

# ¿Dato mata relato? La configuración de la posición empresarial vasca sobre la creación de empleo.

## Un relato

*Does Data kill narrative? The Configuration of the Basque business position on Job Creation; an account*

**Jon Bilbao Saralegui**

*Exdirector del Departamento Jurídico y de Relaciones Laborales de ConfeBask*

DOI: <https://doi.org/10.69810/ekz.1520>

Fecha de entrada: 16/06/2025

Fecha de aceptación: 10/09/2025

### 1. INTRODUCCIÓN

Los empresarios son gente práctica para los que los resultados lo son todo. Por eso les entusiasman los datos y los gráficos en los que se reflejan esos resultados y es en lo primero y, a menudo, en lo único en lo que se apoyan para defender una posición. Creen que los datos son incuestionables, evidentes por sí mismos y descuidan esa exposición razonada y ordenada de los datos que es un relato. Dato mata relato, dicen, y en pocas cosas están más equivocados. Sucede que, a falta de relato, ni la posición empresarial, ni tampoco la función misma de la empresa se comparte ni se entiende, especialmente, en el ámbito vasco. Y es que al discurso empresarial le falta eso, discurso. Le falta relato. Eso mismo, un relato, es lo que voy a intentar trasladar en este artículo: la explicación de cuáles han sido las razones últimas de lo que ha sido la percepción empresarial del empleo y del empleo de calidad.

La posición empresarial más fundada sobre el empleo se articuló en tres momentos. El primero de ellos se conformó durante la década de los 90 con motivo de dos iniciativas: una, la reducción de la jornada de trabajo como medio de creación de empleo. Las famosas 35 horas semanales. La otra iniciativa fue empresa-

rial. Se trataba de la propuesta de un contrato que llamamos “contrato estable” al que se adjuntaba un compromiso añadido de contratación de 20.000 personas, en su mayoría jóvenes. El siguiente de estos momentos se produjo casi una década más tarde y fue a raíz de la incorporación de Confebask al Consejo General del SEPE en representación de CEOE y la posterior pero cercana constitución de Lanbide en la CAPV. El tercer momento lo constituyó el llamado “nuevo modelo de RRLL” que se impulsó a mediados de la segunda década del siglo XXI y que configuraba una nueva manera de entender y plantear las relaciones interpersonales dentro de las empresas.

El posicionamiento empresarial que se ha conformado en esos tres momentos decisivos tuvo dos pilares y una gran ausencia. El primero de los pilares fue la identificación de las bases por las que el contratador, el empresario, decide incorporar a una persona al desarrollo de su proyecto empresarial. El segundo de esos pilares era la insistencia en entender las circunstancias del momento histórico en el que el proceso de contratación se desarrolla y que iban a influir, si no en la esencia de la decisión de contratar, sí en las condiciones de la contratación. El gran ausente del posicionamiento empresarial fue el terrorismo de ETA al que ni se aludía y, de hecho, hasta se hacía un esfuerzo en no tenerlo en cuenta.

Durante todo ese tiempo, el mensaje empresarial insistió en lo mismo una y otra vez. Siempre sin demasiado éxito; siempre sin mucho relato.

## **2. LA PRIMERA FASE. LOS AÑOS 90 Y EL DEBATE DE LAS 35 HORAS Y EL “CONTRATO ESTABLE”**

Ante la propuesta de las 35 horas semanales como forma de creación de empleo, los empresarios empezaban por recordar que los mercados, que son el entorno donde las empresas generan riqueza y empleo, se encuentran en constante movimiento de modo que, en función de la inversión que se genere, unas empresas desaparecen, otras se mantienen y otras se crean. Pues bien, recuerdan los empresarios, es la inversión que impulsa esas nuevas empresas la que va a generar el empleo que demandan las personas que se van incorporando a la vida activa. Si ese mercado genera paro lo que nos está indicando es un mal funcionamiento del mercado mismo. En otras palabras, la falta de dinamicidad del mercado es la que produce desempleo. Esta idea es crucial porque aquí está una clave básica de la posición empresarial: la mejor política de empleo es una buena política económica que dinamice el mercado e impulse la inversión y, con ella, la actividad empresarial. El resultado será la generación de empleo.

