



Universidad de Valladolid

TRABAJO FIN DE GRADO

Asociaciones empresariales en Palencia. Funciones y estilos de gestión.

Tutor: Juan José Mediavilla Merino

Alumna: Andrea Castrillo Bercianos

FACULTAD DE CIENCIA DEL TRABAJO – LA YUTERA (PALENCIA)

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

CURSO 2018-19



Declaración de autoría:

Declaro que he redactado el trabajo "Asociaciones empresariales en Palencia. Funciones y estilos de gestión". para la asignatura de Trabajo Fin de Grado en el curso académico 2018-2019 en el Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos de forma autónoma, con la ayuda de las fuentes bibliográficas citadas en la bibliografía, y que he identificado como tales todas las partes tomadas de las fuentes indicadas.

Resumen:

En el presente trabajo realiza un análisis de las asociaciones empresariales de la provincia de Palencia y de los estilos de gestión empresarial presentes entre los diversos empresarios de dicho territorio, analiza las relaciones entre las asociaciones y los empresarios, así como entre los diversos grupos de empresarios. Se lleva a cabo un análisis del marco teórico del trabajo, completado con diversas entrevistas realizadas a las asociaciones más representativas, y a directores ejecutivos de distintos sectores empresariales de Palencia. Esto ha permitido dar respuesta a los diversos objetivos marcados, además de plantear cómo es el futuro del tejido empresarial de la provincia.

Palabras clave:

Asociación empresarial, estilos de gestión, empresarios palentinos, CEOE.

Abstract:

In the present work we try to make an analysis of the business associations of Palencia and business management styles present among the several businessmen in that territory. In addition to that, we are going to analyze the relationships between associations and employers, as well as those relationships between several groups of entrepreneurs. For this proposal, an analysis of the theoretical framework of the work has been carried out, completed with various interviews with the most representative business associations, and CEOs from different business sectors of Palencia. That factors have allowed us to answer the target aims, as well as to guess how the future of the province's business world is.

Keywords:

Business association, Management style, Palencia businessmen, CEOE.

ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN.....	9
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	13
2.1. Objetivos.....	13
2.2. Justificación Metodológica.....	13
3. MARCO TEÓRICO.....	15
3.1. La acción individual y colectiva de los empresarios.....	15
3.2. Estilos de gestión empresarial.....	22
3.3. Funciones de las asociaciones empresariales.....	26
3.4. Problemas en la representación colectiva de los grupos empresariales.....	28
3.5. Las asociaciones empresariales en España.....	29
4. ANÁLISIS DE CASO.....	37
4.1. Estilos y funciones de las asociaciones empresariales en Palencia.....	37
4.2. Empresarios y asociaciones empresariales de Palencia.....	39
5. REFLEXIONES FINALES:.....	47
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53

1.INTRODUCCIÓN

El mundo de las Relaciones Laborales es cambiante, está sujeto a las políticas que los Gobiernos dicten cada cuatro años. En el caso español, el mundo laboral tal y como lo conocemos tiene su origen en 1977 con la aprobación de la ley 19/1977 por la que se permite la legalización de asociaciones empresariales que representan los intereses de los empresarios, absorbiendo estas asociaciones a gran parte de la plantilla de lo que hasta el momento se había conocido como Sindicatos Verticales (OSE). ¿Qué se mantiene en la actualidad de ese régimen? ¿Siguen los empresarios los estilos de gestión empresarial de hace más de 40 años?

Este Trabajo de Final de Grado trata de hacer una visión de las Relaciones Laborales desde una perspectiva del interlocutor social menos estudiado, los empresarios, en concreto sus asociaciones. Su objetivo es conocer a las asociaciones empresariales de la provincia de Palencia y los estilos de gestión empresarial que siguen los empresarios de dicha provincia.

La Constitución Española de 1978 en su artículo 7 dice que las asociaciones empresariales y los sindicatos serán los encargados de velar por los intereses económicos y sociales de sus representados¹, ¿hasta qué punto una asociación empresarial vela por los intereses de todos sus asociados y no sólo de unos pocos?

Tradicionalmente se le considera como un interlocutor social²mucho más protegido que los sindicatos, cuyo fin es la defensa y el interés de los trabajadores; sin embargo, en los últimos años la figura de los sindicatos se ha visto desprestigiada, pues con la crisis económica muchos autores(González Begega *et all*, 2015)afirman que los sindicatos han pasado de representar los intereses

¹ «Los sindicatos de trabajadores y las asociaciones empresariales contribuyen a la defensa y promoción de los intereses económicos y sociales que les son propios. Su creación y el ejercicio de su actividad son libres dentro del respeto a la Constitución y a la ley. Su estructura interna y funcionamiento deberán ser democráticos». Artículo 7 de la Constitución Española.

²«Los interlocutores son aquellos que tienen participación e intereses en los asuntos que son objeto de debate en el diálogo social. Son principalmente las organizaciones de trabajadores y empleadores». OIT (2019)

colectivos de los trabajadores a los particulares de unos pocos en los que se concentra la fuerza del diálogo social.

Pocos hablan de las asociaciones empresariales, y los que lo hacen afirman que las políticas laborales de los partidos de derechas han beneficiado a los empresarios por coincidencia ideológica (Medina Iborra *et al*, 2016), entendiendo que un partido de derechas gobierna en función de los intereses de los empresarios y sus asociaciones. Porque, aunque las asociaciones empresariales, en principio, no se encuentran ligadas con ningún partido político, a diferencia de lo que pasa con los sindicatos -en los que observamos que UGT simpatiza con el PSOE y CCOO con el Partido Comunista (Iborra, *et al*. 2013)- , sí que se puede observar que a lo largo de la historia, cuando un partido de derechas, en el caso de España el Partido Popular, ha gobernado, se han impulsado políticas sociolaborales³ en las que se beneficiaba a los empresarios. En este sentido, autores como Miguel Ángel Noceda (2013), afirman que se debe a que las grandes fortunas de los empresarios españoles nutren la *caja B* de los partidos que les benefician.

En los últimos años hemos vivido grandes cambios en la política de nuestro país, incluso en los últimos meses del 2018 un partido de izquierdas ha gobernado llevando a cabo grandes cambios en las políticas sociolaborales, entre los que se encuentran la subida del Salario Mínimo Interprofesional, imponer un control de horas en del trabajo, aumentar el permiso de paternidad, eliminar las bonificaciones en los contratos, o incluso hablan de penalizar a los empresarios que intenten contactar con sus empleados fuera del horario de trabajo ¿qué opinarán las asociaciones empresariales y los empresarios palentinos de estos cambios?

Con este trabajo se pretende hacer un recorrido desde el origen de las asociaciones empresariales, explicando los diferentes estilos de acción que pueden llevar a cabo los empresarios, incluyendo sus estilos de gerencia laboral, así como las funciones que llevan a cabo las asociaciones empresariales y los problemas a los que tienen que hacer frente, hasta el caso concreto de las asociaciones empresariales en la provincia de Palencia, para concluir con los diferentes estilos de gestión empresarial que se pueden poner en práctica.

³«se pueden definir las políticas sociolaborales como aquellas donde coinciden las políticas sociales y las laborales, esto se da en el caso de: Empleo, Formación Profesional, Seguridad y Salud laborales, Exclusión Social, Protección a la familia, Juventud, Discapacitados, Personas de edad avanzada, etc.» Antonio V. Sempere Navarro, (2001)

Además, se realiza un análisis sobre las asociaciones empresariales y los empresarios de Palencia, con el que trataremos de conocer los diversos estilos de gestión que se dan y cuál es la opinión de empresarios y asociaciones de las políticas laborales llevadas a cabo en los últimos años, así como las soluciones que ellos plantean para un tejido empresarial en el que predominan las pequeñas y medianas empresas.

Este trabajo se divide en los siguientes apartados: en primer lugar, se marcan los objetivos de la investigación, al igual que la metodología de trabajo seguida para poder llevarlo a cabo. En segundo lugar, se establece un marco teórico que explica de manera teórica el tema elegido, las asociaciones empresariales, así como los diferentes estilos de gestión empresarial que se pueden llevar a cabo y cuáles son los predominantes en la provincia. Por último, se procede al análisis de unas entrevistas a distintas asociaciones y empresarios con las que se trata de analizar en profundidad la lógica de actuación de empresarios y asociaciones, conocer cuáles son los servicios que dichas asociaciones ofrecen y si son utilizados por los empresarios, así como identificar el modelo de Negociación Colectiva de la provincia.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

2.1. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es conocer la lógica de acción e influencia de los empresarios, en concreto de las asociaciones empresariales dentro de las Relaciones Laborales, acotándolo al ámbito territorial de la provincia de Palencia.

Así, proponemos los siguientes objetivos específicos:

- 1.-Ver la lógica de acción de las asociaciones empresariales y empresarios palentinos.
- 2.-Examinar las funciones de las asociaciones empresariales.
- 3.-Conocer los problemas de las asociaciones empresariales españolas y la representatividad de las palentinas a nivel nacional.
- 4.-Observar el grado de conocimiento de asociaciones empresariales y empresarios sobre el tejido empresarial de Palencia.
- 5.-Examinar las relaciones políticas e ideológicas de las asociaciones empresariales palentinas
- 6.- Identificar los estilos de gestión predominantes entre los empresarios de Palencia.

2.2. Justificación Metodológica

Para poder llevar a cabo el trabajo se ha realizado un análisis teórico sobre los diferentes tipos de asociaciones empresariales que se pueden dar, al igual que sobre los distintos tipos de gestión empresarial posibles. Tras esto se ha procedido a realizar varias entrevistas que permiten dan respuesta a los diferentes objetivos marcado, por ello se ha entrevistado a las dos asociaciones empresariales más representativas de la provincia de Palencia: Cámara de Comercio, y Confederación Palentina de Organizaciones Empresariales; junto con la realización de cinco

entrevistas a empresarios de la capital pertenecientes a sectores muy diferentes, como son la hostelería, la agricultura, los espectáculos, el comercio y las telecomunicaciones, tal y como podemos ver en los Anexos I y II. Cuatro de las siete entrevistas fueron grabadas mientras se realizaban, para así poder realizar un mejor análisis del discurso de los entrevistados.

