá ser reproducido en todo  
o en parte sin permiso previo del autor

Depósito legal: M-6126-1994  
ISSN: 1134 - 6116

## Introducción

Este trabajo muestra las tomas de postura, comportamientos y decisiones (implícitas o explícitas) de la clase empresarial y directiva gallega en tres grandes cuestiones que afectan a la calidad y cantidad de empleo de un país, especialmente al empleo en las empresas (privadas): el marco y la práctica de las relaciones laborales en las empresas gallegas, sus necesidades y políticas de formación, y las principales políticas públicas que afectan al empleo en España y Galicia. La base para el análisis es una encuesta a 185 directivos de empresas gallegas con diez trabajadores o más, realizada en 1997.<sup>1</sup> Esta encuesta nos permite, además, ofrecer, previamente, una panorámica de la empresa gallega en sus dimensiones económico-financieras básicas, en sus modos productivos, en el tipo de contratación, en sus aspectos organizativos y de *management*, y en las pautas de propiedad. Nos detendremos al final de esa panorámica en el aspecto de la innovación tecnológica y la aplicación de nuevas tecnologías. Asimismo, describiremos los rasgos básicos de la clase empresarial y directiva gallega tal y como la refleja esta encuesta.

## Principales resultados

### *Panorama general de las empresas gallegas*

1. En sus magnitudes económicas y financieras generales, el panorama empresarial gallego muestra los rasgos de un optimismo en las previsiones de demanda y en las de inversión, y una orientación exportadora en alza (rasgos que tienden a reforzarse mutuamente).

2. En cuanto a la orientación territorial de su producción o sus servicios, y a pesar de la presencia de un importante número de empresas de servicios, destaca un 36% que combina los mercados gallego, del resto de España y el ex-

tranjero (un 36% sólo opera en Galicia, un 22% sólo opera en España).

3. Para un cuarto de las empresas, la administración pública es un cliente importante, tendencia que se acentúa claramente para las empresas de servicios (casi un 40%) y las que tienen una orientación local/gallega (más de un tercio), y disminuye claramente para las empresas exportadoras (9%).

4. En cuanto a la manera de producir o prestar servicios, destaca que la mitad de las empresas industriales fabriquen productos de diseño totalmente propio, en más de la mitad de los casos sean productos diversificados (y sólo en un 32% estandarizados) y en proporciones mucho más elevadas (claramente superiores a los dos tercios) hayan efectuado cambios de modelos y/o productos y cambios sustanciales en los diseños y procesos de fabricación. Las empresas de servicios muestran un dinamismo similar, si no superior.

5. Los indicadores utilizados acerca de la actualización de los modos de gestión apuntan a una presencia amplia de sistemas contables modernos, con un núcleo de una cuarta parte bastante al día en estos aspectos (más frecuente en las empresas industriales y las de mayor tamaño) y una décima parte bastante tradicional.

6. A pesar de la infrarrepresentación de las empresas de mayor tamaño, la estructura de propiedad según la encuesta debe de reflejar bastante bien la del conjunto de la empresa gallega de diez trabajadores o más, con una elevada proporción de empresa familiar (unos dos tercios), y un quinto de sociedades con mayoría de accionistas 'no familiares'.

7. La mitad (49%) considera que el grado de informatización de la producción o la prestación de servicios de su empresa es mediano (y un 42% como muy o bastante alto), en clara línea ascendente, según los mismos encuestados (un 45% creía que era muy o bastante bajo hace cinco años). Para la gran mayoría (87%) la informatización habría tenido efectos muy o bastante positivos en la eficiencia de su empresa (afirmación hecha a partir de un suficiente conocimiento, pues efectúan evaluaciones específicas con cierta frecuencia).

8. Más de la mitad de las empresas industriales dedica recursos a actividades de investigación y

---

<sup>1</sup>La encuesta tenía dos partes: un cuestionario por escrito, con datos económico-financieros, y un cuestionario personal más centrado en juicios y opiniones. Los encuestados fueron propietarios-directivos o directivos del máximo nivel o lo más cercano posible. El trabajo de campo lo realizó IMOP Encuestas entre mayo y octubre de 1997. Las características de la muestra, por facturación, número de empleados y sectores, pueden verse en el Apéndice.

desarrollo; lógicamente, la proporción baja a algo más de la cuarta parte de las empresas de servicios; y es más frecuente encontrar empresas que invierten en i+d entre las menos orientadas localmente, las de mayor tamaño, las exportadoras y las de demanda creciente.

9. Por último, las empresas que han creado empleo en estos últimos cinco años tienden a situarse entre las de más reciente creación, las de demanda creciente, las que invierten en i+d, y las más modernas organizativamente (contablemente).

#### *Panorama general de los empresarios y directivos*

10. La presencia femenina es muy reducida, y el empresario medio aparece como un varón (casado) en la mitad de los cuarenta (y hay una significativa presencia de empresarios más jóvenes).

11. Es un empresariado bien cualificado: más de dos tercios cuentan con estudios universitarios y casi la mitad ha seguido estudios de postgrado. Casi la mitad habla inglés, y casi un tercio francés.

12. La experiencia de vivir fuera de España no es reducida, pues la quinta parte habría vivido en el extranjero por un periodo superior a los seis meses.

13. Muchos siguen una tradición familiar de trabajo por cuenta propia, directamente (además del 31% que fundó la empresa, un 12% ocupa su puesto de directivo o de propietario porque la empresa pertenecía anteriormente a su familia) o indirectamente (el padre de la mitad de los entrevistados tuvo una ocupación por cuenta propia durante la mayor parte de su vida).

#### *Empresarios gallegos y relaciones laborales*

14. Una proporción elevada (82%) de las empresas cuenta con comités de empresa o delegados de personal, en los que están representados los principales sindicatos de la región (UGT, CCOO y CIG). Sólo en un 5% de las empresas hay representantes no sindicados (y en un 13% no hay representantes de ningún tipo).

15. El juicio sobre la marcha de las relaciones laborales en sus empresas es globalmente positivo (la mitad la califica como excelente), en lo

que abunda la percepción mayoritaria de los sindicatos como agentes que mantienen una actitud de entendimiento con las empresas, seguramente porque conocen relativamente bien la problemática de la empresa, aunque no acaben de parecerles pragmáticos y realistas a los empresarios. En todo caso, ese juicio positivo sobre las relaciones laborales crece considerablemente a medida que decrece el tamaño de la empresa.

16. La relevancia de la actitud y los comportamientos de los sindicatos queda relativizada, a los ojos de los encuestados, por el hecho de que éstos crean que su influencia en el personal es relativamente reducida (lo que se acentúa para las empresas de menor tamaño).

17. En todo caso, según lo juzgan los encuestados, el clima de confianza entre empresa y representantes de los trabajadores es, en general, bueno, aunque parece mayor la confianza que tienen los trabajadores en la empresa.

18. Quizá tenga que ver con todo ello que las empresas tiendan a vincular más a sus trabajadores y los representantes de éstos a la gestión: casi la mitad afirma haber ampliado la cantidad de información sobre la empresa a la que aquéllos tienen acceso.

19. La escala de negociación preferida para los temas de organización del trabajo y el resto de las condiciones de trabajo es claramente la de la empresa, pero para los salarios parecen inclinarse algo por la sectorial. Casi un tercio de las empresas tiene convenio propio (el porcentaje aumenta para las empresas industriales y de mayor tamaño).

20. Sin embargo, aunque la mitad admite la necesidad de sindicatos (más o menos ‘fuertes’) para el diálogo con los trabajadores, un 43% opta por una negociación local sin necesidad de esa intermediación (porcentaje que sobrepasa claramente el 50% en las empresas de menor tamaño).

#### *Formación y educación de los empleados: necesidades, juicios, prácticas*

21. Los empresarios gallegos demandan, sobre todo, empleados que sean “trabajadores”, y tengan un cierto nivel de conocimientos. Como características en un segundo plano, han de mostrar un grado suficiente de dedicación, ser

honrados y responsables, y serios al hacer su trabajo. Como se ve, la mayor parte de las cualidades mencionadas tienen que ver con el carácter de los individuos.

22. Una proporción elevada (alrededor del 40%) no observa ninguna deficiencia digna de mención en la formación de los trabajadores que se incorporan a sus empresas. Los que sí las mencionan se fragmentan bastante entre los que resaltan la falta de experiencia, la poca preparación práctica (de administrativos y técnicos), y la falta de formación en general (sobre todo para los trabajadores manuales) o específica (para éstos y los comerciales).

23. Desde un conocimiento no muy amplio de la labor de las instituciones implicadas en la educación de los jóvenes, la calificación global de éstas viene a ser de “regular tirando a mal”, pero los juicios más positivos recaerían sobre las instituciones privadas; a continuación estarían las organizaciones empresariales y la Xunta; los más negativos recaen sobre las cámaras de comercio y el INEM.

24. Centrándonos en la experiencia en sus empresas, los encuestados estiman, como término medio, que para que un trabajador desempeñe adecuadamente su trabajo necesita de los siete meses y medio de los trabajadores al año y un mes de los técnicos.

25. Para la mitad de los encuestados, el nivel de cualificación de su personal estaba bastante bien. Casi un tercio creía que estaba suficientemente bien. Con todo, para un 28% el personal no tenía el nivel adecuado según las necesidades productivas de la empresa. Ese 28% se convierte en un 33% cuando se pregunta por la adecuación de ese nivel a tres años vista.

26. Para mejorar ese nivel prefieren reciclar profesionalmente al personal que lo necesita, por delante de la contratación de otro mejor cualificado o el despido del peor cualificado, por este orden.

27. Casi dos terceras partes de las empresas habrían proporcionado formación a alguno de sus trabajadores en 1996. Entre las empresas que la ofrecen, las categorías más beneficiadas son las superiores (directivos y técnicos) y las menos beneficiadas las de comerciales y trabajadores manuales.

28. En todo caso, en las empresas que, aparentemente, dan formación a muchos de sus empleados, la duración de ésta es relativamente reducida, en torno a unos valores medianos de las cuarenta y cinco horas anuales.

29. La formación no suele ser objeto de una función especializada dentro de la empresa (bajo la forma, por ejemplo, de monitores: tres quintos de las empresas que dan formación no tiene esta figura u otra similar).

30. De cara a la contratación, los encuestados creen mayoritariamente que el nuevo contrato indefinido para jóvenes tendrá efectos positivos en su contratación, y, en proporción similar, que también serán positivos para su estabilidad en el empleo.

31. De cara al despido, la nueva regulación del despido objetivo por causas económicas alentaba en los encuestados la idea de que mejoraría la capacidad de maniobra de las empresas (dos tercios así lo creían). Ante una hipotética reforma que igualara el despido improcedente a la indemnización de los contratos temporales (20 días por año trabajado), la gran mayoría (63%) dejaría su plantilla como está, aunque la proporción de los que la aumentarían (19%) es superior a la de los que la reducirían (10%).

32. En cuanto a la formación de los titulados universitarios, cuyo nivel se habría mantenido en los últimos años, mayoritariamente se inclinan por afirmar que es “más bien correcta” (58%), pero una proporción notable (29%) afirma que es sencillamente “mala” (27%) o “pésima” (2%).

33. Según los encuestados, el nivel de los universitarios se ha mantenido (40%) o ha mejorado (39%). Creen mayoritariamente (75%) que el nivel mejorará en el futuro próximo.

34. De cara a su mejora, las nuevas universidades privadas jugarán un papel positivo (un 54% espera bastante de ellas en cuanto a la adecuación del sistema educativo al productivo). Los entrevistados muestran un juicio positivo similar sobre los estudios de postgrado.

35. Dos tercios piensan que los centros superiores de formación e investigación tecnológica son de gran necesidad para Galicia.

### *Empresarios gallegos y políticas públicas*

36. Como regla general, tienden a creer que la administración central actúa más bien de manera predecible (52%), aunque también sometida a todo tipo de influencia y no objetivamente (63%). Algo similar ocurre con la administración gallega. Perciben en ambas un grado de eficacia medio. En el caso de la gallega, parece que prevén que mejorará algo en el futuro.

37. La gran mayoría (62%) considera que el proceso autonómico ha sido “un paso inevitable y conveniente, aunque presente dificultades de alguna consideración”. Ha tenido efectos positivos en la eficacia de la gestión de la administración pública, negativos sobre el gasto público y poco claros para los sentimientos de unidad y solidaridad entre los españoles.

38. Los empresarios gallegos son decididamente partidarios (72%) del ingreso en 1999 en la Unión Monetaria Europea, y lo son aún más los exportadores y los representantes de las empresas más innovadoras.

39. Son también partidarios de una política que tienda al equilibrio presupuestario, aunque, a la vez, lo son de aumentar el gasto público no sólo en partidas que cabe considerar como ‘inversiones’ (educación o infraestructuras) sino en otras como la sanidad. A su vez, están a favor de mantener el gasto en pensiones, de reducirlo algo en desempleo, y de reducirlo claramente en subvenciones a las empresas públicas (82%), pero no en las ayudas a las empresas privadas. Éstas soportan, a su vez, una presión fiscal excesiva (un 75% lo cree así)

40. En política industrial son, más bien, algo intervencionistas, pues un 52% favorece la opción de que “el gobierno (o la Xunta) debe fijar unas prioridades y promover ciertas industrias, teniendo en cuenta las perspectivas del comercio internacional y la estructura productiva del país”, frente a un 37% que favorece una opción más liberal. Los más jóvenes son algo más ‘dirigistas’ que los mayores.

