

---

# Entre el mercado y el Estado: Leopoldo Calvo-Sotelo, el presidente que fue empresario

## *Between the Market and the State: Leopoldo Calvo-Sotelo, the Prime Minister who was an Entrepreneur*

RECIBIDO: 28 DE AGOSTO DE 2019/ACEPTADO: 16 DE DICIEMBRE DE 2019

---

ANTONIO NOGUEIRA CENTENERA

Universidad Rey Juan Carlos  
antonio.nogueira@urjc.es

**Resumen:** Leopoldo Calvo-Sotelo (1926-2008) fue el único presidente del Gobierno de España en el siglo XX con una relevante experiencia empresarial. Más allá de la política, como director de empresas industriales del Banco Urquijo, alcanzó el éxito en los Treinta Gloriosos de la economía occidental (1945-1973). Desde los años 60 planteó una agenda competitiva y un nuevo *management* para la empresa española. Fue un hombre de acción con una alta vocación intelectual. Como ministro y presidente en la transición democrática, observó que la gran empresa española seguía debatiéndose, tras la autarquía, entre el capitalismo corporativo y los principios del libre mercado. Una contradicción en la que él mismo incurrió a causa de su propia trayectoria.

**Palabras clave:** Economía, Empresario, Estado, Historia, Management, Mercado, Política.

**Abstract:** Leopoldo Calvo-Sotelo (1926-2008) was the only president of the Government of Spain in the twentieth century with a relevant business experience. Beyond politics, as director of industrial companies at Banco Urquijo, he achieved success in the Glorious Thirty of the Western Economy (1945-1973). Since the 1960s he proposed a competitive agenda and a new management for the Spanish company. He was a man of action with a high intellectual vocation. As minister and president in the democratic transition, he observed that the big Spanish companies continued to debate, after the autarchy, between corporate capitalism and the principles of free market. A contradiction in which he himself incurred because of his own career.

**Keywords:** Economics, Entrepreneur, State, History, Management, Market, Politics.

En Leopoldo Calvo-Sotelo y Bustelo (1926-2008) cabe distinguir no sólo su trayectoria al servicio del Estado, sino también una previa carrera empresarial al frente de grandes firmas a lo largo de veinticinco años. Antes de convertirse en ministro de Comercio (1975-1976), ministro de Obras Públicas (1976-1977), ministro para las Relaciones con las Comunidades Europeas (1978-1980), vicepresidente para Asuntos Económicos (1980-1981) y, finalmente, presidente del Gobierno de España (1981-1982), Calvo-Sotelo dirigió Unión Explosivos Río Tinto (ERT), uno de los principales grupos industriales del país.

Al igual que en torno a la política, respecto al mundo empresarial manifestó públicamente su punto de vista. Los retos de la empresa española, el papel de los empresarios ante la Administración, la liberalización económica, el *management* y la integración en Europa fueron parte de los temas que abordó en foros, artículos en prensa, discursos oficiales y obra memorialística. Entre 1950 y 1975, a Calvo-Sotelo le correspondió vivir los negocios en el “Estado de Obras” que transcurre desde el Plan de Estabilización de 1959 hasta la transición de la dictadura a la democracia. Si hacia mitad de la década de los sesenta, las estadísticas señalaban 415.600 empresarios, gerentes y directores activos en todos los sectores productivos<sup>1</sup>, fue uno de los pocos jóvenes consejeros delegados en expresar un acertado criterio, no exento de contradicciones, sobre el grado de profesionalización de los directores de empresa españoles en un tiempo de profundos cambios económicos y sociales.

## I. UNA CARRERA DENTRO EN EL BANCO URQUIJO

Nacido en Madrid en el seno de una familia oriunda de la villa lucense de Ribadeo, el padre de Leopoldo Calvo-Sotelo era letrado del Consejo de Estado y uno de los fundadores del Partido Social Popular, antecedente de la democracia cristiana en España<sup>2</sup>. Quedando pronto huérfano de él, estudió en colegios e institutos públicos hasta ingresar en la Escuela de Ingenieros de Caminos en 1946. El título de Caminos abrió el paso al escalafón del Ministerio de Obras Públicas. Colaborando en publicaciones técnicas (*Revista Industrial y Fabril*, *ARCO*), el joven Leopoldo completa sus estudios en 1951 como número uno de su promoción. La adscripción a las Juventudes Monárquicas de

1 Cabrera, M. y del Rey, F. (2011), p. 301.

2 Powell, Ch. (2010), p. 105.

Joaquín Satrústegui, contrarias a la ortodoxia franquista, encarnó entonces su vocación política. Calvo-Sotelo entró asimismo en el Círculo de Jóvenes de la Asociación Católica Nacional de Propagandistas (ACNDP) en 1946. En ese tiempo acude a los cursos de José Ortega y Gasset y a las conferencias de Xavier Zubiri en el Instituto de Humanidades de Madrid<sup>3</sup>.

Llamado por Juan Lladó, director general del Banco Urquijo, en 1948 Calvo-Sotelo comenzó a trabajar en su Servicio de Estudios. El Banco Urquijo representaba “un oasis de elegancia, de nobleza, de buen hacer en el áspero universo mercantil”<sup>4</sup>, reuniendo en su organización personalidades como el propio Zubiri, Julián Marías, Luis Díez del Corral, Melchor Fernández Almagro, etc<sup>5</sup>. Al Servicio de Estudios llegó un proyecto que dirigirá a partir de 1954. Se trataba de Perlofil, una fábrica madrileña de nylon donde permanecerá como consejero delegado por diez años. El nylon era entonces una fibra textil sintética con importantes aplicaciones estratégicas, que alemanes y norteamericanos habían perfeccionado en la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, Perlofil causaba pérdidas. Los primeros accionistas (Banco Urquijo, Banco Hispano) querían liquidarla al 30 por ciento de su valor nominal. Con apenas treinta años, consciente de la dificultad, imprimió a su gestión altas dosis de confianza:

“En Perlofil pasé los mejores años de mi servicio a la empresa privada. Intento hoy rastrear las razones que me abrieron ese paréntesis de felicidad, paréntesis, porque la vida industrial y mercantil es casi siempre áspera y dura... Una razón fue el haber yo empezado aquella aventura textil desde cero, *from scratch*, armando mi propio equipo, con muy pocas limitaciones por la generosidad y la confianza de Juan Lladó; otra, que viví directamente, sin la prótesis de las delegaciones de poder, cada dificultad vencida en el mercado o en el campo de batalla de las patentes, o en la importación de los equipos necesarios cuando no había divisas ni licencias; otra más, y acaso la más importante, que desde mi despacho en la misma fábrica oía el concierto de las máquinas y de los motores en marcha y me era dado percibir y aun localizar cualquier avería sin dejar mi mesa de trabajo por la disonancia que se producía en aquel concierto armónico”<sup>6</sup>.

---

3 Calvo-Sotelo Ibáñez-Martín, P. (2010), p. 51.

4 “Homenaje a José Antonio Muñoz Rojas” (19-06-2000), AFCS.

5 “Homenaje a E. Gómez Orbaneja, Residencia de Estudiantes” (28-04-1997), AFCS.

6 Calvo-Sotelo, L. (2003), p. 198.

Si el Banco Urquijo y el Banco Hispano poseían dos tercios del capital de Perlofil, el tercio restante correspondía a Pablo Díez, un emigrante asturiano en México que hizo fortuna en el mercado de la cerveza. Gracias a la persuasión y el buen hacer de Calvo-Sotelo, Díez inyectó un millón quinientos mil dólares - cantidad notable en la España de 1955- para importar maquinaria y materia prima imprescindible. No obstante, aquel anticipo resultó insuficiente. Calvo-Sotelo garantizaría la continuidad de Perlofil al acordar con la firma química holandesa AKU (hoy AzcoNobel) - accionista también de La Seda de Barcelona-, su venta, adquiriéndola a sendos bancos por el 45 por ciento del capital<sup>7</sup>.

