



*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE*

***Influencia política en el sector privado:
Análisis de Casos sobre la Transición de Ex
Políticos a Roles Corporativos***

Autor: Francisco Javier Vázquez Visos

Directora: Laura Fernández Méndez

MADRID | Junio 2024

ÍNDICE DE CONTENIDO

ABSTRACT.....	4
CONTEXTO Y DECLARACIÓN.....	6
MARCO TEÓRICO.....	9
ESTADO DEL ARTE.....	19
ANÁLISIS DE CASOS.....	23
CONCLUSIONES.....	43
LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	46
DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO.....	48
BIBLIOGRAFÍA.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Integral de Conexiones Políticas Corporativas y Sus Impactos.....	10
Figura 2: Representación del conflicto principal - agente.....	16
Gráfico 1: Evolución desempleo en España.....	24
Tabla 1: Solicitudes de actividad post-ministerial.....	28
Gráfico 2: Evolución de la participación estatal en Telefónica.....	34
Imagen 1: Composición del Consejo de Administración del Banco Financiero y de Ahorros a 3 de diciembre de 2011.....	37
Tabla 2: Regulaciones 2006-2007.....	39
Tabla 3: Ex políticos con puestos en Iberdrola.....	40

ABSTRACT

This thesis examines the influence of the presence of politicians both on boards of directors and in management positions, and their impact on firms' decisions and strategies. Through the qualitative analysis of three specific cases, we explore the reasons why different firms incorporate ex-politicians in their management structures. The cases studied show that companies tend to select these individuals for the advantages they offer, including legislative knowledge acquired during their careers and relevant networks of contacts in government and business. The results may indicate that companies with politicians on their boards and in management positions adopt strategies that emphasize corporate responsibility and public visibility, benefiting from the regulatory and political expertise of these members. This study contributes to a deeper understanding of how and why companies integrate politicians into their ranks, suggesting that these decisions may be critical to navigating complex regulatory environments and implementing more effective business strategies. The findings provide valuable insights for future research on the interplay between politics and corporate governance.

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado examina la influencia de la presencia de políticos tanto en los consejos de administración como en posiciones de dirección, y su impacto sobre las decisiones y estrategias de las empresas. Mediante el análisis cualitativo de tres casos específicos, se exploran las razones por las cuales distintas firmas incorporan a ex políticos en sus estructuras directivas. Los casos estudiados muestran que las empresas tienden a seleccionar a estos individuos por las ventajas que ofrecen, incluyendo el conocimiento legislativo adquirido durante sus carreras y las redes de contactos relevantes en el ámbito gubernamental y empresarial. Los resultados indican que las compañías con políticos en sus consejos y puestos directivos pueden estar optando por estrategias que enfatizan la responsabilidad corporativa y la visibilidad pública, pudiendo beneficiar de la experiencia regulatoria y política de estos miembros. Este estudio contribuye a un entendimiento más profundo de cómo y por qué las empresas integran a políticos entre sus filas, sugiriendo que estas decisiones pueden ser críticas para la navegación de ambientes regulatorios complejos y para la implementación de estrategias de negocio más efectivas.

CONTEXTO Y DECLARACIÓN

En el complejo y dinámico panorama empresarial actual, la relación entre la política y los negocios ha adquirido una relevancia sin precedentes. La creciente presencia de políticos en los consejos de administración y en puestos directos de las empresas ha provocado una importante reflexión social sobre el impacto que estas conexiones tienen en las decisiones y estrategias de las grandes corporaciones. Este fenómeno, ahora presente en la mayoría de naciones, plantea interrogantes esenciales no solo sobre la gestión interna de las compañías, sino también sobre la ética, la transparencia y la calidad democrática de las estructuras políticas y empresariales contemporáneas.

En este contexto, surgen varios dilemas fundamentales: ¿cómo las interacciones entre los políticos y las empresas afectan las políticas internas de las organizaciones y su visión a largo plazo? Y, puede que más importante: ¿hasta que punto la gestión del político, previa a su trabajo corporativo, influyó en su posterior contratación? Estas preguntas desafían las normas tradicionales de la gobernanza corporativa e invita a examinar más de cerca las complejidades de las relaciones entre la política y los negocios. Además de plantear preguntas sobre las decisiones internas de las organizaciones o la gestión del político durante su cargo público, esta investigación profundiza en la ética empresarial y la integridad institucional en un mundo globalizado y altamente interconectado como el actual.

OBJETIVOS Y PREGUNTAS DEL ESTUDIO

Dentro de este escenario, la presente investigación se propone alcanzar varios objetivos fundamentales. En primer lugar, se busca analizar el impacto de la presencia de políticos en los puestos de dirección y en los consejos de administración de las empresas. Este objetivo llevará a profundizar en cómo la participación activa de políticos en estos ámbitos influye en las políticas internas, decisiones estratégicas y la visión a largo plazo de las organizaciones de las que forman parte.

En segundo lugar, el análisis se enfocará en evaluar la práctica de las puertas giratorias. Este objetivo permitirá investigar en qué medida las conocidas como puertas giratorias han existido en el proceso de selección del político, analizando sus acciones pasadas y si pueden ser interpretadas como posibles favores realizados durante su mandato público. Este punto es fundamental para poder analizar la relación entre la gestión de un cargo de gobierno y sus implicaciones en su posterior carrera profesional.

JUSTIFICACIÓN

La mayoría de los estudios sobre la incorporación de políticos en empresas han adoptado enfoques cuantitativos, dejando un vacío significativo en el análisis cualitativo de los antecedentes de estos políticos y las razones específicas detrás de su contratación. Este estudio pretende llenar esta brecha explorando en profundidad los motivos y las circunstancias que llevan a las empresas a incluir políticos en sus estructuras directivas. Al centrarse en un análisis cualitativo, proporcionamos una visión más detallada y matizada de cómo las habilidades y experiencias adquiridas en el servicio público influyen en las decisiones y estrategias corporativas. Esta aproximación no solo enriquece el entendimiento académico de la interacción entre política y gestión corporativa, sino que también ofrece perspectivas prácticas para la gobernanza y el reclutamiento en el sector privado.

METODOLOGÍA

Para este Trabajo de Fin de Grado, se adoptó un enfoque cualitativo y metodología deductiva con el objetivo de explorar cómo la inclusión de políticos en el ámbito empresarial afecta las decisiones y estrategias corporativas. La investigación se centró en el análisis detallado de tres casos seleccionados de políticos y su paso al ámbito laboral privado. Esta selección de casos permitió una comparación rica y profunda de las dinámicas específicas asociadas con cada situación.

El proceso de análisis comenzó con la recolección de datos a través de múltiples fuentes, incluyendo informes corporativos, entrevistas previamente realizadas y disponibles

públicamente con los sujetos de estudio, y artículos de prensa que documentan sus carreras y transiciones hacia roles corporativos.

La fase de análisis implicó la elaboración de una cronología de la vida de cada uno de los tres expolíticos, los diversos cargos públicos que ostentaron y sus respectivas responsabilidades e impactos. Tras esto, se analizó su pasó al ámbito privado y los distintos puestos a los que accedieron, identificando patrones entre sus cargos públicos y privados para poder extraer así conclusiones sobre las correlaciones entre ambos. Es decir, ver si las acciones en su vida política afectaron a sus posteriores contrataciones. Este enfoque deductivo facilitó la proposición de hipótesis basadas en las evidencias recopiladas, en ocasiones basándose en teorías preexistentes. Por último, se realizó una síntesis de los hallazgos para formular conclusiones sobre los motivos y las consecuencias de la inclusión de políticos en los consejos de administración y puestos de alta responsabilidad.

Esta metodología proporcionó un marco robusto para entender de manera integral cómo y por qué las empresas incorporan a expolíticos en sus estructuras de gobernanza, y cómo esto influye en sus decisiones estratégicas y operativas.

MARCO TEÓRICO

Para poder realizar una correcta revisión de la literatura existente hasta la actualidad sobre este tema, es importante comprender ciertos conceptos fundamentales sobre el asunto principal del presente estudio.

Uno de los términos más comúnmente utilizados de manera coloquial para referirse a estas prácticas es el de puertas giratorias o *revolving doors* en inglés. Este fenómeno se examina principalmente en relación con las entidades financieras, refiriéndose al movimiento de personal desde las oficinas gubernamentales hacia estas entidades y viceversa, aunque se encuentra presente en más sectores económicos (Wirsching, 2018).

La literatura académica sobre las puertas giratorias se ha centrado principalmente en el conflicto de intereses resultante, que se manifiesta a través del concepto de captura regulatoria. Este fenómeno se refiere a la situación en la que un regulador anterior es "capturado" por una empresa específica. Durante su mandato, este regulador puede ser estricto con otras empresas pero muestra indulgencia hacia la empresa que luego lo contrata después de dejar su cargo público. Es importante destacar que este tipo de puertas giratorias se considera ilegal en la mayoría de los países occidentales y se percibe como una forma de corrupción, relacionada con el fraude y comportamiento ilícito (Brezis, 2017).

Para comprender mejor el fenómeno de las puertas giratorias es importante tener un entendimiento claro de las dos contrapartes fundamentales que están involucradas: el político y la empresa.

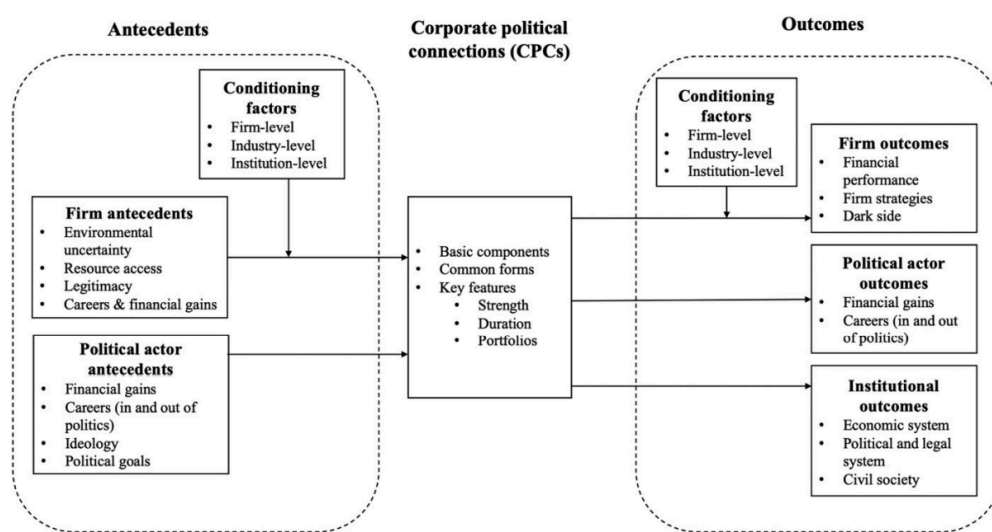
A parte de las definiciones ya mencionadas, es esencial comprender un concepto fundamental en el ámbito de los negocios y la gestión: la figura del "*stakeholder*." Este término, aunque no figura explícitamente en el diccionario de la Real Academia Española, desempeña un papel crucial en la dinámica empresarial y política. Sin embargo, no es sencillo proporcionar una definición adecuada a un concepto como el de *stakeholders*. Se trata de un

término muy debatido y considerado problemático debido a las distintas interpretaciones que ha recibido a lo largo del tiempo. Esta imprecisión a lleva a múltiples análisis y a confusión dentro de la comunidad académica. Actualmente, se estima que hay más de 400 definiciones distintas, lo que demuestra la gran vaguedad que hay en la definición del concepto. Sin embargo, cabe clarificar que no se trata de un caso aislado, puesto que este fenómeno en lo relativo a la definición de ciertos términos en los ámbitos del análisis social corporativo es bastante común. (Miles, 2012)

Sin embargo, se pueden encontrar ciertas definiciones que pueden ser utilizadas para el presente estudio. Una de ellas, propuesta por Freeman (2010), define a los *stakeholders* como cualquier grupo o individuo que afecta o puede verse afectado por el logro de los objetivos de una organización.. En conclusión, es lógico afirmar que los políticos que forman parte del consejo de administración son, en efecto, *stakeholders*.