Tras realizar las siete entrevistas se ha llevado a cabo un análisis de las mismas, adjudicando a cada pregunta uno de los objetivos que se han marcado en el apartado anterior, se debe de añadir que los tres primeros objetivos aparecen explicados a lo largo de marco teórico, pero se completan con las entrevistas para permitir ver el caso de las asociaciones empresariales y de los empresarios palentinos. Mientras que los tres últimos objetivos se responden en su totalidad gracias al análisis de las entrevistas. Para finalizar el análisis del caso que se expone, se ha realizado una comparativa entre las entrevistas realizadas a ambas asociaciones debido a la diferencia que se ha observado en las respuestas de las mismas ante preguntas similares.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. La acción individual y colectiva de los empresarios

Debemos ser conscientes de la divergencia que hay entre una asociación empresarial con lógica de emprendedor, y la que tiene una lógica de empleador. Antes de llegar a esta diferencia debemos de recordar que las asociaciones empresariales, junto con el Estado y los sindicatos, conforman el social⁴, por lo que podemos creer que el origen de las primeras se encuentra en la protección del comercio exterior, y en dar respuesta ante la gran influencia que estaban comenzando a tener los sindicatos obreros (Mejía Villa, 2017).

El origen de las asociaciones empresariales se encuentra, por tanto, en una reacción a los sindicatos que buscaban encontrar su espacio en un ámbito político y social con el fin de luchar contra el capitalismo que predominaba durante la Revolución Industrial (Martín Artiles, 2003). Como reacción a este suceso, los empresarios de algunos sectores clave, como el de los hilados en Francia, deciden unir sus fuerzas para hacer frente a las protestas de la clase obrera y así proteger sus intereses comerciales. Las primeras asociaciones empresariales, por lo tanto, nacen en Francia entre finales del siglo XIX y principios del siglo XX, como respuesta al movimiento obrero, que causaba constantes huelgas y amenazaba con la paralización del país a través de una huelga general como había sucedido en países tales como Inglaterra, Alemania o Bélgica.

Aunque popularmente se cree que los empresarios se muestran reacios al Movimiento Obrero, Henri Weber (1988) trata de reiterar en más de una ocasión que estas asociaciones no surgen como protesta a la unión de los trabajadores, sino como protesta a la posición que el Estado estaba tomando.

A principios del siglo XX crece el número de vínculos entre empresas en sectores claves como el textil, metalúrgico, e industria pesada (Del Rey Guanter,

⁴ La OIT incluye dentro del concepto de diálogo social todo tipo de negociación, consulta o intercambio de informaciones entre los representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre cuestiones de interés común relacionadas con la política y la economía social.

1983). Aunque a estas uniones se las empieza a considerar como asociaciones empresariales, no tienen ningún compromiso con la sociedad, ni quieren formar parte de otras asociaciones empresariales que actúan en ámbito nacional, llegando incluso a oponerse a la creación de confederaciones empresariales que pudieran llegar a tener más fuerza ante los sindicatos. En todo caso, debemos de recordar que la principal herramienta con la que los empresarios cuentan para hacer frente a las huelgas de trabajadores, es el cierre patronal⁵, que sería además la única herramienta con la que la patronal cuenta en la actualidad, si no consideramos a la negociación colectiva, que debe de ser entendida como instrumento para evitar que ambos actores tengan que llegar a dicho extremo.

Desde el origen de las primeras asociaciones empresariales hasta la actualidad, dos hechos clave han cambiado la mentalidad de los empresarios: el primero fue el *Rerum Novarum del Papa León XIII*, que introduce en la mentalidad de los empresarios el concepto de la función social de la sociedad, entendiéndose como tal que el empresario es el encargado de velar por el bien social de sus propiedades; además, aparece simultáneamente el marxismo, y con él la concepción social de la empresa y el trabajo cambia, pues los empresarios deben de hacer frente al desempleo y la pobreza causados por la fuerte industrialización de la época.

El segundo hecho clave sería la aparición del concepto de Sociedad Anónima dentro del mundo de las empresas, suceso que causa que cada vez más empresarios decidan agruparse en asociaciones empresariales para así tener un mayor poder de influencia sobre la política económica. Con la aparición de la sociedad anónima como forma de organización empresarial surge la figura del Director Técnico, por lo que la persona encargada de controlar las sociedades deja de ser el propietario y pasa a serlo una persona sobre la que se delegan una serie de responsabilidades y obligaciones. Esto supone una evolución en la manera de

⁵«Es el cierre del centro de trabajo decidido por el empresario, en caso de huelga o cualquier otra modalidad de irregularidad colectiva en el régimen de trabajo, cuando concurra alguna de las circunstancias siguientes:

Notorio peligro de violencia para las personas o de daños graves para las cosas; ocupación ilegal del centro de trabajo o peligro cierto de que se produzca; inasistencia o irregularidades en el trabajo de tal volumen que impidan gravemente el proceso normal de producción.» Ministerio de Trabajo de España (2019).

pensar y una transformación del estilo empresarial de los responsables de las empresas, se pasará a tener una visión mucho más global del mundo de la empresa con respecto a la que se había tenido hasta el momento.

Sin embargo, no es hasta después de la Segunda Guerra Mundial cuando las asociaciones empresariales comienzan a estar en auge, pues la función reguladora del Estado Liberal las impedía actuar con libertad de movimientos. Con la intervención de los mercados por parte del Estado, a través de normas laborales, actuaciones políticas de carácter financiero etc., el Estado pasa a poder intervenir en las Empresas, algo ante lo que estas no se van a quedar pasivas, los empresarios se dan cuenta de la necesidad de crear asociaciones empresariales que hagan frente a las intenciones del Estado, para poder reclamar su sitio como tercer interlocutor social (son los gobiernos emergentes durante estos años los que asientan las bases de la negociación colectiva) algo que les ha costado años conseguir, porque han sido considerados por muchos como grupos de presión en lugar de como un interlocutor más en el diálogo social (Lanzalaco, 1995: 111).

La forma en la que los empresarios pueden actuar es muy diversa, pero tradicionalmente, se han diferenciado dos. Por un lado, nos encontramos con un comportamiento individualizado, en la que los empresarios actuaban únicamente como representantes de su empresa; y, por otro lado, nos podemos encontrar con un comportamiento colectivo, es decir que su modo de actuar va ligado a una estructura organizativa, los empresarios paran a agruparse y dejan atrás los intereses individuales de la empresa para defender los intereses colectivos del sector en el que se engloba su empresa (Martín Artiles, 2003).

Otra de las clasificaciones tradicionales (Alarcón, 2004) del comportamiento de los empresarios es la que podemos hacer según la diferencia entre actuar como empleadores o como emprendedores. Si se comportan de acuerdo a la primera opción, lo hacen sobre el mercado de trabajo o través de pactos con los trabajadores y sus organizaciones; pero si lo hacen comportándose como emprendedores, pasan a actuar sobre el mercado de productos y capitales, o pactando con órganos superiores, como son las esferas políticas.

Con estas dos clasificaciones se ha tratado de hacer una tipología de acciones empresariales entrelazando todas las opciones posibles. En primer lugar, se analiza el caso de un empresario con una acción individual y además como empleador, por lo que el empresario tratará de regular las condiciones del contrato de trabajo, a través de la dirección de personal, las relaciones sindicales en la empresa, y la gestión de recursos humanos a través de las técnicas más novedosas. En el caso de que el empresario actúe con una lógica de empresario individual pero como emprendedor, basará sus decisiones a través de una estrategia competitiva, teniendo en cuenta a la tecnología, y basando sus ideas en una racionalidad económica, por lo que se les suele atribuir políticas basadas en la eficacia, eficiencia, y maximización de beneficios. Siguiendo un comportamiento colectivo y con una lógica de acción como empleadores, los intereses que se presentan son diferentes, por consiguiente, se ha pasado a defender unos intereses políticos y sociales, y se tiene muy en cuenta la influencia que los empresarios como grupo han pasado a tener en el mercado de trabajo, es lo más similar que encontramos a los empresarios como interlocutor social. Por último, pasaremos hablar de los empresarios como ente colectivo con una lógica de acción como emprendedor, una esfera en la que los empresarios pasan a tratar de influir en la economía y el comercio del país (Tabla 1). Entre estos dos últimos tipos de clasificación la clave que les diferencia es que como colectivo pero empleador su ámbito de actuación se limita al mercado de trabajo; mientras que como colectivo emprendedor pasan a influir sobre diversidad de medios (Lanzalaco, 1995: 114).

Tabla 1: Estilos de acción empresarial.

	Individual	Colectivo
Empleador	Basa su estilo de gestión en políticas de recursos humanos que dan importancia a los trabajadores.	Defiende intereses políticos y sociales. Tiene en cuenta la influencia de otros empresarios.
Emprendedor	Estrategia competitiva. Políticas basadas en la racionalidad y maximización de beneficios.	Trata de influir en la economía y comercio del país.

Fuente: *elaboración propia*.

A raíz de esta diversidad de tipos de acción de los empresarios, se ha llegado a la conclusión de que estos pueden seguir tres vías: la acción individual de los empresarios, la acción colectiva, y la de los empleadores de trabajo. Las cuáles se procederán a explicar en los siguientes apartados.

La acción individual de los empresarios

Aún se desconoce cuál es la lógica de acción de los empresarios, porque se discrepa si la que siguen es como empleador o como emprendedor, pero se piensa que el comportamiento empresarial está basado en las motivaciones económicas y políticas de los empresarios, y por lo tanto se adapta a las diversas fases históricas que se han atravesado. Además, se considera que existe una estrecha relación entre la acción como empleador y la de emprendedor, dado que ambas por separado son incompletas, y debe darse un punto de equilibrio entre la eficiencia empresarial, y el hecho de dar respuesta a las reclamaciones de sindicatos de trabajadores, tal y como podemos ver en las políticas de recursos humanos que se han seguido, que perseguían conseguir una mejora en la competitividad y calidad de los productos a través de una serie de políticas de motivación de los trabajadores (Alarcón, 2004).

Debido a los estudios que se han hecho relacionando estos dos tipos de acciones de los empresarios individuales, como empleador y como emprendedor, han producido cambios, tales como (Martín Artiles, 2003):

- El auge de la subcontratación de servicios, como disminuye los costes labores de las empresas.
- La garantía de una paz social y colaboración con la empresa en lo que respecta al diálogo social.
- El cambio de gestión de determinados puestos de trabajo cualificados, lo que provoca que la fuerza de trabajo interna se fragmente y se divida.
- Se han integrado los actores colectivos dentro de las relaciones laborales, lo que ha permitido dar cierto margen en la unilateralidad de las decisiones empresariales.

Como consecuencia de la relevancia que las relaciones laborales han ido tomando dentro de la esfera empresarial, se han ido diversificando los modelos de gestión laboral; ha aumentado el riesgo de ruptura en lo relativo a la negociación colectiva, porque los sindicatos tienen un mayor poder de actuación dentro de las empresas; y poco a poco se va consolidando una lógica microcorporativista dentro de la negociación colectiva y del sindicalismo en general. Todo esto causa que las asociaciones empresariales pierdan poder como actor colectivo, dado que pierden facultades dentro de la negociación colectiva, y lo que es peor, se llega a barajar la idea de que estas dejarán de formar parte de los actores negociadores (Lanzalaco, 1995: 114).