Hay una cierta desesperación empresarial cuando se les hace tan difícil explicar que la razón de ser de una empresa es generar actividad y con ella benefi-

cio. Será esa necesidad o su expectativa la condición *sine qua non* de toda contratación. Solo se contrata lo que se necesita. Sin embargo, la necesidad no es suficiente. Hacen falta dos condiciones añadidas: hace falta cualificación, esto es, que las personas contratadas sepan desarrollar o aprender la función para la que se les contrata. Y hace falta algo más: es necesario que las condiciones en las que esa contratación se produce sean atractivas en términos de coste y condiciones de trabajo.

Para un empresario debiera caer por su peso que si no hay necesidad, la opción de contratar personas ni se plantea; o que si los aspirantes a ser contratados no tienen la cualificación necesaria o las condiciones de contratación no son adecuadas, se piensa en otras alternativas.

***El cambio histórico del momento. Del industrialismo a la globalización neotecnológica. Su impacto en el empleo.***

Ya desde la fundación misma de Confebask en 1983 era evidente que el mundo había iniciado un cambio sustancial hacia entornos de energía cara, de preponderancia de los mercados y de apertura de los mismos hacia una escala planetaria. Todo ello en medio de una eclosión tecnológica que no solo haría factible esos cambios, sino que los aceleraba. Una época de relativa estabilidad, de mercados cerrados o semicautivos o de energía abundante y barata que tanta prosperidad había dado a Occidente, los llamados “30 gloriosos”, había terminado.

Sin embargo, desde finales de los 70 y principios de los 80, todo había cambiado, menos un aspecto: las relaciones laborales que se habían forjado durante esos “30 gloriosos”. Se trataba de un modelo muy robusto que, entre otras, tenía dos características definitorias. Una: el modelo de RRLL se seguía entendiendo como básicamente conflictual, esto es, un modelo en el que los intereses del capital y el trabajo eran antagónicos en su esencia. Esta consideración empezaba a dificultar la gestión de los nuevos entornos, progresivamente complejos por lo que a esta idea, como veremos, se volvería décadas más tarde. La otra característica era que en un modelo económico conformado por mercados cerrados o semicautivos y relativamente estable, también la estabilidad de las condiciones laborales adquiridas era en sí mismo un elemento positivo. Sin embargo, esa estabilidad para un empresario acuciado por un mundo en transformación se convertía en rigidez. Precisamente de aquí surge la demanda empresarial básica del fin de siglo, la flexibilidad, que se convierte así en uno de los elementos básicos de las condiciones de contratación. El mencionado “contrato estable” que se propuso en esa época pretendía, precisamente, compaginar estabilidad con flexibilidad.

A la flexibilidad como aspiración empresarial se unirá otro valor. En efecto, en mercados abiertos la competencia se exagera. Por eso, en ese entorno nuevo la condición de progreso y supervivencia de una empresa es su capacidad de competir, es decir, su competitividad. Este calificativo se convertirá en el nuevo mantra del discurso empresarial de modo que el nuevo término lo inundará todo: desde las políticas económicas generales a las políticas de empleo.

En definitiva, los nuevos tiempos impusieron dos conceptos complementarios que se repetirán hasta la saciedad: competitividad y flexibilidad. Ambas se ligarán a la generación de empleo y de empleo de calidad en una propuesta que puede enunciarse así: solo las empresas flexibles pueden ser competitivas y solo las empresas competitivas pueden generar empleo. Cuanto más competitivas sean las empresas, mayor será su necesidad y su capacidad de generar, no ya empleo, sino empleo de calidad. Competitividad, flexibilidad y empleo de calidad quedan así ligadas en el posicionamiento empresarial. Y eso seguirá inalterable hasta hoy.

### 3. CONFEBASK Y LAS POLÍTICAS ACTIVAS

La incorporación de Confebask a la vicepresidencia de Consejo General del SEPE en representación de la CEOE en 2009, obligó a articular una posición, no ya sobre el empleo, sino sobre las políticas de empleo.

