Investigaciones de Historia Económica · Vol. 22 (junio, 2026) · pp. 113-149 DOI: 10.33231/j.ihe.2026.05

El Instituto Nacional de Industria (INI) y la renovación de la élite corporativa española, 1950-1990

Josean Garrues-Irurzun
Juan Antonio Rubio-Mondéjar

RESUMEN: *El Instituto Nacional de Industria (INI) desempeñó un papel clave en el desarrollo económico de España durante la segunda mitad del siglo xx. Esta investigación analiza la contribución del INI a la élite directiva española, identificando y caracterizando los perfiles de sus altos ejecutivos y evaluando su interconexión con la élite corporativa del país. Los resultados muestran que el INI incorporó a profesionales experimentados, principalmente ingenieros, abogados y economistas, con una sólida trayectoria y estrecha vinculación con Madrid. Estos altos ejecutivos provenían de clase media-alta y mantenían relaciones con el sector privado. Sin embargo, su influencia no alteró significativamente la configuración ni la trayectoria de la élite corporativa española.* (**CÓDIGOS JEL:** L32, N74, D85, L14)

AUTORES: Josean Garrues-Irurzun (Facultad de Económicas, Universidad de Granada, jgarrues@ugr.es) / Juan Antonio Rubio-Mondéjar (Facultad de Económicas, Universidad de Granada, jarubio@ugr.es)
RECIBIDO: 2024-07-21, ACEPTADO: 2025-10-02, ONLINE: 2026-06-01.

AGRADECIMIENTOS: Deseamos expresar nuestro agradecimiento a la Sra. Elena Laruelo por su inestimable ayuda para la consulta del Archivo y Centro de Documentación de SEPI. Asimismo, valoramos la rapidez y la calidad de las observaciones de los evaluadores de este artículo.

FINANCIACIÓN: Este trabajo ha sido financiado por el proyecto «Democratización de la red empresarial y desarrollo económico en España, 1950-2020» (PID2022-137531NA-I00), financiado por el MICIU/AEI/10.13039/501100011033 y FEDER, UE.

ATTRIBUTION-NONCOMMERCIAL-NODERIVATIVES 4.0 INTERNATIONAL (CC BY-NC-ND 4.0) © The Author(s) 2026.

DOI: 10.33231/j.ihe.2026.05 Investigaciones de Historia Económica · Vol. 22 (junio, 2026) · pp. 113-149

The National Institute of Industry (INI) and the Renewal of the Spanish Corporate Elite, 1950–1990

Josean Garrues-Irurzun
Juan Antonio Rubio-Mondéjar

ABSTRACT: *The National Institute of Industry (INI) played a key role in the economic development of Spain during the second half of the 20th century. This research analyzes the INI's contribution to the Spanish executive elite, identifying and characterizing the profiles of its top executives and evaluating their interconnection with the country's corporate elite. The results show that the INI incorporated experienced professionals, mainly engineers, lawyers, and economists, with a solid track record and close ties to Madrid. These top executives came from upper-middle-class backgrounds and maintained relationships with the private sector. However, their influence did not significantly alter the configuration or trajectory of the Spanish corporate elite.* (**JEL CODES:** L32, N74, D85, L14)

AUTHORS: Josean Garrues-Irurzun (Facultad de Económicas, Universidad de Granada, jgarrues@ugr.es) / Juan Antonio Rubio-Mondéjar (Facultad de Económicas, Universidad de Granada, jarubio@ugr.es)
RECEIVED: 2024-07-21, ACCEPTED: 2025-10-02, ONLINE: 2026-06-01.

ACKNOWLEDGMENTS: We are grateful for the assistance kindly provided by Ms. Elena Laruelo in facilitating access to the SEPI Archive and Documentation Center, as well as for the prompt and insightful comments offered by the reviewers of this article.

FUNDING: This work was supported by the project «Democratization of the Corporate Network and Economic Development in Spain, 1950–2020» (PID2022-137531NA-I00), funded by MICIU/AEI/10.13039/501100011033 and FEDER, EU.

ATTRIBUTION-NONCOMMERCIAL-NODERIVATIVES 4.0 INTERNATIONAL (CC BY-NC-ND 4.0) © The Author(s) 2026.

1. La élite directiva:[1] un factor clave en el desarrollo económico

En la actualidad, los países desarrollados se distinguen por contar con una clase directiva altamente capacitada, cuya élite, compuesta por hombres y mujeres, integra principalmente los consejos de administración de las empresas. La historia empresarial ha evidenciado el valor estratégico que representa para las compañías contar con una buena dotación de recursos directivos y empresariales. Estos recursos constituyen un factor de difícil creación y adquisición en el mercado (Díaz Morlán, 2006). Dado que la consolidación de una sólida jerarquía de altos ejecutivos requiere de un largo proceso de maduración temporal (Chandler, 1977), la perspectiva histórica se convierte en una estrategia de estudio fundamental para analizar este fenómeno.

A finales del siglo XIX, la formación de altos directivos en las grandes empresas del mundo anglosajón se realizaba, en gran medida, en las *Business Schools* (Amdam, 1996, 2008; Amdam, Kvålshaugen y Larsen 2003). En España, como en otros países con cierto retraso económico relativo y predominio de la empresa familiar, la ausencia de escuelas de negocios especializadas se suplió durante la primera mitad del siglo XX con la enseñanza proporcionada por las escuelas de comercio (por ejemplo, la Comercial de Deusto) y con la instrucción más genérica ofrecida por las facultades de Derecho e Ingeniería. A partir de los años cincuenta el panorama comenzó a cambiar: la economía española se fue abriendo a los mercados internacionales y a la llegada de grandes empresas extranjeras (Álvaro-Moya, 2011) creó la necesidad de implantar las primeras escuelas de negocios.[2] La iniciativa fue impulsada por el sector privado para satisfacer la demanda de formación especializada en puestos de alta y media dirección. Al mismo tiempo, la Administración respondió con la extensión de las carreras de empresariales y algunos programas de posgrado en la universidad pública.[3]

A pesar del creciente papel de las escuelas de negocios y la universidad pública en la formación de altos directivos (Puig-Raposo, 2003; Puig-Raposo y Fernández, 2003; Puig-Raposo y Fernández Moya, 2021; Chirosa-Cañavate, Rubio-Mondéjar y Garrues-Irurzun, 2022), la instrucción dentro de las empresas y la Administración pública ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de líderes. Esta formación experiencial, denominada «learning by doing directivo», ha sido escasamente estudiada en España, aunque investigaciones recientes (Puig-Raposo y Álvaro-Moya, 2015, 2018; Álvaro-Moya, Fellman y Puig-Raposo, 2020) están comenzando a arrojar luz sobre este importante aspecto.[4]

El presente estudio analiza la contribución del Instituto Nacional de Industria (INI) a la renovación de la élite directiva española, centrando su atención en el impacto de los recursos humanos, relacionales y organizativos. Se parte del supuesto de que la interacción entre directivos y consejeros de diversa procedencia profesional – especialmente entre la incipiente empresa pública y la empresa privada tradicional – podría haber ejercido un efecto enriquecedor sobre dicha élite. Aunque el análisis no se focaliza explícitamente en las transferencias individuales de conocimiento, se asume que la clase directiva de las empresas públicas habría

influido en la élite privada mediante la expansión de redes de contacto, la acumulación de capacidades y recursos, y el acceso a información estratégica. En este sentido, la circulación de directivos entre el sector público y el privado habría facilitado la transferencia de conocimientos, el aprovechamiento de experiencias organizativas y el fortalecimiento de vínculos profesionales, contribuyendo así a la consolidación de una élite empresarial más diversa y plural, aunque no necesariamente más democrática (Garrues-Irurzun y Rubio-Mondéjar, 2026). Se postula, por tanto, la emergencia de una élite directiva híbrida, capaz de ejercer influencia en los principales centros de poder económico del país.