La acción colectiva de los empresarios

Al igual que en la lógica de acción individual, en la colectiva también se ha discrepado sobre si actúan como empleadores o como emprendedores, pero en este caso la acción ha estado marcada por la acción colectiva de los sindicatos. En el caso de las asociaciones empresariales, su estructura es menos articulada y más compleja que para los sindicatos, pero es en este punto en el que para conocer la diferencia entre las dos lógicas de acción colectiva de los empresarios debemos remitirnos a Offe que aclara el diverso significado y los problemas que tiene la mediación entre las asociaciones y los empresarios, al igual que sucede entre los trabajadores y los sindicatos (Offe, 1992).

Offe y Wiesenthal (1992) llega a la conclusión de que existen dos tipos de lógica de acción, por un lado, la monológica, que es la de las asociaciones empresariales; y por otro lado la dialógica, que es la de los sindicatos:

- *Lógica empresarial monológica*: a diferencia de los sindicatos de trabajadores, este tipo de asociaciones empresariales deben defender otro tipo de intereses, tales como, políticos o económicos, lo que hace que la tasa de beneficios de sus miembros se encuentre dentro de uso mínimos fijados. El principal objetivo de las asociaciones empresariales es la defensa de los intereses de los empresarios, por lo que se considera una lógica empresarial monológica debido a los intereses de los empresarios se concretan en un plano económico. Esto hace, que la comunicación entre los empresarios y su

asociación sea más sencilla que la que se da entre los sindicatos y los trabajadores, porque se llegará antes a un consenso y la fuerza que se haga para la consecución de estos sea mayor.

- *Lógica dialógica*: La forma de actuar de los sindicatos está basada en la dialógica para la consecución de intereses morales y materiales, debido a la base social en la que se constituyeron, por lo que tienen dificultades para llegar a un consenso; sin embargo, el problema que predomina en el caso de las asociaciones empresariales, son las discrepancias que se dan entre las pequeñas, medianas y grandes empresas, pues es muy complicado. Además, en el caso de los sindicatos, sus bases están asentadas en la solidaridad, contrapuesto con los intereses privados que representan las asociaciones empresariales. En esta última afirmación, es en la que encontramos el mayor problema al que tienen que hacer frente estas asociaciones, y es que tratan de agrupar a empresarios que en muchas ocasiones compiten entre ellos, por lo que su organización y estructuración es compleja.

Frente a la tesis de Offe que acabamos de ver, nos encontramos con la de Streeck y van Waarden (1991), los cuales sostienen:

- *Minimalismo asociativo*: una unión entre empresarios supone que se dé un exceso de disciplina y unidad de posiciones, lo que da lugar a limitación de empresario como unidad individual, empresa. Por lo que las asociaciones empresariales se caracterizan por el minimalismo asociativo, que quiere decir que se debe mantener un mínimo de amplitud organizativa y de esa manera el empresario tendrá mayor libertad de actuación.
- *Unidad y división*: las asociaciones empresariales son más complejas que los sindicatos, dado que detentan la propiedad de los medios de producción y son responsables de su gestión. Por lo tanto, los empresarios no pueden limitarse a la defensa de los intereses de clase, sino que también tienen que defender su influencia en los mercados de producción.

3.2. Estilos de gestión empresarial

La acción de los empresarios como empleadores: estilos de gerencia laboral

La cultura es un hecho clave a la hora de definir los diversos estilos de gerencia laboral que los empresarios desempeñan como empleadores. Durante la etapa del capitalismo industrial, nos encontramos con el estilo de gerencia pre-taylorista, caracterizado por un modelo autoritario y paternalista, cuya referencia a la hora de organizarse se encuentra en la familia, la Iglesia o el ejército. Pero es a comienzos del siglo pasado cuando los estilos de gerencia van evolucionando gracias a las nuevas técnicas de organización, la introducción de nuevas tecnologías, o la evolución de los derechos laborales. Por eso mismo debemos de clasificar los estilos de gerencia laboral en tres fases (Martin Artiles, 2003):

- *Gestión Tradicional Paternalista*: Como podemos ver en la Tabla 2., este modelo se caracteriza por un rechazo del sindicalismo, causado por su concepción de la obediencia, respeto y tradiciones empresariales. El entorno no deja de ser una comunidad local con relaciones de reciprocidad parentesco y paternalismo, con sus códigos de lealtad a la empresa marcado por las relaciones laborales en las pequeñas y medianas empresas de los países latinos. Es un modelo de gestión muy extendido en Japón, país en el que podemos decir que el paternalismo laboral no ha muerto y se refuerza desde los años '80 debido a la reconversión industrial de las grandes empresas donde predomina el uso de subcontratas; y a las estrategias de descentralización de las pequeñas empresas (Josep María Blanch Rivas, 2003).

Este modelo de gestión se presenta como un modelo de desarrollo económico y de gestión laboral que hace frente al Fordismo. Un ejemplo lo vemos en Italia, donde se llama distritos industriales a la conexión entre las pequeñas empresas y el territorio en el que desempeñan su actividad. Las relaciones laborales del modelo paternalista están caracterizadas por su ambigüedad y tendencia a la informalidad, ya que, al existir una proximidad entre la empresa y el empleado, se generan relaciones directas y de confianza con el empresario. Por eso mismo hay una inexistencia de roles

diferenciados que ponen barreras a la entrada de los sindicatos dentro de la organización.

En el modelo de gestión paternalista, las relaciones laborales se adoptan una tendencia a la identificación del trabajo con determinadas expectativas, además de la inseguridad que regula la empresa. Apenas hay presencia de los sindicatos dentro de las empresas, por lo que no es muy común que se dé el asociacionismo empresarial dentro de este modelo de gestión, y en el caso en el que exista únicamente llegará a un ámbito local, considerándose como un sistema de gremios o federaciones.

- *Estilo de Gerencia Industrial:* Este modelo de gerencia se caracteriza por su visión estricta e individual. Un ejemplo claro lo podemos ver en la Organización Científica del Trabajo de Taylor, que surge como respuesta al poder de los sindicatos de oficio, pero irá adquiriendo más fuerza según la vayan adquiriendo los sindicatos.

Se basa en una cultura individualista del trabajo basada en la cultura anglosajona, y por lo tanto la gerencia laboral también será individualista, como podemos ver en la Escuela de las Relaciones Humanas. Es relevante el papel que juega la ideología liberal en la esfera de control y organización del trabajo, por eso mismo, se le conoce como la gerencia de poca confianza por autores como Maurice, Sellier, Silvestre en 1987, siendo característica de los estilos de gerencia norteamericano, francés o inglés. Este estilo de gerencia supone una mayor división del trabajo, fragmentación de tareas, aumento de la burocratización, menor discrecionalidad, y eso conlleva a una jerarquización mayor y en mayores puestos y niveles jerárquicos en la empresa (Maurice, Sellier y Silvestre, 1987).

- *Estilo de Gerencia Integradora:* Este modelo pasa a reconocer el papel del sindicato en la empresa, y lo hace partícipe de los procesos de participación y negociación, a la vez que supone volver a los estilos de gerencia individual. Maurice, Sellier, Silvestre en 1987, lo consideran típico de Alemania, y lo denomina modelo de gestión de mucha confianza. Este modelo consiste en una organización del trabajo sin una excesiva fragmentación de su contenido, por lo que hay una mayor discrecionalidad en los puestos de trabajo, lo que

supone que sean más participativos, y que también exista una estrecha relación entre centros de trabajo y formación.

La Tabla 2. recoge que desde finales del siglo XX este estilo de gerencia está en auge porque las empresas favorecen los estilos de participación directa, los programas de mejora de trabajo, las estrategias de comunicación, y los planes de formación y de carrera profesional en las empresas. Por tanto, estaríamos desde entonces, asistiendo a una diversificación en la gestión en la fuerza de trabajo, lo que lleva a un nuevo individualismo, gracias a que estos elementos favorecen el resurgimiento de la cultura paternalista dentro de las organizaciones (Kochan, Katz y Mckersie, 1993).

Tabla 2.- Estilos de Gerencia Laboral

Fase	Periodo que comprende	Características clave
1ª	Del siglo XIX al siglo XX.	Estilo autoritario, paternalista, en el que se da una exclusión del sindicalismo para poseer un control directo de los trabajadores.
2ª	Desde la II Guerra Mundial a 1980.	El sindicalismo ha cobrado gran importancia, debido a que las gerencias han comenzado a reconocer a los sindicatos.
3ª	Desde los años '80 hasta la actualidad.	Se ha producido un retorno a la gerencia paternalista de la primera fase, aunque no es tan autoritario como sucedía un siglo atrás.

Fuente: *Elaboración propia*

Estilos de gestión empresarial

Los estilos de gestión empresarial de la actualidad nada tiene que ver con lo que se conocían hace apenas hace años. Sin duda el mundo de la empresa es uno de los que más avanza y que más rápido se tiene que adaptar a los cambios (Ovejero Bernal A., 2006). Por lo que en la actualidad podemos distinguir los siguientes tipos de gestión empresarial:

- *Modelo de Mintzberg*: estaba basado en un modelo piramidal, considerando que toda estructura organizacional debe de estar compuesto por cinco modelos jerárquicos (Ramírez Guerra, C., 1999):

1. Núcleo de operaciones: Está formado por los trabajadores encargados de la producción y la prestación de servicios.
 2. Ápice estratégico: en este escalafón se encuentran los directivos y responsables de la empresa.
 3. Línea intermedia: compuesta por los encargados de convertir los objetivos de la compañía en acciones que llevar a cabo.
 4. Tecnoestructura: en ella se engloban los encargados de la estandarización y de la normalización de procesos, así como la dirección de operaciones.
 5. Personal de apoyo: en este apartado se encuentran aquellos profesionales que se limitan a prestar servicios complementarios a la empresa.
- *Modelo de Organizaciones Planas*: Es el modelo opuesto al planteado por Mintzberg, trata delimitar todos los mandos intermedios en las organizaciones, para que así se mejore la motivación de los trabajadores y se pueda mejorar la eficacia, innovación, transparencia y eficiencia de los empleados. Para poder llevarlo a cabo se les trata de dar el poder a los trabajadores para que puedan tener total autonomía en la toma de sus decisiones sin tener que rendirle cuentas a ningún supervisor (Contreras *et al* 2009).
 - *Holocracia*: Está basado en la distribución de roles y círculos dotados con autonomía, por lo que las decisiones se toman a nivel específico, y, por tanto, la autoridad de la empresa se reparte en los distintos grupos en los que está dividida la misma. Se suele dar en empresas que quieren eliminar su estructura jerárquica, y comienza a cobrar fuerza a principios del presente siglo (Robertson *et al* 2015).
 - *Modelo Zeitgeist*: Se le puede considerar el paso intermedio entre una estructura piramidal y una plana. Consiste en estructurar la organización en un sistema circular que se divide en cinco áreas que son autosuficientes y poseen poder de decisión en igual medida. Las áreas (Administración, Mercado, Producción, Ventas y Finanzas) están gestionadas por un delegado y no existen más mandos intermedios que ellos, por lo que cada uno responde de su área y dentro de las mismas (Fernández, 1999).