Adjudicada Perlofil en 1963, Lladó emplazó a Calvo-Sotelo a dirigir Unión Española de Explosivos (UEE). Una empresa igualmente en dificultades que ingresaba 2.500 millones de pesetas anuales sin beneficio real. UEE representaba una magnitud superior a Perlofil. Era UEE “una empresa en marcha desde el siglo pasado, con gran solera y unos grupos o equipos, sin duda excelentes en cuanto a su calidad; pero tal vez un poco anclados en las costumbres y en las tradiciones anteriores a la guerra”<sup>8</sup>.

Dado el problema, según José María Naharro Mora - catedrático de Economía Política, discípulo de Flores de Lemus, y secretario general del Consejo de UEE-, Calvo-Sotelo diversificó el negocio. Estableció un conjunto de absorciones una vez obtenidos beneficios tras la entrada en diferentes sectores. Esa política adquisitiva condujo a la fusión en 1970 con la Compañía Española de Minas de Río Tinto, dando lugar a Unión Explosivos Río Tinto (ERT). Tras la fusión, Calvo-Sotelo creó el complejo químico y la refinería de Huelva. Luego, la expansión continuó, entrando en el sector farmacéutico y de plásticos.

Durante su gestión impulsó el Plan Social ERT. Se trataba de un programa anual de servicios que contribuyó a mejorar las condiciones de vida, trabajo y promoción de los trabajadores. Con ese fin, se envió una encuesta anónima a 1.500 empleados en la que se solicitaba su opinión sobre las relaciones laborales y los servicios sociales dentro de la compañía. A results de la encuesta, salió adelante un Plan Social que fue debatido por los jefes de los departamentos. Esa investigación se materializó en medidas como el acceso al personal de viviendas propiedad de ERT, formación técnico-profesional, be-

---

7 Calvo-Sotelo, L. (1990), p. 158.

8 Gómez Santos, M. (1982), p. 156.

cas, instalaciones médicas, actividades culturales, guarderías infantiles, ayuda para discapacitados, etc. La razón del Plan Social ERT gravitó en la necesaria modernización de aquellas minas y sus poblados adyacentes.

Con presencia en minería, fertilizantes, petroquímica, metalurgia del cobre, plásticos, productos farmacéuticos y sector editorial (Labor, Barral), ERT tenía, por consiguiente, una continuidad asegurada en el albor de los años setenta. En esa época Calvo-Sotelo da un primer salto al sector público. A lo largo de 1967 fue presidente de RENFE, pero sus divergencias con el ministro de Obras Públicas, Federico Silva Muñoz, dificultan su continuidad. Pese a todo, en ese corto periodo realizó una importante labor organizativa. Es un tiempo de conexión entre el Gobierno y la gran empresa, la banca y las firmas multinacionales, con inevitables contradicciones como se verá más adelante. Gual Villalbí, Espinosa San Martín, Fontana Codina, Romeo Gorría, López Bravo, García Moncó, Allende y García-Baxter, García Ramal, Monreal Luque y López de Letona fueron una muestra representativa de ello. Igualmente, sobre una selección de 146 procuradores en las Cortes de 1968, de ellos 42 tenían vínculos en el ámbito empresarial<sup>9</sup>. En este sentido, Calvo-Sotelo en 1971 toma la decisión de representar a los empresarios de la industria química como procurador en Cortes, siendo miembro de la Comisión de Leyes Fundamentales y presidente de la Comisión de Obras Públicas que aprueba la primera Ley de Autopistas. Tras su dimisión en RENFE, regresa a ERT, teniendo suerte, como afirmaba, en dirigir una empresa privada que, al ser nombrado ministro de Comercio en el primer gobierno de la Monarquía en 1975, ingresaba alrededor de 50.000 millones de pesetas y un beneficio de 2.300 millones<sup>10</sup>.

Tras su fase política (1975-1982), no sin cierta dificultad, regresó al Grupo Hispano Urquijo, integrándose en los consejos de administración de sus empresas filiales. En abril de 1998, en su despedida ante el Consejo del Banco Central Hispano, tras la fusión de ambas entidades, recordaba que, siendo el más joven consejero de las reuniones a las que asistía, “he llegado a esta de hoy en la que soy el más viejo. A ese proceso llamaron los clásicos la brevedad de la vida. Pero si la vida profesional es breve, la amistad personal que de ella nace es larga”<sup>11</sup>. Un vínculo que alcanzaba el medio siglo.

---

9 Cabrera, M. y del Rey, F. (2011), p. 324.

10 Calvo-Sotelo, L. (1990): p. 159.

11 “Palabras ante el Consejo del BCH” (22-04-1998), AFCS.

## II. DIRIGIR EMPRESAS EN EL “ESTADO DE OBRAS”

El primer aviso dentro del Régimen contra la economía política del primer franquismo corrió a cargo de Manuel de Torres, catedrático de Política Económica de la Universidad de Madrid. Discípulo del hacendista Luigi Einaudi, impulsor de la Contabilidad Nacional y empresario agrícola, en *Teoría y práctica de la política económica* (1955) Torres atacaba la “trilogía industrializadora” (electricidad, hierro, carbón) del Instituto Nacional de Industria de Juan Antonio Suanzes. Cuando Calvo-Sotelo comenzó en el Banco Urquijo, la industria española se caracterizaba por su obsolescencia técnica, una dimensión limitada y un afán antiexportador, entre otros elementos negativos. A mitad de la década de 1950, el modelo no se sostenía. Torres daba argumentos en favor de la libertad de mercado y en contra del principio autárquico “primero producir, luego distribuir”. Junto al político, que rige el Estado, y al lado del teórico económico, que interpreta el funcionamiento del sistema, ponía el foco en el empresario español, el cual debía cumplir una misión específica:

“La función del empresario consiste en ganar dinero haciendo profecías económicas, precisando el importe de los costes de producción y pronosticando el futuro de los precios. (...) Pero no le basta al empresario el don de la profecía basado en la intuición; precisa además, tener una especial propensión a asumir riesgos. (...) Si por hombre práctico entendemos el hombre de acción, el empresario es, ante todo, un hombre práctico. Pero el que sea un hombre práctico no excluye, antes bien, se complementa con que sea un hombre teórico. Porque lo que no cabe duda es que existe una teoría económica de la empresa, lo que no cabe duda es que en la empresa hay una serie de problemas de índole técnico-económica cuya solución solo el economista puede encontrar (...)”<sup>12</sup>.

En vísperas del Plan de Estabilización de 1959 -la mayor operación político-económica del siglo XX español-, la figura emergente iba a ser Alberto Ullastres, ministro de Comercio desde la remodelación del Gabinete en 1957. Catedrático de Historia Económica en la Universidad de Madrid, miembro del Instituto de Economía del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), Ullastres procuró también alertar a la opinión pública ante el imprescindible cambio de rumbo de la política económica. Con retórica sencilla,

---

12 De Torres, M. (1955): pp. 10-11.

requería con frecuencia un nuevo empresario para el desarrollo. En su Lección Inaugural del Curso 1959-1960 en el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), criticaba el autodidactismo en los negocios:

“Ahora hay que aprender el oficio, porque cada vez requiere técnica más precisa, la competencia es cada vez mayor, y hay que saber reaccionar en costes, precios, financiación y mercados con la máxima rapidez para no quedarse atrás y no ser derribados en la lucha por la vida. (...) Ustedes, al mismo que trabajan, aquí, tienen unas responsabilidades de ‘top management’ de alta gerencia de empresa. Las decisiones que ustedes tomen como consecuencia de los estudios, de las investigaciones y de los intercambios de opiniones que aquí tengan, tiene su repercusión inmediata en la calle, en sus empresas, en la economía total del país”<sup>13</sup>.