La relación entre el *stakeholder* (político) y la empresa, objetivo de estudio en el presente trabajo, es denominada como las Conexiones Políticas Corporativas (CPC), que define a toda relación desarrollada entre una compañía y un actor político.

Figura 1: Modelo Integral de Conexiones Políticas Corporativas y Sus Impactos



(Wei, Jia, & Bonardi, 2023)

La investigación realizada hasta la actualidad en el ámbito de las CPC puede ser catalogada, tal y como se recoge en la Figura 1, en tres grupos distintos,: Antecedentes, CPCs *per se* (su conceptualización) y sus resultados. Dentro de cada uno de estos grupos temáticos, se distinguen dos enfoques principales provenientes de diferentes disciplinas para examinar las Conexiones Políticas Corporativas (CPCs). Por un lado, se enfoca en la actuación del sector privado al construir y mantener estas conexiones políticas (en otras palabras, el ángulo empresarial). Y, por otro lado, se enfoca también en cómo se comportan los actores políticos al interactuar con dichas empresas conectadas (esto es, desde la perspectiva del actor político). Además, la literatura desarrollada hasta el presente plantea la existencia de dos categorías de conexiones: las basadas en relaciones y las basadas en acciones. (Wei, Jia, & Bonardi, 2023).

Por una parte, las CPCs basadas en relaciones se centran en las conexiones interpersonales o individuo-organización entre empresas y políticos. Esto puede ocurrir a través de la contratación de políticos por parte de empresas, quienes desarrollan lazos personales con colegas políticos. Estos políticos pueden ser designados en roles de liderazgo en las empresas, como en el consejo de dirección, o contratados específicamente para asistir en actividades de lobby. Además, las conexiones basadas en relaciones pueden surgir a través de vínculos sociales compartidos, como ubicaciones geográficas, parentesco, matrimonio, amistad, redes de exalumnos o afiliación política de los ejecutivos de la empresa. (Wei, Jia, & Bonardi, 2023).

Por otro lado, las CPCs basadas en acciones (*equity*) se refieren a las conexiones establecidas entre empresas y el estado a través de la propiedad estatal o la participación en la propiedad de la empresa por parte de políticos. Estas conexiones pueden medirse por el porcentaje de propiedad de la empresa que está en manos del gobierno o de políticos conectados. Además, las CPCs basadas en acciones también pueden implicar la participación de familiares de políticos conectados en la propiedad de la empresa o la creación de empresas conjuntas con ellos. (Wei, Jia, & Bonardi, 2023).

En lo referido a los elementos principales que caracterizan a las CPC, Wei et al. (2023) identifican tres componentes muy diferenciados que son comunes en la mayoría de estudios:

- **Fortaleza:** Cuan fuertes son las CPCs es esencial. Básicamente, los indicios sugieren que unas conexiones más sólidas aportan un mayor valor a la empresa. Este nivel de fortaleza se asocia con la cantidad de recursos que las empresas y figuras políticas destinan a la relación, el poder político de los líderes conectados, la proximidad en esas relaciones y el momento en que se inicia la construcción de estas conexiones. Básicamente, las CPC son más sólidas cuanto mayor es la inversión de recursos, los vínculos con políticos influyentes, o cuando las relaciones se mantienen estrechas y se forjan desde etapas tempranas.
- **Duración:** La durabilidad de los beneficios derivados de una Conexión Política Corporativa depende significativamente del tiempo que los políticos asociados permanezcan en sus cargos gubernamentales. Cambios en el panorama político, como elecciones o reorganizaciones que resulten en la salida de estos políticos, pueden provocar la pérdida de ventajas previamente obtenidas por la empresa. En esencia, las ganancias logradas mediante estas conexiones políticas están condicionadas por la estabilidad y la continuidad de los políticos en el poder, lo que subraya la importancia de la duración de su mandato para mantener el valor de estas relaciones.
- **Portafolios:** Finalmente, los vínculos públicos establecidos por las compañías pueden abarcar una amplia variedad de actores políticos, contemplando distintos niveles en la jerarquía gubernamental, partidos políticos (del gobierno o de la oposición), ámbito legislativo o ejecutivo, nivel territorial (nacional, entidades subnacionales o supranacional), creando así diferentes combinaciones en el portfolio de las CPCs. Pese a todo, la mayoría de investigaciones ponen el foco en niveles directivos superiores, aunque pueden existir a todos los niveles.

Como se ha explicado previamente, las relaciones entre políticos y empresas a menudo resultan en que varios políticos terminen siendo designados para ocupar puestos de liderazgo e influencia, como por ejemplo, formar parte del consejo de administración de las empresas. Este órgano tiene la función de supervisar y dirigir las actividades de los altos directivos para asegurar que se cumplan y promuevan los intereses de los accionistas. (Hu, 2022)

- **Teorías más utilizadas en la literatura sobre CPC:**

Diversas teorías ofrecen una perspectiva fundamental para entender estas dinámicas y profundizar en la influencia que los líderes políticos ejercen en el entorno privado y corporativo. Desde enfoques que exploran las interacciones entre políticos y compañías, hasta teorías que examinan el impacto de los recursos y conexiones en este contexto específico, el presente tema demanda la recopilación de diversas perspectivas teóricas. Estas perspectivas ayudan a comprender las implicaciones éticas, sociales y políticas de esta interrelación, contribuyendo así a un entendimiento más profundo de las dinámicas socioeconómicas y políticas contemporáneas.

Teoría de la Dependencia de Recursos

La primera teoría a destacar es la teoría de dependencia de recursos, conocida como RDT por sus siglas en inglés. RDT se inicia con los trabajos de Pfeffer y Salancik (1978), más ubicados en el ámbito de la sociología. RDT sostiene que las organizaciones dependen de recursos externos para su supervivencia y éxito. Según esta teoría, las empresas no solo dependen de sus recursos internos, sino que también están influidas por, y dependen de, los recursos poseídos por actores externos, como pueden ser los proveedores, los gobiernos, los clientes u otros actores del entorno. Así pues, la RDT señala que las organizaciones buscan controlar y minimizar esta dependencia a través de diferentes estrategias, como pueden ser fusiones, alianzas, influencia política y otros medios, para así garantizar su autonomía y competitividad en un entorno cambiante. Esta teoría destaca la importancia de comprender y

gestionar las interdependencias con el entorno externo para el éxito continuo de las organizaciones. (Hillman, Withers, & Collins, 2009).

Según la revisión realizada por Hillman et al. (2009), la Teoría de la Dependencia de Recursos ha influido considerablemente en la investigación sobre los consejos de administración. Algunas investigaciones iniciales que emplean la RDT para examinar los consejos de administración se centran en el tamaño y la composición del consejo como indicadores de su capacidad para proporcionar recursos críticos a la empresa. Por ejemplo, Pfeffer (1972, 226) encuentra que el tamaño del consejo se relaciona con las necesidades ambientales de la empresa, afirmando que: *"el tamaño y la composición del consejo no son factores aleatorios o independientes, sino respuestas organizativas racionales a las condiciones del entorno externo"*. Estudios posteriores respaldan estas ideas, encontrando relaciones entre el tamaño del consejo y el desempeño financiero de la empresa.

Además, se ha seguido la idea de Pfeffer y Salancik (1978) que sostiene que los consejeros proporcionan cuatro beneficios a las organizaciones: asesoramiento informativo, acceso a redes de información, acceso privilegiado a recursos y legitimidad.

Por su parte, la investigación ha avanzado hacia la identificación de tipos específicos de consejeros que se adaptan a necesidades ambientales específicas que enfrentan las empresas. Así pues, se ha analizado cómo los recursos proporcionados por los directores son más beneficiosos en diferentes etapas del ciclo de vida de la empresa, así como durante periodos de declive organizacional y quiebra. Por ejemplo, Zahra y Pearce (1989) introdujeron inicialmente la noción de que la etapa en el ciclo de vida de una empresa podría influir en la relevancia del papel de los consejos directivos en términos de dependencia de recursos. Posteriormente, Lynall, Golden y Hillman (2003) y Gabrielsson (2007) ampliaron esta idea, indicando que este papel es más crucial durante las etapas tempranas del ciclo. (Hillman et al., 2009)

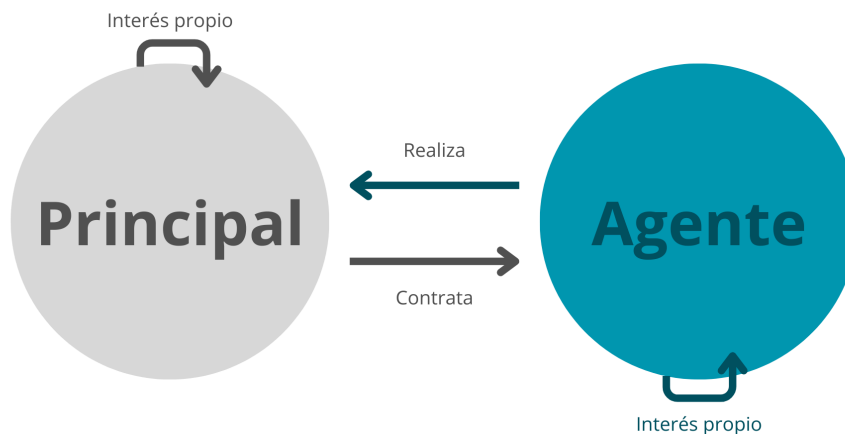
En la misma revisión, algunos estudios indican los beneficios de las acciones políticas para gestionar la dependencia ambiental en las empresas. Por ejemplo, Hillman, Zardkoohi y

Bierman (1999), demostraron que empresas con altos directivos designados en cargos federales en EE. UU. experimentan retornos positivos para los accionistas, lo que sugiere la utilidad de las conexiones entre empresas y figuras políticas. Además, en el contexto de China, las relaciones entre gerentes y funcionarios gubernamentales han mostrado mejorar la cuota de mercado, especialmente en empresas con una mayor dependencia del gobierno (Peng & Luo, 2000). Asimismo, la presencia de ex-políticos en el consejo de administración se ha relacionado con un mejor desempeño financiero, especialmente en empresas altamente reguladas (Hillman, 2005). En resumen, estos estudios, bajo el paraguas de la Teoría de Dependencia de Recursos, indican que las acciones políticas no solo son comunes en empresas con mayor dependencia gubernamental, sino que también generan beneficios financieros al establecer vínculos de cooperación entre sectores empresariales y políticos.