La propuesta de Confebask arrancaba de su planteamiento básico: las políticas activas o pasivas de empleo no van a conseguir lo que no se propicie con, por este orden, las políticas económicas, las políticas educativas y la regulación de las relaciones laborales. Sobre estas bases, se trasladaba a los responsables políticos dos propuestas básicas de lo que sería la concepción empresarial de las políticas activas de empleo:

- 1º No deben concentrarse solo en el desempleo sino también en las empresas. Y esto se hace de dos maneras: La primera, activando el propio mercado mediante la aparición de nuevas empresas a través del fomento de la inversión y del fomento del emprendimiento. La segunda, ya centrados en la contratación propiamente dicha, impulsando una línea específica de trabajo en los servicios de empleo orientada a conocer las necesidades de las empresas y reforzar, en línea con ellas, las políticas de formación.
- 2º Otro bloque de propuestas de Confebask se refería a la propia gestión de los servicios públicos de empleo. Muy básicamente, se proponía gestionar los servicios públicos como si fueran una empresa: marcando objetivos, vendiendo sus servi-



cios a las empresas de la zona, aplicando criterios de mejora y evaluando resultados.

Fue una suerte para Confebask que la puesta en marcha de Lanbide coincidiera en el tiempo poco después de nuestra incorporación al Consejo General del SEPE. Basándose en aquella reflexión, Confebask planteaba que había que romper con la clásica desconexión entre las políticas de empleo y las políticas económicas, industriales y educativas y, sobre esa base, se insistía en la necesidad de diseñar unas políticas activas que se centraran también en las empresas para detectar sus necesidades y poder así alinear con ellas a los demandantes de empleo. Ya en lo que se refiere a la operativa del nuevo servicio, se proponía un servicio de empleo ágil, gestionado con criterios de empresa y muy pegado a la realidad de cada territorio, de cada comarca y de cada sector. No tuvimos tampoco demasiado éxito en este empeño.

#### **4. LA TERCERA ETAPA. EL NUEVO MODELO DE RELACIONES LABORALES (RRLL)**

Adegi ha sido de siempre una organización particularmente innovadora. Desde los iniciales planteamientos ligados a la flexiseguridad, la organización guipuzcoana dio un paso más y propuso una nueva forma de concebir las relaciones laborales que hacía necesario transitar desde la tradicional concepción conflictual de las relaciones laborales hacia un “nuevo modelo de RRLL” cuyo eje fuese, no el antagonismo, sino la colaboración entre las personas que conformaban una empresa. De ahí, el lema “de la sokatira a la trainera”.

Confebask adoptó este “nuevo modelo de RRLL” en 2016 y, en esta línea de superación de la tradición conflictual industrialista, planteaba que la competencia interempresarial en tiempos de eclosión tecnológica y mercados globalizados era tan intensa y tan compleja que requería, primero, de personal altamente cualificado y, segundo, requería de la colaboración intensa de esas personas para solucionar problemas que de otra forma no encontrarían solución. O remamos todos juntos en la trainera empresarial o, por usar la metáfora de Adegi, estancados en la sokatira, los tiempos nos pasan encima.

Las posibilidades de este planteamiento eran formidables pero quiero ahora destacar dos intensamente relacionadas entre sí: una, la gestión de la complejidad con personas altamente cualificadas no se puede hacer con el clásico “orden y mando” sino que requiere confianza, transparencia, implicación, colaboración, participación, etc., esto es, los valores que conformaban el “nuevo modelo de RRLL”. Y, dos, a estas personas crecientemente cualificadas se les requiere altos grados de flexibilidad, sí, pero también se les debe ofrecer estabilidad en la empresa, una retribu-

ción elevada y amplios márgenes de flexibilidad para gestionar también su vida personal y familiar. Solo así se preserva el talento que se necesita para competir hoy en día.

Esta es la conclusión más relevante del nuevo modelo de RRLL. No es, pues, solo que la competitividad haga posible los empleos de calidad. Eso también. Pero lo que implícitamente planteaba el nuevo modelo de RRLL adoptado por Confebask es el mismo planteamiento pero a la inversa: el empleo de calidad también contribuye a la competitividad. No es casual que el círculo de los elementos con el que gráficamente se representaba el nuevo modelo de RRLL, colaboración, transparencia, implicación, etc., se cerrase con empleo estable y bien retribuido, o sea, empleo de calidad.