- *Modelo Lean*: Consiste en eliminar de la organización todo aquello a lo que se le pueda considerar como un desperdicio, o lo que es lo mismo, que no aporte valor al servicio final que la empresa ofrece. Para poder llevar a cabo este proceso es necesario eliminar todo aquellos que es prescindible, reducir tiempos y costes, y para ellos se suelen utilizar herramientas que nos ayuden a llevar a cabo las cinco fases de las que se componen: Definir, Medir, Analizar, Implantar y Controlar (Alarcón, & Fuentes, 2007).
- *Modelo Kaizen*: Surge en Japón en el seno de la multinacional Toyota. Se basa en alcanzar una calidad total a través de la mejora progresiva y continua, en la que se implica a los trabajadores para encontrar propuestas y proyectos que ayuden a la consecución de dicho fin (Barraza, & Dávila, 2008).
- *Teoría Z de Ouchi*: Se basa en el cuidado del capital humano, es decir, que, si los empleados se encuentran identificados con la empresa y satisfecho en la misma sus resultados dentro de esta serán menores, “sin personas no hay organización”. Este modelo es partidario de impulsar las relaciones interpersonales sanas dentro de la organización, a través de la confianza en los trabajadores, el reconocimiento de su trabajo y estabilidad de sus puestos de trabajo (López, 2009).

3.3. Funciones de las asociaciones empresariales

Podemos decir que las asociaciones empresariales cumplen cuatro funciones sociales: la de negociación del salario y las condiciones de empleo; el diseño y la aplicación de normativas de los conflictos socio laborales; los servicios de consulta y asesoría; y la función de representación política e institucional (Blach Ribas, 2003).

- *Función de negociación colectiva*: Es su principal función como empleadores, la de fijar las condiciones de trabajo, tales como llevar un control de la inflación, negociar los diversos tipos de contrato, determinar el tiempo de trabajo, o la edad de jubilación, entre otros. Esta función es asumida por las asociaciones sectoriales y por las confederaciones nacionales, que las negocian en base a tres tipos de acuerdos: los completos, los parciales y los mínimos.

- Acuerdos mínimos en materia salarial: Son aquellos que pueden ser asumidos por todas las empresas del sector, y su contenido suele estar limitado. Únicamente son acuerdos en materia salarial, y predominan en los sectores de la química y la mecánica (Sisson, 1988).
- Acuerdos parciales: se encuentran a medio camino entre los mínimos y los completos, y se suelen completar con suplementos de asignación garantizada. Son muy típicos de Pymes en sectores de la construcción, artes gráficas o calzado.
- Acuerdos completos: Es el opuesto al acuerdo mínimo. Son acuerdo estandarizados en lo que casi no se da margen de maniobra a ampliar nada. Es característico en sectores como el eléctrico o el transporte.

Estos acuerdos son variables en función del sector en el que nos encontremos debido a la diferente estructura del sector empresarial. Cuando las estructuras son más heterogéneas, la negociación colectiva es más complicada y los acuerdos a los que se llegará serán mínimos; mientras que cuando la estructura es más homogénea, es mucho más sencillo llegar a acuerdo, y estos serán completos.

- Intervención en la resolución de conflictos: El diseño y la aplicación de la norma es un proceso que preocupa al empresario, por lo que la normativa de la negociación colectiva de conflictos ha ido evolucionando desde un ámbito local hasta llegar a un plano nacional. Esto es una norma genérica, que se preocupa de cualquier conflicto que pueda darse, pero en el que destacan aquellos que se refieren a la interpretación de los convenios colectivos, por lo que es necesario el asesoramiento por parte de las asociaciones empresariales.
- Servicio de consulta y asesoramiento: Se comienza a desarrollar desde los años '80, siendo este el momento en el que total las asociaciones empresariales comienzan a desarrollarse en ámbitos locales y nacionales. Destaca su desarrollo en la función de asesoría, y este crecimiento está

relacionado con la reestructuración empresarial y la reorganización del trabajo en la empresa, debido al incremento de normas sociolaborales.

- Función de representación y grupos de presión: Las asociaciones empresariales se encuentran representadas mediante confederaciones a nivel local o nacional, por lo que esta representación puede tener diversas fórmulas en función de las condiciones necesarias para que se desarrollen. En el nivel confederal, esta función, se pone de manifiesto en acuerdos tripartitos -Estado, sindicatos y asociaciones empresariales-. Como grupo de presión, podemos diferenciar aquellos que tienen funciones de defensa, los grupos Beta; y aquellos más dinámicos que se enfrentan a los otros grupos de presión.⁶

3.4. Problemas en la representación colectiva de los grupos empresariales

Históricamente han surgido una serie de problemas de representación para las asociaciones empresariales, porque los intereses de estas no son los mismos dependiendo del tamaño de las mismas, de su financiación, o del tipo de servicios que ofrezcan. Surgen así las siguientes secciones:

- División entre empresas de industria y servicio: Es la división más frecuente por normal general, en aquellos países donde la industria predomina las asociaciones empresariales son más fuertes y tienen un mayor número de afiliados, que en aquellos países en los que predomina el comercio, donde este es menos influente. Aunque hay países, como es el caso de España, en los que la representación de los intereses se las industrias y los comercios se hacen desde las mismas asociaciones.
- División marcada por el tamaño de la empresa: Se da una diversificación entre las asociaciones empresariales que agrupan a pequeñas empresas, y las que agrupan a grandes empresas puesto que los intereses económicos y políticos de las mismas son diferentes, por norma general, nos encontramos con grandes empresas con un pensamiento liberal, y con pequeñas empresas en las que se da una gran diversidad ideológica, es por eso por lo

⁶ Se considera que los grupos de presión están actuando cuando se acercan a las autoridades públicas y a los gobiernos en busca de apoyos a sus intereses o al desarrollo de un determinado programa económico (Martín Artiles, 2003).

que las asociaciones empresariales de las grandes empresas constituyen foros exclusivos; y hay muchos países en los que existen asociaciones empresariales exclusivas para pequeñas empresas, como es el caso de la CEPYME española, que la actualidad se encuentra asociada con la CEOE.

- División de la propiedad del capital: Las empresas pueden tener un capital constituido por fondos privados, o por fondos públicos, por lo que se da el caso de la existencia de asociaciones empresariales de empresas de capital público, incluso de cooperativas. Hay casos en las que se forman asociaciones en las que las empresas con capital privado se asocian con las de capital público; y otros, en los que son agencias privadas las que se encargan de realizar las funciones de las asociaciones empresariales de las empresas públicas, como es el caso de SEPI.
- División de corrientes ideológicas: Aunque en menor medida que en los sindicatos, la ideología es un aspecto clave en las asociaciones empresariales. Podemos ver como en el caso francés y holandés hay asociaciones empresariales de extrema derecha o cristianas, entre otras. Pero podemos decir que dentro de las asociaciones empresariales la ideología es más homogénea que en el caso de los sindicatos, y estas, rara vez se encuentran intervenidas por partidos políticos, sin embargo, se suelen relacionar con partidos de centro derecha votados por la clase media.

3.5. Las asociaciones empresariales en España

Las asociaciones empresariales españolas nacen en 1977, cuando se aprueba la Ley de Libertad Sindical, y por lo tanto los empresarios procedentes de la OSE (Organización Sindical Española) deciden volver agruparse, porque la organización anterior desaparece tras la muerte de Franco, para así poder defender los derechos de los empresarios españoles. Nace el 29 de junio 1977, aunque no fue hasta septiembre cuando comienzan a reunir a más empresarios, adhiriéndose en ese mes 408 delegados de 89 organizaciones que representaban a 800.000 empresarios, por lo que fue en este momento cuando se aprobaron sus Estatutos y órganos de Gobierno.

En 1978, con la aprobación de la Constitución Española, se le reconoce su papel como tercer interlocutor social, al igual que a los sindicatos y al Gobierno, lo que le permite que a lo largo de los años siguientes firme acuerdos con los otros interlocutores sociales, como el que en 1979 firman con UGT sobre Concentración Social que permite que se apruebe el Estatuto de los Trabajadores; o el Acuerdo Marco Interconfederal de 1981 que permite consolidar el diálogo social. En 1985 se celebra el I Congreso Nacional de Empresarios al que asistieron 2500 representantes empresariales, y que permitió afianzar la figura de las asociaciones empresariales en España (CEOE, 2019).

A lo largo de estos 41 años, la CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales) ha contado con cinco presidentes, todos ellos hombres empresarios que han luchado por mantener vivo el espíritu con el que un día se fundó. Sin duda entre los presidentes de la patronal destacan dos, José María Cuevas Salvador, abogado de profesión, que dedicó gran parte de su vida a defender los derechos de los empresarios españoles, siendo por lo tanto el presidente que más tiempo ha estado en el cargo, más de 20 años. Gracias a él se logró que CEOE fuera la mayor asociación de empresarios españoles y que se firmaran acuerdos comerciales con Iberoamérica o África. Si CEOE llegó a ser la llave de los empresarios españoles a otros países fue gracias a toda la labor que Cuevas hizo durante esos años. Otro de los presidentes más sonados es Gerardo Díaz Ferrán, sucesor de Cuevas, y empresario gracias a la fortuna que heredó de sus padres. Fue presidente durante tres años, tras su cede fue acusado de alzamiento de bienes y blanqueo de capitales, y fraude a Hacienda, además de estar relacionado con la emisión de pagarés de Nueva Rumasa⁷. Esto causó que las asociaciones empresariales perdieran el poder que habían logrado conseguir durante sus primeros 30 años de funcionamiento (Noceda, 2013).