Teoría de la Agencia

Seguidamente, la teoría más destacada es la Teoría de la agencia. De acuerdo con Hillman & Daziel (2003), esta teoría se centra en la relación entre los propietarios de una empresa y los gerentes que toman decisiones en su nombre. En ella, se destacan los posibles conflictos de intereses que surgen debido a la separación de la propiedad y el control en las organizaciones, el conocido como el problema del principal y el agente. Su fundamento se encuentra en el hecho de que los gerentes o directores, como figura de "agentes", pueden actuar en sus propios intereses en lugar de priorizar los intereses de los propietarios o accionistas, que son los "principales", tal y como muestra la Figura 2:

Figura 2: Representación del conflicto principal - agente.



(Elaboración propia)

Esta teoría establece que los consejos de administración tienen la función primordial de monitorear las acciones de los gerentes (agente) para proteger los intereses de los propietarios (principal). Este rol de supervisión y monitoreo es crítico, ya que cuando los gerentes buscan sus intereses personales en detrimento de los accionistas, se generan los denominados costes de "agencia". De esta forma, la supervisión por parte de los consejos de administración ayuda a minimizar estos costes y, en consecuencia, puede mejorar el rendimiento de la empresa.

Así, la función de monitoreo de los consejos de administración implica actividades específicas como pueden ser supervisar al CEO, manejar la sucesión del CEO y realizar una evaluación de los gerentes principales. Todas estas acciones se enfocan en garantizar que la gestión opere en el mejor interés de los accionistas mediante la constante observación y regulación de las acciones de la alta dirección.

La Teoría de la Agencia identifica dos factores importantes que afectan la efectividad del monitoreo: los incentivos del propio consejo y la compensación que reciben directores. De esta forma, es preferible que los consejos de administración estén compuestos principalmente por directores de corte independiente, ya que se considera que estos tienen mayores incentivos para supervisar efectivamente la gestión en comparación con los directores internos.

Dos indicadores que resultan clave ya que se utilizan para evaluar los incentivos del consejo de administración son la dependencia del mismo y la compensación en acciones para los directores. Aunque se ha asociado la dependencia del consejo con una menor eficacia en el monitoreo, los estudios empíricos no han respaldado de manera definitiva esta relación. Asimismo, aunque la compensación en acciones se considera un motivador para los directores, no siempre ha sido consistentemente respaldada como un predictor de rendimiento empresarial en investigaciones recientes. (Hillman & Daziel, 2003)

Cabe destacar que la teoría de la agencia no se enfoca únicamente en los consejos de administración, sino que su aplicación se extiende a numerosos aspectos del management y la gobernanza corporativa en general, ya que se emplea frecuentemente para analizar y esclarecer aspectos de la gestión empresarial, tales como la sincronización de incentivos para ejecutivos y la gestión del control sobre los directivos principales. (Payne & Petrenko, 2019)

Teoría de la Identidad Social

Para un correcto entendimiento de las acciones llevadas a cabo por los políticos en el una vez pasan al ámbito laboral, es fundamental comprender la Teoría de la Identidad Social. Dentro de la misma, se destacan dos elementos importantes y diferenciados: el "*ingroup*" (nosotros) y el "*outgroup*" (ellos). De esta forma, se remarca la tendencia que tienen los miembros del *ingroup* a tener visiones más favorables de su propio grupo en comparación con el *outgroup*. Así pues, la presente teoría propone que la noción o la conciencia de la existencia de un *outgroup* por parte del *ingroup* es suficiente para que la respuesta provocada por parte del *ingroup* termine siendo competitiva o discriminatoria hacia los primeros, derivando así a conflictos entre ambos grupos. Por otra parte, la teoría también explora la forma en la que se construyen las categorías sociales y cómo los individuos terminan por identificarse con ciertos grupos y el afecto en su autoestima y comportamiento. (Worley, 2021)

Axt, et al. (2018), analiza la inclinación de las personas a favor de su propio grupo y de un grupo dominante en ciertos contextos. Los resultados mostraron que, en pruebas que

evaluaban características positivas, los integrantes de grupos minoritarios o menos dominantes tendían a preferir su propio grupo. No obstante, cuando las pruebas se centraban en características negativas, la preferencia por su grupo disminuía y, en algunos casos, se manifestaba una inclinación hacia el grupo dominante. Este comportamiento sugiere que una autovaloración positiva podría estar relacionada con una percepción favorable hacia el propio grupo, mientras que la influencia cultural y la justificación del *statu quo* podrían provocar una visión negativa hacia los grupos no dominantes.

Aplicando esta teoría al presente tema, se podría concluir los políticos en los consejos de administración o puestos de dirección, al ser miembros de grupos específicos (como pueden ser sus partidos políticos o gobiernos de los que formaron parte), pueden tender a favorecer estrategias y decisiones que benefician a dicho *ingroup*, ya sea promoviendo políticas corporativas diseñadas para favorecer los intereses de sus partidos, o colegas de partido, o asignando recursos corporativos de manera que reflejen las lealtades e identidades del grupo.

ESTADO DEL ARTE

La presencia de políticos en las altas capas empresariales ha sido objeto de numerosos estudios y análisis a lo largo del tiempo, abarcando diversos aspectos que van desde la diversidad en la toma de decisiones hasta el impacto en el desempeño financiero de las empresas. Este apartado tiene como objetivo realizar una revisión exhaustiva y crítica algunos estudios existentes sobre este tema, con el fin de comprender las tendencias, hallazgos y áreas de debate que han surgido en este campo de investigación.

Jia, Zhao, Zheng, y Lu, en 2022, investigaron cómo las conexiones políticas de una empresa afectan la elección de ubicación para establecer nuevas filiales. Descubrieron que las empresas tienden a preferir lugares donde tienen conexiones políticas locales, pero que, a su vez, dicha preferencia disminuye en áreas con altas tasas de paro, ya que los líderes políticos podrían exigir acciones perjudiciales financieramente para la empresa, como contratar mano de obra no necesaria.

En resumen, las empresas chinas en los mercados bursátiles tienden a elegir ciudades donde tienen lazos con líderes políticos locales destacados, en lugar de ciudades sin tales conexiones. Sin embargo, esta preferencia disminuye con el aumento del desempleo local y puede volverse negativa si el desempleo es muy alto. Además, las empresas con expolíticos de nivel central en sus consejos directivos tienden a seleccionar ubicaciones con conexiones políticas y pueden usar su influencia para resistir demandas de políticos locales.

Por otro lado, basándose en la teoría de dependencia de recursos (RDT) previamente explicada, Hillman (2005) aborda la relación entre las empresas y los políticos en Estados Unidos y cómo las empresas establecen lazos con el gobierno debido a la dependencia que tienen de factores externos que pueden influir en su desempeño y supervivencia. Señala que la política gubernamental, la regulación y la aplicación de leyes tienen un gran impacto en el entorno empresarial. De esta forma, en el estudio se señala que en un entorno de cambio constante, es fundamental que las empresas desarrollen la habilidad para prever y adaptarse

efectivamente a las variaciones en las políticas públicas. Por ello, muchas empresas buscan influir en la formulación de políticas a través de relaciones con políticos, incorporándolos a sus juntas directivas o contratándolos, como una estrategia para mitigar la incertidumbre. Así pues, Hillman admite que la presencia de políticos en los órganos de dirección tiene una relación positiva con el rendimiento de la empresa, pero busca analizar el impacto y qué industrias o empresas en particular se ven más afectadas.

Para ello, se plantean tres hipótesis que son clave para este estudio. Primero, Hillman propone que la presencia de políticos en la junta directiva se asocia positivamente con el desempeño financiero de la empresa, observándose una relación significativa solo en mediciones basadas en datos de mercado, como la capitalización bursátil. Segundo, se sostiene que las empresas en sectores altamente regulados tienden a tener más políticos en sus juntas directivas que aquellas en sectores con menor regulación, lo cual se comprobó significativamente. Por último, se afirma que la relación entre la presencia de políticos en la junta y el rendimiento financiero es más fuerte en sectores con alta regulación.

Por otro lado, el estudio planteado por Goldman et al. (2013) analiza cómo las conexiones políticas de los consejos de administración de empresas cotizadas en EE.UU. afectan a la asignación de contratos de adquisiciones por parte del gobierno. De esta forma, se enfoca en los cambios de control del Congreso a partir de las elecciones de 1994, llegando a la conclusión de que las empresas con conexiones al partido ganador experimentaron un aumento significativo en contratos de adquisiciones después de las elecciones, y viceversa. Así pues, este hallazgo destaca una de las principales formas en que las conexiones políticas corporativas influyen enormemente en la actividad y valor de las empresas estadounidenses.

Seguidamente, se pudo observar que las empresas con conexiones al Partido Republicano tendieron a experimentar un aumento significativo en los contratos gubernamentales tras las elecciones de 1994, en las que ganaron el control tanto del Senado como de la Cámara de Representantes, mientras que las empresas con conexiones demócratas experimentan una disminución.

De esta forma, el estudio concluye que la participación del gobierno de EE.UU. en el sector privado americano es muy determinante, sobre todo teniendo en cuenta que el estudio arroja resultados estadísticamente significativos independientemente de la empresa, sector o ubicación geográfica, mostrando así que es un fenómeno generalizado y ajeno a casos concretos.

Además, en el campo de las conexiones políticas corporativas, Houston & Ferris (2015) abordaron en su estudio el impacto de la transición entre sectores políticos y corporativos. Este análisis se centró en determinar si las empresas que incorporaban a antiguos políticos en sus equipos de gestión obtienen beneficios significativos. De igual manera, se buscó examinar si también existe una transición desde el ámbito corporativo hacia el sector público, y las ventajas competitivas que esta puerta giratoria inversa podría generar para las compañías implicadas. Los hallazgos indicaron que es más frecuente la transición de políticos a roles directivos en el sector privado que el movimiento inverso. Significativamente, se pudo observar que las empresas que integran a ex políticos en sus estructuras suelen experimentar retornos financieros anormales y positivos a largo plazo, tal y como se pudo ver en otros estudio, lo que sugiere que las conexiones políticas pueden ser un activo valioso para las corporaciones.

Finalmente, De Andrés et al. (2022) analizan en su estudio los beneficios que obtuvieron los políticos en sus papeles como directivos de distintas cajas de ahorros españolas. El estudio encontró que los dichos directores políticos disfrutaron de beneficios privados a través de préstamos personales excesivos, préstamos a sus partidos políticos y a las instituciones de las que provenían, como pueden ser ayuntamientos o comunidades autónomas. Así pues, los resultados presentados en el estudio indican que la proporción de directores políticos con presencia en las juntas directivas reciben y otorgan préstamos mayores y más ventajosos que aquellos directores sin afiliación política. La explicación que se da a estos comportamientos tiene base en la teoría de la identidad social, previamente explicada, mostrando un más que evidente favoritismo de grupo por parte de los directores con afiliación política hacia sus partidos políticos o las instituciones de las que formaron parte en términos de otorgación de financiación.