41. Muestran un interés considerable en la política gallega y la española, creen que la tasa de paro española es un hecho de extrema gravedad (61%), y subrayan también la gravedad de asuntos como el mal uso de los fondos reservados en Interior (80%) o, algo menos (64%), el de la financiación irregular de los partidos.

42. Mantienen un juicio bastante positivo acerca de la labor del actual gobierno central en el control de la inflación y la deuda y el déficit públicos. También sale bastante favorecida su política europea (y hacia el vecino portugués) en comparación con la del gobierno anterior; algo menos favorecida sale la política hacia Iberoamérica. Y son relativamente optimistas de cara a las probabilidades de éxito del gobierno en la reforma laboral, el mantenimiento del nivel de pensiones y el control del gasto sanitario.

43. Los encuestados respondieron de manera espontánea a las preguntas por los problemas y los aspectos positivos de Galicia y España. Como principales problemas de Galicia señalaron los siguientes: los relativos a las carreteras, y otras infraestructuras (38%), el paro (33%), los de comunicación física con el resto de España (15%), el atraso económico (12%) y la falta de industria (11%).

44. Por contra, si bien una proporción no desdeñable (20%) no ha respondido a la pregunta por los aspectos positivos de Galicia, destacan, entre éstos: la coyuntura económica favorable (14%), la mejora en las comunicaciones en los últimos tiempos (10%), los recursos naturales (9%) y la forma de ser de los gallegos (8%).

45. Para España, la mención de sus problemas es más nítida: el paro (50%), el terrorismo (15%), el gasto público (8%) y las infraestructuras de comunicaciones (8%). Y es muy poco nítida la de sus ventajas; las principales son: coyuntura económica favorable (13%), apertura al exterior (8%), la forma de ser de los españoles (8%), y su nivel de vida (7%).

46. En cuanto a sus perspectivas de futuro, primero, creen mayoritariamente que su imagen pública como empresarios tiende a mejorar en España (un 45% cree que ha mejorado algo en los últimos cinco años; un 24% cree que ha mejorado sensiblemente), y que la situación general de España mejorará (83%), así como lo hará la situación de Galicia (79%).

## 1. Descripciones básicas de las empresas en Galicia

### 1.1. Magnitudes económicas y financieras generales

Aunque la muestra final ha quedado algo descompensada, especialmente del lado de la gran empresa,<sup>2</sup> cumple con creces su objetivo principal, que es el de recoger una suficiente variedad de experiencias, que reflejen la mayor parte de las situaciones de la realidad.<sup>3</sup> Según los principales sectores de actividad, la muestra incluyó un 48% de empresas industriales propiamente dichas (a las que habría que añadir el 12% de empresas del sector de la construcción), y un 38% de empresas de servicios; la empresa industrial es sobre todo manufacturera (42% del total) y en la de servicios tienen una presencia importante un sector interesante, el de servicios a las empresas (con un 14% de los casos), y el subsector de transportes (6%). La variedad es también amplia según el número de empleados de las empresas: la muestra refleja bastante bien la situación de la pequeña y mediana-grande empresa gallega, y no descuida la de las grandes, pues incluye hasta catorce que tienen cuatrocientos empleados o más. Por facturación, la cosa está aún más clara, ya que contamos con veintidós empresas que facturan más de 10.000 millones de pesetas al año.

---

<sup>2</sup>Según nuestras expectativas más optimistas, esto es, las de cubrir *todas* las empresas de más de 1.000 empleados.

<sup>3</sup>Esta variedad es la que nos ha permitido estudiar la experiencia de distintos tipos de empresas. Para ello, contando con una muestra relativamente reducida, hemos construido sencillas clasificaciones de empresas (generalmente con dos valores) y hemos elaborado tablas con las principales preguntas contenidas en la encuesta (a su vez, suficientemente simplificadas) cruzadas con esas tipologías de empresas. El resultado se recoge en el apéndice, e incluye, para cada cruce, el valor del estadístico  $\chi^2$ , el del coeficiente de asociación V de Cramer (relacionado con el anterior) y la significación de ambos. Hemos aplicado criterios estrictos de significación y de asociación, de manera que sólo hemos tenido en cuenta las relaciones con un nivel de significación igual o inferior al 5% (0,05 en las tablas) y, dentro de éstas, las asociaciones con una V de Cramer igual o superior a 0,15 (lo que puede considerarse una asociación que tiende a ser moderada).

Los datos de empleo nos permiten ver a las empresas desde una perspectiva dinámica. Por ejemplo, a partir del número de empleados actual y el de hace cinco años, podemos clasificar a las empresas, *grosso modo*, en tres grupos, las que han creado empleo, las que lo han destruido, y las que han mantenido el nivel de empleo. La muestra se reparte en esto casi por mitades: un 47% habría creado empleo, un 44% habría reducido sus plantillas, y un 5% lo habría mantenido.

Las empresas creadoras de empleo se encontrarían, sobre todo, en los grupos siguientes. Entre las empresas más ‘recientes’, establecidas a partir de 1975: un 65% lo habría creado, frente a sólo un 38% de las más ‘antiguas’, establecidas con anterioridad a esa fecha. Entre aquéllas cuyos directivos estiman que la demanda de sus productos o servicios es creciente (‘demanda creciente’): un 66%, frente al 33% de aquéllas cuyos directivos piensan que la demanda de sus productos se han mantenido o ha caído (‘demanda estancada’). Entre las que invierten en investigación y desarrollo (‘invierten en i+d’), con un 63%, frente al 42% de las que ‘no invierten en i+d’. Por último, según uno de los indicadores de modernización empresarial que utilizamos, el tipo de contabilidad, se dan porcentajes mayores de creación de empleo en las más modernas (68% entre las empresas que llevan el control de costes mediante informaciones estadísticas, 47% entre las que utilizan contabilidad de costes, con o sin la ayuda de esas informaciones; sólo un 28% entre las menos modernas, las que no utilizan ninguno de esos sistemas).

Podemos, asimismo, comentar el juicio que hacen los encuestados acerca de la *evolución de la demanda* de sus productos y servicios, y sus *previsiones de inversión*. Nos encontramos, en este sentido, con un panorama bastante optimista, pues una mayoría (57%) de encuestados considera que la demanda de los principales productos o servicios de su empresa ha sido creciente en los últimos cinco años, y sólo un 11% cree que ha sido decreciente (con un 30% que considera que ha sido estable). La distribución de las empresas con ‘demanda creciente’ refleja la de las que han creado empleo: se da una mayor proporción entre las que ‘invierten en i+d’ (72% frente al 47% de las que no invierten), y entre las que exportan parte de su producción o servicios, ‘exportadoras’ (67% frente al 52% de las ‘no exportado-

ras’).

Ese optimismo se refuerza de cara al futuro, pues más de la mitad (55%) de los encuestados cree que la demanda será creciente y sólo un 4% que decrecerá (un 38% cree que se mantendrá, y un 3% no se pronuncia sobre lo que pueda ocurrir). Es decir, que la ratio de optimistas sobre pesimistas es aproximadamente de 13 a 1. Hay más optimistas entre los que afirman que la demanda es creciente en la actualidad (72% frente al 35% de aquéllos cuyas empresas tienen una ‘demanda estancada’).

De cara al futuro parece que tendremos un aumento de la capacidad productiva, pues un 37% prevé realizar en los próximos tres años inversiones superiores a las de los últimos tres años, una proporción algo mayor (47%) cree que se mantendrán, y sólo un 11% cree que serán inferiores. Parecen estar más dispuestos a invertir más los representantes de empresas con ‘demanda creciente’ (72% frente al 35% con ‘demanda estancada’), así como los directivos ‘más jóvenes’, menores de 45 años (46% frente al 30% de los ‘menos jóvenes’, mayores de 45 años).

Siguiendo la pauta general en la empresa española en la última década, la gallega ha hecho también un uso abundante de la *contratación temporal* para la mano de obra que más recientemente ha ingresado en el mercado de trabajo, los jóvenes. Si nos fijamos en los trabajadores empleados en los centros de las empresas situados en Galicia, tan sólo una sexta parte de las empresas no tenía ningún contratado temporal, un tercio (33%) hasta la cuarta parte de su plantilla con contrato temporal, casi un quinto tenía entre el 25 y el 50% en esa situación, y más de un cuarto (28%) tenía más de la mitad de su plantilla como temporales.

Si agrupamos a las empresas según tengan hasta un 25% de su plantilla como contratados temporales (‘menos temporales’) o tengan más de esa cuarta parte (‘más temporales’), veremos que las que tienen ‘más temporales’ abundan más: entre las empresas ‘más recientes’ (69%; 43% para las ‘más antiguas’); en las empresas que facturan hasta 1.000 millones o ‘menores por facturación’ (64% frente al 47% de las ‘mayores por facturación’); en las ‘no exportadoras’ (64%; 45% en las ‘exportadoras’); en las que no tienen sindicatos de clase o ‘no sindicadas’ y que suelen ser, a su vez, empresas pequeñas (79%; 50% para

las que cuentan con representantes de CC.OO., UGT o CIG, ‘sindicadas’); en las representadas en la encuesta por directivos que no han estudiado una carrera universitaria, ‘no universitarios’ (72%; 49% para las dirigidas por ‘universitarios’); en las representadas por directivos que ‘no hablan inglés’ (65%; 47% en aquéllas cuyo directivo ‘sí habla inglés’).

En la demanda de las empresas tienen cierta relevancia los *negocios con la administración pública*. Poco más de la mitad (52%) de los encuestados declara que la administración pública no es cliente de su empresa, un 21% que dice que es un cliente más bien marginal, pero un 25% declara que es un cliente importante (43%, en conjunto, tratan con la administración).

Se observa un patrón interesante si comprobamos en qué grupos de empresas hay una mayor presencia de contratación importante con la administración pública: clarísimamente entre las ‘no exportadoras’ (39% frente al 9% de las ‘exportadoras’); también con nitidez entre las empresas de servicios (39%; 20% para las empresas industriales); lógicamente, por tanto, la contratación con la administración pública es más importante en las empresas que facturan en Galicia más del 75% de lo que facturan en el conjunto de España, esto es, las que tienen una ‘orientación más local’ (35%; 16% para las que facturan menos del 75%, es decir, tienen una ‘orientación menos local’); parece que también son más frecuentes entre las que ‘no invierten en i+d’ (36%; 17% de las que ‘invierten en i+d’; aquí, sin embargo, la relación sólo es significativa al 7%).

Aparentemente, en la marcha de la demanda de las empresas tienen una relevancia mayor los *negocios con el extranjero*. De todas formas, la proporción de empresas que exportan parte de su producción o servicios no es nada desdeñable, de un 40% (lo que supone un aumento notable frente a lo que ocurría hace cinco años: sólo un 30% eran empresas exportadoras).

La presencia de empresas exportadoras según los distintos grupos de empresas que consideramos ofrece también un panorama muy interesante. En primer lugar, la proporción de ‘exportadoras’ es clarísimamente mayor entre las que tienen una ‘orientación menos local’ (77%) que entre las que la tienen mayor (14%). De nuevo, aparece aquí una relación vista antes de otra manera: es muy significativa la diferencia entre las em-



presas para las que la administración es un cliente importante ('contratación pública importante') y las que no lo consideran así ('contratación pública no relevante'): entre las primeras, sólo un 13% exporta, entre las segundas lo hace la mitad, un 51%. También como cabía esperar abundan claramente más las 'exportadoras' entre las empresas de mayor tamaño: 52% de las que tienen más de 80 empleados o 'mayores por empleados' (30% de las que tienen menos, o 'menores por empleados'); cosa que se ve aún más claramente según el criterio de facturación (59% de las 'mayores por facturación', 27% de las 'menores'). Asimismo, hay más 'exportadoras' entre las que 'invierten en i+d' (55%) que entre las que no lo hacen; y menos en las empresas 'familiares', con más del 75% del capital propiedad del empresario o de sus familiares (33%) que en el resto, o 'no familiares' (55%). Hay más 'exportadoras' en las que llevan una contabilidad moderna (47 y 41%) que en las que no la llevan (19%). Por último, son también algo más frecuentes entre las empresas más asentadas o 'más antiguas' (49%) que entre las 'más recientes' (33%).

Además, para la gran mayoría de las empresas exportadoras la actividad exterior no es marginal ni un expediente al que acudir cuando la demanda interior cae (como era tradicional en la pequeña y mediana empresa española hasta no hace tanto tiempo): más de tres cuartas partes (79%) de las empresas que exportan consideran que su actividad exterior tiene unos componentes principalmente estables (y sólo un quinto la ve como más bien coyuntural). En la vocación exterior de esas empresas abunda el que sus representantes crean mayoritariamente (63%) que su actividad exterior vaya a aumentar en los próximos tres años (y sólo dos crean que se vaya a reducir).