Las asociaciones empresariales españolas representan dos fenómenos: en primer lugar, un fenómeno estructural, a causa del desarrollo del capitalismo se ha producido de manera tardía, al igual que la consolidación de las asociaciones empresariales como organizaciones; y, en segundo lugar, la débil articulación de los

⁷ En el año 2009 se comenzaron a emitir pagaré de Nueva Rumasa, que ofrecían una alta rentabilidad anual, pero en el 2011 se descubrió que era una estafa. A día de hoy ninguno de los inversores ha recibido el dinero que invirtieron, puesto que Nueva Rumasa cayó en concurso de acreedores a principios del 2011.

intereses de sus representados, causado por el gran número de asociados y a la mala organización. Las primeras asociaciones empresariales surgen durante la transición política, y siguen cuatro líneas de actuación (CEOE, 2019):

- La revitalización de instituciones empresariales que eran inexistentes durante la dictadura franquista, como vemos en el caso de Fomento Nacional del Trabajo, que resurge en Cataluña en 1976.
- La creación de patronales vinculadas a los reductos del sindicalismo vertical, como es el caso de la CEOE.
- A través de la creación de patronales vinculadas a empresas que tengan posición dominante durante uno o varios sectores, como se da en el caso del Círculo Español de Empresarios.
- Mediante el impulso de la organización empresarial a través de una actividad propagandística.

A partir de 1977 comienza a haber una gran competencia entre las diversas asociaciones empresariales, lo que supone una pérdida de poder de las mismas, por eso se plantean unificarse, esto sucede cuando las cuatro grandes asociaciones empresariales (Fomento, Agrupación Independiente, CEOE, y Confederación Empresarial Español) se agrupan en 1977 bajo el nombre de CEOE. Tras su consolidación como organización empresarial comienza a absorber a otras asociaciones empresariales, como es el caso de CEPYME y COPYME, pasándose a llamar CEOE-CEPYME. Este hecho se debe al desarrollo que habían tenido los sindicatos en los últimos años. La estructura de las asociaciones empresariales españolas es muy compleja, y por eso mismo es muy complicado calcular su representatividad, y en sus orígenes su intención era la de representar a grandes empresas públicas y privadas, por lo que su problema principal surge a la hora de representar los intereses de pequeñas empresas que son opuestos, en muchas ocasiones, a los de las grandes (Pardo Avellaneda y Fernández, 1991).

A día de hoy, la CEOE está formada por 134 organizaciones sectoriales y 51 territoriales, por lo que son casi 200 las organizaciones que se encuentran confederadas dentro de la CEOE, lo que supone 1.3 millones de empresas asociadas que dan trabajo al 93% de la población (CEOE, 2019). Sin embargo, es muy complicado conocer los datos reales de las organizaciones que integran a las

asociaciones empresariales, aunque sí que se conoce que los vínculos dentro de las mismas son tenues y que la comunicación entre las mismas es casi inexistente, por lo que en la mayoría de los casos estas asociaciones apenas tienen vínculos permanentes con la confederación central, la CEOE (Noceda, 2013).

CEOE se encarga de representar los intereses de los empresarios en el marco de la negociación colectiva junto con los sindicatos, por lo que participa en los principales organismos de la Administración española representando a los empresarios de todo el territorio nacional promoviendo el espíritu empresarial y el emprendimiento, así como promover la figura de la mujer dentro de los órganos de gestión y administración de las empresas (CEOE, 2019), con el fin de eliminar el techo de cristal⁸. Además, desarrolla una labor técnica a través de la que realiza labores técnicas que permite analizar los aspectos de la regulación económica que afectan al entorno económico, laboral y social de las empresas. Dentro de CEOE podemos encontrar los siguientes órganos consultivos:

- Comisión de Competitividad, Comercio y Consumo.
- Comisión de Concesiones y Servicios.
- Comisión de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente.
- Comisión de Diálogo Social y Empleo.
- Comisión de Economía Política y Financiera.
- Comisión de Educación y Formación.
- Comisión Fiscal.
- Comisión de Fomento del Espíritu Empresarial.
- Comisión de Igualdad y Diversidad.
- Comisión de Industria y Energía.
- Comisión de Infraestructuras y Urbanismo.
- Comisión de investigación, Desarrollo e Innovación.
- Comisión Legal.
- Comisión de Mercado Interior.
- Comisión de Relaciones Internacionales.
- Comisión de Responsabilidad Social Empresarial.

⁸ En 1978, Marilyn Loden argumentó que las mujeres no ascendíamos debido a una cultura que obstruye nuestras aspiraciones y no fomenta una equidad en oportunidades.

- Comisión de Sanidad y Asuntos Sociales.
- Comisión de Seguridad Social.
- Comisión de Sociedad Digital.
- Consejo del Transporte y la Logística.
- Consejo de Turismo, Cultura y Deporte.
- Comisión de Unión Europea.

CEOE está presente en diversos organismos dependientes de la Administración española y de la Unión Europea, que le permite defender los intereses de los empresarios. Estos organismos son (CEOE, 2019):

- Ministerio de Economía. Opera dentro del Consejo Superior de Estadística, del Instituto Nacional de Estadística, y de la Entidad Nacional de Acreditación y Certificación.
- Ministerio de Ciencia e Innovación, dentro del Consejo Asesor de Ciencia y Tecnología.
- Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, operando dentro del Consejo Asesor del Medio Ambiente, Consejo Nacional del Clima, Consejo Nacional del Agua, Consejo Estatal del Patrimonio Natural y Biodiversidad, Comité MaB (Man and Biodiversity), Consejo de la Red de Parques Nacionales, Comisión Mixta de Envases, Comité de Participación de Organismos Modificados Genéticamente, Comité de Seguimiento de la Red Rural Nacional de España para el periodo 2007/2013, y del Grupo de Trabajo de Huella de Carbono.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, a través del Consejo Español del Turismo, Foro de Innovación y Patentes, Consejo Interterritorial de Internacionalización, Observatorios Industriales Sectoriales, Comisión del Seguimiento del Programa “Torres Quevedo”, y del Consejo del Instituto Español de Comercio Exterior.
- Ministerio de Educación, operando desde el Consejo Escolar de Estado, Consejo General de Formación Profesional, Comisión de Formación del Programa Europeo de Aprendizaje Permanente, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Comité para la Definición del Marco Español

- de Cualificaciones para la Educación Superior, y del Observatorio Universitario de becas y ayudas al estudio y rendimiento académico del MEC.
- Ministerio de Sanidad y Política Social, gracias a su participación en la Agencia Española de Seguridad Alimentaria, Consejo de Participación del Instituto Nacional de Gestión Sanitaria (INGESA), Comité Consultivo del Sistema de Autonomía y Atención a la Dependencia, Comité Consultivo Consejo Interterritorial del Sistema Nacional de Salud, Consejo de Participación de la Mujer, Consejo General del Sistema Arbitral de Consumo, Comité de Contacto sobre Seguridad de los Productos, y del Observatorio Estatal de Violencia sobre la Mujer.
 - Ministerio de Defensa, desde EURODEFENSE-España.
 - Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, a través del Consejo de Cooperación y Desarrollo.
 - Ministerio de Trabajo e Inmigración, desde el Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS), Instituto Social de la Marina (ISM), Instituto Nacional de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO), Instituto Nacional de la Seguridad Social e Higiene en el Trabajo (INSHT), Fondo de Garantía Salarial (FOGASA), Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos, Comisión Consultiva de Patrimonio Sindical, Comisión Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, Comisiones de Seguimiento del Fondo Social Europeo y de sus programas operativos, Patronato de la Fundación para el Servicio Interconfederal de Mediación y Arbitraje (SIMA), Comisión Tripartita del Acuerdo para la Solución Extrajudicial de Conflictos Laborales, Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales, Consejo de Seguimiento de MATEP de la SS, Comisión Laboral Tripartita de Inmigración, Foro para la Integración Social de los Inmigrantes, Consejo General de Ciudadanía Española en el Exterior, Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (Comisión de Seguimiento), Consejo General del Sistema Nacional de Empleo, Consejo General y Comisión Ejecutiva del Servicio Público de Empleo Estatal (SPEE), Comisión Tripartita del Empleo para Jóvenes, Comisión Estatal de Formación para el Empleo, Fundación Tripartita para la Formación de Empleo, Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial (CERSE), Comisión Consultiva Tripartita de la Inspección de

Trabajo y Seguridad Social, y de las Mesas de Diálogo Social para el Seguimiento del Protocolo de Kioto.

- Además, forma parte de organismos institucionales nacionales, tales como el Consejo Económico y Social, y el Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- Por último, también lo hace de entidades privadas como la Asociación Española de Normalización y Certificación.

4. ANÁLISIS DE CASO

4.1. Estilos y funciones de las asociaciones empresariales en Palencia

Confederación Palentina de Organizaciones Empresariales

La Confederación Palentina de Organizaciones Empresariales (CPOE) nace el 17 de diciembre de 1977, con el fin del franquismo, la Organización Sindical Española (OSE) habría desaparecido, y los empresarios tenían la necesidad de defender sus intereses, por lo que decidieron volver agruparse.

CPOE nace tan sólo ocho meses de la aprobación por las Cortes de la Ley 19/1977 de 1 de abril por la que se regulaba el derecho a la asociación sindical. Gracias a esta Ley se permitía a los sindicatos y patronales de la vieja Organización Sindical, así como a las nuevas asociaciones del mundo laboral y empresarial que se refundaran o constituyesen libremente dentro del marco de la recién estrenada democracia (Pedro Schwartz Girón, 2007).

En mayo de 1982, CPOE firma el acta de formación de la Comisión Promotora de la Confederación de Organizaciones Empresariales de Castilla y León, de la mano de Jesús Pascual como su Presidente y Julián Bercianos como su Secretario General, los cuales ostentaron dichos cargos desde la formación de CPOE en 1977 hasta el fallecimiento de Jesús Pascual en 1985 (CPOE, 2019)

Los fines de la asociación siguen manteniéndose desde su fundación, y se basan en cuatro objetivos clave:

- Fomentar y defender el sistema de iniciativa privada y economía libre de mercado.
- Promover y defender la unidad y la integración empresarial.
- Propiciar el desarrollo económico de la provincia, como medio de lograr una situación social cada vez más justa.

- Representar los intereses empresariales, generales y comunes ante la sociedad palentina, la Administración y las organizaciones de los trabajadores.

Desde su origen ha tenido un total de cinco presidentes, en los que solamente figura una mujer, Carmen Moreno. En la actualidad la CPOE cuenta con un total de 33 asociaciones confederadas, las cuales se pueden beneficiar de los siguientes servicios:

- Servicios administrativos.
- Asesoramiento fiscal.
- Asesoría laboral.
- Ayuda al emprendedor.
- Servicio de asistencia en materia de prevención de riesgos laborales.
- Negociación de convenios con empresas e instituciones.
- Apoyo a la internacionalización.

La Cámara de Comercio Palentina

La Cámara de Comercio Palentina nace el 18 de diciembre de 1898 para ser un órgano consultivo de la Administración con el fin de representar, defender y promover los intereses generales del comercio, la industria y los servicios de su demarcación. Forma parte de la Red de Cámaras Oficiales de España, que está formada por 88 Cámaras de Comercios que actúan de manera conjunta con las 35 reconocidas oficialmente en el exterior. Todas ellas se organizan en torno a tres ejes: Formación, emprendimiento y empleo; Innovación y nuevas tecnologías; y Comercio y Turismo.