Para poner a prueba esta hipótesis, se llevará a cabo la identificación y caracterización de los perfiles más destacados de los altos ejecutivos del INI (análisis prosopográfico), así como la evaluación de su interconexión con la élite corporativa española (análisis de redes sociales). Estos análisis permitirán, en primer lugar, determinar si los directivos del INI compartían rasgos comunes o presentaban singularidades en comparación con los de las empresas privadas. En segundo lugar, y considerando los espacios de gestión empresarial compartidos, se examinará el grado de influencia o penetración de los directivos del INI en el conjunto de la élite empresarial española.

Aunque la formación de una nueva élite directiva no era un objetivo explícito del Instituto Nacional de Industria (INI), fundado en 1941, la gestión de un conglomerado empresarial de tal envergadura requirió la selección de profesionales altamente cualificados para liderar más de 160 empresas. Este grupo de gestores desarrolló un estilo de gobernanza propio que, de haber permeado en la clase empresarial española preexistente, podría haber contribuido a su renovación, ya sea de forma positiva, negativa o neutra.

El Instituto Nacional de Industria (INI) desempeñó un papel económico significativo en España (Martín-Aceña y Comín, 1989), siendo objeto de numerosos estudios.[5] Sin embargo, la mayoría de los estudios sobre el INI han evaluado su desempeño colectivo e individual, sin profundizar en el papel crucial de los altos directivos y gestores, quienes, en un contexto predominantemente masculino, implementaron las políticas gubernamentales. Martín-Aceña y Comín (1991) y Gómez Mendoza (1993) señalaron la necesidad de investigar a fondo los equipos gestores, cuya influencia dependía de su capacidad, formación y tiempo en el poder.

Esta investigación se propone analizar a los altos ejecutivos del INI, no para evaluar su desempeño, sino para trazar su perfil: identificar quiénes eran, en qué empresas participaban y cuál era su capital académico, cosmopolita, político, económico, social y simbólico. El conocimiento de estos aspectos permitirá comprender mejor la composición de la alta dirección del mayor grupo empresarial español del siglo xx y estimar su contribución a la renovación de la élite corporativa del país.

Tras esta introducción, la segunda sección explica los enfoques metodológicos, prosopográfico y análisis de redes, así como las fuentes de la investigación. La tercera sección describe las características del grupo empresarial del INI, centrándose en su estructura organizativa y la configuración de sus consejos de administración. La cuarta sección presenta los resultados: la prosopografía reconstruye el perfil de los consejeros del Grupo, y el análisis de redes muestra la

influencia potencial de estos directivos en la élite corporativa española. El texto concluye con unas breves conclusiones.

2. Metodología y fuentes

La investigación empírica combina dos tipos de aproximaciones metodológicas. Con el objetivo de comprender con mayor precisión los perfiles y trayectorias de los altos directivos del INI, se ha llevado a cabo un estudio prosopográfico de sus consejeros comunes. Posteriormente, para realizar una aproximación al impacto de este colectivo en la élite corporativa española, entendida esta como el conjunto de consejeros de las mayores compañías, se ha aplicado el ARS.

El método prosopográfico, que consiste en el estudio comparado de las biografías de un conjunto de personas, ha sido poco utilizado por los historiadores económicos, a pesar de su potencial para el estudio de las élites empresariales (Cassis, 2008). En los últimos años, no obstante, se han publicado interesantes trabajos que se basaban en la prosopografía para analizar los procesos de renovación de la clase directiva de distintos países (Fellman, 2014; Kansikas, 2015; Henrekson, Lyssarides y Ottoson, 2021). Para el caso español, la prosopografía ha arrojado luz sobre la evolución histórica de los presidentes y consejeros delegados de las mayores compañías (Rubio-Mondéjar, Garrues-Irurzun y Chirosa-Cañavate, 2018).

Por su parte, el Análisis de Redes Sociales (ARS) es un conjunto de herramientas metodológicas y conceptuales desarrolladas a lo largo del tiempo desde múltiples disciplinas, incluyendo la Sociología, la Antropología, la Matemática, la Informática y la Física estadística, que permite reconstruir las estructuras relacionales de un conjunto de actores. Si bien la teoría de grafos y las investigaciones sociológicas han sido fundamentales en sus inicios, contribuciones posteriores desde otros campos han ampliado considerablemente su alcance y sofisticación (Freeman, 2004). Algunas de las limitaciones para su aplicación al conocimiento del pasado residen en su propia finalidad inicial, conocer cómo se articulan las relaciones sociales en el presente, lo que explica también su tardía utilización por parte de los historiadores. Entre estas limitaciones se encuentra la de identificar fuentes adecuadas para la aplicación del ARS, que permitan definir correctamente la comunidad de actores que va a ser estudiada. Otra crítica habitual es que el ARS capta una realidad estática, un determinado momento en el tiempo, por lo que no permite incluir la dimensión temporal ni identificar los cambios y las continuidades. Además, habría que añadir la dificultad de interpretar los resultados.[6] Esta última limitación es cierta, ya que buena parte de las métricas del ARS no son intuitivas y, cuando se analizan conjuntamente, pueden ofrecer imágenes aparentemente contradictorias, de ahí que haya que tratar de facilitar las explicaciones, especialmente para los lectores no versados en el análisis de redes. Con respecto a las otras dos objeciones, pueden superarse. En la presente investigación, combinar el ARS con la técnica de los consejeros comunes, de larga tradición en la economía, elimina el problema de definir correctamente a la población objeto de estudio, empresas y consejeros. Las redes se reconstruyen desde dos perspectivas: redes de empresas unidas por el vínculo de compartir consejeros; y redes de consejeros comunes que coinciden

en consejos de administración. La perspectiva dinámica se obtiene cuando se comparan las redes reconstruidas con los mismos criterios en distintos periodos de tiempo, en este caso incluyendo análisis de redes separadas por diez o quince años. Así, se pueden observar tanto transformaciones como continuidades, y buscar los factores que las explican.

Los estudios de consejeros comunes se han revitalizado con el desarrollo del ARS. Si bien esta metodología cuantitativa aún no ha desarrollado todo su potencial en la historia empresarial (García-Ruiz y Vasta, 2021), en la última década ha aparecido un número creciente de investigaciones sobre las redes corporativas de distintos países, mostrando relaciones de causalidad en la evolución de la estructura de la red, e identificando a sus principales actores como la élite directiva de aquellos (David y Westerhuis, 2014). La trayectoria de la red corporativa española ha sido analizada en algunos estudios, que permiten compararla con la de otras economías (Rubio-Mondéjar y Garrues-Irurzun, 2016; 2018).