La mayor parte de los encuestados reconoce, por tanto, que la actividad de su empresa está orientada al mercado interior español. De la facturación que se hace en España, les preguntamos cuánta correspondía al territorio de Galicia, con los siguientes resultados. Una proporción grande (38%) tan sólo vendía sus productos o servicios en Galicia, un 18% facturaba en Galicia entre tres cuartas partes y el total de lo que facturaba en España, y un 9% entre la mitad y las tres cuartas partes. Algo menos de un tercio (32%) facturaba menos de la mitad de su producción en territorio gallego, e, incluso, un 3%

facturaba todo fuera de Galicia. La situación no ha cambiado mucho en los últimos cinco años, por otra parte.

En conjunto, un 36% de las empresas gallegas está estrictamente orientada al mercado gallego, pero la misma proporción combina los tres mercados (gallego, resto de España, exterior), y un 22% sólo el gallego y el del resto de España.

Por último, un 23% de las empresas tiene *establecimientos fuera de Galicia* en el resto de España. Dentro de Galicia, tres quintos (61%) sólo tienen un establecimiento, un 11% tiene dos, un 8% tres y el resto más de tres.

## 1.2. Aspectos de la producción y de la prestación de servicios

En cuanto a la manera de producir y el tipo de productos (o servicios), la encuesta ofrece la impresión de un cierto dinamismo en la empresa gallega, al menos según las opiniones recogidas en respuesta a preguntas que no pueden ser muy detalladas si quieren ser comparables. Veremos esto distinguiendo entre empresas industriales y de servicios.

Entre las empresas industriales, destaca, primero, que la mitad (49%) de los encuestados consideran que, en relación con el proceso productivo, en términos generales, los productos de su empresa sean de *diseño totalmente propio*; a lo que se une la cuarta parte (26%) que dice que es una variante de un diseño ajeno. Sólo en un 20% de los casos el diseño sería totalmente ajeno. Se repiten unas proporciones muy similares al preguntarles por las características del proceso de fabricación.

Resalta, por otra parte, que la proporción de encuestados que declara que la actividad de su empresa se orienta más bien a la fabricación de *productos diversificados* sea mayor que la de los que dicen que están, más bien, estandarizados (55 frente a 32%). Esto es un indicador de la medida en que la producción fabril gallega va incluyendo crecientemente productos menos tradicionales.

Lo que se confirma al observar que los encuestados señalan en una proporción elevada (más de tres cuartos, 77%) que han acometido, en los últimos cinco años, *cambios de modelos y/o*

*productos*. Entre los que han acometido cambios, además de los que simplemente han sustituido unos modelos y/o productos por otros (37%), los que los han diversificado parecen haber sido más que los que los que han reducido la gama o estandarizado los productos (62% y 15%, respectivamente).

Lo anterior es coherente con la impresión de cambio en la manera de hacer las cosas en estas empresas industriales, pues más de dos tercios (70%) de los encuestados dicen haber acometido *cambios sustanciales en los diseños y procesos de fabricación* en los últimos cinco años.

Las empresas de servicios también muestran un dinamismo similar. Por ejemplo, la proporción de los encuestados que afirman que su empresa se orienta más bien a la producción de servicios diversificados según la clientela es claramente superior a la de los que señalan que están más bien estandarizados (54% y 37%, respectivamente).

A su vez, una proporción elevada (superior a los dos tercios: 70%) habría ampliado el abanico de servicios que viene prestando, y casi una décima parte (9%) habría sustituido unos servicios por otros. Tan sólo cuatro de las setenta empresas que consideramos aquí (6%) los habrían reducido (y un 13% se encontraba en una situación no recogida por las tres opciones anteriores).

### 1.3. Aspectos organizativos y de gestión

Para entender mejor el grupo de empresas que analizamos, nuestra encuesta incluyó un par de preguntas que nos ofrecieran pistas del grado de modernización de su gestión. Nos pareció que, por lo menos, haciéndonos una idea acerca del tipo de contabilidad que seguían tendríamos un indicio sugerente de lo anterior.

Una primera pregunta planteaba a los encuestados por el tipo de contabilidad que seguían sus empresas. Casi la mitad (47%) declaró utilizar el método más moderno que se les presentó en la pregunta, la contabilidad de costes, y un 35% utilizar informaciones estadísticas auxiliares (un 4% utiliza ambas). El modo de administración más tradicional era el menos extendido, pues correspondía sólo al 15% de encuestados, que afirmaban no utilizar ninguno de los dos méto-

dos. El llevar o no contabilidad de costes distingue, sobre todo, a las empresas según el tamaño: las ‘mayores por facturación’ la llevan en un 61%, frente al 43% de las ‘menores’ (las proporciones son similares para ‘las mayores por empleados’, 61%, y las ‘menores’, 42%). Las empresas industriales se destacan frente a las de servicios (59% y 37%, respectivamente; a ello hay que añadir que, entre las empresas de servicios, más de la cuarta parte [28%], no lleve ni contabilidad de costes ni eche mano de informaciones estadísticas auxiliares). Este tipo de contabilidad también distingue claramente a las empresas con una ‘orientación menos local’ (63%) de las que la tienen ‘más local’ (40%), y algo menos a las que ‘invierten en i+d’ (55%) de las que no lo hacen (47%).

Por otra parte, una elevada proporción, de más de tres cuartas partes (79%), utiliza algún método de contabilidad previsional: un 51% presupuesta las cifras básicas (ventas, costes de personal, gastos generales...) del ejercicio, pero un 32% va más allá y utiliza en lugar de lo anterior, o además de ello, un sistema de contabilidad presupuestaria, método más avanzado. La empresa más tradicional quedaría reducida, en este aspecto, a una quinta parte (21%). De nuevo se repiten aquí las diferencias anteriores. La contabilidad presupuestaria se da más en las empresas ‘mayores’ (47% según la facturación, 43% según los empleados) que en las ‘menores’ (20 y 21%, respectivamente, para las ‘menores’). Otras dos variables que suelen ir relacionadas con el tamaño de la empresa también importan aquí: las empresas representadas por un directivo que habla inglés tienden a llevar bastante más esta contabilidad que el resto (49 y 16%); las ‘no familiares’ superan claramente a las ‘familiares’ (51 y 19%). De igual manera, las que ‘invierten en i+d’ la tienen en mayor proporción que las que no invierten (46 y 19%); las menos orientadas localmente son más modernas en esto que las más locales (46 y 21%). El nivel de estudios del directivo entrevistado también cuenta: en las empresas representadas por ‘universitarios’ la proporción es algo mayor que en las demás (37 y 20%; lo mismo vale para los directivos con ‘postgrado’: 41 y 23%).

Entre las que utilizan alguna forma de contabilidad presupuestaria, casi la mitad (45%) llevaba menos de la mitad de la vida de la empresa utilizándola, y la cuarta parte (25%) lo había

utilizado desde el nacimiento de la empresa.

Combinando ambos criterios, tendríamos un 24% más moderno, que usa contabilidad de costes y presupuestaria, y, en el otro extremo, sólo un 9% más tradicional que no sigue ningún procedimiento avanzado de contabilidad, con las correspondientes situaciones intermedias, inclinadas más bien del lado de la contabilidad moderna (un 23% combina contabilidad de costes con el presupuesto de las cifras básicas; un 9% contabilidad presupuestaria con el uso de estadísticas auxiliares; un 25% combina las estadísticas auxiliares con el presupuesto de cifras básicas).

#### **1.4. Propiedad de la empresa gallega**

Nuestra encuesta permite efectuar algunas afirmaciones acerca de los patrones de propiedad de la empresa industrial y de servicios gallega. Preguntamos al entrevistado qué parte del capital correspondía a distintos propietarios posibles (el empresario y su familia, accionistas privados distintos del empresario, entidades financieras españolas, un organismo público, una institución extranjera y otros). Con esta información, hemos elaborado una sencilla categorización de las empresas gallegas según su propiedad.

Si algo resalta es, claramente, que, como cabía esperar dada la estructura de tamaño empresarial de la muestra, la mitad de las empresas (51%) es propiedad exclusiva del empresario y/o de su familia. Si a ello unimos el 16% en que el porcentaje de capital propiedad de éstos es mayoritario (superior al 50%), tenemos dos tercios de *empresa familiar*. En segundo lugar, habría que mencionar aquéllas con un porcentaje total (o mayoritario) en manos de accionistas privados no vinculados familiarmente al empresario/máximo directivo, que ascienden a un 19% de la muestra. Poco más cabe decir, salvo que la administración pública es propietaria total o mayoritaria de 9 de las 185 empresas, un 5%, y que tres empresas son de propiedad extranjera. La situación hace cinco años era prácticamente idéntica.

#### **1.5. Adaptación a las nuevas tecnologías e innovación (tecnológica)**

Hemos dejado para el final de esta primera sección el tratamiento de los temas tecnológicos

por ser el más vinculado a las necesidades de empleo de unos tipos determinados, y al que más puede aportar una encuesta como ésta. Hemos analizado esta cuestión desde la doble perspectiva de la adaptación de las empresas al curso de la innovación en las técnicas de producción y de manejo de la información que se resumen con el término de “informatización”, y desde la de las propias actividades de innovación e investigación de las empresas.

Desde el primer punto de vista, supera los dos quintos (42%) la proporción de empresas cuyos representantes dicen que el *grado de informatización* de los procesos productivos (o de prestación de servicios, en su caso) es hoy muy o bastante alto. Para casi la mitad (49%) es simplemente mediano y sólo para un 9% es bajo.

Si comparamos esos porcentajes con los mismos para el grado de informatización de hace cinco años, comprobamos una clara tendencia positiva en la introducción de las técnicas informáticas en las empresas gallegas. Basta con señalar que casi la mitad (45%) de los encuestados afirmó que ese grado de informatización era muy o bastante bajo hace cinco años.

Hay más empresas con un grado de informatización alto entre las empresas ‘mayores’ (51% según los dos criterios, empleados y facturación) que en las ‘menores’ (34% según empleados, 36% según facturación); y en las ‘no familiares’ (51%) que en las ‘familiares’ (36%). Sin embargo, aquí parece influir más, claramente, la formación y la experiencia profesional del directivo entrevistado: considera alto el grado de informatización de sus empresas un 57% de los directivos que ‘hablan inglés’ (29% los que no lo hablan), un 51% de los ‘universitarios’ (22% los no universitarios), y un 58% de los que han pasado una temporada prolongada en el extranjero (39% de los que no lo han hecho).

Intentamos medir también, aunque fuera subjetivamente, los efectos que esa mayor informatización había venido produciendo en la eficiencia de las empresas. Aquí los porcentajes hablan por sí solos, un 87% dice que la *informatización ha redundado en la eficiencia de su empresa con efectos muy o bastante positivos*, un 9% que han sido poco significativos, y sólo tres empresas creen que han sido negativos.

Lo interesante es que los encuestados hablan,

al parecer, con algún conocimiento de causa. Un 21% afirma haber efectuado con bastante frecuencia una *evaluación específica* de las mejoras de productividad alcanzadas gracias a la aplicación de esas nuevas tecnologías; y la mitad (51%) haber efectuado una evaluación tal alguna vez. Teniendo en cuenta que tratamos con una mayoría de pequeñas y medianas empresas, que, generalmente, no tienen capacidad o costumbre interna (o hábito de acudir al asesoramiento externo) para efectuar este tipo de diagnósticos, la proporción de quienes afirman no haber efectuado nunca una evaluación específica es reducida (28%).

Desde el segundo punto de vista, nos interesamos por las actividades de investigación y desarrollo que realizaban las empresas. No llegaba a la mitad (43%) la proporción de las que decían dedicar recursos a ese tipo de actividades, cifra que, como cabía esperar, desciende al 28% de las empresas de servicios y asciende al 53% de las industriales. Las mayores proporciones de empresas que ‘invierten en i+d’ se dan donde cabía esperar, según lo que venimos observando. Invierte en esas actividades un 61% de las empresas con una ‘orientación menos local’ (sólo un 30% del resto); un 59% de las ‘mayores por empleados’ (un 31% de las ‘menores’) o, visto desde otro punto de vista, un 60% de las ‘mayores por facturación’ (un 34% de las ‘menores’); y un 60% de las ‘exportadoras’ (un 34% de las ‘no exportadoras’). Asimismo se da más la inversión en i+d entre las empresas con ‘demanda creciente’ (55%) que en el resto (30%) y en las que llevan formas de contabilidad moderna (48 y 49%) que en las que no (20%). Por último, la inversión en i+d distingue a las que tienen una ‘contratación pública no relevante’ (50%) de las que contratan mucho con la administración (30%).

De las que llevan a cabo ese tipo de actividades, siquiera como ilustración, la mayoría (55%) de sus representantes considera que lo que gastan en ellas no llega al 1% de su facturación, casi un tercio (30%) cree que estará entre el 1 y el 5%, y un 15% que supera ese porcentaje. Preguntados por las previsiones para los próximos tres años, se mantiene la proporción de los que dicen que tendrán ese tipo de actividades (44%), pero los recursos que destinen los que parecen tenerlo decidido son aparentemente mayores que en el pasado (si creemos, efectivamente, que un 21%

de las empresas se pondrá en el tramo superior al 5%, y un 42% en el inmediatamente anterior).