Para poder trabajar en estos tres ejes, la Cámara de Comercio de Palencia ofrece los siguientes servicios para las empresas palentinas (Cámara, 2019):

Asesoramiento en la contratación.

- Asesoramiento en ayudas económicas públicas.
- Diseño de plan de negocio para emprendedores.
- Actúa como ventanilla única (PAE) para la creación de nuevas empresas.
- Alquiler de espacios de reuniones y *coworking*.

- Formación personalizada para trabajadores.
- Ayuda en la internacionalización de empresas.

Con este epígrafe cumplimos el primer objetivo de los marcados al inicio del trabajo, y que se refiere a la categorización de las asociaciones empresariales de la provincia.

4.2. Empresarios y asociaciones empresariales de Palencia

Para poder realizar este trabajo se han llevado a cabo siete entrevistas, de las cuales dos han sido a las asociaciones de empresarios más fuertes de la provincia de Palencia, la CPOE y la Cámara de Comercio; y los cinco restantes se han realizado a distintos empresarios pertenecientes a sectores diferentes. Todas las entrevistas las podemos encontrar en los Anexos I y II de este trabajo. En el Anexo I se encuentran las entrevistas a las asociaciones empresariales, y en el Anexo II, las que se han realizado a los diferentes empresarios.

A las asociaciones la une que su ámbito de actuación se limita a la provincia de Palencia, que defienden y asesoran los intereses de los empresarios y que a su vez se encuentran confederadas a una asociación a nivel nacional, la CEOE para la CPOE y la Cámara de Comercio de España para la Cámara de Comercio de Palencia.

A los empresarios les une que su actividad se desarrolla dentro de la provincia, pero los sectores son muy diversos, pertenecen a la hostelería, agricultura, cines y espectáculos, comercio y nuevas tecnologías. Sus edades, tiempo en el puesto y etapa de maduración de la empresa también son muy diversas, pero les une que todas son PYMES o micro-PYMES, por lo que se hace notable el hecho de que la mayoría de las empresas de la provincia no tengan más de 25 trabajadores y un único centro de actividad.

Las entrevistas 1 y 2 del anexo I nos permiten conocer las funciones de las asociaciones empresariales, y por lo tanto dar respuesta al segundo de los objetivos. JI.C de la entrevista 2 del Anexo I señala, ofrece servicios de asesoramiento fiscal y laboral, negocia convenios colectivos, se encuentra dentro del modelo de negociación colectiva español y actúa como árbitro dentro del servicio

de mediación de conflictos, por lo que ayuda en la resolución de los mismos, algo que, tal y como RG de la Cámara de Comercio de Palencia, su asociación está tratando de implantar en los ámbitos civil y mercantil, y para poder llevarlo a cabo ella misma ha recibido formación por parte de la Cámara de España en Madrid, además de asesoran en comercio internacional y emprendimiento a los empresarios; en ambos casos cuentan con representación a nivel nacional, siendo estas las que se encargan de negociar acuerdos que afectan a todos los sectores de manera transversal.

Los problemas a los que se enfrentan las asociaciones empresariales palentinas no dejan de ser los mismos a los que se enfrentan sus representantes nacionales, que podemos ver citados en el epígrafe 3.4 del marco teórico, que son la división entre empresas que ofrecen productos y las que ofrecen servicios, diferencias entre empresas por el tamaño que poseen, división de opinión entre las empresas que tienen una financiación pública y una privada, y obviamente divergencias ideológicas. A todo esto, se le suman las críticas que los empresarios hacen a las asociaciones, tal y como hemos visto en las entrevistas, porque, aunque los cinco empresarios conocían las asociaciones, y cuatro de ellos hacen uso de sus servicios, todos apuntan que se quedan cortos, incluso hay un nicho de empresarios, aquellos que representan el futuro del tejido empresarial español, que desconocen los servicios que ofrecen, porque la publicidad que hacen de los mismos es nula, además de no tener presencia dentro de los círculos de empresarios. Al mayor problema al que se enfrenta las asociaciones empresariales palentinas es que debido a su reducido tamaño no pueden cubrir las necesidades de todos los empresarios, y ni si quiera cubren las de sus asociados, tal y como señala E.R, empresario del sector de la hostelería en la entrevista 1 del Anexo II.

En las preguntas 17 y 18 de las entrevistas 1 y 2 del Anexo I se puede ver el origen de las asociaciones empresariales de la provincia de Palencia y su posicionamiento con respecto a las diferentes corrientes ideológicas. En el caso de Palencia, se procede de un Sindicalismo Vertical en el que la idea de asociación empresarial estaba muy ligada al sindicalismo amarillo característico de Japón, por lo que aunque la Cámara de Comercio y la CPOE lo nieguen, aún queda en su lógica de acción cierta herencia de la OSE y por tanto la lógica de acción está

basada en el paternalismo, debido a que poseen un rechazo de los sindicatos, porque aunque afirman que su relación es cordial, en verdad esas relaciones son nula, tal y como se releja en las acciones que llevan a cabo, donde la colaboración entre ambos interlocutores sociales se limita a lo estrictamente necesario.

Como se poder apreciar en la Tabla 3, llama la atención la diferencia que nos encontramos en las respuestas de ambas asociaciones, incluso en ocasiones lo que una considera que beneficia, la otra piensa que perjudica, como es el caso de los partidos políticos a nivel local.

Tabla 3.- Comparativa entre asociaciones empresariales.

	Cámara de Comercio	CPOE
Problemas a los que se enfrentan	Ambas asociaciones se enfrentan a los mismos problemas. Los empresarios critican que no reciben apoyo y atención por parte de las asociaciones, porque estas se centran en las empresas más representativas de la provincia, olvidándose de pequeños y medianos empresarios.	
Conocimiento del sector	Se centra en conocer empresas con CIF único, por lo que no tienen en cuenta a los empresarios autónomos.	Únicamente se centra en las empresas que se encuentran asociadas en su organización.
Relaciones políticas	Considera que todos los partidos políticos a nivel local benefician a los empresarios.	Considera que ningún partido político beneficia a los empresarios.
Servicios ofrecidos	Se centra en el emprendimiento y la internacionalización.	Se especializa en asesoría jurídico.laboral y fiscal.
Representación a nivel nacional.	Se encuentra dentro de la Red de Cámaras de Comercio de España.	Se encuentra confederada en la CEOE.
Relación con los sindicatos	Colaboran en varias actividades de fomento al empleo a través de Garantía Juvenil,	Simplemente cordial, porque representan intereses contrarios.
Conciliación – Mediación - Arbitraje	Laboral.	Civil y mercantil.
Contracción > 45 años.	No es un problema que afecte a la provincia. No tienen problemas para integrarse en el mercado laboral.	Las bonificaciones en sus contratos son necesarias para integrarles, porque el mercado de trabajo no les absorbe.

Fuente: *Elaboración propia.*

La primera pregunta de las entrevistas del anexo I y II trata de dar respuesta al cuarto de los objetivos del trabajo, que es ver el grado de conocimiento del sector, se puede ver que en el caso de ambas asociaciones tienen conocimientos sobre el sector, pero mientras Cámara se centra en empresas constituidas con CIF, CPOE engloba a todos los empresarios, incluidos aquellos que son trabajadores autónomos, por lo que tienen algunas discrepancias. En el caso de los empresarios, existen muchas diferencias con respecto al grado de conocimiento del sector en el que desarrollan su actividad, pero este es bastante bajo, centrándose únicamente en el sector en el que desarrollan su trabajo, sin darle importancia a la Palencia rural que rodea a la capital, por lo que se olvidan de toda la producción agraria que tenemos.

Un problema al que se enfrenta el tejido empresarial palentino es a la avanzada edad de los empresarios, y tal y como la totalidad de los empresarios han apuntado, instituciones y asociaciones se centran en las empresas más grandes o de mayor antigüedad a la hora de diseñar sus políticas de actuación y no se apoya a los jóvenes innovadores que tratan de dar una nueva visión a la capital, acusándoles de apostar por una Palencia cómoda para jubilados y funcionarios que se ha convertido en ciudad dormitorio de los trabajadores de grandes factorías como FASA (Grupo Renault). Se puede decir que los empresarios palentinos tienen una media de edad de 50 años, que el sector que predomina en la provincia es el agroalimentario, que la gran parte de las empresas son PYMES con menos de 10 trabajadores, y aunque no se conoce cuál es la empresa más antigua de la provincia podemos decir que Gullón es una de las más longevas datando de 1892 su fundación de la mano de Manuel Gullón (Empresario 3, J.M. Cine y espectáculos).

Con las preguntas 8, 9, 12, 15, 16, 17 a asociaciones, y 7, 19, 20 y 21 a empresarios podemos examinar las relaciones políticas e ideológicas de las asociaciones empresariales y los empresarios de Palencia, o lo que es lo mismo, dar respuesta al quinto objetivo del trabajo. Esto ha sido complicado, pues tanto empresarios como asociaciones han preferido no manifestarse, pero los empresarios que han respondido a esta pregunta afirman que, aunque en la teoría son los partidos de derechas los que benefician a los empresarios, en el caso del

gobierno local ningún partido les beneficia, debido a que les tienen olvidados. En el caso de las asociaciones, R.G en la entrevista 1 del Anexo I de la Cámara de Comercio afirma que son todos los partidos tratan de beneficiar a los empresarios, por que tratan de buscar un beneficio social, lo malo es que cuando se llega al Gobierno muchas veces no te encuentras en el ciclo económico ideal para incentivar el emprendimiento y ayudar a las empresas del entorno. CPOE no se posiciona, afirmando que ninguno beneficia a los empresarios, pero en el anexo que han facilitado junto con su entrevista en el que plantean soluciones para el tejido empresarial de la provincia muestran claramente su ideología política, la cual es semejante a la de los partidos políticos de centro derecha como Ciudadanos, por lo que de las entrevistas se extraen que los empresarios de la provincia están descontentos con los gobiernos que ha habido en los últimos años y manifiestan que no se sienten respaldados por ninguna fuerza política, por lo que sus relaciones con estos son malas, frente a las asociaciones empresariales que por un lado la Cámara prefiere mantenerse neutral porque eso les beneficia, frente a la CPOE que demuestra una corriente ideológica bastante derechista.