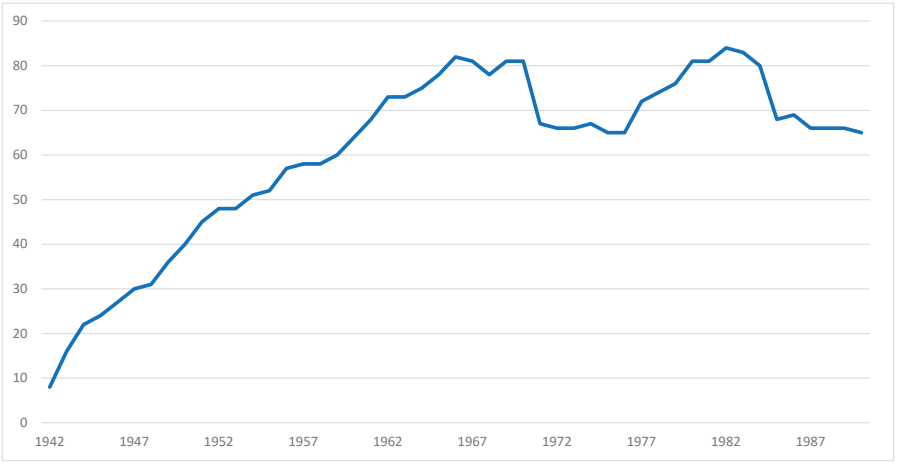
Los consejos de administración de las empresas del holding estatal han sido obtenidos a través de anuarios financieros y, cuando no ha sido posible, de las memorias y otra documentación de las propias compañías, principalmente en el archivo de la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales. Para llevar a cabo el análisis prosopográfico de los consejeros se ha recopilado documentación de múltiples orígenes y tipologías, incluyendo diccionarios empresariales, publicaciones tipo *Who is Who*, revistas especializadas (hemeroteca de la Biblioteca Nacional de España), instituciones diversas (desde las biografías de la Real Academia de la Historia hasta catálogos de colegios profesionales), boletines oficiales del Ministerio de Defensa y el Boletín Oficial del Estado, así como sitios web.

3. El grupo empresarial del INI: estructura empresarial y configuración directiva

El Instituto Nacional de Industria, fundado en 1941, conformó un conglomerado empresarial de gran envergadura en España. A lo largo de su existencia, que se prolongó hasta 1992, el INI albergó un total de 166 empresas (sin contar filiales o firmas de menor participación accionarial), cifra que fluctuó de acuerdo con las políticas imperantes en cada una de sus diferentes etapas (Tabla 1).[7]

El número de empresas activas dentro del Grupo experimentó un crecimiento sostenido desde sus inicios, con dos excepciones: un declive entre 1970 y 1976, y otro entre 1982 y 1990. El año de mayor actividad empresarial fue 1982, con 84 sociedades activas. En promedio, el holding estatal mantuvo 61 empresas operativas a lo largo de su trayectoria (Figura 1).

FIGURA 1. **Evolución del número de empresas operativas del INI (participación mayoritaria)**



FUENTE: elaboración propia a partir de Martín-Aceña y Comín (1991).

TABLA 1. **Evolución sectorial del número de empresas del INI***

Sectores	**Total sin duplicados****	**%**	**1950**	**1960**	**1970**	**1980**	**1990**
Química	27	16,3	5	12	15	5	2
Siderurgia y metalurgia	26	15,7	8	13	11	14	7
Otros Servicios	20	12,0	2	2	7	12	9
Construcción naval, aeronáutica y de vehículos terrestres	19	11,4	7	12	10	12	8
Energía Eléctrica y gas	16	9,6	2	7	11	9	5
Minería	15	9,0	2	6	6	6	7
Otras industrias	13	7,8		3	2	8	9
Telecomunicación, electrónica e informática	13	7,8	5	8		4	1
Alimentación	11	6,6	2	4	4	6	1
Transporte y turismo	6	3,6	2	2	3	4	2
Total	166	100,0	35	69	69	80	51

FUENTE: elaboración propia a partir de las Memorias del INI. *No se han considerado, dado que se trabaja con cortes decenales, las firmas que no tuvieron una vinculación con el Instituto superior a diez años.** El total no incluye empresas que actuaron en varios cortes cronológicos.

Las empresas dominantes del INI se caracterizaron por su alta intensidad de capital y pertenecían principalmente a sectores estratégicos como la industria química, siderometalúrgica, naval, aeronáutica, automovilística y eléctrica. Con el transcurso del tiempo, el Grupo se diversificó, incorporando actividades en el sector servicios y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) hacia sus últimos años de existencia.

El Instituto Nacional de Industria se consolidó como el grupo empresarial con mayor concentración de altos directivos en España durante la segunda mitad del siglo xx, principalmente vinculados al sector industrial. Un total de 2.109 ejecutivos conformaron la élite que dirigió las empresas del holding a través de sus consejos de administración (Tabla 2).

TABLA 2. **Número de consejeros (individuales y comunes) por sectores de actividad (1950-90)**

	Consejeros (individuales y comunes)			Consejeros comunes		
Sectores	**Asientos**	**%**	**Por sector***	**Asientos**	**Por sector***	**Asientos por consejero**
Maquinaria y material de transporte	518	17,5	451	235	168	1,4
Siderurgia y Metalurgia	513	17,4	448	221	156	1,4
Energía eléctrica y gas	360	12,2	310	167	118	1,4
Minería	283	9,6	257	138	112	1,2
Química	344	11,6	276	167	99	1,7
Servicios	291	9,8	271	114	94	1,2
Otras industrias	240	8,1	224	109	93	1,2
Transporte y Turismo	133	4,5	126	56	49	1,1
Alimentación	156	5,3	134	68	46	1,5
Telecomunicaciones electrónica e informática	117	4,0	88	58	29	2,0
Total	2955	100,0	2.109*	1.333	489*	1,4

FUENTE: ver tabla 1. Nota: consejeros individuales son aquellos que únicamente pertenecen a un consejo de administración. Consejeros comunes son aquellos que pertenecen al mismo tiempo a dos o más consejos de administración. * La participación de un consejero en una misma empresa solo se cuenta una vez.

Aunque estas empresas eran públicas o con participación pública, las acciones de sus consejeros estaban supeditadas a los órganos de dirección del INI, de manera similar a como los consejeros de empresas privadas están sujetos a sus accionistas. A su vez, el Instituto respondía a las políticas emanadas del gobierno de turno. No obstante, los estudios de caso realizados sobre numerosas empresas del holding sugieren que los consejos de administración del INI gozaban de una capacidad de decisión similar a la de las empresas privadas.

Más allá de su importancia numérica, la dependencia orgánica y política compartida por todas las empresas del holding permite analizar dos aspectos que no son tan sencillos de abordar en el caso de las compañías privadas. En primer lugar, se observa una relativa coherencia en la designación o elección de los miembros de los consejos de administración. En segundo lugar, y derivado de lo anterior, surge la cuestión de la permeabilidad o no de estos consejos a los diferentes estilos o regímenes políticos que atravesaron durante su existencia, una dinámica que, por depender directamente de un organismo público, adquiere una dimensión diferente a la de las firmas privadas.

La representación sectorial de los consejeros del INI estuvo determinada por los sectores empresariales dominantes en el gigante industrial: maquinaria y material de transporte (construcción naval, aeronáutica y de vehículos terrestres), siderometalúrgico, energético y químico. El tamaño medio de los consejos, incluyendo presidentes y vicepresidentes, se situó en torno a los 11 miembros (Anexo 2). Los únicos sectores que se distanciaron de esta media fueron el de la construcción, con un número significativamente mayor de ejecutivos por empresa, y el de las telecomunicaciones, con consejos más pequeños.