En términos del personal dedicado principalmente a este tipo de tareas, la muestra se divide en los siguientes tramos: un 25% no tiene ninguno, un 58% tiene hasta el 5%, el resto tiene más del 5%.

En definitiva, tenemos un conjunto de empresas que en sus líneas generales muestra pautas moderada o claramente positivas en los siguientes aspectos: el optimismo de cara a la evolución de la demanda de sus productos o servicios, el mantenimiento o aumento de sus inversiones, la mayor exportación (y el hecho de que se haga de modo estable), las inversiones en investigación y desarrollo, la tendencia al aumento de la sofisticación de sus productos y servicios (sobre cuya manera de producirlos y cuyos diseños ha emprendido procesos de cambio sustancial), en el marco de una creciente informatización de los procedimientos.

## **2. Características de los encuestados (la clase empresarial y directiva gallega)**

La encuesta nos puede proporcionar también una radiografía bastante completa de la clase empresarial y directiva gallega (con las salvedades que venimos poniendo hasta ahora), pues podemos distinguir a los encuestados por el sexo, la edad, su formación, su procedencia familiar, así como por otro conjunto de variables que miden actitudes personales ante diversos asuntos de la vida pública.

Los encuestados tienden a ser los máximos responsables directivos de las empresas, o a ocupar cargos muy próximos a esa responsabilidad, con las más diversas denominaciones. La más abundante es la de “director gerente” (38% de los casos), seguida de la de “director general” (15%), la de presidente (9%), y las de “consejero delegado” y “director financiero” (ambas con el 8%). En su gran mayoría cabe considerarlos como directivos asalariados, pues un 57% llegó al puesto al que nos referimos por nombramiento. El resto puede considerarse como “empresario propietario”: un 31% habría fundado él/ella mismo/a la empresa, y un 12% afirma que llegó al puesto que ocupa porque la empresa pertenecía a su familia.

La presencia femenina es muy reducida, pues casi la totalidad de los entrevistados (93%) son varones.

El empresario o directivo medio encuestado sería, pues, un varón de unos 45 años (aunque los hay muy jóvenes: una quinta parte [22%] tiene menos de treinta y cinco años; y, claro, mayores: un 16% de más de 55 años).

Sería, además, un varón casado (un 85% de los encuestados lo está; aunque hay una cierta presencia de solteros, una décima parte).

En cuanto a sus cualificaciones formales, nos encontramos con un empresariado, digamos, 'moderno', pues un núcleo amplísimo de los entrevistados, de más de dos tercios (69%), tiene estudios universitarios (en gran medida superiores: 51% de la muestra). Los que tienen una titulación inferior a bachiller o equivalente son sólo el 17% de los encuestados.

Además, una proporción elevada (47%) ha seguido masters o estudios de post-grado sobre administración o gerencia de empresas.

Muchos hablan algún otro idioma además del castellano y el gallego (gallego lo hablan dos tercios de los entrevistados): un 47% habla inglés, casi un tercio (30%) habla francés, y el alemán y otros idiomas recogen una proporción escasa (4 y 8%, respectivamente).

Su experiencia foránea no se reduce sólo al conocimiento de idiomas extranjeros (o al trato con clientes de fuera si es una empresa exportadora, como hemos visto). Les preguntamos si habían vivido en el extranjero más de seis meses, y un 20% declaró haberlo hecho así.

Por último, la procedencia familiar parece haber influido en la vocación o dedicación empresarial de los encuestados. Por una parte, en un 10% de los casos, el encuestado declara haber accedido a su puesto actual porque la empresa era propiedad de su familia. Por otra parte, la tradición familiar puede haber influido en otro sentido, en el de haber seguido los pasos del padre. Un 50% afirma que su padre había trabajado durante la mayor parte de su vida por cuenta propia (entre éstos resaltan los que, efectivamente, habían sido empresarios con trabajadores: 29% de la muestra; pero también aquellos cuyos padres eran propietarios agrícolas sin empleados: un 8% de la muestra).

### 3. Actitudes hacia las relaciones laborales y práctica de éstas en las empresas

En este apartado referiremos las actitudes y opiniones de los entrevistados hacia la negociación con los trabajadores, en la empresa y fuera de ella, y hacia uno de los principales protagonistas de esa negociación por parte de los empleados, los sindicatos, así como la práctica de esas negociaciones y relaciones con los trabajadores y sus representantes en la empresa.

En un porcentaje bastante elevado, las relaciones laborales están estructuradas siguiendo lo previsto en el Estatuto de los Trabajadores: cuentan con representantes en la forma de *comité de empresa o delegados de personal* en un 82% de los casos.

Seguramente, la mayor parte de esos representantes pertenece a algún sindicato, pues tienen algún tipo de representación sindical el 91% de las empresas en que hay representación institucionalizada de los trabajadores.

Al preguntarles por el o los *sindicatos principales* en sus empresas, los resultados fueron los siguientes: un 44% de los encuestados mencionó a CCOO, un 43% a UGT, un 32% a la CIG, un 6% a otros sindicatos y un 7% a sindicatos independientes (de empresa, o de cuadros). Sólo un 5% mencionó la presencia de representantes no sindicados.

En este marco, el juicio que hacen los encuestados sobre la *marcha de las relaciones laborales* en sus empresas en los últimos cinco años es globalmente positivo: la mitad (50%) las califica como excelentes, y casi la misma proporción (48%) admite haber tenido dificultades, pero éstas han sido tolerables (ninguno las ha calificado como muy difíciles).

La calificación de las relaciones laborales como excelentes abunda claramente más en las empresas de menor tamaño según el número de empleados que en las mayores (64 y 38%, respectivamente). Esta calificación es significativamente más frecuente, también, entre los directivos de empresas sin sindicatos de clase (67%, frente al 46% de las que los tienen), aunque esta distinción no añade demasiado a lo anterior, pues la presencia de esos sindicatos es mayor a medida que aumenta el tamaño de la empresa. En parte por lo mismo (por razones de tamaño empresarial), la calificación de excelentes es

mayor en las empresas de servicios (62%) que en las industriales (38%).

Dada la amplia presencia sindical, el juicio positivo sobre las relaciones laborales quizá tenga algo que ver con la propia actitud y comportamientos de los sindicatos en la empresa, y con los de los trabajadores.

Corroborar lo anterior el que un 78% de los encuestados cuyas empresas tienen algún tipo de representación (en casi todas hay sindicatos) afirme, a partir de su experiencia en estas cuestiones, que esos sindicatos (y otros representantes) mantienen principalmente una *actitud de entendimiento* con la empresa (y sólo un 14% cree que es más bien de hostilidad). El juicio es tan claro que prácticamente no varía de manera reseñable según ninguno de los criterios que manejamos.

Al parecer, tienen esa actitud de entendimiento a pesar de que, a los ojos de los empresarios encuestados, no acaban de parecer claramente como *realistas y pragmáticos* (lo que cree el 47%), y aunque la proporción de los que creen eso es mayor que la de los que creen que tienen más bien un *carácter ideológico* (39%). Piensan con más frecuencia que los sindicatos tienen un carácter ideológico los directivos de las empresas ‘menores’ (55%, por facturación; 54%, por empleados) que los de las ‘mayores’ (32 y 35%, respectivamente). Ese juicio es bastante menor en las empresas sin sindicatos de clase (13%) que en las que sí los tienen (48%), como cabía esperar.

Quizá el entendimiento se derive de que, según los encuestados, tienden a conocer la *problemática de la empresa* (así lo cree el 65%; cree que la desconocen un 28%). En esto, el juicio es más favorable a los sindicatos en las empresas ‘mayores’ (86%, según facturación; 87%, según empleados) que en las ‘menores’ (55 y 53%, respectivamente). Los directivos ‘universitarios’ creen que los sindicatos entienden la problemática de la empresa en mayor medida que los directivos ‘no universitarios’ (77 y 55%). Los juicios favorables son más frecuentes en las empresas ‘exportadoras’ (80%) que en las ‘no exportadoras’ (63%).

En todo caso, quizá la actitud y los comportamientos de los sindicatos tengan peso, pero no tanto, pues, según los empresarios, no tienen

demasiada *influencia sobre el personal*: la mitad (47%) cree que tienen poca influencia; un tercio (34%) cree que, más bien, tienen mucha. Creen que no tienen tanta influencia en el personal los directivos de las empresas ‘menores’ (59%, por empleados; 55%, por facturación) frente a los de las ‘mayores’ (26 y 34%, respectivamente). En paralelo a lo anterior, los directivos sin ‘postgrado’ creen que tienen menor influencia (66%) que los que sí tienen esos estudios (46%).

Es probable, por tanto, que haya que ir más allá (o más acá, según el punto de vista) de las relaciones con los sindicatos (y otros representantes) para entender ese juicio favorable sobre las relaciones laborales.

En las empresas con comité o delegados, un porcentaje elevado (58%) de encuestados califica el *clima de confianza* entre la empresa y aquéllos como alto o bueno, una proporción menor (35%) lo califica como medio o regular, y sólo un 5% como bajo o malo. Esa línea general quiebra con las empresas de mayor tamaño: en éstas, el porcentaje de los que califican la confianza entre la empresa y el comité como alta es del 50% (si tenemos en cuenta el número de empleados) o del 52% (según la facturación); por el contrario, para las empresas ‘menores’, los porcentajes respectivos son de 71 y 74%. En la misma línea, los directivos de las empresas que ‘invierten en i+d’, que suelen ser de mayor tamaño, creen en menor medida que esa confianza es alta que los directivos de las que no invierten (49 y 70%, respectivamente). Lo mismo cabe decir de los directivos de las empresas de servicios frente a los de las industriales (71 y 54%); como las empresas que más contratan con la administración pública son muchas de servicios, no es de extrañar que el porcentaje que venimos comentando sea mayor que en las empresas para las que la contratación pública es poco relevante (74 y 52%). Que en la empresa haya sindicatos de clase también es significativo, pues en este tipo de empresas, el clima de confianza parece ser menor que en las que no los tienen (56 frente a 84%). Por último, en las opiniones de los directivos, parece influir su biografía personal y educativa: los mayores de 44 años tienden a calificar más alto el grado de confianza con el comité que los más jóvenes (70 y 49%); en la misma línea, los ‘no universitarios’ lo califican más alto que los ‘no universitarios’ (74 y 55%).

En el total de las empresas, un porcentaje bastante mayor (85%) consideraba que en el conjunto de los trabajadores de sus empresas predominaba una *actitud de confianza hacia la empresa*; quizá en esta percepción radique el añadido a la percepción relativamente favorable de los sindicatos que explica el juicio claramente positivo acerca de las relaciones laborales en las empresas sondeadas.

Coherentemente con ambas percepciones, las empresas parecen tender a vincular más a los trabajadores y sus representantes a la gestión, siquiera sea por la vía de compartir más información sobre la marcha de la empresa: seguramente, el mejor medio para que los trabajadores adquieran el tipo de compromiso que implica estar, junto con el empresario, “a las duras y a las maduras”.<sup>4</sup> Así, casi la mitad de los encuestados (45%) afirma haber ampliado, en los últimos cinco años, la cantidad de *información sobre la empresa* a la que permite el acceso a aquéllos.<sup>5</sup> Casi todo el resto (50%) dice haber mantenido igual la cantidad de información que proporcionan. No estamos hablando necesariamente de una gestión transparente hacia el *stakeholder* trabajador, pero sí, al parecer, de pasos (aunque sean tímidos) en esa dirección.

La ambivalencia de los empresarios hacia los sindicatos, que se corresponde, seguramente, con ambivalencias por parte de éstos, encuentra un correlato interesante en la propia ambivalencia, lógica, por otra parte, que muestran los empresarios hacia la negociación colectiva, en sus contenidos y en sus niveles.

Por una parte, ante la pregunta acerca de qué escala de negociación prefieren para fijar los *salarios* de los empleados, las respuestas se reparten entre las opciones presentadas. Destaca, claramente, que un 49% de los encuestados prefiera la negociación en la empresa para estos temas, y una proporción similar (47%) prefiere el nivel del sector (a escala provincial, con un 24%; nacional, con un 14%; y regional, con un 9%). Predomina, en cualquier caso, la tendencia a la

proximidad al lugar de trabajo.

Por otra parte, sin embargo, las respuestas se concentran claramente en una de las categorías cuando se pregunta por las preferencias acerca de la negociación de la *organización del trabajo* y del resto de las condiciones de trabajo. Unos dos tercios (68%) se deciden por la negociación en la empresa. Poniendo en sus bocas palabras que no han dicho, parece como si los empresarios estuvieran afirmando: no me importa que haya un marco general relativamente rígido (pero lo más cercano a las condiciones locales posible) en cuestiones de salarios, siempre que haya un margen para retribuir rendimientos y logros distintos, pero dejadnos a mi y a los trabajadores (y, quizá, a los sindicatos) de mi empresa la flexibilidad negociadora suficiente para cambiar los modos y los ritmos de hacer las cosas, pues sólo así mi organización podrá adaptarse eficientemente a los cambios en el entorno.