De esta forma, el estudio llega a varias conclusiones. En un primer lugar, cuando los políticos ocupan una mayor cantidad de puestos en los consejos de administración de las cajas de ahorro, mayor es la probabilidad de que ellos y sus círculos cercanos se favorezcan con la concesión de préstamos. Y, en segundo lugar, que, medida que aumenta el número de políticos en una junta que respaldan a un determinado partido, más se benefician ellos y sus grupos de interés de la aprobación de préstamos.

Los resultados del estudio respaldan ambas afirmaciones presentadas al demostrar que, los directores con raíces políticas que forman parte de las juntas, tienen un impacto significativo a la hora de conceder préstamos tanto a sí mismos como a las instituciones de las que proceden. Además, si se habla de partidos políticos, la evidencia encontrada demuestra que los individuos tienden a tener favoritismo hacia los grupos de políticos en función de su afiliación política, siendo ligeramente mayor en el caso del Partido Popular (PP) que del Partido Socialista (PSOE).

ANÁLISIS DE CASOS

En este apartado, se presenta un análisis detallado de tres casos específicos de exministros que, tras su mandato, transitaron al ámbito laboral privado. Este estudio se propone explorar las posibles relaciones entre su gestión ministerial y las posiciones que asumieron posteriormente. La intención es identificar posibles indicios de influencias derivadas de su desempeño público en su posterior trayectoria profesional.

A lo largo de este análisis, se examinarán las posiciones y políticas concretas implementadas durante su período como ministros, y se evaluará cómo estas acciones pueden haber influido en su transición hacia el sector privado. Se investigarán las empresas y organizaciones en las que estos exministros han ocupado cargos, para determinar si existe una relación directa o indirecta con su labor en el ámbito público.

CASO 1: FÁTIMA BÁÑEZ

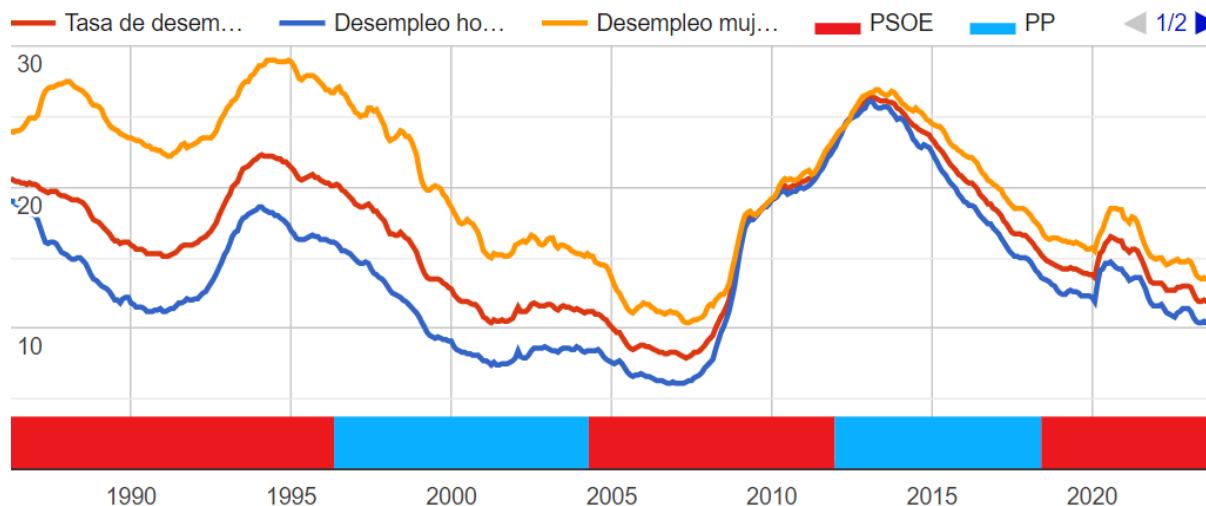
María Fátima Báñez García, nacida el 6 de enero de 1967 en San Juan del Puerto (Huelva), es una política española miembro del Partido Popular (PP) conocida por haber desempeñado el cargo de Ministra de Empleo y Seguridad Social.

En cuanto a su formación académica, obtuvo la doble titulación en Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE). Tras haber ocupado diferentes cargos públicos y políticos, saltó a la primera línea de la política española en 2011 tras ser nombrada Ministra de Empleo por el Presidente del Gobierno, Mariano Rajoy Brey. (Partido Popular, s.f.)

Durante su gestión ministerial, Báñez se enfrentó a las consecuencias que la crisis inmobiliaria del 2008 tuvo sobre el mercado laboral español, con una tasa de desempleo del 22,85%, tal y como se ve en el gráfico de abajo, en el momento en el que asumió el cargo, la

cual llegó a su máximo histórico del 26,40% en febrero de 2012, siendo muy superior a la media de países de la Unión Europea. (Expansión, s.f.)

Gráfico 1: Evolución desempleo en España



(Expansión, s.f.)

Ante este contexto, el ministerio dirigido por Báñez impulsó una reforma laboral el 10 de febrero de 2012 con el objetivo de minimizar el impacto de la crisis económica a través del Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. Dicha reforma buscaba llevar a cabo una flexibilización del mercado laboral, fomentando así la contratación y, por ende, lograr una reducción de la alta tasa de desempleo.

Entre los principales puntos de la reforma, se encontraban:

- Reducción de la indemnización por despido improcedente de 45 a 33 días por año trabajado, con un máximo de 24 mensualidades.
- En el caso de despidos objetivos (véase por causas económicas, organizativas o técnicas) se estableció una indemnización de 20 días por año trabajado, con un máximo de 12 mensualidades.

-
- Se introdujo el mecanismo del Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE) como alternativa al despido.
 - Se introdujeron incentivos fiscales y bonificaciones para aquellas empresas que contratasen a jóvenes o parados de larga duración, entre otros.

La implementación de la reforma de 2012 generó un amplio espectro de reacciones entre los distintos actores sociales y económicos de España. Por un lado, tanto el Banco de España como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Comisión Europea manifestaron su apoyo a la reforma impulsada por Báñez.

Sin embargo, la falta de consenso en la implementación de la reforma laboral, marcada por la exclusión de los sindicatos en el proceso de redacción, generó una respuesta significativa no solo en la sociedad, sino también dentro del ámbito político. La tensión se manifestó en una huelga general, reflejo del descontento popular y de la percepción de que la reforma promovía una mayor inestabilidad laboral y erosionaba los derechos laborales establecidos. Este ambiente de desaprobación no se limitó a las calles; también encontró eco en las instituciones democráticas del país. (El Mundo, 2012)

En el Congreso, las intervenciones de los partidos políticos reflejaban esta disconformidad. Gaspar Llamazares, de Izquierda Unida por Asturias acusó a la reforma de beneficiar a las empresas sobre los trabajadores:

*“[...] Entonces tengo que concluir que le han impuesto esta reforma. Esta reforma es la reforma de la troika, la reforma del señor De Guindos genuflexo, de Olli Rehn y de los mercados. Es una reforma que en primer lugar **convierte el Estatuto de los Trabajadores en el estatuto de los empresarios**. [...] Ese es el principal aspecto de su reforma laboral, que se cargan la legislación laboral, que **debilitan enormemente la relación laboral**. No solo es eso. En esta reforma ustedes llevan a cabo **un expolio sin precedentes del salario y del despido**. ¿Sabe lo que significa? Un empobrecimiento de la renta salarial de los trabajadores y tiene números. **Pretenden ustedes empobrecer a los trabajadores en un 20 por ciento de su renta salarial para que sea la forma de salir de la crisis. Pero así no salimos de la crisis, así***

empeoramos la situación de crisis, así aumentamos la recesión. [...]” (Cortes Generales, 2012)

A lo que la ministra Báñez respondió:

“[...] Señor Llamazares, esta reforma es la reforma de la flexibilidad para que los trabajadores y los empresarios puedan superar juntos la crisis y no haya que ir al despido como único mecanismo de ajuste. Señor Llamazares, en esa flexibilidad hemos contado con el diálogo social, hemos contado con los sindicatos y con los acuerdos interconfederales de los sindicatos y la patronal y hemos llevado su acuerdo de negociación colectiva a nuestro texto normativo.” (España. Cortes Generales, 2012)

Durante el debate de la convalidación del Real Decreto-Ley, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, la ministra Báñez presentó y defendió los principales aspectos de su legislación. Entre las iniciativas destacadas se encontraba la introducción de un nuevo contrato indefinido específicamente diseñado para pequeñas empresas y autónomos, denominado "contrato de emprendedores". Este contrato, dirigido a entidades con menos de 50 trabajadores, se caracteriza por concentrar bonificaciones y ayudas fiscales orientadas hacia colectivos específicos como jóvenes, mujeres y parados de larga duración. En sus palabras textuales:

“Señorías, más empleo, pero más empleo estable. El objetivo de nuestra reforma es promover la contratación indefinida, especialmente en favor de los jóvenes y de otros colectivos con grandes dificultades de inserción en el mercado laboral. Para ello se incluye un nuevo contrato indefinido, el contrato de emprendedores, para empresas de menos de 50 trabajadores y autónomos, que suponen hoy más del 95 por ciento de nuestro tejido productivo. Este contrato concentra las bonificaciones y ayudas fiscales en torno a jóvenes, mujeres y parados de larga duración, y además solo financia el empleo verdaderamente estable” (España. Cortes Generales, 2012)

La inclusión de este contrato dentro de la reforma laboral puede ser considerada pro-empresa por varias razones fundamentales. En primer lugar, al centrarse en pequeñas empresas y autónomos, directamente se apunta a facilitar la gestión y expansión de la mayoría del tejido empresarial español. Estos son precisamente los segmentos más sensibles a las cargas fiscales y laborales, y por lo tanto, los más beneficiados con medidas de alivio en estos ámbitos. Segundo, las bonificaciones y ayudas fiscales son incentivos directos que reducen el coste de contratación y, por ende, pueden estimular la creación de nuevos empleos. Esto no solo beneficia a las empresas al reducir sus gastos operativos, sino que también potencia su capacidad de adaptación y crecimiento en el mercado.

Además, al enfocarse en colectivos como los jóvenes, las mujeres y los desempleados de larga duración, la reforma busca dinamizar segmentos del mercado laboral que frecuentemente enfrentan mayores barreras de entrada al empleo. Aunque este enfoque tiene un componente social evidente, indirectamente beneficia a las empresas al ampliar el espectro de potenciales empleados incentivados para integrarse al mercado laboral, a la vez que mejora la imagen corporativa de las empresas involucradas en estas iniciativas.

Pese a no ser nombrado en el discurso de la ministra, el tema del despido fue uno de los más polémicos y criticados por parte de la oposición, tal y como se comentó anteriormente:

“Nos traen una reforma que precariza, que abarata el despido, que busca de manera deliberada enfrentar a trabajadores y empresarios” (España. Cortes Generales, 2012)

- Uxue Barkos, Grupo Mixto

“Más del 43 por ciento, señora ministra, abarata el despido improcedente, y lo hace no solo para aquellos contratos indefinidos que se creen a partir del momento de la reforma, sino que, con una injusta retroactividad de la norma, afecta también a los contratos indefinidos ya existentes a partir del momento de la publicación de la reforma.” (España. Cortes Generales, 2012)

- Soraya Rodríguez, Grupo Parlamentario Socialista

En cuanto al impacto de la reforma de la ministra Báñez en el tejido laboral español, un estudio del Fondo Monetario Internacional (Gómez, 2020) constató que la reforma fue fundamental para la creación de empleo, reduciendo de manera destacable las cifras de desempleo juvenil, que era unos de los principales problemas que sufría la economía española. Esta mejora en la ocupación laboral contribuyó positivamente a la disminución de la desigualdad salarial que había aumentado durante la crisis económica.