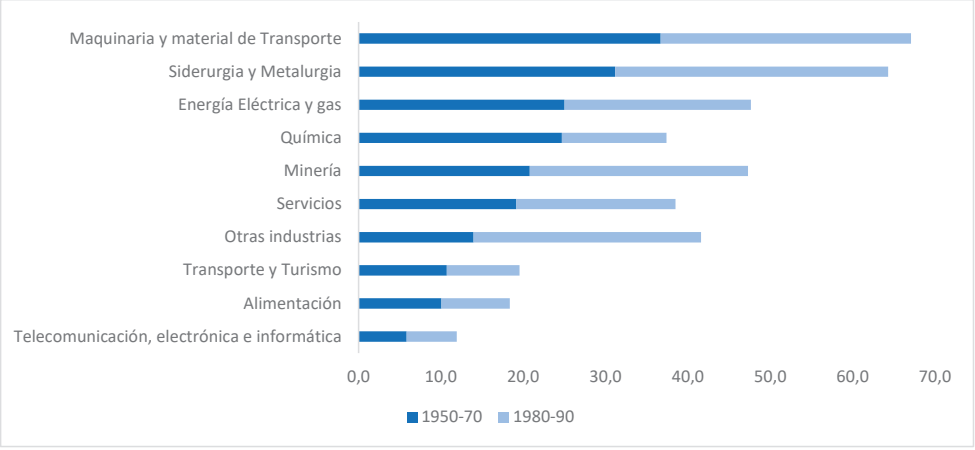
La literatura especializada en el análisis de los consejos de administración y en las redes de directivos ha señalado la importancia de los consejeros comunes (Mizruchi, 1996; David y Westerhuis, 2014). Los consejeros comunes, que ocupan asientos en más de una empresa, permiten coordinar estrategias empresariales. De un total de 2.109 consejeros, 489 (un 23%) formaron parte simultáneamente, en alguno de los cinco cortes cronológicos considerados, de al menos dos consejos de administración de empresas del INI. Como era de esperar, estos directivos con puestos en múltiples compañías se concentraron en los sectores estratégicos de la economía, como la construcción de material de transporte, la siderurgia, la energía y la minería (Figura 2). De hecho, tres de cada cinco consejeros comunes pertenecían a estas ramas de actividad. Es importante destacar que el número medio de asientos por consejero de administración indica que la mayoría de los directivos del INI no participaban en un gran número de comités. En cambio, un pequeño grupo de consejeros acumulaba una gran cantidad de puestos, lo que podría generar conflictos de interés y dificultar la toma de decisiones independientes en cada empresa (Figura 3).

La incorporación de nuevos consejeros en las empresas del Instituto Nacional de Industria (INI) entre 1950 y 1990 presentó una evolución heterogénea, marcada por las fluctuaciones en la creación y disolución de empresas dentro del grupo, así como por la respuesta a los distintos contextos económicos y políticos a lo largo de este período (Figura 1). Durante las décadas de 1950 y 1960, el número de consejeros creció de manera sostenida, impulsado por la expansión empresarial del Instituto. Sin embargo, la crisis económica de los años setenta provocó un marcado descenso en la incorporación de nuevos directivos, reflejando la inestabilidad del período. A partir de los años ochenta, se produjo una recuperación parcial, aunque con dinámicas diferenciadas según el tipo de consejero.

Hasta 1970, los consejeros individuales, que representaban aproximadamente dos tercios del total, y los consejeros comunes, que constituían el tercio restante, siguieron una evolución similar (Tabla 3). A partir de entonces, sus trayectorias comenzaron a divergir. Mientras que

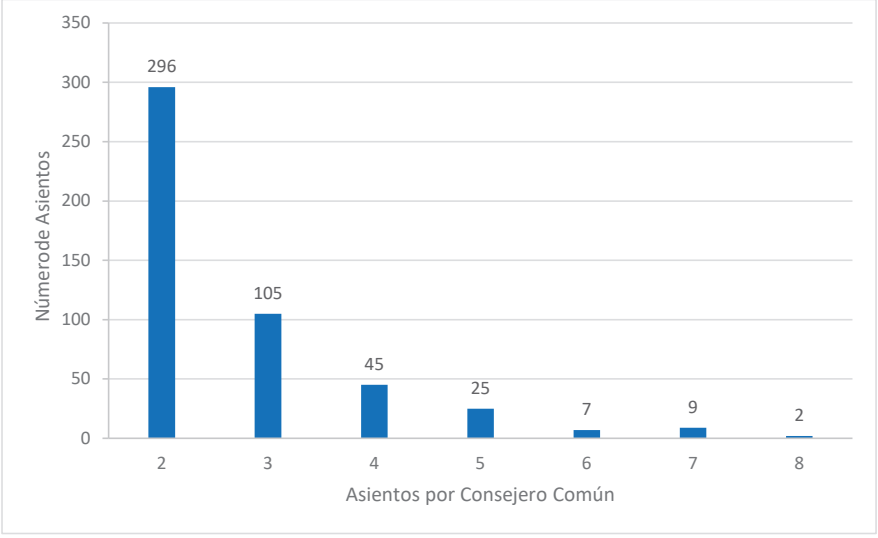
los consejeros individuales experimentaron una recuperación considerable, favorecida por la adquisición de empresas privadas en crisis bajo la nueva estrategia del INI como «hospital de empresas», los consejeros comunes registraron un descenso significativo.

FIGURA 2. **Evolución sectorial del número de consejeros comunes (%) por etapas**



FUENTE: ver tabla 1.

FIGURA 3. **Distribución de asientos por consejero común (1950-90)**



FUENTE: ver tabla 1.

TABLA 3. **Evolución del número de consejeros en los consejos de administración del INI**

Año	Número de consejeros			Tasa de variación (decenal)		
	Individuales	Comunes	Total	Individuales	Comunes	Total
1950	205	118	323	-	-	-
1960	352	188	540	0,7	0,6	0,7
1970	531	218	749	0,5	0,2	0,4
1980	296	192	488	-0,4	-0,1	-0,3
1990	401	102	503	0,4	-0,5	0,03

FUENTE: ver Anexo 1.

Uno de los factores clave para entender esta divergencia radica en la distinta permanencia de ambos grupos en la estructura directiva del INI (Tabla 4). A pesar de la apertura del Instituto a nuevos consejeros, los comunes mostraron una mayor estabilidad en sus cargos: un 54% de ellos permaneció en su puesto durante dos o más décadas, en contraste con apenas el 9% de los individuales. Esta diferencia evidencia una estructura más rígida en el caso de los consejeros comunes, cuya continuidad en el tiempo fue notablemente superior.

TABLA 4. **Permanencia de los consejeros (individuales y comunes) en la administración del INI**

Decenios	Consejeros	%	Consejeros individuales	%	Consejeros comunes	%
1º	1.699	80,6	1.475	91,0	224	45,8
2º	325	15,4	122	7,5	203	41,5
3º	82	3,9	22	1,4	60	12,3
>3	2	0,1	1	0,1	2	0,4
Total	2.109	100,0	1620	100,0	489	100,0

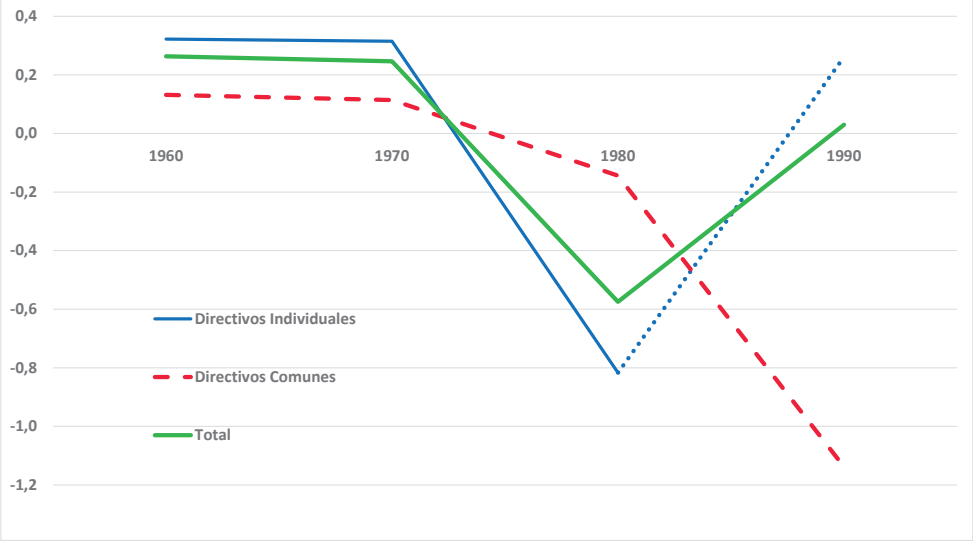
FUENTE: ver Tabla 1.