En último lugar, y para dar respuesta al objetivo sexto, se han unido las respuestas de empresarios a las preguntas 3. 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, y 18 de diferentes sectores de la provincia con los diferentes estilos de gestión empresarial identificados en el marco teórico en el epígrafe 3.2 del mismo. En el caso de la agricultura se podría decir su estilo de gestión es similar al modelo que Mintzberg planteaba, porque la estructura de la organización es piramidal, lo vemos en la entrevista 2 del anexo dos, en la que J.L.M agricultor en la entrevista 2 del Anexo II, afirma que su motivación empresarial es *“Tener una alta productividad y calidad de mis productos que corresponda a las necesidades de los consumidores.”*, además aunque afirma que las relaciones con sus empleados son *“inmejorables, los considero de la familia”*, en la práctica a los trabajadores se les paga lo mínimo según convenio y solamente se les proporcionan los beneficios que este les otorga, en la que los trabajadores deben de cumplir las órdenes del propietario y encargado de las tierras, ya sean contratados externos o miembros de la familia; frente a esto se encuentra el modelo que plantean las empresas de nuevas tecnologías en las que se mezcla el modelo de Holocracia en las que se da independencia a los trabajadores para que tengan libertad de trabajo y por ello se sientan motivados y

realizados, a la vez que se es similar al modelo de Organizaciones Planas con el que se eliminan los mandos intermedios por lo que los trabajadores pasan a tener libertad de movimientos y autonomía en sus puestos de trabajo, además de dar voz y voto a los empleados en las decisiones que se toman sobre la compañía, hecho que se toma del modelo Kaizen, aunque también sigue el modelo de la Teoría Z de Ouchi porque se trata de cuidar a los trabajadores, esto se ve en la entrevista 5 del anexo II que se realiza a E.D del sector de las telecomunicaciones, aunque su sector carece de convenio colectivo y se les aplica el Estatuto de los Trabajadores, *“Facilitándoles al máximo las cosas, adaptándonos a sus necesidades y las realidades que tengan en cada momento, pero a la vez siendo responsables.”*, además de ser señalarle que su motivación empresarial es muy distinta a la del empresario anterior, puesto que esta es la de *“la suma de la gente es mayor a lo que cada uno puede hacer de manera individual, por lo que entre todos debemos crear algo que haga que la sociedad sea capaz de crecer y de cambiar .”* Por lo que en lugar de buscar un beneficio personal con su empresa llega más allá y trata de buscar un beneficio social que puede recordar a los fines de las sociedades laborales. En el caso de la hostelería y los espectáculos se podría decir que llevan a cabo un modelo Zeitgeist, por lo que dentro de las empresas se sigue manteniendo una estructura de organigrama clásico en el que se marca la diferencia entre empleados y directivos, como vemos en la entrevista 1 y la 3 del anexo II realizadas a E.R, de la hostelería y a E.M de los espectáculos, en las entrevistas 1 y 3 del Anexo II, respectivamente, en las que ambos buscan *“Profesionalidad y actitud, pero sobretodo ganas”* en sus empleados como apunta Eduardo relea, y *“Actualmente nuestro principal objetivo es mantenernos y que nuestros cines sigan brindando servicios en Palencia y Ávila.”* Como asegura E.M en la entrevista 3 del Anexo II, incluso en este último caso se mejora ligeramente las condiciones de los trabajadores con un acuerdo de empresa, por lo que indica que son más importantes para la empresa que en el caso del empresario de la entrevista 2; por último en el casos del comercio, se podría decir que plantea un modelo de Teoría Z de Ouchi, debido a que trata de que su empleado sea uno más en la familia, tratándole como una persona y no como a un empleado al que se le adjudica un número, tal y como responde P.A del comercio textil en la entrevista 4 del Anexo II, que busca que sus empleados *“ se involucren, trabajen y quieran formar parte de la*

empresa como si fuera suya.”, y además es curioso que su objetivo empresarial es “*Crece dentro del ámbito nacional y hacer más visible la marca de S.L dentro de las nuevas tecnologías.*”, siendo uno de los pocos empresarios entrevistados que no pone barreras a los nuevos cambios y se adapta a la revolución que el mundo empresarial está viviendo.

En la tabla 4 podemos ver un resumen de las respuestas que los empresarios dan en sus entrevistas, y que nos ayudan a dar respuesta a los objetivos de una manera más clara.

Tabla 4: Análisis entrevistas Anexo II.

	Empresario 1	Empresario 2	Empresario 3	Empresario 4	Empresario 5
Edad	54	55	45	25	31
Procedencia de la empresa	Herencia	Herencia	Herencia	Herencia	Fundada por él.
Reestructuración	No	No	No de manera sustantiva	Si	Si
Relación con asociaciones empresariales	Asociado en CPOE, pero no se encuentra contento con los servicios.	Asociado en ASAJA.	Asociado en CPOE, pero no se encuentra contento con los servicios.	Asociado en CPOE, pero no se encuentra contento con los servicios.	Asociado a la Red de Empresarios de Palencia (no es una asociación como tal).
Grado conocimiento del sector	Alto	Medio	Bajo	Alto	Alto
Relaciones políticas	No cree que ningún partido les beneficie.	En teoría Partido Popular, pero cree que ninguno.	En teoría Partido Popular y Ciudadanos, en la práctica todos les ayudan.	Ninguno, todos son iguales.	No se posiciona.
Estilo de Gestión	Zeitgeist	Mitzberg	Zeitgeist	Ouchi	Holocracia + Organizaciones Planas + Kaizen + Ouchi

Fuente: *Elaboración propia.*

En conclusión, no hay un modelo fijo que sigan todos los empresarios de la provincia. Gracias al análisis de las entrevistas se pueden apreciar tres variables que marcarían los estilos de gestión de los empresarios palentinos: en primer lugar, hay que tener en cuenta la edad de los empresarios, porque los empresarios más jóvenes se acercan mucho más a los estilos de gestión empresarial de Ouchi o Kaizen, mientras que los más maduros tratan a sus empleados como máquinas que se dedican a trabajar. La segunda variable sería lo que les llevo a emprender, como se puede apreciar, aquellos que heredaron sus empresas mantienen unos estilos de gestión clásicos y se manifiestan menos en contra de las asociaciones empresariales, frente a aquellos que fundaron su empresa, los que creen que las asociaciones empresariales tal y como las concebimos van a extinguirse en unos años. La última variable aparecería al ver si las empresas han tenido que adaptar su plan de negocio inicial a los cambios que el mercado les ha exigido. Cuando un empresario lucha por adaptarse al medio tiene más en cuenta el trabajo y la opinión de sus empleados.

De las entrevistas de los empresarios palentinos se podría decir que se puede sacar la conclusión de que hay dos tipos de empresarios: los empresarios emprendedores, jóvenes que crearon su empresa desde cero y que han tenido que adaptarse a las circunstancias del mercado, como es el caso de P.A empresario del comercio textil o de E.D empresario de las telecomunicaciones; y empresarios apoltronados, con edades avanzadas, que recibieron su empresa a través de una herencia familiar, y que además no han modificado su plan de negocio, porque los cambios del mercado no les han afectado, por lo que creen que lo que llevan haciendo está bien, como es el caso de J.L.M de la agricultura.

5. REFLEXIONES FINALES:

La realización de este trabajo ha estado limitada, al igual que cualquier Trabajo de Fin de Grado, en cuanto a la extensión y las características marcadas por la convocatoria, por lo que el análisis de caso que se desarrolla no es una muestra del todo representativa del tejido empresarial palentino, así que no se pueden sacar conclusiones a nivel general. Además, contamos con una limitación más, que es la falta de transparencia de asociaciones empresariales y los empresarios.

Algunas de las empresas con las que se intentó contactar nos cerraron las puertas, debido a que dentro de su política está la de no colaborar con este tipo de trabajos. Por ello, la muestra no refleja a la totalidad del tejido empresarial con el que cuenta la provincia, al no haber podido contar con empresarios de los sectores más representativos, pero sí que se cuenta con una amplia diversidad de sectores.

Al ser un Trabajo de Fin de Grado nos hemos tenido que ceñir a un territorio concreto, pero el objeto de estudio de este trabajo se podría ampliar al territorio nacional. Todas las asociaciones empresariales siguen una estructura tipo, frente a la diversidad de empresas con las que podemos encontrarnos. Los empresarios de la provincia siguen un discurso similar durante las entrevistas, pero en el momento en el que la grabadora se apaga, muestran su verdadera opinión, por lo que otra de las limitaciones con la que nos encontramos es que los entrevistados no son totalmente sinceros porque tienen miedo a que sus respuestas se hagan públicas.

En el caso de los sectores emergentes argumentan que se sienten totalmente desprotegidos por parte de las asociaciones de empresarios, porque estos se centran en otros y desconocen por completo el funcionamiento de sectores como las nuevas tecnologías, que carece de convenio colectivo porque las propias asociaciones no saben regularlo. Los empresarios critican que en el caso de las asociaciones palentinas sus funciones se limitan a ayudar a las empresas más reconocidas de la provincia y se olvidan por completo del resto del tejido empresarial, imposibilitando el crecimiento y la expansión de empresas emergentes.

Algo que me llamó mucho la atención a la hora de realizar las entrevistas es que ninguna empresa ni asociación empresarial de la provincia se siente identificada con el Sindicalismo Vertical, cuando parte de las empresas entrevistadas siguen una estructura empresarial similar a la que la propia OSE (Organización Sindical Española) llevaba a la práctica. En el caso de la CPOE, niega estar ligada al antiguo régimen, pero en la celebración su 40 aniversario señalaron reiteradamente que su origen se encuentra en estos sindicatos verticales y por lo tanto son una herencia del sindicalismo vertical, sin olvidar que la media de edad de los trabajadores de la asociación es de 55-60 años. Gran parte de la plantilla fue contratada en los años posteriores su fundación por parte sus fundadores, antiguos funcionarios de la OSE y/o simpatizantes del régimen franquista.

Pero la mayor limitación a la que nos hemos enfrentado es la falta de bibliografía. No hay autores que escriban sobre asociaciones empresariales en la actualidad, y los pocos autores que escribieron a principios de los años '80 del siglo pasado sobre esta temática y que se encuentran en activo en la actualidad, han cambiado sus líneas de investigación, adaptándolas a nuevos retos, como son la flexibilidad o la sustitución de puestos de trabajo por máquinas.

Las investigaciones que se realizan con este trabajo se podrían profundizar con entrevistas a más asociaciones empresariales, no sólo las más representativas, y con el conocimiento de más puntos de vista de los empresarios, porque la muestra tomada trata de abarcar los distintos sectores que se dan en la provincia de Palencia, pero no se ha podido llegar a todos. Se podría realizar un estudio en función de la edad, sector de actuación y motivos por los cuales los empresarios decidieron emprender, porque con las entrevistas he sacado la conclusión que el estilo de gestión empresarial viene marcado por la edad de los empresarios, la modernización de su sector y la ayuda que reciben por parte de entidades.