Sin embargo, pese a que la mayor flexibilidad laboral promovida por la reforma ayudase a la creación de empleo en España, la introducción de dicha flexibilidad contractual resultó en un aumento de los empleos a tiempo parcial y una disminución generalizada en las horas trabajadas. Estos cambios, aunque ofreciesen a las empresas una mayor capacidad para ajustar sus fuerzas laborales a las demandas del mercado, también llevaron a un aumento en lo que se denomina pobreza laboral: trabajadores que, a pesar de estar empleados, enfrentan dificultades económicas debido a salarios insuficientes o inestabilidad laboral.

Tras su salida del gobierno en 2018 a causa de la moción de censura promovida por el Partido Socialista, Fátima Báñez volvió al ámbito privado.

Tras su cese como ministra, el Portal de Transparencia de la Administración General del Estado ha recogido tres solicitudes diferentes en lo respectivo a la actividad post-ministerial de la ex política:

Tabla 1: Solicitudes de actividad post-ministerial.

Nombre	Alto cargo	Ministerio	Fecha de cese	Empresa / Actividad autorizada	Fecha de autorización
BAÑEZ GARCIA, FATIMA	MINISTRA DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL	EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL	01/06/2018	PLATAFORMA SOLIDARIA EN LA FUNDACIÓN CEOE PARA CANALIZAR APORTACIONES DE EMPRESAS, PYMES Y AUTÓNOMOS, CON EL OBJETIVO DE ENVIARLAS A LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y ENTIDADES SOCIALES.	24/03/2020
BAÑEZ GARCIA, FATIMA	MINISTRA DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL	EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL	01/06/2018	MIEMBRO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION DE LABORATORIOS FARMACEUTICOS ROVI, S.A.	13/12/2019
BAÑEZ GARCIA, FATIMA	MINISTRA DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL	EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL	01/06/2018	AUTONOMO CONSULTORIA Y ASESORIA EMPRESAS	12/12/2019

(Portal de Transparencia de la Administración General del Estado, s.f.)

En España, la Ley 3/2015, de 30 de marzo, reguladora del ejercicio del alto cargo de la Administración General del Estado prohíbe a los altos cargos prestar servicios a entidades privadas durante los dos años siguientes a su fecha de cese. En el caso de Báñez, las solicitudes para unirse a la Fundación CEOE en una actividad no remunerada, a la administración de Laboratorios Farmacéuticos Rovi, S.A., y para proporcionar servicios de consultoría y asesoría a empresas, fueron autorizadas a finales de 2019 y principios de 2020. Esto sugiere que se realizó una evaluación para asegurar la conformidad con las restricciones legales, aunque su incorporación a Rovi se realizó antes de que se cumplieran los dos años completos de incompatibilidad. La valoración de estas actividades y su autorización implica que se consideró que no existía un conflicto de interés directo con las responsabilidades previamente ejercidas por Báñez como ministra.

En lo relativo a su papel como presidenta de la Fundación CEOE, que todavía conserva a día de hoy, la trayectoria de Fátima Báñez refleja una continuidad en la promoción de políticas laborales alineadas con los intereses empresariales. Este rol en una organización íntimamente conectada con la CEOE, entidad que ha aplaudido en repetidas ocasiones su reforma laboral de 2012, pone de manifiesto la coherencia entre su gestión ministerial y su actual posición. El visto bueno de la reforma por parte de la CEOE y el nombramiento de Báñez como presidenta de la Fundación subraya la simbiosis de su visión pro-empresa, que se ha analizado previamente, con los valores de la patronal, haciendo emerger una posible relación entre ambos eventos.

En cuanto a su puesto como miembro del consejo de administración de Laboratorios Farmacéuticos Rovi, S.A., si bien no existen indicadores públicos específicos que describan el impacto de Báñez en la compañía, su designación es un reflejo de la valiosa experiencia que acumuló como ministra. Tal y como destacó Hillman (2005), las empresas pertenecientes a industrias muy reguladas, como puede ser la industria farmacéutica en este caso, cuentan con un mayor desempeño financiero tras haber incorporado a ex-políticos en sus órganos de administración debido a la experiencia estratégica y a las conexiones que poseen. Tal y como señalan Costa-Font & Puig-Junoy (2003), el sector farmacéutico está ampliamente regulado en España, sobre todo en materia relacionada con el precio de los fármacos. De esta forma, y

pese a que no exista una relación directa entre las acciones de Fátima Báñez como ministra y la propia industria farmacéutica, sí que puede convertir en un activo valioso para Laboratorios Farmacéuticos Rovi por lo previamente explicado.

A partir del caso de Fátima Báñez y su transición de un cargo ministerial a roles destacados en el sector privado, se pueden inferir distintas hipótesis. En un primer lugar, la trayectoria de Báñez ejemplifica cómo los perfiles con una orientación pro-empresa durante su etapa pública pueden facilitar su acceso a posiciones estratégicas en el ámbito privado una vez finalizada su carrera política. Así pues, su paso a la Fundación CEOE, una entidad que representa los intereses empresariales y que celebró su reforma laboral, ejemplifica la preferencia del sector privado por incorporar a individuos que han demostrado un compromiso con la promoción de un entorno favorable para los negocios. Esto reafirma la idea de que una mayor afinidad con los intereses empresariales puede ser uno de los factores que incremente las oportunidades de acceder a roles significativos en el sector privado tras la vida en el ámbito político.

Seguidamente, la incorporación de Báñez al consejo de administración de Laboratorios Farmacéuticos Rovi, S.A., una empresa dentro de un sector altamente regulado como es el farmacéutico, plantea la hipótesis de que las industrias con mayor grado de regulación gubernamental son más propensas a integrar a ex-políticos en sus estructuras. De esta forma, su experiencia previa y conocimiento en materia de regulación se convierten en activos muy valiosos para estas empresas, apoyando la hipótesis de que los sectores regulados muestran una inclinación por atraer a perfiles políticos para mejorar su desempeño y estrategia frente a los marcos regulatorios y su competencia en el sector.

CASO 2: TRINIDAD JIMÉNEZ

Trinidad Jiménez es una política miembro del Partido Socialista Obrero Español (PSOE). Nacida el 4 de junio de 1962 en Málaga, su carrera política la llevó a ocupar importantes cargos gubernamentales, incluyendo Ministra de Sanidad y Política Social y posteriormente Ministra de Asuntos Exteriores y de Cooperación bajo los gobiernos de José Luis Rodríguez Zapatero. Conocida por su labor en el ámbito de la salud pública y la diplomacia internacional, Jiménez ha sido una figura destacada en la política española.

Con la victoria del PSOE en 2004, Trinidad Jiménez fue nombrada secretaria de Estado para Iberoamérica. Tras su paso por este puesto, la socialista asumió el cargo de Ministra de Sanidad y Política Social en abril de 2009. Durante su mandato, que se extendió hasta octubre de 2010, Jiménez se enfrentó a diversos desafíos sanitarios y sociales. Su gestión estuvo marcada por el enfoque en la mejora del sistema de salud público, la promoción de políticas de igualdad y el esfuerzo por responder a las necesidades de los sectores más vulnerables de la sociedad.

Entre las iniciativas más destacadas de su periodo en el Ministerio se encuentran el impulso a la Ley de Salud Pública, una legislación orientada a fortalecer las bases del sistema sanitario público español y a promover medidas preventivas frente a enfermedades. También se esforzó por mejorar las políticas de atención a la dependencia y por promover la igualdad de género en el acceso a los servicios de salud.

De igual forma, Jiménez fue una figura clave en la respuesta a la crisis de la gripe A (H1N1), donde su gestión se centró en coordinar una respuesta sanitaria eficaz para controlar la propagación del virus, asegurando el abastecimiento de vacunas y promoviendo campañas de concienciación pública.

En octubre de 2010, Trinidad Jiménez dejó el Ministerio de Sanidad y Política Social para asumir el cargo de Ministra de Asuntos Exteriores y de Cooperación, sucediendo a

Miguel Ángel Moratinos. Durante su gestión en este cargo, que se prolongó hasta diciembre de 2011, Jiménez desempeñó un papel crucial en la representación diplomática de España a nivel internacional, enfocándose en fortalecer las relaciones bilaterales y multilaterales, y en promover los intereses españoles en el extranjero.

Una de las prioridades de su mandato fue la promoción de la diplomacia económica como herramienta para apoyar a las empresas españolas en su internacionalización, en un momento de especial dificultad económica en España. Jiménez trabajó activamente para mejorar la imagen de España en el exterior y para reforzar los lazos con Iberoamérica, una región de especial interés para la política exterior española, así como con el norte de África y Medio Oriente, áreas estratégicas en términos de seguridad y cooperación.

Bajo su liderazgo, el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación se implicó intensamente en la gestión de crisis internacionales, como la Primavera Árabe, buscando contribuir a soluciones pacíficas y dialogadas en contextos de inestabilidad política. (CIDOB. n.d.).

Tras su paso por la política, Trinidad Jiménez ha continuado su trayectoria profesional asumiendo roles de liderazgo en el sector privado y en organizaciones internacionales, destacando su posición como Directora Global de Estrategia de Asuntos Públicos en Telefónica. Además, actualmente ejerce como Presidenta de la Cámara de Comercio Brasil-España, impulsando las relaciones comerciales y de inversión entre ambos países, y su posición como presidenta de la Fundación Iberoamericana Empresarial (FIE).

Su trayectoria política, especialmente su experiencia como secretaria de Estado para Iberoamérica y como Ministra de Asuntos Exteriores y de Cooperación, establece una relación directa y significativa con su posición actual como Presidenta de la Cámara de Comercio Brasil-España. Durante su mandato en el Ministerio de Asuntos Exteriores, Jiménez desempeñó, como resulta lógico, un papel crucial en la representación diplomática de España a nivel internacional, enfocándose en fortalecer las relaciones bilaterales y multilaterales, y en promover los intereses españoles en el extranjero. Esta experiencia le le

proporcionó un profundo conocimiento de las dinámicas internacionales y de cómo facilitar y promover las relaciones comerciales y diplomáticas entre países. (El Economista, 2023) (Europapress, 2021)

De esta forma, se puede afirmar que la posición de Jiménez al frente de la Cámara de Comercio Brasil-España se beneficia enormemente de su experiencia y habilidades diplomáticas previas, permitiéndole facilitar efectivamente el diálogo y la cooperación económica entre ambas naciones.