El análisis del índice de renovación directiva (Figura 4), que relaciona la tasa de crecimiento directivo con la tasa de rotación, corrobora esta tendencia y permite identificar dos aspectos fundamentales. En primer lugar, los consejeros comunes exhibieron una mayor resistencia a la crisis de los años setenta. Mientras que los consejeros individuales fueron más vulnerables a las fluctuaciones económicas y experimentaron una reducción significativa en su número, los consejeros comunes lograron preservar, en gran medida, su estabilidad hasta 1970.

Aunque los consejeros comunes mantuvieron su presencia en el INI, su relevancia comenzó a erosionarse a partir de los años setenta, como consecuencia de diversos factores tanto internos como externos. En el ámbito externo, los cambios estructurales en el poder corporativo – marcados por la globalización y la reconfiguración de las redes empresariales (Rubio-Mondéjar y Garrues-Irurzun, 2012) – debilitaron su capacidad de influencia. Desde

dentro, la progresiva modernización de los modelos de gestión y la creciente apertura hacia esquemas de colaboración público-privada transformaron la gobernanza del INI, reduciendo el protagonismo de estos consejeros en la toma de decisiones estratégicas y promoviendo formas de gestión más abiertas y participativas (Martín-Aceña y Comín, 1991).

FIGURA 4. **Índice de renovación directiva*: consejeros individuales y comunes del INI**

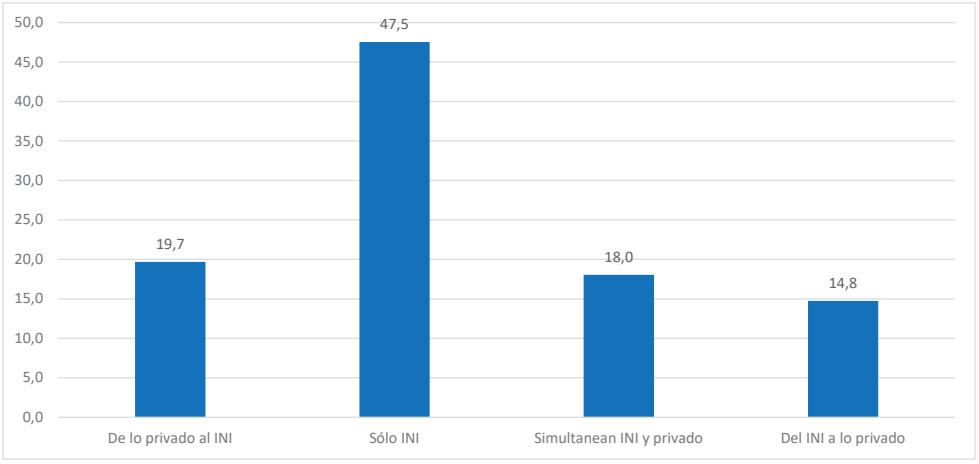


FUENTE: ver Anexo 1. *El índice de renovación directiva (en tantos por uno) es la ratio resultante de dividir la tasa de crecimiento decenal por la tasa de rotación de directivos. Esta última es el cociente resultante entre los nuevos directivos de cada corte cronológico respecto al número de bajas del mismo periodo estudiado.

El estudio de las trayectorias profesionales de los 62 consejeros comunes con mayor permanencia en el INI (CCMP), aquellos que mantuvieron en tres o más decenios, en el INI nos permite adelantar algunas ideas sobre el papel de esta institución en la configuración y renovación de la élite directiva española. La información de la Figura 5 apunta a que el INI se consolidó como un importante centro de formación de élite directiva, ya que casi la mitad de los consejeros con mayor permanencia desarrollaron su carrera exclusivamente en la institución. Este marcado carácter endogámico se vio equilibrado por la incorporación estratégica de talento externo. Un 40% de los consejeros aportaban experiencia previa o simultánea en el sector privado, lo que sugiere un esfuerzo por cubrir necesidades específicas, concretamente en áreas estratégicas como Construcción Naval, Aeronáutica, Vehículos, Electricidad y Transportes en los primeros años del Instituto. Es relevante destacar que la incorporación de estos consejeros se concentró principalmente en la década de 1950 (70,5%), con un 18,0% en 1960 y un 11,5% en 1970. Sin embargo, la escasa movilidad de directivos hacia el sector privado (14,8%) indica que el INI no actuó en estos años como un impulsor sistemático de carreras empresariales

externas. Así, la élite del INI se configuró como un grupo predominantemente endogámico, enriquecido selectivamente por talento privado, pero con escasa proyección posterior fuera del ámbito público.

FIGURA 5. **Relación con la empresa privada de los consejeros comunes del INI con mayor permanencia, 1950-1990**



FUENTE: ver Anexo 1.

4. Resultados

4.1. Aproximación prosopográfica a los perfiles y trayectorias de los directivos del INI

El estudio prosopográfico revela patrones significativos entre los consejeros comunes del INI. Siguiendo la clásica aportación de Bourdieu (1986) sobre las formas del capital social, se ha ordenado la información sobre los consejeros agrupándola en siete campos, cuya cobertura documental es desigual, pero que en conjunto ofrecen una visión general del colectivo (tabla 5).

En el campo de los datos personales, se ha contemplado el año de nacimiento y fallecimiento de los directivos, así como su procedencia geográfica. La esperanza de vida de los consejeros comunes del INI, según los datos disponibles y en concordancia con su condición social más elevada, fue de aproximadamente 79 años de media, superior en 7 años a la esperanza de vida media en España en el mismo periodo (1950–1990).[8] En cuanto al lugar de nacimiento, la cobertura es ligeramente inferior al 50%, por lo que hay que considerar los datos con cautela;

con la información disponible se observa que el 80% de ellos eran naturales de las actuales comunidades de Madrid, Andalucía, Cataluña, País Vasco, Castilla-León, Galicia, Asturias y Valencia, concentrando las cuatro primeras el 40% del total. Cuando el análisis se realiza en términos per cápita, en cambio, las regiones con mayor número de directivos fueron Madrid, el País Vasco, Cantabria y Asturias (anexo 3). Esto sugiere que, más allá de la importancia de los factores demográficos y económicos, los ejecutivos más destacados del INI provenían de la capital administrativa del país, así como de las regiones más vinculadas a las industrias de bienes de producción, en detrimento de aquellas otras más distantes geográfica y políticamente de la Administración central y con mayor peso de las industrias de bienes de consumo o intermedios.