Tan sólo ofrecen diferencias significativas en cuanto a la preferencia por una negociación local y no sectorial de los salarios las empresas con poco empleo temporal (58%) frente a las que tienen más empleo de este tipo (40%), así como las representadas por directivos que hablan inglés (59% frente al 43% del resto). La misma diferencia vale para la negociación local del resto de las condiciones de trabajo (80% para los que hablan inglés, 63% para el resto). Parece importar también que la empresa sea ‘familiar’ o no lo sea, pues en estas últimas la preferencia es claramente mayor (82%, frente al 65% de las ‘familiares’).

De todas formas, en ambas preguntas queda clara la preferencia por la negociación local. Consecuentemente, la proporción de empresas que dicen tener un *convenio propio* es bastante notable: un 32%. La mitad (54%) cuenta tan sólo con el sectorial. Una proporción relativamente reducida de las empresas (14%) no tiene convenio colectivo, quizá porque siga formas de trato con los trabajadores menos institucionalizadas (e individualizadas) o porque el tipo de relación, muy directa gracias a un tamaño pequeño, no requiera de negociaciones formales.

Por tener convenio colectivo propio se destacan: las empresas ‘mayores’ por facturación o por empleados (51%, 47%) de las ‘menores’ (18% en ambos casos); las empresas más antiguas de las creadas más recientemente (47 y

---

<sup>5</sup>Este juicio no varía casi nada según los criterios que manejamos. Tan sólo parece que los empresarios cuyas empresas afrontan una demanda creciente parecen haber aumentado más la transparencia que el resto (53 y 35%, respectivamente).

18%); las ‘exportadoras’ de las que no lo son (46 y 22%); las menos orientadas localmente de las más locales (46 y 22%); las que tienen sindicatos de clase de las que no los tienen (38 y 14%); las representadas por directivos que hablan inglés del resto (43 y 22%). Por último, el convenio colectivo propio es más frecuente en las empresas industriales que en las de servicios (39 y 20%).

Volviendo al punto de partida, la *reflexión más genérica* de los encuestados *acerca de los sindicatos* resume la experiencia y las actitudes derivadas de esa experiencia que acabamos de analizar. Al plantearseles la elección de uno entre tres juicios sobre los sindicatos, los resultados fueron los siguientes. Un 22% estaba más de acuerdo con la frase: “Los sindicatos fuertes son necesarios para el diálogo entre trabajadores y empresarios”. Un 28% se inclinaba, más bien, por que “es conveniente que haya sindicatos, aunque no muy fuertes, para que el diálogo no esté mediado por la amenaza de presiones constantes”. Un porcentaje claramente más amplio (43%) caminaba por la línea de la negociación local sin necesidad de intermediación de los sindicatos al preferir la frase “cada empresario ha de ser capaz de establecer sus propios cauces de negociación con los trabajadores sin necesidad de mediación de sindicatos” (un 8% no se inclinaba por ninguna de ellas). La inclinación a prescindir de los sindicatos es, como cabía esperar, más intensa en las empresas ‘menores’ que en las ‘mayores’ (54 frente a 34% si atendemos a la facturación; 54 frente a 37% si atendemos al número de empleados). En la misma línea, esa tendencia parece más fuerte en la empresa ‘familiar’ (52 frente al 36% de las no familiares, si bien aquí la relación sólo es significativa al 8%); igualmente, en las empresas con contabilidad más tradicional esta tendencia está especialmente acusada (61%, claramente distinto del de las empresas con contabilidad de costes, 34%).

#### **4. Formación y educación de los empleados: necesidades, juicios y prácticas**

En este apartado tratamos de las necesidades de formación de sus trabajadores que creen percibir los empresarios, de sus juicios acerca de las carencias de los trabajadores jóvenes que ingresan en sus empresas y acerca de la labor formativa de las distintas instancias implicadas

en esta materia, y, por último, de su sistema de preferencias de cara a mejorar la formación de sus trabajadores y de cómo efectivamente operan las empresas para hacerlo.

#### **Tipo de trabajadores que demandan**

En primer lugar, les preguntamos a los encuestados por las *principales características o actitudes* que debían tener los trabajadores de su empresa. La respuesta a esta pregunta era abierta, por lo que hemos categorizado la multiplicidad resultante. Entre las catorce categorías destaca una por encima de todas, la etiquetada como “trabajador” (mencionada por el 34% de los encuestados): esto es, según las propias palabras de los encuestados, la capacidad, la voluntad, la disposición para trabajar, las ganas de trabajar... Es decir, una disposición genérica al esfuerzo, y a aceptar las reglas y las cargas, y los requisitos de las recompensas, que caracterizan un mundo que no es ni el del hogar, ni el de la escuela, ni el de los amigos; una disposición genérica, al menos, al no-disgusto por el trabajo.

A continuación se situaría un requisito genérico de “conocimientos” (un cierto nivel de formación, de conocimientos, una cualificación) sin especificar mucho al respecto (lo menciona el 17%). Si le añadimos un requisito específico de “conocimientos técnicos” (que también incluye el manejo de alguna maquinaria) (8%), vemos que los conocimientos ocuparían claramente un lugar al lado de la disposición al trabajo.

Otro grupo lo forman las siguientes características, también de tipo genérico. Por una parte, que el trabajador tenga suficiente “dedicación” (23%), esto es, dedicación, disponibilidad, que sea diligente, cumplidor... Por otra, que sea “honrado” (11%) y “responsable” (17%), además de tener la suficiente “seriedad” al hacer su trabajo (15%).

Casi a la par están dos cualidades que indican la relación con la empresa. Se reclama del trabajador “compromiso” con la empresa, sentirse parte de ésta (15%), y “fidelidad” o lealtad (9%).

Por último, con porcentajes de menciones cada vez más alejados de los anteriores, el cuadro recoge una serie de características más específicas de la relación del trabajador con el trabajo y la organización del trabajo: “flexibilidad” (11%)



o capacidad de adaptación (lo que incluye también tener una mente abierta), “profesionalidad” (11%), la “disposición a aprender” (7%), voluntad o afán de “superación” (4%) e “iniciativa” (3%).

Así queda bosquejado y enmarcado el retrato del trabajador ideal deseado por los empresarios gallegos encuestados. Obsérvese, sobre todo, que, aunque los conocimientos formales y técnicos tengan su importancia, el cuadro contiene toda una gama de tonos relativos a elementos del carácter de los individuos. Y recuérdese que muchos de esos elementos no se adquieren intelectualmente, sino a través del hábito en su práctica, en los medios institucionales adecuados, uno de los cuales puede ser la escuela, pero no el único.

### **Principales carencias en la educación escolar y en la formación profesional de los nuevos ingresados en las empresas**

Quizá con esos deseos *in mente* les preguntamos a continuación por las *principales carencias* que mostraba la educación escolar o la formación profesional de los trabajadores que se incorporaban por primera vez a la empresa. En esta ocasión, les pedimos que detallaran las carencias observadas en cuatro categorías distintas de trabajadores (en el caso de que contaran con trabajadores de esas categorías).<sup>6</sup>

De creer las respuestas de los encuestados, habría que concluir que, básicamente, el sistema educativo proporciona a las empresas material humano con una calidad relativamente suficiente. Efectivamente, quienes no observan ninguna deficiencia digna de mención en la formación de los trabajadores que ingresan en sus empresas representan porcentajes notables, que rondan el 25% para cada categoría por la que se pregunta. Si a estos porcentajes unimos los de los encuestados que no saben o no contestan (de modo que en casi todos los casos se superaría el 40/45% de las respuestas), es aún más intensa la sensación de estar ante una percepción bastante extendida de que no echan mucho en falta en la formación de los trabajadores. Este resultado es algo sorprendente, sobre todo a la vista de los lamentos

que de tanto en tanto pueblan el debate acerca de las necesidades de adecuación de la formación que se recibe en las escuelas a los requerimientos de otros ámbitos, en especial el del trabajo y la empresa.

La gran parte de verdad que tiene ese debate se refiere al resto de las respuestas codificadas. Los empresarios piensan que a los trabajadores les falta “experiencia” (la mención de este ‘defecto’ ronda el 16% para todas las categorías). Demanda que bien lleva a un absurdo (si la única manera de adquirir experiencia fuera trabajando en una empresa, el empresario que ha de proporcionarla no puede ‘quejarse’ de la falta de experiencia de quien sólo puede conseguirla a su través). O, si aceptamos que la experiencia puede adquirirse de otro modo que meramente trabajando en una empresa, lleva a la necesidad de mejorar aún más acuerdos empresa-instituciones educativas en la línea de la formación en alternancia que permitan a los estudiantes adquirir los hábitos correspondientes y acumular, supuestamente (y quizá de modo algo inauténtico) la experiencia requerida. En la misma línea de demandas se sitúan las quejas por la poca preparación práctica de los trabajadores (sólo reseñable para los administrativos y los técnicos, con un 11 y un 9% de menciones, respectivamente).

Los trabajadores manuales, con un porcentaje del 15%, doblan al resto (alrededor del 7%) en una queja genérica de “falta de formación en general” (poca formación, falta formación, poca preparación). La “falta de formación específica” se achaca sobre todo a los comerciales y a los trabajadores manuales (19%). A esto habría que añadir dos demandas de formación más específicas todavía. En administrativos y comerciales una pequeña proporción (4/5%) de encuestados observa fallos en sus conocimientos de idiomas (no parece esperarse que los tengan los trabajadores manuales; y parece que los técnicos llegan con los suficientes), y de informática (8% para los administrativos). La “falta de actualización” de la formación recibida (se supone que falta de adecuación a los requisitos de las nuevas técnicas y modos de producción y organización) la mencionan muy pocos entrevistados (1-3%).

Por último, muy pocos encuestados mencionan un conjunto de “problemas de actitud” y de relaciones con los demás.

---

<sup>6</sup>De nuevo se trataba de una pregunta abierta, codificada posteriormente por nosotros.

## Juicios sobre instituciones ocupadas en la educación de los jóvenes

Pedimos también a los encuestados su juicio sobre los esfuerzos hechos en los últimos cinco años por una serie de instituciones para formar adecuadamente a los jóvenes que ingresan en el mercado de trabajo.

En general, destaca, en primer lugar, el elevado nivel de ausencia de respuesta a esta pregunta: máximo para la labor de las instituciones educativas privadas (45%), y, más lógicamente, para las cámaras de comercio (33%) y mínimo para el INEM (22%). Bien las actividades de algunas de estas instituciones son menores al respecto (como podría ser el caso de las cámaras de comercio), bien sus actividades son poco notorias; aunque podría ocurrir también que la procedencia de la educación no fuera normalmente asunto de reflexión o conversación por parte de los empresarios.

En segundo lugar, la calificación global resultante viene a ser una de “regular”. Los juicios más positivos recaerían sobre las instituciones privadas, que recogen una ratio de respuestas positivas sobre negativas cercana a 3. A continuación estarían los juicios sobre las organizaciones empresariales (con una ratio de 1,4) y sobre la Xunta (1,2). Los juicios más negativos recaen sobre las cámaras de comercio y el INEM, que recogen una reducida proporción (de 0,4 para ambos), de respuestas positivas sobre la suma de respuestas negativas.

## Diagnóstico de la situación en la propia empresa, preferencias generales y práctica concreta

Primero, les preguntamos por el tiempo que, según ellos, le lleva a un trabajador acabar desempeñando su trabajo de manera satisfactoria. Distinguimos, en este caso, cuatro categorías de trabajadores (administrativos, comerciales, técnicos, trabajadores manuales). A partir de esas respuestas, hemos calculado la media en días para cada una de esas categorías. El tiempo necesario parece aumentar con el nivel de responsabilidad o de complejidad de conocimientos y tareas que puede esperarse normalmente de cada una de las categorías: es menor para los trabajadores manuales (unos siete meses y medio) y el personal administrativo (unos ocho meses y medio), aumenta hasta los once meses y

medio para el personal comercial, y supera en casi un mes el año de experiencia para los técnicos.

Por otra parte, quisimos averiguar si creían que el *nivel de cualificación de su personal* era el adecuado para satisfacer las necesidades productivas de la empresa. Dos quintos (40%) afirmaron que estaba bastante bien, y casi un tercio (31%) que estaba suficientemente bien. Sin embargo, una proporción similar (28%) de los encuestados creía que no estaba al nivel que sería necesario, lo que puede darnos una idea (junto con la anterior consideración acerca de las carencias de la formación de los trabajadores) de la magnitud del problema de las cualificaciones en la empresa gallega.<sup>7</sup>

No parecen más optimistas los encuestados cuando se les pregunta si ese nivel de cualificación será el adecuado *en el futuro próximo*, en un periodo de tres años, pues un tercio (34%) considera que ni siquiera entonces lo será. Aquí los que creen que el nivel actual es inadecuado son especialmente pesimistas, pues casi la mitad de ellos (48%) cree que seguirá siendo así en ese futuro próximo.