En lo relativo a su posición como Directora Global de Estrategia de Asuntos Públicos en Telefónica, su nombramiento en 2016 no estuvo exento de polémica, al ser acusada de hacer uso de una puerta giratoria. Ante estas acusaciones, el por entonces Secretario General del Partido Socialista, Pedro Sánchez, tuvo que salir en defensa de Jiménez afirmando que no se trataba de un caso de puertas giratorias, ya que no se contemplaba como tal en la legislación vigente. Sin embargo, sí que habría sido considerado como puerta giratoria bajo los puntos propuestos en el programa electoral del PSOE. (El Mundo, 2016)

Así pues, la experiencia acumulada por Trinidad Jiménez al frente de la secretaría de Estado para Iberoamérica, en un primer lugar, y como ministra de exteriores en el último tramo de su carrera política, suponen un factor determinante a la hora de abordar su posición actual en Telefónica. Su experiencia no solo le ha dotado de un profundo conocimiento sobre América Latina, sino que también ha afianzado sus capacidades en la gestión de relaciones internacionales y diplomáticas, aspectos clave para su rol como Directora Global de Estrategia de Asuntos Públicos en una empresa de telecomunicaciones como es Telefónica, con una fuerte presencia en la región.

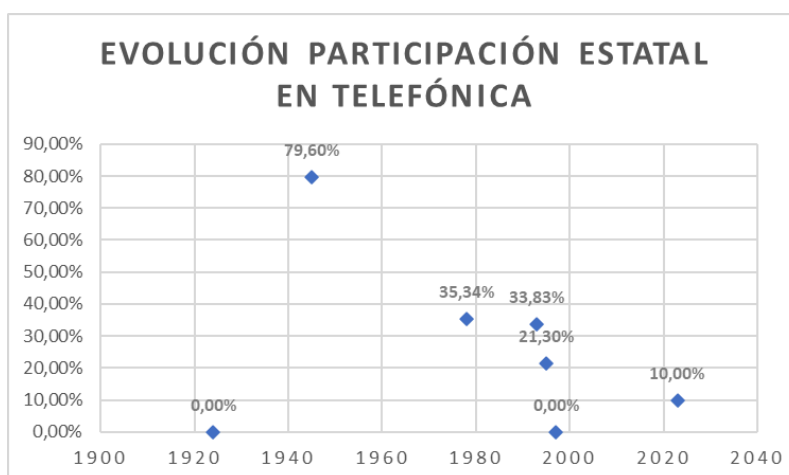
En este contexto, y como se ha indicado anteriormente, el conocimiento de Jiménez sobre la región de Latinoamérica es vital para Telefónica. Por ejemplo, Jiménez ha destacado la importancia de contar con seguridad jurídica y regulatoria en América Latina para poder así facilitar las inversiones de Telefónica en la región, lo que supone un tema de gran importancia debido a los objetivos de crecimiento y expansión de la empresa en estos

mercados, además de que pone sobre la mesa la experiencia de la exministra en la materia. (El Economista, 2023)

Para poder analizar la presencia de Trinidad Jiménez en un puesto de dirección en Telefónica, hay que enfocarse tanto en el sector como en la empresa en sí. Por una parte, el sector de telecomunicaciones en España ha atravesado una profunda transformación desde su estructura monopolística hasta alcanzar un estado de liberalización y competencia regulada. Este cambio ha sido guiado por diversas reformas legales y regulatorias con el objetivo de abrir el mercado a nuevos competidores y fomentar una competencia efectiva. Barata (2017) describe detalladamente la evolución del sector, desde un monopolio estatal a mediados de los años 90 hasta la implementación de reformas consecutivas orientadas a la liberalización y la introducción de una alta regulación para asegurar una competencia perfecta en este ámbito económico.

Telefónica, fundada en 1924, fue establecida originalmente como un monopolio estatal, la empresa se encargó de expandir la infraestructura de telecomunicaciones por todo el país.

Gráfico 2: *Evolución de la participación estatal en Telefónica*



(elaboración propia)

El principal cambio en lo relativo a su estatus comenzó en la década de 1990, cuando España, alineándose con las tendencias globales hacia la liberalización de mercados anteriormente dominados por el estado, inició el proceso de privatización de Telefónica. Este proceso se ejecutó en varias fases, empezando en 1995 y finalizando a finales de la década, transformando a Telefónica en una entidad completamente privada mediante la venta de acciones del estado en el mercado abierto. (Newtral, 2023)

En diciembre de 2023, el gobierno español anunció la adquisición de hasta un 10% de Telefónica a través de la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI). Esta operación convirtió al Estado en uno de los principales accionistas de la compañía, en respuesta a la entrada en el capital de la compañía por parte del grupo saudí STC. De esta forma se pone en evidencia la estrecha relación entre el estado español y el gigante de la telecomunicaciones a nivel histórico. (Muñoz, 2023)

El análisis sobre la trayectoria política de Jiménez es de gran utilidad a la hora de deducir hipótesis sobre la naturaleza de la práctica analizada en el presente estudio. En un primer lugar, su incorporación a Telefónica, un sector altamente regulado, ejemplifica cómo la experiencia gubernamental y el conocimiento del entorno regulatorio pueden ser activos demandados en el sector privado. Como se ha visto, Telefónica opera en un entorno sujeto a regulaciones significativas, especialmente en lo que respecta a telecomunicaciones y tecnologías de la información. La experiencia de Jiménez en la diplomacia y la gestión de políticas públicas internacionales puede contribuir de manera significativa a la estrategia de la empresa en un contexto global complejo y regulado, apoyándose así en la teoría de Hillman previamente discutida.

Además, Telefónica, originalmente una empresa estatal española antes de su privatización, ilustra cómo las empresas que han experimentado este cambio estructural tienden a la incorporación de ex-políticos a sus equipos, aunque Jiménez no participase directamente en el proceso de privatización de Telefónica. De esta manera, se puede identificar cierta relación entre las empresas que previamente fueron públicas y pasaron por un proceso de privatización con la propensión a contar con ex políticos entre sus filas.

CASO 3: JESÚS ACEBES

Ángel Jesús Acebes Paniagua, nacido el 3 de julio de 1958 en Pajares de Adaja, Ávila, es una figura destacada en la política española perteneciente al Partido Popular (PP). Tras finalizar sus estudios en derecho, Acebes comenzó su carrera en el mundo legal, ejerciendo como abogado previamente a su incorporación a la vida pública.

A sus 33 años fue elegido alcalde de Ávila, cargo que ocuparía durante cuatro años hasta 1995. En 1996, Acebes dio un salto significativo en su carrera al ser elegido diputado en el Congreso por Ávila, comenzando así su carrera nacional. Bajo el recién investido gobierno de José María Aznar, fue nombrado Ministro de Administraciones Públicas, cargo que ocupó desde 1999 hasta 2000. (El Mundo, 2008)

Posteriormente, en el año 2000, Acebes pasó a asumir el rol de Ministro de Justicia, cargo que desempeñó hasta 2002. Sin embargo, no fue hasta su posición como Ministro del Interior, desde 2002 hasta 2004, donde Acebes se enfrentó a mayores desafíos. Desempeñó un papel destacado en varios aspectos clave de la seguridad nacional y la legislación. Durante su mandato, Acebes se centró en la lucha contra el terrorismo, especialmente contra ETA, y participó activamente en la promulgación de leyes importantes como la Ley del Menor y la Ley de Enjuiciamiento Civil. Estas leyes fueron parte de los esfuerzos para modernizar el sistema judicial español y abordar problemas específicos dentro de la sociedad. Por otra parte, uno de los momentos más determinantes durante sus dos años como ministro de interior fue la gestión de los atentados terroristas del 11 de marzo de 2004 en Madrid. Dicha gestión fue muy polémica debido a la atribución inicial de la autoría a ETA por parte de Acebes y otros miembros del gobierno, a pesar de las pruebas que apuntaban hacia terroristas islamistas. Muchos expertos y diarios como El Mundo sostuvieron que fue esta situación la que provocó la pérdida de las elecciones a favor del Partido Socialista unos días más tarde. (Libertad Digital, 2008)

Después de su paso por el Ministerio del Interior, Acebes continuó desempeñando un papel clave dentro del PP, asumiendo la Secretaría General del partido en 2004 bajo la presidencia de Mariano Rajoy Brey, cargo que ocuparía hasta el año 2008.

Tras su paso por la secretaría general del partido, Ángel Acebes se retiró gradualmente de la primera línea política para una reincorporación al ámbito privado en 2011, año en el que renunció a su escaño en el Congreso de los Diputados.

El principal hecho destacado durante su vuelta a la vida laboral fue su nombramiento el 27 de julio de 2011 como vocal del Consejo de Administración y Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento del Banco Financiero y de Ahorros, entidad cabecera de Bankia, en un momento crítico tras su reciente salida a bolsa y bajo la presidencia de Rodrigo Rato, también ministro con Aznar. Acebes ocuparía dicha posición hasta abril de 2012 (20minutos.es, 2012).

Imagen 1: Composición del Consejo de Administración del Banco Financiero y de Ahorros a 3 de diciembre de 2011.



Banco Financiero y de Ahorros Caja Madrid / Bancaja / La Caja de Canarias / Caja de Ávila / Caixa Laietana / Caja Segovia / Caja Rioja

Estás en: Inicio > Gobierno Corporativo > Órganos de Gobierno > Consejo de Administración > Consejo de Administración

Consejo de Administración

Gobierno Corporativo

Órganos de Gobierno

- Consejo de Administración
 - Presidente Ejecutivo**
 - D. Rodrigo de Rato Figaredo
 - Vocales**
 - D. Ángel Acebes Paniagua
 - D. Francisco Baquero Noriega
 - D. Pedro Bedia Pérez
 - D. Luis Blasco Bosqued
 - D. José M. Fernández Nomiella
 - D. Rafael Ferrando Giner
 - D. José Rafael García-Fuster y González Alegre
 - D. Jorge Gómez Moreno
 - D. Agustín González González
 - D.ª Mercedes de la Merced Monge
 - D. Jesús Pedroche Nieto
 - D. Remigio Pellicer Segarra
 - D. José María de la Riva Ámez
 - D. Estanislao Rodríguez-Ponga
 - D.ª Mercedes Rojo Izquierdo
 - D. Ricardo Romero de Tejada y Picaloste
 - D. Juan Manuel Suárez del Toro
 - D. Antonio Tirado Jiménez
 - D. Ángel Villanueva Pareja

(Banco Financiero y de Ahorros, s.f.)

Esta transición de Ángel Acebes al Banco Financiero y de Ahorros y la presidencia de Rodrigo Rato en Bankia ilustran la dinámica relación entre la política y el sector financiero en España. Su nombramiento en esta posición puede interpretarse en este contexto como parte de la estrategia para reforzar la imagen y la gestión de la entidad con personalidades de peso político. La presencia de Rato al frente de Bankia pudo haber creado un ambiente propicio para que otros políticos de similar importancia nacional y alineación ideológica se sumaran al proyecto. De esta forma, la relación entre Rato y Acebes, más allá de sus roles específicos en Bankia y el Banco Financiero y de Ahorros, refleja cómo las redes y la influencia política pueden jugar un papel crucial en las decisiones de gobernanza corporativa dentro del sector financiero. Su colaboración en el ámbito bancario subraya la importante presencia de las conexiones políticas y la experiencia gubernamental en la dirección estratégica de las entidades financieras en situaciones de crisis.

Tras su paso por Bankia, Ángel Acebes ha desempeñado un papel significativo en la empresa energética Iberdrola, ejerciendo como consejero independiente y siendo miembro de la Comisión Ejecutiva Delegada y de la Comisión de Nombramientos. (20minutos, 2012).