La necesidad de un director innovador para la empresa se argumentó del mismo modo en los medios de comunicación. Enrique Fuentes Quintana publicaba en *Arriba*, en marzo de 1957, un largo artículo titulado “El empresario, factor escaso en la economía española”. Desde 1953, los jóvenes economistas de Falange desacreditaban en el diario del sindicato vertical los frutos del capitalismo nativo. El texto cuestionaba las cifras de producción en electricidad, carbón, cemento, hierro y acero dadas a conocer por el INI. A la sazón catedrático de Hacienda Pública en la Universidad de Valladolid, Fuentes refutaba los monopolios, el cortoplacismo bancario y el control de precios, alabando las virtudes de la ‘destrucción creativa’ schumpeteriana:

“El empresario es un factor cambiante por su propia naturaleza. Cada generación tiene sus oportunidades y es preciso aprovechar sus empresarios, quemarlos en el corto espacio de unos años en beneficio de las tareas productivas. (...) Es indudable que la planificación española habrá de enfrentarse en los próximos años con el gran problema de escasez de factores productivos. (...) El factor de organización se halla soterrado a la vista del observador técnico. Pero constituye justamente el factor clave del desarrollo para quien contempla la realidad con ojos de economista. Facilitar la incorporación de empresarios a la realidad española es quizá una tarea difícil y oscura por cuanto las medidas que exige se refieren”<sup>14</sup>.

---

13 Ullastres, A. (1960): p. 92.

14 “El empresario, factor escaso en la economía española”, por E. Fuentes Quintana (*Arriba*, 27-03-1957).

El desempeño empresarial español a la mitad de la Edad de Oro del Capitalismo (1945-1973), seguía, pues, siendo materia de discusión entre los economistas y ejecutivos del país más relevantes. “¿Qué es un tecnócrata? Un tecnócrata es una especie de tertium quid entre capitalismo y socialismo, preocupado únicamente por criterios de eficacia; un tecnócrata es alguien que cree que el mundo y el hombre son función de unas estructuras”. Así respondía a la cuestión Salvador Paniker, ingeniero, filósofo y autor de *Conversaciones en Cataluña* (1966) y *Conversaciones en Madrid* (1969): dos textos esenciales para comprender el panorama del momento. Paniker entrevistó a figuras de la política, la cultura y la ciencia. En el campo de la Economía conversó con Luis Ángel Rojo y Ramón Tamames. La banca fue representada por Jaime Gómez Acebo, presidente del Banco Español de Crédito. Sendos libros resultaron un éxito editorial, con reseñas en *Le Monde*, *Corriere della Sera* y *The New York Times*.

En el terreno empresarial, Paniker interpeló a Pedro Durán Farell y Antonio Valero. Duran, ingeniero de Caminos y presidente de Catalana de Gas, compartía las premisas de la tecnocracia, aunque iba más lejos. Sin libertad política en España, la empresa industrial era “el gran ensayo social y democrático sin peligro”. El también presidente de Hidroeléctrica de Cataluña apelaba a un “capitalismo con conciencia”, mostrándose optimista en relación a las nuevas generaciones:

“El técnico que llega a Gerente de una empresa siente, automáticamente, la necesidad de dar a su gestión una vertiente de servicio a la comunidad. Es más, una empresa de cierto tamaño que no la sienta, normalmente está mal concebida en su objetivo social o en lo humano, y termina por no ser rentable (...) Yo entiendo que la clase dirigente española ha sido víctima de los veinticinco años de paz – en el buen sentido de la palabra-. Nos hemos habituado a vivir con escaso riesgo y a creer que todo se hace bien. Incluso a veces pensamos que decidimos cosas, cuando en realidad quien las decide es el azar o el tiempo”<sup>15</sup>.

La indagación de Paniker sobre el futuro empresarial continuaría con Antonio Valero Vicente, director del IESE, centro pionero desde 1958 en la formación de directivos de la Universidad de Navarra. Valero era catedrático de Economía y Organización de Empresa en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Tarrasa. En su opinión, el entorno socio jurídico

---

15 Paniker, S. (1966), p. 38.

existente limitaba la capacidad creadora, convirtiendo al empresario en un simple gestor administrativo. El buen director de empresas, afirmaba, debería ser un filósofo en acción: un empirista que capta la realidad con inteligencia, voluntad y habilidades político-sociales. Para Valero, el aspecto socioeconómico de la formación de los directivos quedaba claro:

“De la misma manera que todos los actos del hombre tienen una vertiente ética, de la misma manera que todos los actos del hombre pueden tener un valor sobrenatural, igualmente casi todos tienen una vertiente económica. Y a mi entender, en una sociedad libre, el elemento más importante para que sus actos sean económicamente buenos es la capacidad y la actitud de los directivos de empresas. Esto es más importante que un plan de desarrollo o que una legislación básica. ¿Por qué? Porque el mayor número de decisiones las toma él, porque el que un billete de mil pesetas sea rentable o se queme depende de él. Más que del Estado y más que de otras agrupaciones, el país puede depender de sus directores de empresa”<sup>16</sup>.

En aquel cuadro de inquietudes, como director de Explosivos, Leopoldo Calvo-Sotelo formula su primera intervención ante la Junta General de febrero de 1966. Plantea que lo que necesita un ejecutivo es, además de dinero, “un diálogo, amistoso y directo, con personas que puedan comprender sus problemas y que no sean ni sus jueces ni sus amigos, pero que participen un poco de las dos cosas”. “Se ha cerrado una etapa, la de 1940-1960/62. Al menos en la industria química se tiene la viva impresión de que las decisiones que se están tomando ahora vayan a ser válidas para los próximos 10 o 15 años. El Banco Urquijo debe asumir el liderazgo en esta nueva etapa. Rompiendo los restos de una piel vieja”<sup>17</sup>. Un año más tarde, se preguntaba por el papel de las Juntas de Accionistas:

“La Junta es, qué duda cabe, una función solemne, en la liturgia de las Sociedades Anónimas y exige un cierto empaque, unas maneras protocolarias, una lectura de artículos de la ley, en suma unos ritos: todo ello ha de ser respetado, naturalmente, pero como la Junta es, además, el cauce principal de comunicación entre la empresa y sus accionistas, y en esto de la comunicación y de las relaciones públicas se ha innovado tanto –y, a mi juicio, con mucho acierto, me pregunto– y de ahí mi zozobra– si no le convendría también a esta liturgia mercantil un “aggiornamiento”, me pregunto si los Directores Gene-

---

16 Paniker, S. (1966), pp. 102-103.

17 Puig, N. y Torres, E. (2008), pp. 182-183.

rales no seguimos oficiando las Juntas en latín y de espaldas a los accionistas fieles, olvidando el muy saludable Román paladino”<sup>18</sup>.

Las opiniones de Leopoldo Calvo-Sotelo comenzaron a articularse en dos intervenciones. Por una parte, su conferencia-colquio en el Círculo de Economía de Barcelona (febrero 1969). De otro lado, su intervención ante el Instituto Internacional de Dirección de Empresas (INSIDE) en la Universidad de Deusto (febrero de 1970). El propósito en ambos encuentros consistió en propiciar el cambio en las grandes firmas. La toma de decisiones centra su mensaje en el foro barcelonés. Puesto que el best seller *El desafío americano* de Jean-Jacques Servan-Schreiber, director de *L'Express*, situaba a la industria norteamericana como ejemplo de éxito, al igual que antes resultaron la banca inglesa y las universidades alemanas, Calvo-Sotelo advierte que las diferencias entre los negocios españoles y las firmas estadounidenses son dos: el trabajo en equipo y la extensión del ámbito de la razón. Respecto al equipo, el protagonismo del director español lo absorbe todo:

“Yo me atrevería a calificar la situación española como la de una `dictadura del gerente´. Es verdad que hay excepciones cada vez más numerosas, pero seguimos todavía en nuestro país -diré, por última vez que me refiero siempre a las empresas grandes y a las empresas medianas; no, por tanto, a la empresa más típicas del país catalán, que es tal vez la empresa más pequeña- con una situación de predominio de lo que podíamos llamar “la dictadura del gerente”. Los gerentes españoles somos enormemente propensos al ejercicio solitario del poder”<sup>19</sup>.