Aparentemente, *para mejorar la cualificación* media de sus plantillas, los encuestados prefieren reciclar profesionalmente al personal que lo necesita,<sup>8</sup> a lo que otorgan mayor importancia que, en segundo lugar, la contratación de personal mejor cualificado y, en último lugar, el despedir personal peor cualificado.

Para comprobar lo que hacían en la práctica, les preguntamos, primero, si la empresa había proporcionado formación a cada una de las categorías antes mencionadas durante 1996, y, segundo, por el *porcentaje de empleados que recibieron formación* según su categoría.

En cuanto a lo primero, parece que una

---

<sup>7</sup>En este respecto, tan sólo se distinguen, por su juicio más crítico, las empresas ‘no familiares’ de las ‘familiares’: un 38% de los directivos de las primeras juzgan insuficiente el nivel de su personal, frente al 22% de los directivos de las primeras.

<sup>8</sup>Se les pidió que ordenaran tres opciones (“contratar personal mejor cualificado”, “despedir personal peor cualificado”, “reciclar profesionalmente al personal que lo necesite”) de mayor a menor importancia.

proporción considerable de las empresas habría proporcionado formación a sus trabajadores, si tenemos en cuenta que, como porcentaje más elevado, el 65% de las empresas habría proporcionado formación a alguno de sus técnicos. Los porcentajes de empresas que ofrecen formación a sus directivos, administrativos y comerciales son inferiores al anterior (52, 58 y 53%, respectivamente), así como al de las empresas que dan formación a sus trabajadores manuales (58%).

En cuanto a lo segundo, el panorama se ajusta más a lo que cabía prever según lo usual en otros estudios sobre formación en las empresas,<sup>9</sup> que las *categorías superiores tienden a recibir más formación que las inferiores*. Preguntamos a las empresas que ofrecían formación a la categoría correspondiente por qué porcentaje de los trabajadores de esa categoría había recibido el año pasado formación en la empresa o en cursos financiados por ésta. Entre los empresarios que contestaron, calculamos los porcentajes medios para cada categoría. Los porcentajes mayores resultaron ser los de directivos y técnicos (67 y 66%, respectivamente) y a cierta distancia se situó el correspondiente a los administrativos (57%). Comerciales y trabajadores manuales quedaron algo más alejados (54% y 52%).

Aparentemente, y con las salvedades propias de una encuesta de estas características, tendríamos, así, dos tipos claramente diferenciados de empresas: alrededor de un 40/50% de ellas prácticamente no proporcionaría formación a sus empleados; el otro 60/50% sí lo haría y, además, se la daría a un porcentaje notable de ellos (más de la mitad).

Por otra parte, preguntamos a los entrevistados cuántas horas anuales de formación habría recibido un trabajador de cada una de las categorías y luego calculamos el tiempo medio que duró la formación recibida por cada categoría en las empresas que, efectivamente, habían proporcionado formación a los trabajadores de cada una de ellas. Estos datos nos dibujan la imagen de un conjunto de empresas que dan formación a una amplia proporción de sus empleados pero no demasiadas horas al año, alrededor de las 60 (con

un mínimo de 46 horas para los comerciales, y un máximo de 78 horas para los técnicos). Además, hay que tener en cuenta la gran dispersión que ofrece la muestra (máxima para técnicos y trabajadores manuales, con desviaciones típicas de 92 y 75 horas, respectivamente). Sería, por tanto, mejor, hacer caso al valor mediano (el que divide a la muestra en dos partes con igual cantidad de individuos), lo cual hace descender aún más el número de horas anuales, hasta el entorno de las 45 (con un máximo de 49 y 50 para los técnicos y los administrativos, y unos mínimos de 45 para los directivos y de 40 para comerciales y trabajadores manuales).<sup>10</sup> Este valor mediano es más ajustado a lo que cabía esperar según la literatura sobre formación profesional en España, uno de cuyos argumentos principales es que, a medida que aumenta la categoría laboral, los empleados reciben más formación.

En todo caso, la formación de los trabajadores no parece ser objeto de una función especializada dentro de las empresas (lo que cabe esperar en las empresas pequeñas y medianas, que no pueden subdividir demasiado sus funciones). De los encuestados que declaran dedicar parte de su facturación a la formación de sus empleados, tres quintos no cuentan con ningún monitor dentro de la empresa que se encargue de la formación de sus compañeros, y casi ninguno de estos encuestados ha pensado en contar con esta figura.

En el aspecto no del reciclaje de los empleados, sino del intercambio de cualificaciones con el exterior (despidiendo y contratando a trabajadores para mejorar las cualificaciones medias), y en el más amplio de la llamada “flexibilidad numérica” de las empresas (la capacidad para ajustar el tamaño de su plantilla a las necesidades de la producción), las empresas han tenido que ajustarse a un marco regulador relativamente rígido. Las rigideces en la firma y en la rescisión

---

<sup>9</sup>Víctor Pérez-Díaz y Juan Carlos Rodríguez, “Opciones inerciales: políticas y prácticas de recursos humanos en España (1959-1993)”, *ASP Research Papers* 2(a)/1994.

---

<sup>10</sup>Otra manera de tener en cuenta la gran dispersión es la de eliminar los valores extremos. Así, si no tenemos en cuenta los valores inferiores a la media menos una desviación típica ni los superiores a la media más una desviación típica, las nuevas medias se aproximan mucho más a los valores medianos citados antes, y se ajustan mucho más a lo razonablemente esperable: 48 horas para los directivos, 53 para los técnicos, 47 para los administrativos, 45 para los trabajadores manuales, y 35 para los comerciales.

de los contratos se relajaron por la vía del estímulo a la contratación temporal a mediados de los ochenta, sin que ello diera solución a uno de los principales problemas percibidos: el elevadísimo desempleo, en especial el juvenil. Hace unos meses, las asociaciones empresariales de escala nacional y las confederaciones de los principales sindicatos llegaron a unos *acuerdos de flexibilización del mercado laboral* que luego hizo suyos, primero, el gobierno y, después, el parlamento, mediante la ratificación de unos decretos-ley. Nuestra encuesta nos permite obtener una primera reacción mensurable entre una parte de la clase empresarial española, la gallega, a las dos principales medidas que fueron objeto de esos acuerdos, y, por tanto, obtener una primera impresión acerca de sus posibles efectos futuros.

Por una parte, quisimos conocer su opinión acerca de los efectos que podría tener el *nuevo contrato indefinido* con costes de despido impropio de 33 días por año trabajado en la contratación de los jóvenes, grupo al que va, casi específicamente, dirigido este contrato. De nuevo, el balance de respuestas valora la medida, pues un 53% creía que este contrato tendría efectos muy (11%) o bastante (42%) positivos en esa contratación. No hay que descuidar el dato, sin embargo, de que un 36% de los encuestados considerase que tendría efectos neutros, es decir, que no aportaría nada especial en este campo (incluso, un 8% pensaba que tendría efectos bastante negativos).

También les preguntamos por los efectos del nuevo contrato indefinido sobre la estabilidad en el empleo de los jóvenes, y se repitieron porcentajes similares a los de la pregunta anterior, con escasas variaciones. Algo más de la mitad consideraba que los efectos serían muy (9%) o bastante positivos (45%), y un tercio (34%) que serían neutros; eran similares al caso anterior las opiniones negativas, pues un 8% pensaba que ese nuevo contrato tendría efectos muy o bastante negativos, respuestas que causan cierta sorpresa, viniendo de empresarios.

Por otra parte, preguntamos a los entrevistados por el acuerdo por el que la ley habría de definir más claramente el *despido por razones económicas*, de modo que, les planteamos, los jueces aplicaran esa definición y el empresario pudiera aducir esas causas ante éstos con proba-

bilidades de éxito. Una amplia mayoría se pronunció valorando la utilidad de esas medidas: un 28% pensaba que esto contribuiría mucho a mejorar la capacidad de maniobra de las empresas, y un 38% que contribuiría bastante. Sólo un 25% pensaba que contribuiría poco y un 7% que no contribuiría nada.

Abundando en el tema de la regulación del despido y el margen de maniobra de las empresas, les preguntamos por sus posibles comportamientos *ante una hipotética reforma de mayor calado*: que la mayor parte de los despidos se pudieran hacer pagando veinte días por año trabajado por despido procedente (por causas económicas) y no pagando cuarenta y cinco días por año, por despido improcedente. Primero les preguntamos qué harían con su plantilla de trabajadores fijos. La gran mayoría (63%) la dejaría como está, y la décima parte la reduciría, pero lo más interesante es que un 19% la aumentaría. Además, quisimos saber, aparte de aumentar o reducir esa plantilla, en qué medida la renovarían con nuevo personal. Lógicamente, la mayoría (54%) la dejaría, prácticamente, como está. De todos modos, una quinta parte (18%) la renovaría en menos del 25%, y sólo una séptima parte (15%) lo haría en una proporción mayor.

### **Consideración especial de la formación de los titulados**

Dedicamos en nuestra encuesta una atención especial a un segmento del empleo, a los titulados universitarios, que, en el debate sobre estos asuntos, también ocupan un lugar diferenciado. De nuevo partimos de la experiencia propia de los empresarios para luego avanzar hacia preguntas más genéricas y otras orientadas hacia el futuro.

Desde el conocimiento directo o indirecto que pudieran tener de los nuevos profesionales que se incorporan a las empresas, el juicio conjunto de los encuestados acerca de la *formación que da la universidad para el ejercicio de la profesión* presenta más sombras que luces. Un 58% indicó que esa formación era “más bien correcta”, y un 29% que era, sencillamente, mala (o pésima). Sólo cuatro de los entrevistados optaron por la calificación de “excelente”.

De todas formas, a los ojos de los encuestados, el nivel de los universitarios parece haberse

mantenido o mejorado en los últimos años: la misma proporción (39/40%) cree que ha mejorado o que se ha mantenido, y un 11% que, incluso, ha podido empeorar.

Las expectativas (o los deseos, pues muchas veces van mezclados en las opiniones) para el futuro son que ese nivel mejore en los próximos tres años: así lo creen tres cuartas partes de los encuestados (75%) (que se mantenga lo espera un 14% y que empeore un 3%).

Por último, les preguntamos por dos tipos de instituciones que, seguramente, todavía no cuentan con suficiente desarrollo ni en Galicia ni en España, pero que suelen desempeñar en otros países un papel relevante a la hora de proporcionar investigadores y profesionales de alto nivel: las universidades privadas y los centros superiores de estudio e investigación, más reducidos y especializados.

Por otra parte, un 54% espera bastante de las universidades privadas de reciente creación en lo referente a la adecuación del sistema educativo a las necesidades de la empresa y del empleo, pero un 28% espera poco (9%) o no mucho (19%), y un 19% no tiene opinión. Los efectos de los cursos de post-grado en los que los siguen son considerados como positivos por el 59% de los entrevistados (y como muy positivos por el 16%). Neutros los ve una escasa décima parte (8%), y la proporción de respuestas negativas es nimia (2%).

Para finalizar, dos tercios de los encuestados (68%) creen que los centros superiores de formación y de investigación tecnológica son, para Galicia, de una gran necesidad. En esto sólo se destacan las empresas ‘no familiares’ de las ‘familiares’: un 80% de las primeras cree que son de gran necesidad, y sólo lo cree un 66% de las segundas.

## **5. Los empresarios gallegos ante las políticas públicas en Galicia y España**

En este apartado, queremos mostrar las principales opiniones del empresariado gallego en referencia a un conjunto de aspectos de la labor de los estados y los gobiernos que resultan de gran relevancia para la marcha de las empresas. Comenzamos por la visión que tienen del funcionamiento de la administración, que es la que, en

definitiva, llena de contenido los marcos de reglas más o menos intervencionistas a los que tiene que atenerse el funcionamiento de las empresas. Seguimos por las principales políticas públicas en el ámbito de la economía, con una mención especial a la política industrial (y una cierta sorpresa en los resultados de esta pregunta). Finalizamos con el interés que muestran los empresarios por la política y los juicios que hacen de la labor del gobierno central y el autonómico.

### **Empresarios y administraciones públicas (y proceso autonómico)**

El *comportamiento de las burocracias públicas* es muchas veces más determinante para la vida individual y de los agentes económicos que las reglas generales que, en principio, enmarcan la acción de la primera y de los segundos. Siguiendo el esquema clásico de Max Weber en su *Economía y sociedad*, podríamos tener perfectamente un sistema de reglas general no detallado ni intervencionista, pero luego una aplicación de ellas por parte de los agentes de la administración pública que se incline más por el lado de la “administración patrimonialista o tradicional” (con sus, según Weber, negativos efectos sobre la economía de mercado) que por el de la “administración legal-racional” (necesaria para el desarrollo del capitalismo moderno, según el sociólogo alemán). Con ese esquema *in mente*, les planteamos las siguientes preguntas.

La mitad de los entrevistados (52%) cree que la administración central del estado actúa de manera más bien predecible (frente a una proporción menor, del 32% que cree que es más bien impredecible). Sin embargo, una amplia mayoría (63%) afirma que actúa, más bien, sometida a todo tipo de influencia (y sólo un 16% cree que lo hace de manera objetiva y neutral). Los juicios no varían si el objeto de éstos es la administración gallega. Para un 53% es predecible (y para un 33% no lo es), pero para un 61% actúa sometida a influencias.