Los jóvenes emprendedores que han tenido que montar su negocio de cero o reestructurar su plan de negocio poseen una mentalidad empresarial mucho más innovadora y consideran a los trabajadores una pieza clave de las empresas, y sin ellos no podrían llevar sus ideas a cabo. Frente a estos, están los empresarios en edades maduras que han recibido su empresa por una herencia familiar, los que

apenas valoran a sus empleados y se limitan a aplicarles las medidas conciliadoras que se les reconocen en convenios colectivos, que son las mínimas que exige la ley.

Es interesante estudiar el futuro de las asociaciones empresariales desde el punto de vista de las *Start-ups*, ligándolo con los estilos de gestión empresarial que llegan de empresas americanas como Google o Apple. Si las empresas cada vez son más parecidas a estas, ¿por qué son las asociaciones empresariales iguales que hace 40 años? No sé dar respuesta a esta pregunta, pero creo que es un tema interesante de investigar.

En cuanto a las novedades que el trabajo aporta, la mayor es el descontento que los empresarios muestran con las asociaciones, porque consideran que no benefician a sus asociados, y mucho menos al tejido empresarial de la zona, limitándose a representar los de las empresas que más riqueza generan, olvidándose de pequeñas y medianas empresas, y de emprendedores que rejuvenezcan el tejido empresarial de la provincia. Esa crítica que los empresarios hacen (Entrevista empresario 5) me parece clave para entender el trabajo, y el futuro de las asociaciones, siendo muchos los que indican que este está en decadencia, encontrando como única solución la necesidad de adaptación para poder sobrevivir. Puede que la Teoría de la Evolución de Darwin no sólo debe aplicársele a los empresarios, sino también a sus asociaciones. La otra aportación que hace el trabajo es la del cambio que se está produciendo en la mentalidad empresarial. Podemos ver que los estilos de gestión de los empresarios se van adaptando a las nuevas tendencias y a los nuevos mercados, por lo que, aunque todos los entrevistados aseguran que el tejido empresarial palentino está muerto, creo que gracias a empresarios innovadores que traen nuevos estilos de gestión a la provincia, este va a seguir sobreviviendo. Solo espero que esta mentalidad innovadora se contagie a las asociaciones empresariales para que estas no mueran y ayuden a rescatar un tejido empresarial desahuciado por tantos.

Debemos tener muy presentes los nuevos estilos de gestión empresarial que van a surgir en los próximos años. Por un lado, los sectores a los que se dedican las empresas emergentes son muy diferentes a los que se conocían, aparecen nuevos puestos de trabajo y nuevas formas de trabajar, y se le da mayor importancia a la conciliación de la vida laboral y familiar, como se refleja en las entrevistas 3 y 5. Por

otro lado, los empresarios cada vez tienen más conciencia de la importancia de los trabajadores en las empresas, se ha ido pasando de ser un número a una persona. Se podría decir que en las PYMES se está llevando a cabo una humanización de los recursos humanos de las empresas, debido a que su reducido número de trabajadores facilita un mayor trato con las personas, y con la introducción de políticas de responsabilidad social muchos empresarios han comenzado a tenerle en cuenta, como la totalidad de los empresarios afirma en sus entrevistas que hacen. Los grandes departamentos de recursos humanos han dejado de llamarse así y pasan a ser departamentos de la felicidad en los que se apuesta por la calidad de vida de los trabajadores. Incluso el salario ha dejado de ser la única motivación laboral, cobrando gran importancia el salario emocional y el ambiente laboral.

Puede que la mentalidad empresarial de Palencia está evolucionando, y que, gracias a jóvenes empresarios emprendedores, que luchan por conseguir una nueva concepción de la empresa, se están alcancen grandes avances, y que incluso la mentalidad de muchos trabajadores que consideraban que el trabajo no podía estar ligado a la amistad, está cambiando. Sin embargo, hay que ser conscientes de cuál es el estilo de gestión empresarial predominante en la provincia. Son muy pocas las empresas que poseen estilos empresariales *ideales*, en los que se facilite la conciliación de la vida laboral y familiar, o se le de voz y voto a los trabajadores. Por muy buenas ideas que el empresario tenga no todos los estilos de gestión empresarial se pueden aplicar a todos los sectores. Hay sectores, como pueden ser las artes gráficas, en los que Ouchi se pueda aplicar a la perfección, pero otros, como la hostelería y el comercio, sectores que predominan en la provincia, que es inviable. Los estilos de gestión empresarial están marcados por las exigencias organizativas de la empresa, y por mucha influencia que los jóvenes empresarios tengan de las multinacionales americanas, un bar, una peluquería o un hotel, se deben a los clientes, que son los que marcan los horarios y las exigencias, imposibilitando la introducción de estos nuevos estilos de gestión empresarial.

No podemos olvidar, que tal y como los propios empresarios apuntan, la edad media del empresario palentino es la de 50-55, y la procedencia de su empresa es una herencia familiar, por lo que, aunque haya muchos jóvenes empresarios con ganas de iniciar un cambio, el tejido empresarial palentino predominante es el que

está anclado al pasado y que se niega a cambiar las cosas mientras estas *funciones bien*. Por lo que se podría decir, que, aunque en la muestra tomada para el estudio, se aprecia un cambio en la mentalidad de los empresarios, la realidad no muestra lo mismo, puesto que ni la ideología de los empresarios, ni los sectores predominantes en la provincia, ni las exigencias organizativas lo permiten.

Debemos preguntarnos por el futuro de las asociaciones empresariales. Llevan muchos años acomodadas, y los nuevos empresarios no creen en ellas, porque los servicios que les pueden ofrecer son los que cualquier asesoría privada ofrece, así que posiblemente en pocos años se limitarán a la negociación de convenios colectivos. Aunque, en muchos sectores emergentes ni eso, debido a que no se encuentran preparadas para poder negociar las condiciones laborales de los nuevos puestos de trabajo que surgen. Las asociaciones empresariales deberían reestructurarse y dejar atrás su pasado, formar a sus trabajadores en las nuevas tecnologías para así conocer los nuevos trabajos que estas están creando. Sin embargo, a corto plazo se mantendrán, porque eso beneficia a las empresas más antiguas de la provincia, que son las más poderosas.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, M. E., & Fuentes, J. M. (2007). Lean Production: Estado actual y desafíos futuros de la investigación. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(2), 179-202.
- Barraza, M. F. S., & Dávila, J. Á. M. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, (7), 285-311.
- Blanch Ribas, J. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Desafíos* (, pp. 247 a 279). Barcelona: Editorial UOC.
- Briceño, M. Á. J. propuesta de un modelo de autogestión, para el diseño organizacional en la micro, pequeña y mediana empresas. *Investigación en Administración en América Latina*, 328.
- Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Palencia. (2019). Retrieved from <https://cocipa.es/>
- CEOE. (2019). Retrieved from <https://www.ceoe.es/es/>
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, A., & Uribe, A. F. (2009). Estilos de liderazgo; clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo.
- CPOE (2019) Retrieved from <https://cpoepalencia.es/convenios-con-empresas-e-instituciones-servicios/>
- Del Rey Guanter, S. (1983). Las asociaciones empresariales en el sistema de relaciones laborales: una aproximación inicial. *Revista de Política Social*, (137).
- Fernández, J. (1999). Ética y responsabilidad social y modelos de empresa. *Papeles de Ética, Economía y Dirección. IESE, Universidad de Barcelona. Barcelona*.
- González Begega, S., Luque Balbona, D., & Guillén Rodríguez, A. M. (2015). Gobiernos y sindicatos ante la reforma del estado del bienestar. ¿Ruptura del diálogo social en la periferia de la eurozona? *Revista de Economía Crítica*, 20.

- Guía para la evaluación de impacto. (2019). Retrieved from <http://guia.oitcinterfor.org/participacion-interlocutores/participacion-ds/condiciones-previas>
- Guía Laboral - Los Conflictos Colectivos. Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social. (2019). Retrieved from http://www.mitramiss.gob.es/es/Guia/texto/guia_12/contenidos/guia_12_25_3.htm
- Hyman, R., & Streeck, W. (1993). *Nuevas tecnologías y relaciones industriales*. Madrid: Centro de Publicaciones, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Iborra, I. M., López-Rodó, J. M. M., & Gómez, C. N. (2013). El papel de los actores sociales en tiempos de crisis. *Barataria: revista castellano-manchega de ciencias sociales*, (15), 161-178.
- Icart, I. B., & Alarcón, A. A. (2004). Teorías sobre la figura del emprendedor. *Papers: revista de sociología*, (73), 81-103.
- L. Sarries (1993), *Sociología de las relaciones industriales en la sociedad post-moderna* (pág.388). Zaragoza: Ediciones Mira.
- López, C. (2009). *La teoría Z de William Ouchi*. El Cid Editor.
- Luca Lanzalazo (1995), *L'evoluzione dell'azione imprenditoriale: il ruolo delle associazioni datoriali*. Roma: La Nova Italia Scientifica.
- Martín Artilles (2003). *Actores y modelos de las relaciones laborales*. E Blanch Rivas J.(coord.) Tª de las Relaciones Laborales. Desafíos. (pág. 247-279). Barcelona: Editorial UOC.
- Medina Iborra, I., Molins, J., & Navarro Gómez, C. (2016). El Papel De Los Actores Sociales En Tiempos De Crisis. *Revista Barataria*.
- Mejía-Villa, A., Tanco, J. A. A., & San Martín, E. S. (2017). *Análisis del proceso de capacidad de absorción en las asociaciones empresariales como intermediarias de innovación*. Working paper.
- Navarro Sempere Antonio V. (2001). *Políticas Sociolaborales*.
- Noceda, M. (2013). *Radiografía del empresariado español*. Madrid: Catarata.
- Offe, C. (1992). *La gestión política*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Offe, C., & Nicolás, J. (1992). *La sociedad del trabajo*. Madrid: Alianza Editorial.
- OIT (2007). Retrieved from <https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/themes/sd.htm#def>
- Ovejero Bernal, A. (2006). *Psicología del trabajo en un mundo globalizado*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Ramírez Guerra, C. (1999). Modelo de las configuraciones de Henry Mintzberg. *Curso: Organización y métodos*.
- Rebollo, O., Prieto, C., Miguelez, F., & Aguar, M. (1999). *Las relaciones de empleo en España*. Madrid: Siglo veintiuno.
- Robertson, B. J., & Rodríguez-Courel Ginzo, M. (2015). *Holocracia: el nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio Holacracy* (No. 658.402 R5451h Ej. 1 024705). Empresa Activa.
- Schwartz Girón, P. (2007). *CECALE*.