Los consejos de administración, señalaba, integrados por personas sin plena dedicación, dan ventaja al gerente, permitiéndole el ejercicio del poder con un estilo afín al mando militar. Como consejero delegado, Calvo-Sotelo viaja con frecuencia a Europa (Francia, Alemania, Italia, Suiza, Holanda, etc.), detectando que en las grandes compañías europeas “los hombres que uno trata producen una impresión de personas medianas, normales”. No hay genio oculto alguno, pues “cuando se convive con una empresa europea o americana grande durante un cierto tiempo se da uno cuenta de que ese genio no existe y que es verdad que los hombres son hombres normales, medianos”. Ese prejuicio español dificulta cualquier negociación:

---

18 “Junta General de Unión Española de Explosivos” (1967), AFCS.

19 Calvo-Sotelo, L. (1969), pp. 775-777.

“Cuantas veces al negociar una delegación española con una extranjera hemos visto que individualmente los españoles eran superiores a sus interlocutores. Sin embargo, cuantas veces también hemos tenido que negociar, hemos experimentado la sensación de haber perdido o, por lo menos, de no haber ganado todo lo que se pedía, porque la delegación de españoles, integrada muchas veces con hombres brillantes, a lo sumo consigue una simple suma de sus capacidades”<sup>20</sup>.

La solución consistirá, subraya, en una dirección colegiada alrededor de las grandes decisiones, organizando el talento del equipo. A continuación, trata el segundo aspecto de la conferencia, que a partir del Círculo de Economía será en él recurrente: el ámbito de la razón, sobre todo la razón técnica. “Este es un país, poco técnico, porque es un país de arbitristas”, que poseen “la solución para todo y que tienen además por idea feliz, no como el resultado de la meditación profunda o del estudio largo, sino es por la feliz idea”. El consejero delegado de ERT juzga que no es sólo un problema de falta patentes o de escasez de buenos ingenieros, químicos y físicos, sino que “la diferencia fundamental, el “gap” de que se ha hablado siempre al otro lado del Atlántico, es mucho más de técnica de organización, de técnica de administración”. El escepticismo español hacia los puestos de staff (asesoría, planeamiento, control) es una muestra. En el país “nadie quiere ser staff, y cuando uno lo es se siente incómodo y los demás tampoco ven en él una autoridad”. Se trata, pues, de un conflicto de mentalidades con previsibles consecuencias:

“En definitiva, yo creo que tenemos una preferencia temperamental muy grande por lo que podríamos llamar una anarquía cordial y que enseguida reprochamos de fría a la organización técnica. Nos gusta vivir en la anarquía cordial dentro de las empresas y rechazamos toda indicación de una organización técnicamente más perfecta, porque suponemos que es fría”<sup>21</sup>.

Con el II Plan de Desarrollo en marcha (1968-1971), Calvo-Sotelo en Barcelona alaba cautamente a sus responsables. “Sin duda, no lo hacen bien, pero el esfuerzo es colosal y la dificultad objetiva es tremenda. Si no nos gusta planificar, ¿cómo nos va a salir bien un plan de desarrollo?”<sup>22</sup>. Y en el bilbaíno INSIDE, en 1970, su intervención plantea los retos de la década entrante: la entrada en el Mercado Común, el derecho a la huelga, la necesaria interna-

---

20 Calvo-Sotelo, L. (1969), pp. 777-778.

21 Calvo-Sotelo, L. (1969), pp. 781-782.

22 Calvo-Sotelo, L. (1969), p. 783.

cionalización. Conocedor del ceremonial de las juntas accionariales, los gerentes, al correr de los tiempos, aumentan su importancia:

“Estos gerentes profesionales, separados ya, y distintos de la propiedad del capital, no se sienten ni siquiera primariamente responsables ante la Junta General; se sienten responsables ante el país. Es curioso notar aquí que algo que en su día debió parecer una inclusión retórica, creo que en el Fuero del Trabajo, ha cobrado una realidad muy viva; se viene a decir que el jefe de empresa responderá ante el Estado. Esto es hoy verdad, por lo menos subjetivamente, ya que el jefe de empresa, el gerente se siente responsable ante el país, representado por el Estado, de lo que hace”<sup>23</sup>.

El tamaño de la empresa será otro aspecto que trata en la tribuna bilbaína. A diferencia de Estados Unidos, donde la famosa Lista 500 de *Fortune* daba cuenta en 1967 de la desaparición de veinte grandes firmas, las fusiones y absorciones eran un tema casi inédito en España. Por experiencia propia, Calvo-Sotelo distinguía una doble exigencia – tanto interna como externa-, en el caso de las fusiones. La exigencia interna aparece cuando la empresa mediana se encuentra ante la expectativa incumplida de crecimiento. Crecer rápido para conseguir economías de escala a través de la fusión, era la respuesta. La exigencia externa consistía, a su juicio, en la necesidad de que nazcan una o dos empresas básicas que ordenen el crecimiento en cada sector. Por último, en INSIDE Calvo-Sotelo se mostraba partidario de iniciativas como el Instituto de Desarrollo Industrial, fundado por el primer ministro Jacques Chaban-Delmas, cuya objetivo era la defensa de la industria francesa frente a la competencia exterior:

“Yo creo que la intervención del Estado no solo es inevitable, sino necesaria, y además compatible cuando se hace juiciosamente con la iniciativa privada. Por tanto, no me estorba ni protesto de ella. Al contrario, la recibo bien, pido efectivamente se ejerza de una manera juiciosa. Por ello me satisface ver en este principio de la década de los setenta, señales de que el Estado piensa intervenir con algo más que energía, o digamos resignándose algo menos a un papel simplemente indicativo en la esfera de la actividad privada”<sup>24</sup>.

En estos términos, Leopoldo Calvo-Sotelo será en 1972 el presidente de la primera compañía de capital riesgo en España. Se trataba de la Sociedad

---

23 Calvo-Sotelo, L. (1972), pp. 33-35.

24 Calvo-Sotelo, L. (1972), pp. 39-42.

para el Desarrollo Industrial de Galicia. SODIGA<sup>25</sup> era una empresa participada por el INI al 51 por ciento, y el 49 por ciento restante a cargo de las siete cajas de ahorro gallegas más el Banco Pastor, el Banco del Noroeste y el Banco de Bilbao. Su objeto social consistió en la toma de participaciones temporales en el capital de empresas no financieras gallegas sin cotizar en el primer mercado de valores. SODIGA otorgaba préstamos participativos y otras formas de financiación a largo plazo. Al cumplirse el veinticinco aniversario de la sociedad, recordaría la desconfianza de su generación hacia el sector privado, “una certeza de que el gran capitalismo industrial sólo sería posible en España con capital público o con capital extranjero”<sup>26</sup>, haciendo plausible la creación de SODIGA.

A la altura de 1974, las dificultades para la economía española arreciaban, a raíz del shock petrolífero y el estancamiento mundial del año anterior. La inflación intensa (17 por ciento en 1974; 25 por ciento en 1977), el elevado déficit de balanza de pagos por cuenta corriente, y la subutilización de recursos productivos disponibles, entre otros factores, acorralaba al paternalismo político que remitía al Estado la solución de los problemas sectoriales<sup>27</sup>. La confianza hacia el intervencionismo se atemperó. En expresión de Calvo-Sotelo, “la *belle époque* de la industrialización de España” tocaba a su final.

### III. EL BAGAJE INTELECTUAL DE UN INGENIERO DE CAMINOS

Los viajes profesionales a la Europa del Mercado Común fraguaron en el directivo del Grupo Urquijo un estilo autodidacta gracias a la provisión de libros y prensa. “Me he ido haciendo yo solo”, solía confesar. La inquietud intelectual de Calvo-Sotelo surgió temprana. Siendo estudiante de Caminos fundó una revista técnico-literaria de corta duración donde, con argumentos de Platón y Hegel, argüía el manejo de los asuntos públicos en favor de los ingenieros. Aquella defensa universitaria quedó más tarde relegada, pues “el ingeniero y la técnica están hoy a la defensiva; entre el proyecto y la obra, en el proceso creador de la encarnación, se ha instalado el medio ambiente; el informe preceptivo del Ministerio de Medio Ambiente”<sup>28</sup>.