Por su parte, desde Adegi se dio un paso más y, trascendiendo el marco estrictamente laboral, propuso una nueva forma de entender la empresa en su conjunto a la que llamó “nueva cultura de empresa”. Se trataba de una manera de concebir y organizar las empresas de suerte que, mejorando su capacidad de competir, permitiera también a las personas desarrollar sus proyectos vitales y con ello afianzar las sociedades abiertas, libres y democráticas. Se configura así un círculo virtuoso entre la competitividad empresarial, el empleo de calidad y la solidez de las sociedades democráticas que quedan así entrelazadas reforzándose entre sí. Adegi acoge esta idea y la enuncia como lema de la nueva cultura de empresa: “mejor empresa, mejor empleo, mejor sociedad”.

La organización guipuzcoana es la que con su “nueva cultura” está más cerca de articular un relato. Llama, sin embargo, la atención el limitado desarrollo discursivo que Adegi hace de este planteamiento, tan extraordinariamente potente. Al contrario, con esa practicidad que tanto caracteriza a los empresarios, sin acabar de depurar el mensaje e insistir en el mismo, Adegi se ha lanzado a los resultados focalizándose en ese proyecto, “Fábrica”, tan bonito como insuficientemente explicado, al menos, al conjunto de la sociedad.

## 5. REANUDACIÓN PERPLEJA

Cuando transcurridos unos años me enfrento de nuevo a la realidad del empleo con motivo de escribir estas líneas, observo con perplejidad varias cosas: la primera, que los esfuerzos por extender el nuevo modelo de RRLL para ligar competitividad empresarial con el empleo de calidad, la flexibilidad compartida, la necesidad de colaboración y la solidez institucional y social, no acaba de cuajar. Junto a inercias de décadas, no me cabe duda de que la falta de un relato bien articulado, sostenido en el tiempo y difundido con amplitud está en el fondo de este escaso desarrollo.

La segunda cosa que observo es que empresarios y sindicatos siguen manteniendo posiciones muy similares a las que han desarrollado en las últimas décadas. En efecto, los empresarios siguen aferrados a los datos y los diagramas como muestra el reciente trabajo, excelente, por otro lado, que ha desarrollado PwC para Confebask. Los sindicatos, por su parte, se aferran a su discurso tradicional sin aportar medio dato. Es ilustrativo en este sentido un artículo de últimos de diciembre de 2024 de El Correo que entrevistaba a veintitantos empresarios, a las cuatro patronales y a los sindicatos. Los empresarios se mantienen más o menos en los mismos términos de lo que hemos venido exponiendo. Lo asombroso es, sin embargo, la fidelidad sindical, especialmente la de LAB y, sobre todo, la de ELA, a los mismísimos postulados con los que me encontré cuando me incorporé a Confebask en 1987. Como si del túnel del tiempo se tratara, ahí que veo que volvemos a lo más rancio de la lucha de clases, al trabajo “arrancando” la plusvalía que el capital quiere acaparar, etc., etc. Una vez más el lenguaje de las “luchas”, “las conquistas” y demás, tan desesperantemente antiguo, tan viejuno. Aquí sí que prima el relato; el mismo relato una y otra vez que los empresarios no han podido desmontar por más datos que se han afanado en aportar. Por el contrario, los sindicatos siempre han dominado esta forma de relato resumido que es el lema. Por poner un ejemplo, aquello de “los contratos basura”, el solo enunciado, arruinó las riadas de datos con las que las organizaciones empresariales intentaron contrarrestarlo. Para que luego digan que dato mata relato.

Por otra parte, en estos últimos años se ha podido observar que con sus más y sus menos, con avances y retrocesos, el País progresa, pero, a la vez, su posición económica relativa sobre el conjunto de España no deja de encogerse. De aquel 7% del PIB nacional que representábamos a finales de los años 60, pasando por el mítico 6,25% del concierto económico, vamos ya por el 5,8% y parece que bajando. Hasta hace poco me faltaba una explicación satisfactoria para esta realidad. Pues bien, muy recientemente, tuve la sensación de que alguien me tocara en el hombro y ante mi perplejidad me señalara al elefante que había estado todo este tiempo en el medio de la habitación. Ese dedo apuntaba al terrorismo de ETA y a sus demoledores efectos no solo sobre nuestras vidas sino, muy especialmente, sobre la actividad económica y, claro está, sobre el empleo.