El capital social en sentido estricto se ha dividido en tres campos: capital social heredado, capital simbólico y capital relacional. Si bien la cobertura de datos es limitada en alguna de las rúbricas, la información disponible permite realizar observaciones relevantes. El capital social heredado de los consejeros comunes está relacionado con el origen socioeconómico de sus familias: clase alta (hijos de grandes propietarios de patrimonio rústico, urbano o industrial, y de grandes empresarios); clase media (hijos de profesionales liberales o pequeños empresarios); y clase baja (el resto). Los datos abarcan únicamente un tercio de la muestra, que coincide con las clases sociales más fáciles de documentar: la clase alta (19,6%) y la clase media (11,7%).[9] El INI, aunque representó una oportunidad para numerosos profesionales, no parece haber facilitado el ascenso a las cúpulas directivas de las clases menos favorecidas. Sin embargo, sí pudo haberlo hecho para las clases medias, cuya presencia fue aumentando progresivamente. Las clases altas, por su parte, no enfrentaron grandes obstáculos para ingresar a estos niveles de gestión empresarial, como han mostrado otros trabajos (Rubio-Mondéjar y Garrues-Irurzun, 2016; Rubio-Mondéjar, Garrues-Irurzun y Chirosa-Cañavate, 2018).

Muy vinculada al origen social, la pertenencia a la nobleza se incluye en el campo del capital simbólico, junto con los reconocimientos institucionales. Si bien la clase alta está muy representada, solo 41 consejeros comunes del INI (8,4%) estaban en posesión de un título nobiliario. En cuanto a la obtención de títulos y reconocimientos honoríficos otorgados por el Estado, casi la mitad (236) de los consejeros comunes del Instituto fueron galardonados con alguna de estas distinciones, cuyos nombres se publicaban en las páginas del Boletín Oficial del Estado. Durante la dictadura, los reconocimientos honoríficos estuvieron más relacionados con la lealtad al régimen que con la gestión empresarial. En algunos casos, el desempeño de cargos de consejero y la gestión de empresas públicas eran en sí mismos un premio a una carrera administrativa o empresarial destacada, o un trampolín para impulsar otras trayectorias profesionales y políticas. Más allá de su capacidad técnica, la confianza depositada por los gobernantes en los directivos de las empresas públicas fue un factor clave en su selección. Esta confianza se basaba en su capacidad para cumplir con las misiones encomendadas y en su alineamiento con las directrices del presidente y del consejo de administración del INI (Herreros, 2004).

TABLA 5. **Rúbricas y coberturas (variable y muestra) del estudio prosopográfico sobre los consejeros comunes del INI**

Indicadores	Rúbricas	Datos	Cobertura	
			variable (%)	muestra (%)
DATOS PERSONALES	Nacimiento	356	72,8	72,8
	Provincia	227	46,4	46,4
	Fallecimiento	328	67,1	67,1
CAPITAL SOCIAL HEREDADO	Clase social	153	31,3	31,3
	Alta	96	19,6	19,6
	Media	57	11,7	11,7
CAPITAL SIMBÓLICO	Nobleza	41	8,4	100,0
	Reconocimientos oficiales	236	48,3	100,0
CAPITAL RELACIONAL	Grupos y puntos de encuentro	169	34,6	34,6
	Publicaciones	106	21,7	21,7
CAPITAL HUMANO				
1. Formación académica	Título 1	396	81,0	81,0
	Título 2	59	12,1	12,1
	Título 3	19	3,9	3,9
	Universidad	168	34,4	34,4
2. Experiencia profesional	Profesión	374	76,5	76,5
2.1 En la Administración	Funcionario	324	66,3	66,3
	Fecha incorporación	210	42,9	64,8
	Descripción	438	89,6	89,6
2.2. En empresas privadas		261	53,4	100,0
CAPITAL COSMOPOLITA	Estancias fuera del país	54	11,0	11,0
	Experiencia laboral fuera del país	53	10,8	10,8
CAPITAL POLÍTICO	Cargo político	80	16,4	100,0

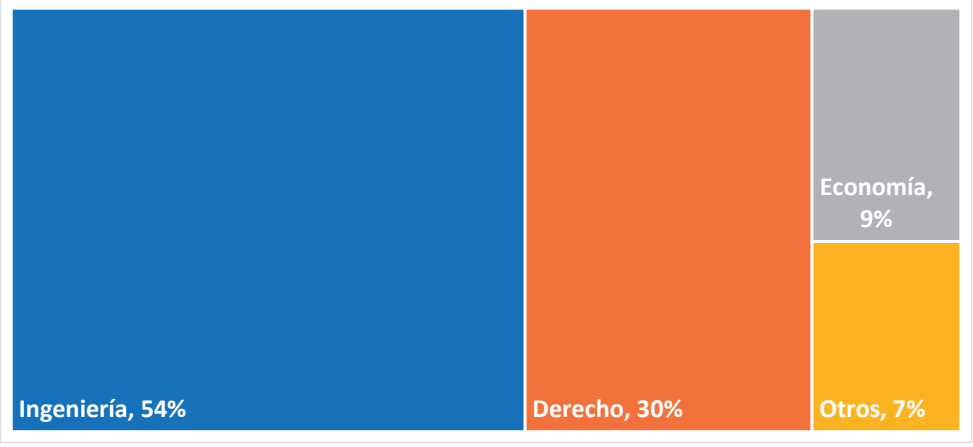
FUENTE: ver Tabla 1.

El capital relacional mide la influencia social de la élite directiva del INI, que se amplificaba gracias a sus múltiples conexiones interpersonales generadas en diversos ámbitos, como asociaciones, academias, fundaciones y grupos de interés. Un tercio de los directivos comunes del holding (34%) fomentaron activamente su capital relacional, mientras que un quinto de ellos (21%) divulgó sus ideas a través de libros y artículos, con los que obtuvieron impacto mediático.

En la categoría capital humano se ha incluido tanto la formación académica como la experiencia profesional. Estos dos aspectos permiten arrojar luz sobre las cualidades y capacidades de los directivos que nutrieron los consejos de las empresas del Grupo. En cuanto a la formación, el análisis prosopográfico revela que el 80% de los consejeros comunes contaban al menos un grado universitario, mientras que el 15% y el 5% poseían un segundo y un tercer título, respectivamente. Si se consideran las titulaciones, más de la mitad de los consejeros comunes del INI (54%) en todo el periodo contemplado fueron ingenieros, mientras que un tercio estaban licenciados en Derecho y uno de cada doce en Economía o titulaciones afines (Figura 6). La preponderancia de abogados y graduados en leyes se mantuvo constante a lo largo del tiempo, si bien la presencia de ingenieros se redujo durante la etapa democrática, siendo reemplazados principalmente por economistas y licenciados en administración de empresas. Tal distribución se explica por dos factores: la oferta educativa de la época, con pocas escuelas de negocios y escasa formación en gestión empresarial, durante los inicios del Instituto; y por la propia demanda del INI que, sobre todo en las tres primeras décadas de existencia, priorizaba sectores intensivos en capital, donde los ingenieros habían actuado tradicionalmente como gestores.

El INI se caracterizó, por tanto, por contar con un liderazgo empresarial conformado principalmente por ingenieros, entre los que sobresalían los militares (28%).[10] Entre ellos, los ingenieros industriales destacaron sobre los demás (33%), seguidos de los de minas (24%), caminos (12%), navales (11%) y aeronáuticos (9%) (Anexo 4). Tras la transición de la dictadura franquista a la democracia, los ingenieros de minas e industriales incrementaron significativamente su presencia en la dirección de empresas, mientras que el peso relativo de otras especialidades disminuyó.