---

25 Heredera de SODIGA, Xesgalicia es hoy la sociedad gestora de capital riesgo de la Xunta de Galicia, participada al 100% por el Instituto Galego de Promoción Económica (Igabe).

26 “XXV Aniversario de SODIGA” (Santiago de Compostela, 23-06-1997), AFCS.

27 Rojo, L. A. (1977), p. 100.

28 “Una reflexión sobre la ingeniería y los ingenieros al empezar el siglo XXI” (Discurso de ingreso del Excmo. Sr. D. Leopoldo Calvo-Sotelo y Bustelo en la Real Academia de Ingeniería, 11-12-2003).

Ese oficio de mediación entre la idea y la cosa, propio del ingeniero, interesó al escritor que más habría de influirle: José Ortega y Gasset. Del autor de *Meditación de la técnica* encontraba “un método, una manera de discurrir, una actitud”<sup>29</sup>. *Historia como sistema* y *El tema de nuestro tiempo* eran sus títulos preferidos<sup>30</sup>. En *Mirabeau o el Político*, una cita ayuda a comprender el itinerario calvo-soteliano: “No se pretenda excluir del político la teoría, la visión puramente intelectual. A la acción tiene en él que preceder una prodigiosa contemplación: sólo así será una fuerza dirigida y no un estúpido torrente que bate dañino los fondos del valle”<sup>31</sup>.

El conocimiento de la obra del filósofo madrileño le conducirá a presidir la Fundación Ortega y Gasset entre 1993 y 1997. El aprecio por la filosofía se expresó también en fuentes como Spinoza, Xavier Zubiri, etc. Nos encontramos con un empresario que cultivó a fondo saberes ajenos a su especialización profesional. Con cerca de 11.000 títulos catalogados, su biblioteca lo atestigua<sup>32</sup>. Esa biblioteca ha sido examinada por destacados especialistas: Charles Powell (Historia y Política); Carlos Bustelo (Economía e Industria); Jaime de Salas (Filosofía); Ángel Cordovilla (Teología); Antonio García-Bellido (Biología); Enrique Alarcón y José María Martínez-Val (Matemáticas y Física); Eduardo Martínez de Pisón (Geografía); Antón García Abril (biblioteca sonora); Justino Sinova (Prensa); y Jaime Siles (Poesía).

En el caso de la biblioteca de Economía, se ha dicho que se trata de la colección de un “keynesiano asaltado por la realidad”. Ante su biografía política y empresarial, “la incompatibilidad generalmente aceptada entre hombre de acción y hombre de reflexión encuentra en Leopoldo Calvo-Sotelo su refutación más contundente”<sup>33</sup>. La Economía ocupa alrededor de 700 volúmenes. Tras la lectura adolescente, en la Colección Austral, de los escritores del 98, sus libros económicos son los de un socialdemócrata liberal que recoge “la larga marcha hacia el capitalismo democrático que muy poco se atrevían a defender abiertamente hace treinta años”<sup>34</sup>. Entre sus adquisiciones, destaca la versión española de 1805 de *La Riqueza de las Naciones* de Adam Smith. Se trata de la segunda versión, tras la edición censurada de José Alonso Ortiz en 1794. Un análisis del catálogo permite apreciar, en la fase primordial en que se forjó

---

29 Powell, Ch. (2010), p. 104.

30 De Salas, J. (2010), p. 191.

31 Ortega y Gasset, J. (1941), p. 57.

32 Calvo-Sotelo Ibáñez-Martin, P. (2010), p. 55.

33 Bustelo, C. (2010), p. 167.

34 Bustelo, C. (2010), p. 169.

(1950-1975), cierto eclecticismo. He aquí una selección, en su idioma y fecha de edición, de una veintena de autores y títulos: Paul Sweezy (*Socialism*, 1949); Alvin Hansen (*A guide to Keynes*, 1953); Heinrich von Stackelberg (*Principios de teoría económica*, 1954); John Maynard Keynes (*The general theory of employ, interest and money*, 1957); Gunnar Myrdal (*Economic theory and under-developed regions*, 1957); Joseph Schumpeter (*Capitalism, Socialism and Democracy*, 1957); Paul Samuelson (*Economics*, 1958); Friedrich Hayek (*The constitution of liberty*, 1960); W.W. Rostow (*The stages of economic growth*, 1960); Milton Friedman (*Capitalism and Freedom*, 1962); François Perroux (Le IV plan français, 1963); Alfred Müller-Armack (*Economía dirigida y economía de mercado*, 1963); James Buchanan (*The calculus of consent*, 1965); John Kenneth Galbraith (*The New Industrial State*, 1967); Max Weber (L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, 1967); Ludwig von Mises (*Socialismo*, 1968); Joan Robinson (*Introducción a la economía marxista*, 1968); Alexander Gerschenkron (*Atraso económico e industrialización*, 1970); Albert Hirschman (*Exit, Voice and Loyalty*, 1970); y Karl Marx (*El Capital*, 1973).

Por otra parte, en torno a su colección de Teología, Calvo-Sotelo se preguntó en qué medida la Doctrina Social de la Iglesia había ayudado o condicionado su labor como jefe de empresa. Participante desde 1960 en las Conversaciones de Gredos dirigidas por el jesuita Alfonso Querejazu, leyendo a Teilhard de Chardin y la Biblia de Jerusalén, en 1991, ante la Encíclica *Centesimus Annus*, se interrogaba sobre la capacidad de los preceptos cristianos en función de las reglas del mercado:

Con la *Centesimus Annus* la Doctrina Social Católica vuelve por sus fueros e incorpora a su acervo anterior el descubrimiento, ciertamente muy tardío, de la verdadera causa de la riqueza de las naciones. Se habla en ella de la función creadora del empresario (el empresario, ausente de los textos del Vaticano II); el hombre, como empresario, es más un instrumento del Creador que un templo del Espíritu Santo. Ha tardado mucho la Iglesia en aceptar, parcialmente aún, la causa de la riqueza de las naciones que descubrió hace dos siglos Adam Smith<sup>35</sup>.

Con treinta mil trabajadores en ERT bajo su responsabilidad, no encontró Calvo-Sotelo en la Doctrina Social de la Iglesia un soporte útil. La creencia religiosa, sin embargo, fue un factor clave de su curiosidad intelectual. “A

---

35 “Los problemas sociales 100 años después de la Rerum Novarum” (El Escorial, 1991), AFCS.

mí me costó muchas noches de vigilia saber qué es la fe católica y también otras cosas. En gran parte mi decisión de leer viene de ahí”<sup>36</sup>.

#### IV. LA ASIMETRÍA DE FRIEDMAN: ECONOMÍA Y EMPRESA EN LA TRANSICIÓN

En términos reales, el PIB español alcanzó una tasa media anual del 7,2 por ciento en 1960-1973, mientras el conjunto de Europa lograba el 4,7 por ciento. La cima llegó en el periodo 1971-1973 con una tasa anual de crecimiento del 8 por ciento, aunque con una tasa de inflación por encima del 12 por ciento<sup>37</sup>. La transformación social y económica de España se evidenciaba. El proceso secularizador tras el Concilio Vaticano II modificó asimismo la actitud de los españoles ante la riqueza. En el caso de los directores de empresa, se añadía una práctica en el camino hacia la democracia:

“En los años centrales del franquismo faltaban divisas, permisos de salida de España y curiosidad para el turismo, y los hombres de la empresa privada éramos casi los únicos habituales por aquel espacio mal conocido que se llamaba genéricamente *el extranjero*; entre ellos empezaron a reclutarse los primeros europeístas. Las Juntas Generales de las grandes empresas eran un ámbito insular de libertad rodeado por un océano de censura, una curiosa escuela de libertad de expresión, y la empresa misma una plataforma para la experiencia exterior. Durante el franquismo la empresa fue así un seminario de vocaciones europeas y parlamentarias. Yo tuve la suerte de estar muchos años al servicio de la empresa privada y allí aprendí a defender mis posiciones en foros abiertos, muchas veces hostiles, y en lengua vernácula”<sup>38</sup>.