Con una sistemática y una metodología que ya se había aplicado a los efectos del terrorismo en otras partes de Europa, desde la Universidad de Deusto se han iniciado una serie de estudios que muestran el abrumador efecto que el fenómeno terrorista, atención, más largo de la historia reciente de Europa ha tenido sobre Euskadi. No me voy a enredar con datos que no tengo competencia para discutir. Solo quiero señalar que una violencia sostenida

durante casi 60 años, además de muertes, secuestros y dolor a espuestas, ha tenido que provocar por fuerza un impacto económico enorme. Mucho más si tenemos en cuenta que el terrorismo de ETA se ha centrado en la empresa y el empresario como objetivos prioritarios que, además de un enorme daño en sí mismo, ha provocado la expatriación de entre 80.000 a 200.000 personas. Estamos hablando entre el 5 y casi el 10% de la población, la mayoría empresarios y profesionales altamente cualificados con sus familias. Es un éxodo enorme con un impacto también directo en el grave problema demográfico que padece el País.

Ni lo hemos visto, ni lo hemos querido ver. No lo hemos hecho como sociedad, ni como colectivo empresarial. Y seguimos negándonos a verlo. En el aludido informe de PwC, tan exhaustivo en otros aspectos, no aparece ni una sola mención a los efectos del terrorismo. Pero no quiero mirar a nadie: repaso mis propias intervenciones escritas y habladas y no encuentro una sola referencia al terror y sus efectos; ni una, en 35 años. Desde la perspectiva que da el tiempo, solo se me ocurren dos explicaciones: una, la creencia que el daño producido era coyuntural (“sin terrorismo, txapeldun” decía un conocido dirigente empresarial) ignorando que el terrorismo ha dejado un daño estructural severo. Y, dos, la general tendencia de la sociedad vasca a esquivar una experiencia tan dolorosa se acrecienta con la obsesión empresarial con mirar hacia delante, de mirar al futuro. Eso, que está muy bien como actitud vital, hace imposible aprender de la experiencia y entender lo que nos pasa y por qué nos pasa. Y dificulta corregirlo, claro está.

Un país que ha visto sistemáticamente sometidas a sus empresas y empresarios a un acoso permanente durante 60 años y que ha provocado un éxodo que lo ha despojado de buena parte de sus élites, pierde un caudal de talento y de capital inmenso y, sobre todo, pierde capacidad de inversión, esto es, pierde aquello que genera puestos de trabajo y salarios. Y es que estamos en lo mismo que en los años 90: el empleo lo genera la actividad económica, es decir, la inversión; no lo hace ni el reparto de trabajo entonces, ni el SMI propio, ahora. El daño económico estructural que ha experimentado Euskadi entre 1965 y 2023 ha supuesto la pérdida del 52% de inversión relativa respecto del conjunto del Estado (BBVA) lo que tiene un impacto directo sobre el empleo privado que es el que sostiene al 75% de los asalariados vascos que solo ha crecido en la CAPV un 1,8% en los últimos 10 años. En Madrid lo ha hecho un 9,3%, 8 veces más. No es solo Madrid; en Valencia ha crecido un 8,8% o en Andalucía otro 7,5%.

Una perplejidad final. Si, como hemos visto, la posición empresarial sobre el empleo ha estado matizada por un esfuerzo de adaptación a las circunstancias del devenir histórico, nos encontramos que el acceso de Donald Trump a la presidencia de EE. UU. parece haber puesto fin a ese gran ciclo histórico que se inició tras la II

Guerra Mundial y los acuerdos de Bretton Woods. Con todo y aun a riesgo de que se considere una forma de wokismo empresarial, sigo creyendo que esa ligazón entre empresas competitivas, empleo de calidad y sociedades libres, prósperas y democráticas es una aspiración de envergadura y de enorme potencial que bien merece un buen relato.