La transición de Ángel Acebes hacia un puesto como consejero de administración de Iberdrola puede analizarse a través del prisma de diversas teorías económicas y políticas, en particular la teoría de Hillman, ya explicada anteriormente, que postula que las industrias altamente reguladas tienden a beneficiarse de la incorporación de ex políticos a sus filas. De esta forma, Iberdrola, una empresa que opera en el sector energético—un sector que, como se verá a continuación, está caracterizado por una regulación extensiva en España—la experiencia y las conexiones de Acebes podrían representar un activo estratégico valioso y que puede proveer beneficios a la empresa.

El mercado energético español se caracteriza por poseer un extenso marco regulador. Esta regulación intensiva se hace patente en una sucesión de iniciativas normativas y reformas estructurales orientadas a modelar el mercado frente a las fluctuaciones tanto en la demanda como en los precios de la energía. A continuación, se presentan ejemplos concretos

de la actividad reguladora durante los años 2006 y 2007, que evidencian la frecuencia y profundidad con las que el gobierno español legisla en este ámbito:

Tabla 2: Regulaciones 2006-2007.

Event	Date	Description
Administrative price on "internal" trades in the electricity spot market	February 2006 (RDL 3/2006), June 2007 (RD 871/2007)	An interim price of €42.35/MWh is set for internal transactions in the electricity day-ahead market within vertically integrated utilities (the final price was subsequently set at €49.23/MWh). This is a temporary measure in anticipation of the development of a new market design for bilateral trading.
Abolition of CTCs	June 2006 (RDL 7/2006)	Abolishes CTC mechanism. Also recognises that CTC distort market outcomes and are based on outdated assumptions. Final settlement of the CTC payments is still being debated.
Development of forward markets (OMIP/OMIClear)	June 2006 (Orden ITC/2129/2006), December 2006 (Orden ITC/3990/2006), June 2007 (Orden ITC/1865/2007)	Sets minimum volumes to be purchased by distributors on the Iberian forward electricity market, progressively raising this amount from 5% of total regulated demand to 10%.
Tariff revision for 2007	December 2006 (RD 1634/2006)	De facto abolishes administrative price on internal transactions of integrated companies (as contained in RDL 3/2006). Recognises ex-ante tariff deficit for 2007, to be financed through auctions for future rights on retail and access tariffs. Introduces "additive" regulated tariff to allow for a sufficient retail margin (net of energy costs and access charges).
VPP auctions	December 2006 (RD 1634/2006), May 2008 (RD 324/2008), and Resoluciones de la Secretaría General de Energía	Introduces VPP auctions for Endesa and Iberdrola. Develops framework for VPP auctions and establishes amounts to be auctioned in each session (up to April 2009).
Procurement Electricity Auctions	February 2007 (Orden ITC/400/2007) and April 2007 (Resolución de la Secretaría General de Energía)	Establishes legal framework for procurement auctions by distributors, to commence by the second quarter of 2007. Develops detailed rules for first procurement auction.
Adoption of E.U. Directives	July 2007 (Ley 12/2007 and Ley 17/2007)	Implements functional separation of distribution network. Sets out timetable for introduction of tariffs of last resort in both gas and electricity.
MIBEL	July 2007	Operational start of MIBEL
Reform of capacity payments	September 2007 (Orden ITC/2794/2007)	Develops revised system for electricity capacity payments.
Deduction of windfall gains from ETS	November 2007 (Orden ITC/3315/2007), and December 2007 (RDL 11/2007)	Establishes calculation for payment of windfall gains arising from the ETS during 2006. Establishes that deduction will also take place for the 2008-2012 period.

(Federico, Vives, & Fabra, 2008)

En la tabla superior se puede ver una cronología de los eventos regulatorios significativos en el sector energético de España entre 2006 y 2007, ilustrando perfectamente la dinámica de la constante regulación de este sector a nivel nacional. Entre ellas, se pueden destacar varias regulaciones. En febrero de 2006, se fijó un precio administrativo para transacciones internas que involucraban a entidades integradas verticalmente, como una medida temporal hasta el desarrollo de un nuevo esquema de mercado. Además, a finales de 2006, se realizaron ajustes tarifarios y se introdujeron subastas de Plantas Virtuales de Potencia para Endesa e Iberdrola,

con el objetivo de mejorar la competencia en el mercado de generación. Finalmente, durante el 2007 se implementaron marcos legales para las subastas de adquisición de electricidad, se adoptaron directivas de la Unión Europea que promovían la separación funcional de las redes de distribución, y se puso en marcha el Mercado Ibérico de Electricidad.

Estos pocos ejemplos, entre muchos otros que pueden ser vistos a lo largo de los años, vislumbran la situación de constante regulación en España y que aclara el contexto bajo el cual mucho políticos terminan engrosando las filas de empresas de sectores altamente regulados. Concretamente, si se enfoca el caso de Iberdrola, muchos más políticos han continuado su vida profesional en la energética vasca a parte de Acebes, tal y como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 3: *Ex políticos con puestos en Iberdrola*

Nombre	Cargo	Partido
Antonio Miguel Carmona	<i>Exdiputado en la Asamblea de Madrid</i>	PSOE
Isabel García Tejerina	<i>Exministra de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente</i>	PP
Manuel Marín	<i>Expresidente del Congreso de los Diputados</i>	PSOE
Manuel Amigo	<i>Exconsejero de Economía de la Junta de Extremadura</i>	PSOE
Fernando Becker	<i>Consejero de Economía y Hacienda de la Junta de Castilla y León</i>	PP
Juan Manuel Eguiagaray	<i>Exministro de Industria y Energía</i>	PSOE
Juan Pedro Hernández Moltó	<i>Exconsejero de Economía y Hacienda de Castilla-La Mancha</i>	PSOE

(De la Serna, 2021)

Este fenómeno puede ser entendido a través de la teoría de la dependencia de recursos, la cual, como se explicó anteriormente, sostiene que las organizaciones dependen de su entorno externo para obtener recursos críticos que aseguren su supervivencia y éxito a largo plazo. Desde esta perspectiva, la contratación de ex políticos como Acebes puede verse como una estrategia para asegurar un recurso crítico: el conocimiento experto y el acceso a redes políticas que facilitan la navegación por el complejo panorama regulatorio y político. Esto es particularmente relevante en sectores como el energético, donde las decisiones políticas y las regulaciones pueden tener un impacto directo y significativo en las operaciones y la rentabilidad.

Por otro lado, la teoría de la agencia, que examina las relaciones entre los propietarios (principales) y los gestores (agentes) de una empresa, ofrece un enfoque a través del cual observar la inclusión de figuras políticas en sectores regulados. Desde esta perspectiva, se podría argumentar que ex políticos, como puede ser Acebes, actúan como agentes especializados que pueden mitigar el riesgo regulatorio, una de las preocupaciones principales de los accionistas en industrias altamente reguladas. Esto se debe a que su capacidad para anticipar, interpretar y actuar frente a cambios regulatorios puede alinearse estrechamente con los intereses de los accionistas al proteger y potencialmente mejorar el valor de la empresa en el largo plazo.

De esta forma, y en conclusión, se pueden deducir diversas hipótesis del caso de Ángel Acebes. La primera sugiere que existe una tendencia entre los políticos hacia acceder a empresas donde ya hay figuras políticas en posiciones de poder. Esto se puede ver tanto en el caso de su paso por el Banco Financiero y de Ahorros, relacionado directamente con la presidencia de Rodrigo Rato de Bankia, como en su incorporación en Iberdrola, entidad que destaca por la gran cantidad de expolíticos en sus filas, apoyándose así en la teoría de la identidad social, según la cual los políticos forman ya su propio *ingroup* en el ámbito empresarial. Además, la presencia de estos expolíticos en empresas del sector energético, un área marcada por una regulación intensiva y constante evolución normativa, no es casual. Se reafirma pues, la teoría de que estas empresas buscan no solo el conocimiento técnico y la

experiencia, sino también el acceso a redes de influencia y a una mejor capacidad de navegación en el entorno regulatorio.

CONCLUSIONES

Tras examinar detenidamente tres casos concretos de políticos que han hecho la transición al sector privado, este estudio busca delinear los principales hallazgos identificados que mejor ejemplifican estas dinámicas empresariales. Estos hallazgos son vitales para empezar a entender no solo las tendencias individuales de los sujetos de estudio, sino también para proponer futuras líneas de investigación que puedan explorar más a fondo estas dinámicas.

El primer hallazgo que se plantea a raíz de los análisis cualitativos sugiere que los políticos cuyas carreras han mostrado una clara inclinación hacia los intereses empresariales tienden a encontrar oportunidades en roles estratégicos del sector privado una vez que dejan el cargo público. Esta tendencia se atribuye a que durante su tiempo en el gobierno, estas figuras pudieron haber implementado políticas que resonaban bien con el mundo empresarial, proporcionándoles así una ventaja competitiva en el mercado laboral privado al que posteriormente se incorporarían. Esto se pudo ver claramente en el primer caso analizado, el de Fátima Báñez, ejemplificado claramente a través de su reforma laboral cuando era ministra de trabajo y su posterior incorporación a la CEOE.

El segundo hallazgo planteado examina la relación entre las industrias altamente reguladas y su propensión a incorporar ex-políticos en posiciones de influencia. La idea es que sectores como el energético, el farmacéutico o las telecomunicaciones, que frecuentemente se ven afectados por un mar de regulaciones estatales complejas, encuentran gran valor en las habilidades y contactos que los expolíticos pueden aportar, convirtiéndose así en activos valiosos para las empresas. Los tres casos que han sido analizados en el presente trabajo cumplen con lo establecido en esta hipótesis, al tratarse de industrias altamente reguladas.

El tercer hallazgo se centra en las empresas que han pasado de ser entidades estatales a ser privatizadas, y cómo muestran una tendencia a incorporar a expolíticos en sus estructuras directivas o como consultores. Este fenómeno podría explicarse por el hecho de

que estos expolíticos, gracias a la participación en los procesos de privatización tanto por ellos como por sus partidos, poseen un capital político único que puede ser extremadamente útil en el nuevo paradigma corporativo. Esto se afirma claramente a través del caso de Trinidad Jiménez y su paso por Telefónica, empresa previamente pública y cuya privatización comenzó bajo los gobiernos del Partido Socialista, entidad política a la cual pertenece.

Finalmente, el cuarto hallazgo plantea que las empresas que ya han integrado a expolíticos tienden a seguir contratando más figuras políticas. Esto podría deberse a que la presencia de estos perfiles genera una red de contactos y favores, explicada perfectamente a través de la teoría de la identidad social y ejemplificada por el caso de Ángel Acebes y su relación con Rodrigo Rato, creando así un ciclo auto-perpetuante que favorece la inclusión continua de políticos.

En conclusión, este estudio ha tratado de explorar exhaustivamente las transiciones de políticos al sector privado a través de la lente de cuatro proposiciones fundamentales. Los hallazgos discutidos revelan que los políticos con inclinaciones hacia intereses empresariales durante su mandato tienden a integrarse en roles estratégicos del sector privado, aprovechando las sinergias creadas por políticas que han implementado. Además, se ha observado que las industrias altamente reguladas valoran especialmente las habilidades y contactos que los expolíticos pueden ofrecer, incorporándolos en posiciones de influencia para afrontar así complejidades regulatorias. Por otro lado, el estudio también subraya la propensión de empresas privatizadas a contar expolíticos, ya aportan un capital político único.