La muerte de Franco condujo al primer gobierno de la Monarquía en diciembre de 1975, donde Calvo-Sotelo es nombrado ministro de Comercio. Relacionado con La Zarzuela, el impulso reformista en el ministerio no se hizo esperar. En enero de 1976 firma un decreto liberalizador de horarios comerciales que tuvo resistencia. En la Feria Alimentaria de ese año sostendrá que “la mejor definición de democracia es la que atribuye al sistema democrático virtud para institucionalizar los conflictos inevitables”<sup>39</sup>. Para la nueva agenda

36 Cordovilla, A.; González de Cardedal, O. y Lago Carballo, A. (2010), pp. 232-234.

37 Rojo, L.A. (2004), p. 441.

38 Calvo-Sotelo, L. (2005b), p. 45.

39 “Discurso en Feria Alimentaria” (1976), AFCS.

contó con un equipo de corte liberal. La Secretaría General Técnica del Ministerio correspondió a Juan Antonio García Díez, miembro de una generación “que ya no es ni keynesiana ni pesimista, que no cree necesario el socialismo para salvar la solidaridad, que confía en la eficacia de la iniciativa privada; la generación que iba a llegar a la plenitud del poder veinte años más tarde”<sup>40</sup>.

Adolfo Suárez llega a la Presidencia del Gobierno tras el cese de Carlos Arias en julio de 1976. Calvo-Sotelo desempeñará entonces la cartera de Obras Públicas. Los accesos Norte y Sur por carretera a Galicia, la inauguración de la M-30 en Madrid y la autopista Villacastín-Adanero están en el haber de su gestión.

Después del Referéndum para la Reforma Política a fines de 1976, el anuncio de elecciones a Cortes Generales en junio de 1977, junto al Decreto-Ley que prohibía la participación de ministros en los comicios, determinó su abandono del Gobierno para obtener el acta de diputado por Madrid, ante el encargo de Suárez de realizar las listas electorales de Unión de Centro Democrático (UCD), la coalición gubernamental. Una labor urgente que puso a prueba con éxito las dotes negociadoras de Calvo-Sotelo<sup>41</sup>.

Con el triunfo de UCD, en febrero de 1978, el año de la Constitución, vuelve al Gobierno como ministro de Relaciones con las Comunidades Europeas. Se trata de un nuevo departamento que afrontará la integración de España en las instituciones comunitarias. De esa época hay un testimonio póstumo con reflexiones europeístas<sup>42</sup>. El flamante *Mr. Europa* logrará crear “grupos de trabajo con autonomía, sin filiaciones, abarcando las cuestiones más importantes y siempre bajo su responsabilidad personal de cabeza de la organización”<sup>43</sup>. La estrategia de Calvo-Sotelo consistió en tres puntos esenciales: alcanzar un acuerdo con Bruselas en 5-10 años; adaptar la legislación española a la normativa europea; y convencer a los ciudadanos de ir hacia Europa, asunto no menor<sup>44</sup>. Su fluidez de idiomas, más los veinticinco años en la empresa privada creando mercados en el Viejo Continente, procuraron algún fruto<sup>45</sup>. Sin embargo, “al empezar la Transición *mandaba* Francia”, pues “el

---

40 Calvo-Sotelo, L. (1999), p. 244.

41 Powell, Ch. (2004), p. 130.

42 Calvo-Sotelo, L. (2019).

43 Lafuente del Cano, J. (2015), p. 19.

44 *Ibidem*: pp. 23-26.

45 Lafuente del Cano, J. (2017), pp. 29-31.

dominio francés sobre las instituciones comunitarias era casi hegemónico en aquellos tiempos”<sup>46</sup>. Aunque París no era el único problema:

“Conocía bien entonces, por mi propia experiencia anterior, la actitud de los empresarios españoles ante el Mercado Común, que era de temor y, por lo tanto, de cautela. Quienes habíamos participado en el gran esfuerzo de la empresa privada española durante la década 1960-1970 sabíamos hasta qué punto los resultados obtenidos eran precarios a la vez que brillantes y teníamos fundadas razones para temer que las estructuras industriales españolas, recién creadas, fueran incapaces de soportar la competencia comunitaria. Las Organizaciones Patronales me pedían entonces períodos de transición muy largos, de 10 o 12 años, y un tipo de cambio para la peseta que tuviese en cuenta nuestra competitividad menor”<sup>47</sup>.

El capitalismo corporativo del franquismo se hacía aun sentir. La pérdida del PIB, a causa de la subida del petróleo, se situaba entre el 20 y 25 por ciento. Por lo demás, la expectativa alcista del nivel de vida evidenciaba que “como ha afirmado Samuelson, la inflación de los setenta se negó a ser microeconómica”<sup>48</sup>. La caída de los excedentes empresariales, el endeudamiento familiar y del sector público, más la crisis del Estado fiscal, obligó al cambio de la política macroeconómica expansiva dada su ineficacia. Se puso en práctica una política monetaria estabilizadora de precios. Enrique Fuentes Quintana, vicepresidente económico, concertó los Pactos de la Moncloa con los principales grupos parlamentarios en octubre de 1977. Las medidas de los Pactos redujeron la inflación del 40 por 100 hasta el 16 por 100 en 1978<sup>49</sup>. La triple reforma estructural (tributaria, financiera, bienes y servicios) fijaba el rumbo de la economía española de cara al futuro.

No obstante, en UCD los problemas se agolpaban. El semifracaso en las elecciones municipales de 1979, las derrotas autonómicas en el País Vasco y Cataluña, la moción socialista de censura y la descomposición interna del partido abocaron a Suárez hacia la dimisión. Un último freno fue el Gobierno de septiembre de 1980, donde Leopoldo Calvo-Sotelo se ocuparía de la vicepresidencia segunda para Asuntos Económicos. Respetado en el mundo de los negocios, sin clara familia política, se aprestó a mitigar múltiples preocupacio-

---

46 Calvo-Sotelo, L. (2005b), pp. 56-57.

47 “España e Italia frente al desafío del Mercado Único. El punto de vista de los empresarios”, (Cámara de Comercio de Italia en España, 08-10-1911), AFCS.

48 Fuentes Quintana, E. (2005), pp. 30-32.

49 Fuentes Quintana, E. (2005), p. 55.

nes. En noviembre acudió al Círculo de Empresarios para pedirles que aumentasen sus inversiones, redoblaran las exportaciones, y renunciaran “a personalismos o a situaciones cómodas para aceptar soluciones colectivas, fusiones en grupos con mejor dimensión o pérdidas parciales de autonomía empresarial”. Aquí apunta un juicio sobre el comportamiento empresarial:

“El Gobierno tiene muchos hilos económicos en sus manos pero por éstas no pasan todos, ni tan siquiera los más importantes. Esta realidad tan fácil de entender es mucho más difícil de vivir. Difícil de vivir para una Administración Pública habituada a estar omnipresente en todos los ámbitos de la vida económica. Difícil de vivir para unas fuerzas sindicales que a veces pretenden trasladar la responsabilidad que les compete al Gobierno, o a otras esferas de la sociedad. Difícil para los consumidores que atribuyen sin más los éxitos y los fracasos económicos al Estado. Difícil, finalmente, para algunos empresarios que, acostumbrados a actuar bajo la tutela a veces asfixiante a que estuvieron sometidos muchos años, hoy desmienten con sus demandas de ayuda a la Administración sus palabras de defensa de la economía de mercado”<sup>50</sup>.