En cuanto a su eficacia, las frecuencias más elevadas en ambos casos se sitúan en el grado medio de eficacia (57% para la administración central, 54% para la autonómica). En ambos casos, los porcentajes correspondientes a grados bajos de eficacia son similares (29% y 25%,

respectivamente). En todo caso, las perspectivas de futuro para la administración de la Xunta son esperanzadoras: aunque la mitad (51%) piensa que el grado de eficacia se mantendrá, la proporción de los que creen que mejorará (36%) es claramente superior a la de los que creen que empeorará (3%).

Por otra parte, quisimos que los encuestados entraran más de lleno en la consideración de la administración pública reflexionando sobre uno de los principales cambios que ha experimentado en los últimos lustros: el proceso de establecimiento y desarrollo del *estado autonómico*. Vistos los acontecimientos de los últimos diez a quince años, una gran mayoría de los encuestados (62%) cree que el proceso autonómico ha sido “un paso inevitable y conveniente, aunque presente dificultades de alguna consideración”, e, incluso, un 16% lo califica como “acierto histórico”. Mientras que sólo un 10% lo califica como “error histórico” y un 8% como una “imprudencia por la forma y por el ritmo con que se ha realizado”.

Este juicio general, tan positivo, se matiza algo al pasar a los efectos concretos que ha podido producir ese proceso hasta ahora. Claramente positivos parecen haber sido los efectos en la eficacia de la gestión de la administración pública (un 49% afirma que han sido positivos, un 20% que han sido negativos y un 25% que han sido nulos). Claramente negativos lo han sido sobre el gasto público (así lo cree el 62% de los entrevistados, mientras que la opción positiva sólo la elige el 18%). El juicio menos conclusivo es el efectuado acerca de los efectos sobre los sentimientos colectivos de unidad y solidaridad entre los españoles, aunque parece destacarse algo la opinión de que han sido más bien negativos (39% de las respuestas; para un 24% han sido positivos y para un 29% nulos).

### Políticas públicas

En términos de las políticas que más afectan a la vida económica y empresarial de un país, en el caso de España, como en el de los demás de la Unión Europea, hay que comenzar con la perspectiva de los encuestados hacia el proceso de *unificación económica y monetaria* previsto en el Tratado de Maastricht y que, de llevarse a cabo, configurará un marco de actuación y de referencia para los agentes económicos y los ciudadanos

Europeos claramente distinto del anterior.

Puestos en la tesitura de elegir una de tres frases al respecto, los encuestados optaron de la siguiente manera. Para una amplia mayoría, de más de dos tercios (72%), de los encuestados “es necesario que España cumpla con los requisitos del Tratado de Maastricht y se encuentre entre los países que ingresan en la Unión Monetaria a comienzos de 1999”. Algo menos de un cuarto (23%) se muestra más cauto, al pensar que “es necesario que España ingrese en la Unión Monetaria, pero precisa un poco más de tiempo, quizá uno o dos años más, para cumplir los requisitos del Tratado de Maastricht”. Sólo un entrevistado negó la necesidad de que España entre la Unión Monetaria. En definitiva, parecen elegir la opción de la unidad económica y monetaria con todas las consecuencias.

Los más cautos se encuentran entre los directivos de las empresas no exportadoras (33%; 13% para las ‘exportadoras’), de las más orientadas localmente (32%; 15% para las menos locales), de las que ‘no invierten en i+d’ (33 frente al 15% de las que sí invierten), y, clarísimamente, como ocurre para el conjunto de la población española en las encuestas sobre integración europea, entre los ‘no universitarios’ (41 frente al 18% de los ‘universitarios’).

Como tantos otros actores sociales y políticos, los empresarios gallegos pueden preferir mayoritariamente la aparente oportunidad de la unión monetaria, pero no ser tan claramente conscientes de los límites que impondrá en las políticas de los estados. Al menos eso es lo que se deriva del análisis que sigue.

Por una parte, los encuestados se inclinan por una política fiscal que tienda hacia el *equilibrio presupuestario*. Una vez que se les recordó que el déficit público español rondaba el año pasado el 4,5% del Producto Interior Bruto, un 63% creía que debía reducirse, e, incluso, un 21% que debía aspirarse a un equilibrio presupuestario. Sólo a un 11% le parecía que podríamos convivir bastante tiempo con un déficit como ese (para una minoría del 3% podría incluso aumentar algo).

Sin embargo, por otra parte, los empresarios gallegos son, en términos generales, partidarios de mantener o aumentar el *gasto público* en casi todas las variadas partidas que sometimos a su consideración, salvo en una, la de las subvencio-

nes a las empresas públicas. Piensan que el gasto habría de aumentar sobre todo en dos partidas que cabe considerar claramente como inversiones: educación (86%) y en infraestructuras (90%). Las partidas de gasto social reciben un juicio mixto: si el gasto en pensiones parece que ha de mantenerse (66% de las respuestas; o, si acaso, aumentar, como cree el 4% de los encuestados), el gasto en desempleo no lo parece tan claramente (43% cree que ha de mantenerse, pero un 39% estima que ha de reducirse); por último, la opinión claramente mayoritaria (61%) es que el gasto sanitario ha de aumentarse.

Da la impresión de que el dinero extra para esas partidas hubiera de provenir de otras, como la de las subvenciones a las empresas públicas, de las que un 82% piensa, lógicamente desde el punto de vista de los intereses de un empresario privado, que habrían de reducirse. Quizá podría provenir de otras que no hemos tratado en nuestra encuesta, o de un aumento de los impuestos. En todo caso, no está claro que vaya a provenir del gasto público en ayudas públicas a las empresas privadas, pues si bien un 36% cree que ha de reducirse, un 22% cree que ha de mantenerse y un 38% que ha de aumentarse; de modo que el 'efecto neto' de estas opiniones es neutro.

El aumento de ingresos que sería compatible con una política tendente al equilibrio presupuestario quizá podría venir, simplemente, de un suficientemente crecimiento de la actividad económica (aunque sobre esto no preguntamos), pero no parece que pudiera venir de los *impuestos sobre las empresas*. Tres cuartas partes de los encuestados opinan que la presión fiscal que soporta la empresa española es excesiva, y sólo un 25% que resulta tolerable.

La ambigüedad o la posible contradicción se mantiene en sus opiniones acerca de cómo sería una *política industrial* deseable, pues los empresarios gallegos (seguramente, como el conjunto de los españoles) no parecen haberse librado del todo del hábito de convivir con una suerte de intervencionismo paternalista por parte del estado. Efectivamente, sólo un 37% cree que "la mejor política es que no haya política industrial, dejando libremente a la iniciativa privada que elija el camino a seguir", mientras que un 52% piensa que "el gobierno (o la Xunta) debe fijar unas prioridades y promover ciertas industrias, teniendo en cuenta las perspectivas del comercio

internacional y la estructura productiva del país". Curiosamente, la mayor propensión a la iniciativa privada se da en los directivos de mayor edad (52%, frente al 34% de los menores de 45 años).

### **Actitudes políticas y juicios sobre los gobiernos central y autonómico**

Los encuestados se muestran bastante interesados por la política española y la gallega. Afirma seguir la primera con mucho o bastante interés el 67% de los encuestados, el mismo porcentaje que para la segunda.

Respecto al interés por la política gallega no hay grandes variaciones entre los encuestados. Sí las hay para el interés por la política española. Se muestran más interesados los directivos de las empresas 'mayores' (un 79% de las 'mayores' por facturación la sigue con bastante o mucho interés, frente al 58% de las 'menores'; según el criterio del número de empleados, los porcentajes son: 76 y 60); en la misma línea, los de las empresas que 'invierten en i+d' (76%; 59% los de las que no invierten), los de las empresas 'no familiares' (80%; 59% los de las 'familiares'), los que llevan una contabilidad moderna (72 y 71%, frente al 46% de los que llevan una contabilidad más tradicional); por último, los 'universitarios' (72%; 56% los 'no universitarios').

En dos de los temas que han ocupado el centro de la discusión en los últimos años, el *paro y los escándalos políticos*,<sup>11</sup> sus opiniones son las siguientes.

Una vez hecho el planteamiento de que se suele admitir que España ha tenido en los últimos cuatro o cinco años alrededor de un 20% de su población activa en paro, tres quintos (61%) admitían que eso es un hecho de extrema gravedad, una cuarta parte (24%) decía que era un hecho importante y sólo una octava parte (13%) que estaba siendo exagerado.

Respecto a la otra gran cuestión de nuestra vida pública, les planteamos dos preguntas. Por una parte, les preguntamos, en el supuesto de que se confirmasen los indicios de un uso irregular de los fondos reservados en el Ministerio del Inte-

---

<sup>11</sup>Véase: Víctor Pérez-Díaz, *España puesta a prueba: 1976-1996* (Madrid, Alianza, 1996).

rior, por la gravedad de ese asunto. El juicio conjunto de los entrevistados estaba claro: para un 48% se trataba de un asunto muy grave, y para un 32% era bastante grave. Con todo, para un 16% era poco grave y para un 1% no tenía ninguna gravedad.

El peso que dan los entrevistados a otro de los casos, la financiación irregular de los partidos políticos, es menor. A la pregunta de cuánta importancia le asignaban a los problemas planteados en estos últimos años con la financiación irregular de los partidos políticos, un 39% respondía que mucha y un 25% que bastante, pero para un 22% tenía poca y para un 14% ninguna.

Si bien son mayoritarios los juicios acerca de la importancia de ambas cuestiones, cabe distinguir a algunos grupos de empresarios por mostrarse más distanciados de este juicio general. La frecuencia de las opiniones que creen que el asunto del uso irregular de los fondos reservados tiene poca o ninguna gravedad es mayor entre los directivos de las empresas 'mayores' que entre los de las 'menores' (28 y 11%, según el criterio de facturación; 24 y 12% según el de empleados); en la misma línea, los de las empresas más innovadoras, las que 'invierten en i+d' son algo más condescendientes con este asunto (27%, frente al 12% de las que no invierten). La frecuencia de las opiniones que asignan poca o ninguna importancia al problema de la financiación irregular de los partidos políticos es mayor también en los directivos de las empresas 'mayores' (47%, 30% para las 'menores', según el criterio de facturación; 45 y 29% según el criterio de empleados).

En general, el juicio que hacen los entrevistados y las expectativas que albergan del gobierno central actual son positivos (sin variaciones dignas de mención según los distintos tipos de empresarios).

En diferentes aspectos de su *política económica*, los entrevistados ven principalmente éxitos. Especialmente en el control de la inflación, en lo cual juzga como buena la labor del gobierno central la práctica totalidad (89%). La evaluación positiva cae algo respecto del control del déficit público (72%) y más respecto del control de la deuda pública (59%).

En *política exterior*, el gobierno actual resulta, más bien, equiparado al anterior, o, si acaso, con

una evaluación algo más positiva. En la defensa de los intereses de España y Galicia en el marco de la Unión Europea, un 47% cree que lo está haciendo igual, y una proporción menor (36%) cree que lo está haciendo mejor. En la política hacia Iberoamérica, el juicio es menos favorable: un 50% cree que lo está haciendo igual, un 20% que lo está haciendo mejor y un 15% que lo está haciendo peor. La evaluación positiva crece de nuevo en términos de la política hacia Portugal: un 47% cree que lo está haciendo igual que el gobierno anterior, y un 35% que lo está haciendo mejor.

En cierta consonancia con lo anterior, también albergan expectativas moderadamente optimistas de cara a la contribución del gobierno a la solución de algunos de los principales problemas económicos y sociales de España. Así, cree que tendrá éxito la reforma laboral en marcha un 44% de los entrevistados (que tendrá resultados modestos lo cree el 37%, y que fracasará el 11%). En el mantenimiento del nivel de pensiones, casi la mitad (48%) cree que tendrá resultados modestos, y algunos menos (42%) que tendrá éxito. En la reducción del gasto sanitario, el panorama es menos halagüeño: un 47% cree que tendrá resultados modestos, y que tendrá éxito sólo el 21%; un porcentaje similar (22%) cree que fracasará.

### **Perspectivas empresariales sobre Galicia y España**

Mediante nuestra encuesta quisimos contar, también, con una perspectiva general de la clase empresarial gallega acerca de sus principales comunidades locales de referencia: Galicia y España; y quisimos que el juicio fuera lo más complejo y espontáneo posible. Por ello, les planteamos cuatro preguntas: qué problemas principales veían ellos en España y en Galicia, pero también qué ventajas principales. No les pedimos que las eligieran de una lista, sino que elaboramos esta codificando las respuesta espontáneas que nos proporcionaron.