FIGURA 6. **Formación académica de los consejeros comunes (%)**

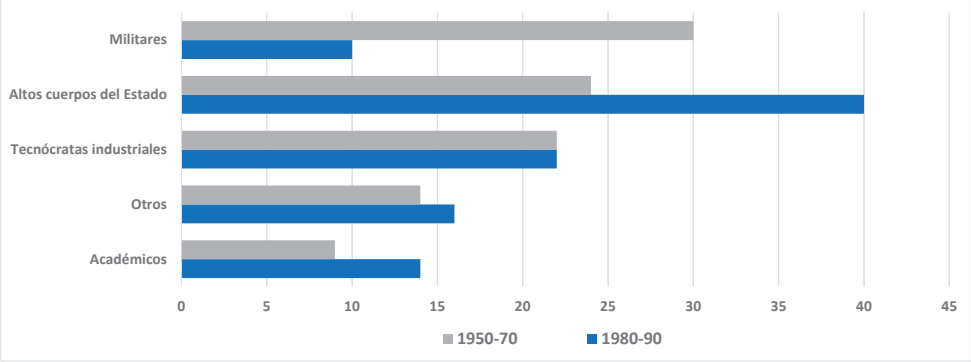


FUENTE: ver Tabla 1. En Economía se incluyen los titulados en Administración de Empresas.

La mejora del capital humano, entendida como el aumento del grado de destreza, experiencia o formación de los trabajadores, es un factor crucial para el éxito de las empresas. En el caso del INI durante el franquismo, resulta fundamental considerar, además de la formación académica de sus directivos, la experiencia profesional previa (formación informal). En este sentido, el análisis de la profesión más habitual de los consejeros comunes revela que prácticamente dos tercios de ellos habían ejercido como funcionarios del Estado en algún momento de su carrera laboral, lo que indica que la selección del personal directivo del INI se basó principalmente en el «caladero» de empleados públicos. Este colectivo experimentó un crecimiento significativo durante el franquismo, pasando de representar un 1,7% de la población total a principios de los años 1960 a más del doble (3,7%) en 1985, aproximadamente (Jordana y Ramió, 2005). Si bien la capacidad de elección en los años de la dictadura era limitada en comparación con la etapa democrática, el porcentaje de funcionarios que ocuparon cargos de consejeros comunes se redujo un 14% en los años que siguieron a la transición, debido a la incorporación de profesionales procedentes de otras esferas, lo que refleja una mayor apertura y diversidad en la selección de directivos.

Entre los consejeros comunes procedentes de la Administración, a pesar de que se observan algunos casos de funcionarios procedentes de niveles inferiores, la mayoría provenía de los estratos más altos del funcionariado. Entre los grupos más representados se encontraban militares de carrera, ingenieros, abogados del Estado, profesores universitarios e inspectores de diversas áreas (Hacienda, Trabajo, Timbre, etc.), cinco categorías que copaban en conjunto las tres cuartas partes de los puestos de consejeros comunes del holding público (Anexo 5). La presencia de estos grupos no era casual, sino que respondía a la necesidad del INI de contar con profesionales altamente cualificados y con experiencia en diversos ámbitos de la administración, pero también se explica a partir de las redes clientelares y de lealtad que sustentaron el régimen franquista.[11] Aunque la década de 1960 marcó una notable disminución del peso del Ejército en la esfera política y social, esta tendencia se acentuó significativamente en los consejos del holding público durante la transición democrática. Así, mientras que durante el régimen franquista se incorporaron 67 consejeros comunes militares, esta cifra se redujo drásticamente a 10 en la democracia. Este 'cambio de guardia' no solo afectó a los militares, sino que también repercutió, aunque en menor medida, en la presencia de ingenieros del Estado (disminuyendo de 21 a 13 en ambos periodos). En contraste, se observó un incremento en la participación de profesores universitarios (de 9 a 14), así como economistas, abogados del Estado y técnicos del propio INI. En conjunto, estos tres últimos tipos funcionariales pasaron de 18 consejeros durante el franquismo a 35 en la democracia (Figura 7). La trascendencia de estos mismos grupos ha sido resaltada en estudios previos (Baena del Alcázar, 1999); sin embargo, llama la atención que algunos autores (Villena, 2019) enfaticen su persistencia durante el «bipartidismo político» de la etapa democrática. Si aceptamos esta postura, cabe plantear que estas redes hunden sus raíces en el final del primer franquismo y que las empresas públicas, especialmente las del INI, habrían funcionado como espacios iniciales donde se dieron los primeros pasos para construir un entramado de poder que perdura hasta nuestros días.

FIGURA 7. **Tipos de consejeros comunes funcionarios de nueva incorporación (%), por etapas**



Se distinguen cinco grupos profesionales: Altos cuerpos del Estado (Abogados del Estado, Economistas del Estado, Inspectores, Registradores, Notarios y Diplomáticos), Tecnócratas industriales (Técnicos del INI e Ingenieros), Académicos (Profesores universitarios), Militares y Otros.
FUENTE: ver Tabla 1.

TABLA 6. **Datos demográficos de los consejeros comunes del INI**

Años	**Entrada en la/el:**		
	Administración del Estado	**INI**	**Experiencia previa**
	Edad	**Edad**	**Años**
1950	28	52	24
1960	27	52	25
1970	27	49	22
1980	30	47	17
1990	28	44	17
Media	28	49	21

FUENTE: ver Tabla 1.

Con respecto a los consejeros comunes que se dedicaron a la función pública, se han encontrado datos sobre su edad de incorporación a la Administración (Tabla 6). La media estuvo en torno a los 28 años, lo que se explica por el requisito de aprobar oposiciones, que no se convocan anualmente y que, en ocasiones, requerían una preparación extensa. Por otra parte, la edad media en la que ocupaban asientos en los consejos de empresas del INI era de 49 años. Durante las primeras décadas del franquismo se nombraron consejeros con una edad ligeramente superior a los 50 años; en la etapa democrática, los equipos directivos se rejuvenecieron, situando la media en 44 años en 1990. Como consecuencia, la experiencia previa en la Administración de los consejeros comunes del INI se redujo de 24 a 17 años. En cualquier

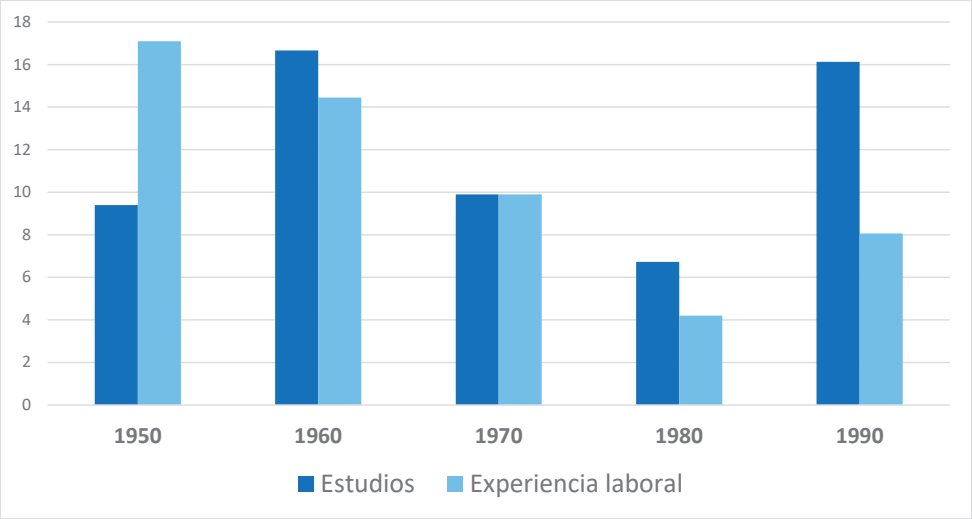
caso, a pesar de ser un grupo empresarial de nueva creación, el INI contó desde sus inicios con personal experimentado en la gestión pública. Las sucesivas reestructuraciones del holding, especialmente tras la salida definitiva de su primer presidente, Suanzes, en 1963, así como el proceso de reconversión industrial posterior, influyeron en la renovación de los equipos directivos.