Con la dimisión de Adolfo Suárez en enero de 1981, Leopoldo Calvo-Sotelo es el candidato a presidente por su partido. El intento de golpe de Estado del 23-F impide la segunda votación de su investidura. El juicio a los golpistas, la grave crisis económica y el ingreso de España en la Alianza Atlántica ocuparán al nuevo Gobierno. A diferencia de su predecesor, Calvo-Sotelo se prodigó en foros económicos. En los comienzos de la década de 1980, la industria española, en términos de la OCDE, se asentaba en sectores de demanda débil (44 por ciento del total) frente a sectores de demanda fuerte (17 por ciento). Con una baja competitividad y una alta dependencia energética, las manufacturas cayeron a tasas desfavorables de variación del -2,2 por ciento<sup>51</sup>. Es 1981 el año en que el presidente toca a rebato. Reconocerá la hondura de la crisis industrial española ante la 22<sup>a</sup> Asamblea del Banco Interamericano de Desarrollo<sup>52</sup>. En la Feria Internacional de Muestras de Barcelona, advertía que los intervencionismos “han generado en esta sociedad la tendencia a dirigir los ojos al Gobierno en espera de unas palabras mágicas escritas en el Boletín Oficial que resuelvan por su sola virtud los problemas”<sup>53</sup>. En junio, en la Presentación de la Memoria del Instituto de la Pequeña y Mediana Em-

---

50 “Intervención ante el Círculo de Empresarios” (1980), AFCS.

51 Martín-Aceña, P. (2010), pp. 3-4.

52 “Intervención ante el Banco Interamericano de Desarrollo” (1981), AFCS.

53 Calvo-Sotelo, L. (1982), p. 43.

presa, pedía que “además de cumplir con esa obligación –que conozco tan bien como empresario que he sido durante largos años- que a veces consiste en solicitar cosas del Gobierno, renueven su fe en Uds. mismos y en su capacidad de ganar el futuro para sus empresas”<sup>54</sup>. Y en el 40º Aniversario del INI, solicitaba a sus directivos austeridad en el gasto, el uso de las últimas tecnologías, así como que el INI participase de una vez por todas en la progresiva internacionalización de la industria<sup>55</sup>.

Con todo, Calvo-Sotelo logró en 1981 el Acuerdo Nacional de Empleo con los sindicatos UGT, CCOO y la patronal CEOE, que aceptaba aumentos salariales por debajo de la inflación prevista, comprometiéndose a crear 350.000 empleos a cuenta de los Presupuestos Generales del Estado. Este proyecto de empleo contó pronto con la animadversión de CEOE, la cual dejó de apoyar a UCD. Más allá de los Pactos de la Moncloa, durante un lustro, entre los resultados positivos de los ministros económicos centristas (Fuentes, Abril Martorell, Leal, Calvo-Sotelo, García Díez), se encontraban la reducción de la inflación (24,5 por 100 en 1977; 15,1 por 100 en 1980); la creación del Instituto Nacional de Hidrocarburos; la Ley del Fondo de Garantía de Depósitos; y la formación profesional para 200.000 demandantes de trabajo. No obstante, a fines de 1982, el paro rondaba la cifra de 2.235.000 (el 17 por 100 de la población activa); y el déficit del Estado pasaba en 1981 de 550.000 millones de pesetas a 1.155.000 millones en 1982, al dejar Calvo-Sotelo la presidencia tras el triunfo electoral del PSOE<sup>56</sup>.

Las malas relaciones con la patronal pesaron bajo su mandato. El choque con Carlos Ferrer Salat, líder de CEOE, fue reiterado a cuenta de la política fiscal o las negociaciones con el Mercado Común. Había una doble estrategia empresarial:

“Ya antes, en 1976, siendo Ministro de Comercio, había yo percibido claramente esa ambigüedad típica del empresario que pide libertad cuando es fuerte, o cuando generaliza, y pide intervención cuando es débil o cuando habla de su caso. Yo mismo había practicado ese doble juego mientras fui, en los años buenos, Consejero Delegado de Explosivos, ganando para la empresa un montón de dinero, pero no llegué a ser plenamente consciente de la doblez hasta que pasé del sector privado al público en diciembre de 1975. Esa doblez,

54 “Presentación Memoria del IPYME” (09-07-1981), AFCS.

55 “Las cuatro décadas del INI” (25-09-1981), AFCS.

56 Alonso-Castrillo, S. (1996), pp. 318-327 y pp.488-490.

muy conocida, tiene algo de la asimetría de Friedman: el empresario que por la tarde pide al Gobierno, en una mesa redonda pública, más libertad económica –libertad de precios, de importación, de creación o ampliación de empresas, de circulación de capitales- a la mañana siguiente, a solas con el Ministro en su despacho, le pide con la misma vehemencia intervención sobre los mercados de sus primeras materias, para que no suban los precios de compra, o limitación de importaciones de productos competidores, para que no bajen los precios de venta, o restricciones a los capitales extranjeros que pretenden invertir en España compitiendo con él<sup>57</sup>.

Lector de Keynes gracias a Naharro Mora, al dar a luz estas últimas palabras en 1990, sus ideas económicas cambian. El pesimismo económico quedaba lejos. Tras una primera edición, de 1962, de *Capitalism and Freedom*, se incorporaba a su biblioteca un ejemplar de *Tyranny of the status quo*, de Milton y Rose Friedman, en su versión primigenia de 1983. En este título, el Nobel de Economía de 1976 dedica un capítulo entero al “triángulo de hierro” compuesto por beneficiarios, políticos y burócratas alrededor de promesas económicas, donde “la gente *adecuada*, una vez elegida, hará lo que no debe hacer (...) aunque los eligiéramos en nuestra condición de miembros de una mayoría que se opone al crecimiento del gasto público y del aparato del Estado”<sup>58</sup>.

Entre la empresa y la política, echando la vista atrás, Calvo-Sotelo descubre algunas diferencias insalvables. Ante la Transición, si bien “la democracia cuando llega es, para el espectador, antes que libertad, ruido y algarrabía”; en contraste, para el discreto empresario durante la dictadura, “los protagonistas de ese ruido, los políticos, no le podían parecer bien”<sup>59</sup>. Al hilo de la experiencia de Françoise Giraud, la editora de *L'Express* que se pasó a la política, un caso parecido al suyo, se hace eco de una vieja preocupación:

“Porque mandar, lo que se dice mandar, se manda más en la empresa privada, aunque con menos signos externos. Si mandar es, tomando la fórmula de Carlos Marx, lo que hay que hacer cuando uno quiere transformar el mundo, por lo menos un poco, y no simplemente entenderlo; si mandar es tomar decisiones que modifican la realidad, que se convierten en realidades, se manda más en la empresa privada. O, por lo menos, se manda más eficazmente. Un buen empresario ve realizados, por ejemplo, seis de cada diez pro-

---

57 Calvo-Sotelo, L. (1990), pp. 163-164.

58 Friedman, M. (1984), pp. 195-198.

59 Calvo-Sotelo, L. (1990), p. 165.

yectos que concibe; un buen ministro se daría por satisfecho si viera realizados solamente dos”<sup>60</sup>.

A su entender, los empresarios españoles esperaron o temieron demasiado del poder público. La capacidad de los gobernantes en democracia importa menos. Por su propia naturaleza, la economía de mercado, “pese a la volatilidad de sus índices, pese a los componentes caóticos y aleatorios de sus series, es un referente más sólido y luminoso que la opinión”. Entrado el siglo XXI, su criterio era concluyente: “Vivir en relación con los mercados es vivir en relación con la realidad”. “La vida en la empresa privada es más real que la vida en el Gobierno o en las Cortes”. Es posible que quepa la mentira, dice, en la Contabilidad; “pero la mentira política es mucho más fácil, mucho más segura”<sup>61</sup>.

## V. CONCLUSIÓN

Preguntado por su propensión intelectual, Leopoldo Calvo-Sotelo, el primer presidente que fue empresario, contestaba: “Yo he venido a enterarme, luego, si me excita mucho lo que he sabido, ya veremos”. En calidad de consejero delegado en las industrias del Banco Urquijo gozó del éxito a lo largo de los *Treinta Gloriosos* del capitalismo en Occidente (1945-1973). Formuló una plausible reflexión de carácter reformista en torno a la empresa. La organización, el marco legal y el tipo de mentalidades en los negocios merecieron su atención. Con un apellido de alto significado en el franquismo, acaso era uno de los ejecutivos mejor situados para dar un criterio veraz sobre las firmas españolas, tras el ocaso de la autarquía, sin por ello sufrir represalia alguna.