#### *Problemas de Galicia*

Por encima de todos, destacan dos, mencionados por un tercio o más de los encuestados. Por una parte, un 38% hace referencia a problemas



relativos a las carreteras (junto a los de otras infraestructuras de comunicación, o además de éstos); por otra, un tercio menciona el problema del paro. Los siguientes están a cierta distancia: el tercero tiene bastante que ver con el primero, pues se refiere a los problemas de comunicación física con el resto de España (15%); el tercero y el cuarto, a su vez, están relacionados entre sí: un 12% menciona el atraso o el subdesarrollo económico, y el 11% la falta de industria o industrialización. Por debajo del 10% de menciones cabe reseñar otros tres problemas: un 9% cita problemas que cabe englobar con la etiqueta de “bajo nivel cultural”, otras relativas a la “falta de iniciativa” de los gallegos (7%) y otras relativas a la “agricultura” (5%).

### *Problemas de España*

Para el caso de España, además de aumentar la proporción de los que no saben o contestan (11%), destaca un problema por encima de todos, el del desempleo, mencionado por la mitad de la muestra (50%). A bastante distancia se encuentra uno no mencionado para Galicia, el terrorismo, con el 15%. A continuación, casi con la mitad de menciones (8%) que el anterior se sitúan otro problema antes no mencionado, el del gasto público, y el de las infraestructuras de comunicación. Con un 5% o más de menciones están otros problemas, varios de ellos referidos a la capacidad de competir de las empresas españolas: los españoles somos poco competitivos (7%), falta formación empresarial (5%), y tenemos carencias en investigación y desarrollo (5%). Un 5% de los encuestados refiere una serie de malestares acerca de la desunión entre los españoles, o, más precisamente, entre las regiones que forman España, y que cabría englobar con la etiqueta “falta de unidad nacional”.

### *Aspectos positivos de Galicia*

Cuando se trata de resaltar lo positivo de Galicia o de España, lo primero que salta a la vista es que los encuestados son más remisos a pronunciarse que cuando se trataba de apuntar los fallos: son bastantes más los que no saben qué contestar o, directamente, no contestan (20% para Galicia, 22% para España). En la misma línea, resalta, en segundo lugar, la presencia de unos cuantos pesimistas absolutos, que no ven

ningún aspecto positivo en Galicia o en España, sobre todo en la primera (7%; 4% para España). En tercer lugar, hay una mayor dispersión de las respuestas, lo que ocasiona una mayor dificultad para clasificarlas y que el apartado “otras respuestas” esté más poblado ahora.

Teniendo en cuenta lo anterior, para Galicia destacan cuatro grandes aspectos positivos: una coyuntura económica favorable en la actualidad (14%), la mejora en las comunicaciones que se ha producido en los últimos tiempos (10%), los recursos naturales con los que cuenta (9%), y la forma de ser de los gallegos (8%). Con este último valor se relacionan algunos de los siguientes: la gente en general (5%) y la capacidad de trabajo (5%), así como la capacidad de aguantar (4%). Un 5% también anota la mejora del nivel de vida acaecida en los últimos lustros.

### *Aspectos positivos de España*

Para España, destaca también la presencia de una coyuntura económica favorable (13%), y otros valores paralelos a los anteriores: además de la mejora de las comunicaciones (5%), resalta el grado de “apertura al exterior” (8%); también se menciona la “forma de ser” (8%) (y “la gente en general” [5%], la “capacidad de adaptación” [3%], y la de “improvisación” [3%]), y el nivel de vida (7%) aunque en este caso la referencia no es a su evolución en el tiempo. En esta ocasión, además, se reconocen algunos factores relativos a las políticas gubernamentales: la política económica (6%) y, asociado a ésta, el control de la inflación (4%).

Las cuatro preguntas anteriores nos ofrecen una imagen bastante rica acerca de cómo ven el futuro de Galicia (y de España) los empresarios gallegos. La encuesta permite extraer alguna evidencia más al respecto.

Por una parte, y respecto a ellos mismos como categoría social diferenciada, cunde la sensación de que su imagen pública se encuentra en una tendencia hacia la mejoría. Un 45% cree que la imagen de los empresarios en España ha mejorado algo en los últimos cinco años, a lo que hay que añadir el 24% que cree que ha mejorado sensiblemente. Un 23% cree que sigue más o menos igual, y sólo un 3% que ha empeorado.

Son más pesimistas (creen que la imagen de

los empresarios sigue igual o ha empeorado) los representantes de empresas ‘estancadas’ que los de empresas con ‘demanda creciente’ (43 y 17%), los ‘universitarios’ que los ‘no universitarios’ (32 y 19%) y los representantes de las empresas con menos trabajo temporal que los que cuentan con más empleo de este tipo (39 y 21%).

Por otra parte, creen que la situación general de España mejorará (83% así lo cree, y un 16% que se mantendrá más o menos igual), así como lo hará la de Galicia (79%, con un 17% que cree que se mantendrá), aunque quizá la situación personal no mejore tanto (58% creen que sí lo hará, 38% que seguirá más o menos igual). Los optimistas acerca de su futuro profesional o

personal son los únicos que se destacan por su mayor optimismo acerca del futuro de España o de Galicia. A su vez, hay más optimistas acerca de su futuro personal en las empresas ‘menores’ que en las mayores (72 y 47%, según facturación; y en las ‘familiares’ [67%] frente a las ‘no familiares’ [51%]), y en las empresas con ‘demanda creciente’ (67%) frente a las ‘estancadas’ (51%).

Ambas evidencias nos permiten concluir este trabajo señalando la actitud general de optimismo hacia el futuro que domina entre los empresarios gallegos.

## Apéndice

Composición de la muestra de empresas según número de empleados, facturación y sector productivo			
Número de empleados en Galicia		Sectores productivos	
Hasta 24	39	Agricultura, ganadería y pesca	3
25-49	29	Industrias extractivas	10
50-99	37	Industrias manufactureras	78
100-149	22	Producción y distribución de energía	1
150-199	11	Construcción	23
200-299	23	Comercio	19
300-399	10	Hostelería	6
400 y más	14	Transporte	11
Facturación (en millones de pesetas)		Intermediación financiera	1
		Servicios a las empresas	26
		Educación	1
		Actividades sanitarias	4
		Otras actividades sociales	2
Menos de 100	13		
100-1.000	90		
1.000 a 10.000	59		
Más de 10.000	22		

## ASP Research Papers

### Números publicados

- 1(a)/1995      **Víctor Pérez-Díaz**, *La posibilidad de la sociedad civil: carácter, retos y tradiciones*
- 1(b)/1994      **Víctor Pérez-Díaz**, *The possibility of civil society: its character, challenges and traditions* (también en John Hall ed., *Civil Society. Theory, History, and Comparison*, Cambridge, Polity Press, 1994)
- 2(a)/1994      **Víctor Pérez-Díaz y Juan Carlos Rodríguez**, *Opciones inerciales: políticas y prácticas de recursos humanos en España (1959-1993)*
- 2(b)/1994      **Víctor Pérez-Díaz y Juan Carlos Rodríguez**, *Inertial choices: Spanish human resources policies and practices (1959-1993)* (también en Richard Locke, Thomas Kochan, Michael Piore eds., *Employment Relations in a Changing World Economy*, Cambridge, Mass., MIT Press, 1995)
- 3(a)/1994      **Víctor Pérez-Díaz y Juan Carlos Rodríguez**, *De opciones reticentes a compromisos creíbles. Política exterior y liberalización económica y política: España 1953-1986*
- 3(b)/1994      **Víctor Pérez-Díaz y Juan Carlos Rodríguez**, *From reluctant choices to credible commitments. Foreign policy and economic and political liberalization: Spain 1953-1986* (también en Miles Kahler ed. *Liberalization and Foreign Policy*, Nueva York, Columbia University Press, 1997)
- 4(a)/1994      **Víctor Pérez-Díaz**, *El reto de la esfera pública europea*
- 4(b)/1994      **Víctor Pérez-Díaz**, *Le déficit de l'espace publique européen* (también en *Transeuropéennes*, 3 [primavera], 1994)
- 4(c)/1994      **Víctor Pérez-Díaz**, *The challenge of the European public sphere*
- 5(a)/1994      **Víctor Pérez-Díaz**, *Transformaciones de una tradición: campesinos y agricultura en Castilla entre mediados del siglo XVI y mediados del siglo XX* (también en A. M. Bernal et al., *Antiguo Régimen y liberalismo. Homenaje a Miguel Artola*, Madrid, Alianza, 1994)
- 6(a)/1994      **Víctor Pérez-Díaz**, *Aguante y elasticidad: observaciones sobre la capacidad de adaptación de los campesinos castellanos de este final de siglo* (también en *Papeles de Economía Española*, 60/61, 1994)
- 7(a)/1994      **Víctor Pérez-Díaz**, *Un desorden de baja intensidad: observaciones sobre la vida española de la última década (y algunas anteriores), y el carácter y la génesis de su sociedad civil* (también en AB Asesores ed., *Historias de una década: Sistema financiero y economía española 1984-94*, Madrid, AB Asesores, 1994)
- 7(b)/1994      **Víctor Pérez-Díaz**, *A low intensity disorder: observations on Spanish life over the past decade (and some prior ones), and the character and genesis of its civil society* (también en AB Asesores ed., *Views on a decade: the Spanish economy and financial system 1984-1994*, Madrid, AB Asesores, 1994)

- 8(a)/1995 **Benjamín García Sanz, *La contaminación ambiental en España: el estado de la cuestión***
- 9(a)/1995 **Josu Mezo, *Política del agua en España en los años ochenta y noventa: la discusión del Plan Hidrológico Nacional***
- 10(a)/1995 **Víctor Pérez-Díaz, *La educación en España: reflexiones retrospectivas* (también en Julio Alcaide *et al.*, *Problemas económicos españoles en la década de los 90*, Barcelona, Galaxia Gutenberg/Círculo de Lectores, 1995)**
- 11(a)/1995 **Víctor Pérez-Díaz, *El largo plazo y el "lado blando" de las políticas de empleo: Aspectos sociales e institucionales del problema del empleo en España a mediados de los años noventa* (también publicada por el "Business and Civil Society Seminar")**
- 12(a)/1995 **Elisa Chuliá-Rodrigo, *La conciencia medioambiental de los españoles en los noventa***
- 13(a)/1996 **Víctor Pérez-Díaz, *Elogio de la universidad liberal* (también en *Claves*, No. 63, Junio 1996)**
- 14(a)/1996 **Berta Álvarez-Miranda, *Los incendios forestales en España (1975-1995)***
- 15(a)/1996 **Juan Carlos Rodríguez, *Gobierno corporativo en la banca española en los años noventa***
- 16(a)/1997 **Juan Carlos Rodríguez, *Políticas de recursos humanos y relaciones laborales en la banca española de los años noventa***
- 17(a)/1997 **Víctor Pérez-Díaz, *La política y la sociedad civil españolas ante los retos del siglo XXI***
- 18(b)/1998 **Víctor Pérez-Díaz, *The 'soft side' of employment policy and the Spanish experience* (también publicado en *West European Politics*, 21 (4), 1998; y en Paul Heywood ed., *Politics and Policy in Democratic Spain: no Longer Different?*, Londres, Frank Cass, 1999)**
- 19(b)/1998 **Víctor Pérez-Díaz, *State and public sphere in Spain during the Ancien Régime* (también publicado en *Daedalus*, 127, (3), 1998)**
- 20(a)/1998 **Juan Carlos Rodríguez y Berta Álvarez-Miranda, *La opinión pública española y el euro: análisis de grupos de discusión***
- 21(a)/1998 **Víctor Pérez-Díaz y Juan Carlos Rodríguez, *Los empresarios gallegos. Análisis de una encuesta de opinión.***
- 22(b)/1998 **Víctor Pérez-Díaz, *Putting citizens first: the tasks facing Europe, her public sphere and the character of her public authority* (también publicada en francés: "La Cité européenne" en *Critique Internationale*, n. 1, 1998)**

- 23(b)/1998 **Víctor Pérez-Díaz**, *From 'civil war' to 'civil society': social capital in Spain from the 1930s to the 1990s.*
- 24(a)/1998 **Víctor Pérez-Díaz y Juan Carlos Rodríguez**, *Jóvenes gallegos: disposiciones y comportamientos ante la educación y el mercado de trabajo.*
- 25(a)/1998 **Víctor Pérez-Díaz**, *El comienzo y la autoridad: sociedad civil, ciudadanía y liderazgo político.*
- 26(a)/1999 **Josu Mezo**, *Tecnologías de la información, sociedad y economía: perspectivas de cambio en los próximos años.*

ASP Research Papers están orientados al análisis de los procesos de emergencia y consolidación de las sociedades civiles europeas y la evolución de sus políticas públicas.

En ellos, se concederá atención especial a España y a la construcción de la Unión Europea; y, dentro de las políticas públicas, a las de recursos humanos, sistema de bienestar, medio ambiente, y relaciones exteriores.

ASP Research Papers focus on the processes of the emergence and consolidation of European civil societies and the evolution of their public policies.

Special attention is paid to developments in Spain and in the European Union, and to public policies, particularly those on human resources, the welfare system, the environment, and foreign relations.

ASP, Gabinete de Estudios S.L.

Quintana, 24 - 5º dcha. 28008 Madrid (España)

Tel.: (34) 91 5414746 • Fax: (34) 91 5593045 • e-mail: [asp@ctv.es](mailto:asp@ctv.es)

[www.asp-research.com](http://www.asp-research.com)