En conclusión, la transición de políticos al sector privado no solo es una dinámica de carrera individual, sino un fenómeno que tiene profundas implicaciones para el desarrollo empresarial y la gobernanza corporativa. Los hallazgos a los que se ha llegado a lo largo de este trabajo no solo enriquecen la comprensión de las interacciones entre los sectores público y privado, sino que también abren nuevas avenidas para futuras investigaciones. Es esencial que estudios futuros exploren cómo estas dinámicas afectan la integridad y la eficacia de las

políticas públicas, además de cómo las empresas pueden manejar éticamente la integración de expolíticos en sus estructuras de poder.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Este trabajo buscó explorar la transición de ex políticos a roles corporativos en España a través de un análisis cualitativo de tres casos específicos. A pesar de proporcionar una óptica valiosa sobre estas dinámicas presentes en el ámbito público y privado, el presente estudio enfrenta varias limitaciones que deben considerarse a la hora de interpretar los resultados:

Generalización de los resultados: Dada la naturaleza cualitativa del estudio y el número limitado de casos examinados, los hallazgos no se pueden generalizar a todos los ex políticos que entran al sector privado. Este estudio se enfoca exclusivamente en el contexto español, limitando su aplicabilidad a otras realidades regionales o culturales donde las dinámicas políticas y empresariales pueden diferir.

Subjetividad en la interpretación: El análisis se basó en interpretaciones subjetivas de información cualitativa, que puede estar influenciada por el sesgo del investigador. Aunque se tomaron medidas para mitigar estos sesgos, la naturaleza interpretativa de este análisis podría afectar la objetividad de los resultados.

Acceso a datos: La investigación se vio limitada por la disponibilidad de información pública sobre las transiciones de los sujetos estudiados. Algunos aspectos de sus carreras en el sector privado pueden estar protegidos por confidencialidad o simplemente no divulgados, lo que restringe la profundidad del análisis.

Metodología específica: Las conclusiones del estudio están influenciadas por la metodología utilizada. Investigaciones futuras podrían beneficiarse de la incorporación de enfoques cuantitativos o el estudio de una muestra más representativa que permita comparaciones y generalizaciones más robustas.

Recomendaciones para futuras investigaciones:

Futuras investigaciones podrían expandir el alcance de este estudio incluyendo una muestra más diversa y amplia de ex políticos. Además, sería beneficioso aplicar métodos mixtos que combinen análisis cualitativos y cuantitativos para proporcionar una comprensión más completa y matizada del fenómeno. También sería relevante explorar este tema en diferentes contextos geográficos y culturales para examinar cómo las variaciones regionales afectan la transición de los políticos al sector privado.

DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Francisco Javier Vázquez Visos, estudiante de Administración y Dirección de Empresas y Análisis de Negocios / Business Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Influencia política en el sector privado: Análisis de Casos sobre la Transición de Ex Políticos a Roles Corporativos", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
 2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
 3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
 4. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
 5. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
 6. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.
-

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 4 de junio de 2024

Firma: Francisco Javier Vázquez Visos

BIBLIOGRAFÍA

20minutos.es. (2012, 4 de enero). Ángel Acebes, sueldo como consejero de banco financiero. 20minutos.

<https://www.20minutos.es/noticia/1268067/0/angel-acebes/sueldo/consejero-banco-financiero>

Axt, J. R., Moran, T., & Bar-Anan, Y. (2018). Simultaneous ingroup and outgroup favoritism in implicit social cognition. *Journal of Experimental Social Psychology*, 79, 275-289.

Barata, J. (2017). Spain: From Monopoly to Liberalisation. Two Decades of Telecommunications Regulation. *Australian Journal of Telecommunications and the Digital Economy*, 4, 80-88.

Banco Financiero y de Ahorros. (s.f.). Consejo de Administración. Recuperado el 12 de mayo de 2024, de la Wayback Machine:

<https://web.archive.org/web/20111203034131/http://www.bancofinancieroydeahorros.com/Portal/Home/cruce/0,0,99457%24P1%3D1023,00.html>

Brezis, E. S. (2017). Legal conflicts of interest of the revolving door. *Journal of Macroeconomics*, 52, 175-188.

CIDOB. (n.d.). Trinidad Jiménez. Recuperado el 31 de mayo de 2024, de https://www.cidob.org/biografias_lideres_politicos/europa/espana/trinidad_jimenez

Costa-Font, J., & Puig-Junoy, J. (2003). Regulatory ambivalence and the limitations of pharmaceutical policy in Spain. *Universitat Pompeu Fabra*.

De Andres, P., Garcia-Rodriguez, I., Romero-Merino, M. E., & Santamaria-Mariscal, M. (2022). Stakeholder governance and private benefits: The case of politicians in Spanish cajas. *Journal of Business Research*, 144, 1272-1292.

De la Serna, C. (2021). Cómo Iberdrola se ha convertido en el cementerio de los políticos españoles. *The Objective*.

El Economista. (2023, julio). Trinidad Jiménez, Telefónica: "Pedimos a los gobiernos de América Latina seguridad para poder invertir". Recuperado de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/12370009/07/23/trinidad-jimenez-telefonica-pedimos-a-los-gobiernos-de-america-latina-seguridad-para-poder-invertir.html>

El Mundo. (2004, 15 de marzo). "El voto de castigo dio la victoria al PSOE, según la prensa."

El Mundo. (2008, mayo 5). "La mano derecha de Aznar". Recuperado de <https://www.elmundo.es/elmundo/2008/05/05/espana/1209988506.html>

El Mundo. (2012, 9 de marzo). El 29 de marzo, huelga general

El Mundo. (2016). Pedro Sánchez salva a Trinidad Jiménez de su norma 'anti puertas giratorias'. Recuperado de <https://www.elmundo.es/espana/2016/02/09/56b8feba268e3eb2108b45ea.html>

España. Cortes Generales. (2012). Debate sobre el Real Decreto-ley 3/2012, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. 10 de febrero de 2012. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados, sesión plenaria número 10.

España. (2015). Ley 3/2015, de 30 de marzo, reguladora del ejercicio del alto cargo de la Administración General del Estado. BOE-A-2015-3444. Boletín Oficial del Estado.

España. Ministerio de Trabajo e Inmigración. (2012). Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. Boletín Oficial del Estado, 162, 49113-49156.

Europa Press. (2021, marzo 23). Exministra Trinidad Jiménez, nueva presidenta de la Cámara de Comercio Brasil-España. Recuperado de

<https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-exministra-trinidad-jimenez-nueva-presidenta-camara-comercio-brasil-espana-20210323151206.html>

Expansión. (s.f.). Tasa de desempleo en España. Recuperado el 14 de abril de 2024, de

<https://datosmacro.expansion.com/paro/espana?sector=Tasa+de+desempleo&sc=LAB->

Federico, G., Vives, X., & Fabra, N. (2008). Competition and regulation in the Spanish gas and electricity markets. Reports of the Public-Private Sector Research Center.

Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. *Cambridge university press*.

Gabrielsson, J. (2007). Correlates of board empowerment in small companies. *Entrepreneurship: Theory and Practice*

Goldman, E., Rocholl, J., & So, J. (2013). Politically connected boards of directors and the allocation of procurement contracts. *Review of Finance*, 17(5), 1617-1648.

Gómez, M. V. (2020). El FMI concluye que la reforma laboral impulsa el empleo aunque lo precariza. *El País*.

Hillman, A. J. (2005). Politicians on the board of directors: Do connections affect the bottom line? *Journal of Management*, 31: 464-481.

Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *The Academy of Management Review*, 28(3), 383–396. <https://doi.org/10.2307/30040728>

Hillman, A., Withers, M., & Collins, B. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35.

Hillman, A. J., Zardkoohi, A., & Bierman, L. (1999). Corporate political strategies and firm performance: Indications of firm-specific benefits from. *Strategic Management Journal*, 20: 67-81.

Hu, W. (2022). The Impacts of the Board of Directors in a Company. *BCP Business & Management*.

Houston, R., & Ferris, S. (2015). Does the revolving door swing both ways? The value of political connections to US firms. *Managerial Finance*, 41(10), 1002-1031.

Jia, N., Zhao, B., Zheng, W., & Lu, J. (2022). No free lunch after all: Corporate political connections and firms' location choices. *Organization Science*, 33(2), 650-670.

Libertad Digital. (2008, 5 de mayo). Perfil político de Ángel Acebes. Recuperado el 14 de abril de 2024, de

<https://www.libertaddigital.com/nacional/perfil-de-angel-acebes-1276329581/>

Lynall, M. D., Golden, B. R., & Hillman, A. J. (2003). Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *Academy of Management Review*

Miles, S. (2012). Stakeholder: Essentially contested or just confused?. *Journal of business ethics*, 108, 285-298.

Muñoz, R. (2023). El gobierno aprueba que la SEPI compre hasta un 10% de Telefónica. El País. Recuperado de

<https://elpais.com/economia/2023-12-19/el-gobierno-aprueba-que-la-sepi-compre-hasta-un-10-de-telefonica.html>

Newtral. (2023). De la nacionalización de Franco a la privatización de González y Aznar: entradas y salidas del Estado en Telefónica. Recuperado de <https://www.newtral.es/participacion-estatal-telefonica/20231108/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (s.f.). La OCDE indica que España se encamina hacia la recuperación pero debe continuar con las reformas. Recuperado el 14 de abril de 2024, de <https://www.oecd.org/fr/presse/laocdeindicaqueespaaseencaminahacialarecuperacionperodebecontinuarconlasreformas.htm>

Partido Popular. (s.f.). Fátima Báñez. Recuperado 14 de abril de 2024, de <https://www.pp.es/fatima-banez>

Payne, G. T., & Petrenko, O. V. (2019). Agency theory in business and management research. In Oxford research encyclopedia of business and management.

Peng, M. W., & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*, 43: 486-501.

Pfeffer, J. 1972. Size and composition of corporate boards of directors. *Administrative Science Quarterly*

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 1978. The external control of organizations: A resource dependence perspective.

Portal de la Transparencia. (s.f.). Actividad privada tras el cese de altos cargos. Ministerio de Hacienda y Función Pública. Recuperado el 11 de mayo de 2024, de https://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia_Home/index/PublicidadActiva/AltosCargos/Autorizacion-de-actividad-privada-en-altos-cargos.html

RTVE. (2012, 29 de febrero). El Banco de España aprueba la reforma laboral y pide más flexibilidad para que no aumente el paro en 2012.

Sarriés, N. M. (2013, 14 de febrero). El exministro Ángel Acebes cobró 216.000 euros en 2012 como consejero externo de Iberdrola. 20Minutos.

Wei, Y., Jia, N., & Bonardi, J. P. (2023). Corporate political connections: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 49(6), 1870-1910.

Wirsching, E. M. (2018). The Revolving Door for Political Elites. In 2018 OECD Global Anti-Corruption & Integrity Forum.

Worley, D. (2021). Tajfel and Turner Intergroup Conflict Theories 1997.

Zahra, S. A., & Pearce, J. A. 1989. Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*