El keynesianismo al comienzo, y luego el neoliberalismo, fueron herramientas útiles para él a la hora de comprender la realidad económica. Lo mismo pasó con otros empresarios y economistas de su generación. Es posible que estuviera de acuerdo en la afirmación de Ortega y Gasset de que el hombre tiene “que *estar* siempre en alguna creencia y que la estructura de su vida dependa primordialmente de las creencias en que *está* y que los cambios

---

60 Calvo-Sotelo, L. (1999), pp. 264-265.

61 Calvo-Sotelo, L. (1999), pp. 267-270.

más decisivos en la humanidad sean los cambios de creencias, la intensificación o debilitación de las creencias”<sup>62</sup>.

Como ministro y presidente en la transición democrática, distinguía la mano visible del Estado y la mano invisible de Adam Smith. A su entender, desde el Gobierno se ve con claridad el capitalismo corporativo de algunos pese a su defensa teórica de los principios del libre mercado. Una contradicción en la que también incurría, imposibilitándole ejercer su *auctoritas* frente a antiguos colegas pese a la perentoriedad de la convergencia con Europa.

Hablando de fe y religión, destacaba que la empresa es maestra de la vida práctica, pero no podía elevarse por encima de las enseñanzas que aporta la propia familia. Para Calvo-Sotelo la empresa tuvo un sentido instrumental hacia otras vocaciones vitales.

## BIBLIOGRAFÍA

Archivo Familia Calvo-Sotelo (AFCS).

Alonso-Castrillo, Silvia (1996), *La apuesta del centro. Historia de UCD*. Alianza Editorial, Madrid.

Bustelo, Carlos (2010), “Lecturas de un keynesiano asaltado por la realidad: la biblioteca de economía e industria”, en Calvo-Sotelo Ibáñez-Martín, Pedro (ed.), *Leopoldo Calvo-Sotelo, un retrato intelectual*, Fundación Ortega-Marañón y Marcial Pons, Madrid.

Cabrera, Mercedes y del Rey Fernando (2011), *El poder de los empresarios. Política y economía en la España contemporánea (1875-2010)*, RBA, Barcelona.

Calvo-Sotelo, Leopoldo (1969), “Algunos problemas de la empresa española”, conferencia-coloquio en *Cercle de Economia 1958-1983: una trajectòria de modernització y convivència*, Círculo de Economía, Barcelona, pp. 775-784.

Calvo-Sotelo, Leopoldo (1972), “La gran empresa industrial ante los años 70”, en *Problemas de la empresa e infraestructura española*, Universidad de Deusto. Bilbao, pp. 33-42.

Calvo-Sotelo, Leopoldo (1982), *Discursos e intervenciones públicas del Presidente del Gobierno Leopoldo Calvo-Sotelo*, Secretaría de Estado de Información, Madrid.

---

62 Ortega y Gasset, J. [1935 (2001)], p. 67.

Calvo-Sotelo, Leopoldo (1990), *Memoria breve de una vida pública*, Plaza y Janés-Cambio 16, Barcelona.

Calvo-Sotelo, Leopoldo (1999), *Papeles de un cesante*, Galaxia-Gutenberg, Madrid.

Calvo-Sotelo, Leopoldo (2003), *Pláticas de familia 1878-2003*, La Esfera de los Libros, Madrid.

Calvo-Sotelo, Leopoldo (2005a), “Las transiciones”, en VV.AA. *Cinco lustros apenas. 25 años de Economía y Sociedad españolas*, Fundación Rafael del Pino, Madrid, pp. 11-22.

Calvo-Sotelo, Leopoldo (2005b), *Sobre la Transición exterior* (Discurso de recepción del académico de número Excmo. Sr. D. Leopoldo Calvo-Sotelo y Bustelo), Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, Madrid.

Calvo-Sotelo, Leopoldo (2019), *Un europeísta en la Transición*, Ediciones Encuentro, Madrid.

Calvo-Sotelo Ibáñez-Martín, Pedro (2010), “Venturoso rincón, libros queridos”, en Calvo-Sotelo Ibáñez-Martín, Pedro (ed.), *Leopoldo Calvo-Sotelo. Un retrato intelectual*, Fundación Ortega-Marañón y Marcial Pons, Madrid, pp. 39-83.

Cordovilla, Ángel; González de Cardedal, Olegario; y Lago Carballo, Antonio (2010), “Entrevista” y “Palabra de Dios en el mundo de la ciencia y la política”, en Calvo-Sotelo Ibáñez-Martín, Pedro (ed.), *Leopoldo Calvo-Sotelo. Un retrato intelectual*, Fundación Ortega-Marañón y Marcial Pons, Madrid, pp. 39-83.

De Salas, Jaime (2010), “Entrevista” y “La biblioteca de filosofía”, en Calvo-Sotelo Ibáñez-Martín, Pedro (ed.), *Leopoldo Calvo-Sotelo. Un retrato intelectual*, Fundación Ortega-Marañón y Marcial Pons, Madrid, pp. 189-203.

De Torres, Manuel (1955), *Teoría y práctica en la política económica*, Aguilar, Madrid.

Friedman, Milton y Rose [1983 (1984)], *La tiranía del statu quo*, Ariel, Barcelona.

Fuentes Quintana, Enrique (2005): “El conflicto entre democracia y crisis económica: la respuesta de los Pactos de la Moncloa”, en VV.AA., *Cinco lustros apenas. 25 años de Economía y Sociedad españolas*, Fundación Rafael del Pino, Madrid, pp. 23-57.

Gómez Santos, Marino (1982), *Conversaciones con Leopoldo Calvo-Sotelo*, Planeta, Barcelona.

Lafuente del Cano, Jorge (2015), *Le llamaban Trinidad*, (Documento de Trabajo nº 9), Fundación Transición Española, Madrid.

Lafuente del Cano, Jorge (2017), *Leopoldo Calvo-Sotelo y Europa. Historia de una convicción política y económica*, Sílex, Madrid.

Martín-Aceña, Pablo (2010), *Economía y política durante la transición a la democracia en España, 1975-1985*. Documento de Trabajo de la Universidad de Alcalá (DT 02-10).

Ortega y Gasset, José (1941), *Mirabeau o el Político*, Espasa-Calpe, Madrid.

Ortega y Gasset, José [1935 (2001)], *Historia como sistema*, Biblioteca Nueva, Madrid.

Paniker, Salvador (1966), *Conversaciones en Cataluña*, Kairós, Barcelona.

Powell, Charles (2004), *Adolfo Suárez*, Ediciones B, Barcelona.

Powell, Charles (2009), “Leopoldo Calvo-Sotelo: corrigiendo el rumbo de una democracia amenazada” en *Revista de Occidente*, nº 336, pp. 41-58.

Powell, Charles (2010), “Entrevista” y “Leopoldo Calvo-Sotelo: Historia y Política”, en Calvo-Sotelo Ibáñez-Martin, Pedro (ed.), *Leopoldo Calvo-Sotelo. Un retrato intelectual*, Fundación Ortega-Marañón y Marcial Pons, Madrid, pp. 99-113.

Puig, Núria y Torres, Eugenio (2008), *Banco Urquijo. Un banco con historia*, Turner, Madrid.

Rojo, Luis Ángel (1978), “La economía española ante la liquidación del franquismo”, en *Foro Internacional*, vol. 19, nº 1, pp.92-102.

Rojo, Luis Ángel (2004), “La crisis de la economía española, 1973-1984”, en *Ensayos de economía y pensamiento económico*, Universidad de Alicante.

Ullastres, Alberto (1960), *Discursos del Excmo. Sr. Ministro de Comercio D. Alberto Ullastres Calvo en relación con el Plan de Estabilización*, Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Huelva.