Si bien el concepto de «capital cosmopolita» no deriva directamente de la tipología de Bourdieu, numerosos estudios lo identifican como un factor clave en el desarrollo profesional de las élites directivas. Esto es particularmente relevante en relación con la formación y experiencia laboral obtenida fuera del país de origen (Bühlmann, David y Mach, 2013). En el caso de España, el limitado desarrollo económico y la escasa apertura internacional históricamente impidieron el crecimiento de este tipo de capital. Sin embargo, existieron excepciones notables: algunos directivos lograron formarse y trabajar en el extranjero, lo que les proporcionó una mayor cualificación técnica y una perspectiva global, valiosa para sus roles directivos (Fernández Pérez et al., 2019).

El capital cosmopolita entre los consejeros comunes del INI era generalmente reducido (Figura 8). Solo un 11% de los directivos que se unieron al Instituto contaban con experiencia formativa y profesional previa en el extranjero. Para interpretar correctamente las tendencias y la cronología mostradas en la Figura 8, es importante considerar que la formación y experiencia internacional de estos directivos se ha fechado según su año de ingreso al INI. Este punto de referencia podría no reflejar con exactitud el momento real en que forjaron el capital cosmopolita. De hecho, es probable que estas experiencias educativas y laborales se hubieran adquirido incluso dos o tres décadas antes. A la luz de este desfase temporal, se revela con mayor claridad cómo el primer franquismo no solo interrumpió la acumulación previa de capital cosmopolita, sino que estratégicamente pudo beneficiarse de ese conocimiento adquirido para impulsar algunos de sus primeros proyectos tecnológicos. Superada esta fase inicial de retroceso, a partir de la década de 1960 se observa una reactivación significativa en la incorporación de perfiles con capital cosmopolita, impulsada ahora por el despegue industrial español y un contexto económico internacional más abierto y de creciente globalización.

El último campo de capital analizado es el capital político, que en estudios de este tipo suele contemplar variables como la afinidad de los directivos con determinados partidos políticos, y el desempeño de cargos en los órganos de gobierno. En cuanto a la primera cuestión, se ha decidido no incluirla aquí, debido a que durante tres de los cinco cortes temporales utilizados el país estuvo sumido en una dictadura que prohibía las libertades políticas propias de los estados democráticos de derecho. Podría suponerse que, en este periodo previo a la democracia, la mayoría de los consejeros comunes del régimen era afín al régimen de Franco. Más fiables son los datos de los cargos políticos ocupados por los consejeros comunes del INI.[12] Considerados de manera agregada, el 15% de estos consejeros fue «político», aunque su distribución varió según el momento histórico (Figura 9). Como era de esperar, los años 1950-1970 fueron los que concentraron el mayor porcentaje de este tipo de consejeros.

FIGURA 8. **Capital cosmopolita (experiencia formativa y laboral en el extranjero) de los nuevos* consejeros comunes (%), por cortes cronológicos**



FUENTE: ver Tabla 1. *Nuevos: cada corte incluye solo los consejeros comunes nuevos, los que se incorporaron por primera vez –según los cinco cortes cronológicos establecidos– al INI.

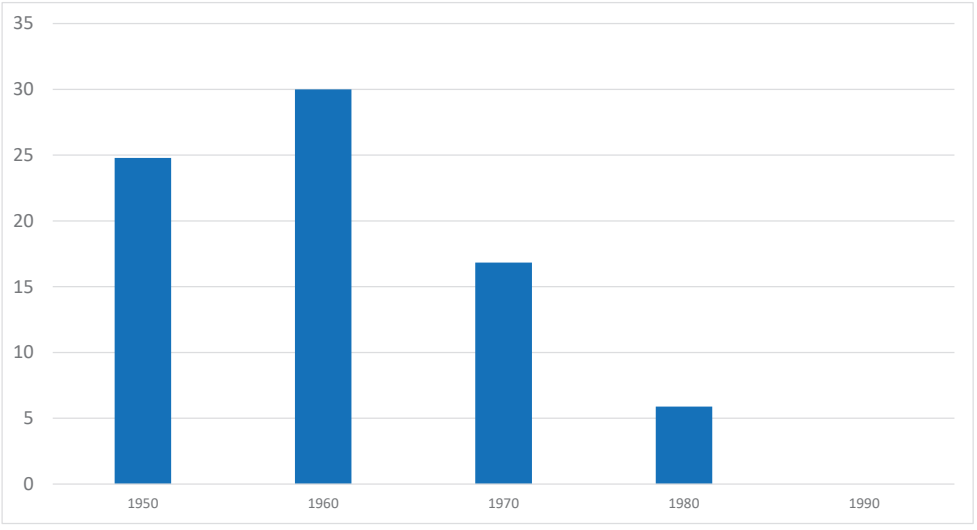
Una cuestión más interesante es saber si la carrera política fue un paso previo al ejercicio de consejero común en el INI o si, en cambio, la experiencia en las empresas del holding público era la que servía de trampolín hacia la política. Los datos son muy claros al mostrar que la mayoría de estos consejeros contaban con un bagaje previo en la esfera política. Solamente en 1980, cuando el número de consejeros comunes «políticos» se había reducido significativamente, el porcentaje de aquellos que ocuparon cargos políticos después de haber servido en las empresas del grupo fue digno de mención (Tabla 7).

TABLA 7. **Consejeros comunes del INI y su relación con la política (%)**

Político	**1950**	**1960**	**1970**	**1980**
Antes	72,4	76,0	73,9	50,0
Durante	17,2	16,0	19,6	21,4
Después	10,3	8,0	6,5	28,6
Total año (n.º)	29	50	46	14

FUENTE: ver Tabla 1.

FIGURA 9. **Consejeros comunes del INI que ocuparon cargos políticos a lo largo de su vida, en %**



FUENTE: ver Tabla 1.

4.2. Los consejeros del INI en la red corporativa española

En el apartado anterior se han descrito los principales rasgos, categorizados como campos de capital, de los consejeros comunes de las empresas del INI. Si únicamente se contemplan las compañías participadas por el Instituto, puede reconstruirse una red que las vincula a través de dichos consejeros comunes. La aplicación del ARS ofrece una visión de la trayectoria de la red del holding que apunta a que el Grupo determinó que un conjunto de individuos estaría al frente de las empresas, estableciendo fuertes vínculos entre ellas. Entre 1960 y 1980 los indicadores de centralidad y cohesión de la red de consejeros comunes de las empresas del INI presentaron los niveles más elevados, y los inicios de la descomposición eran notorios en 1990 (Tabla 8).[13] La representación gráfica de la red muestra el proceso de articulación entre 1950 y 1960 y el declive posterior a 1980 (Figura 10).

La presencia de consejeros compartidos en el INI permitió tejer una compleja red de relaciones. Aunque esta configuración se orientó a facilitar la coordinación intersectorial y la supervisión del grupo industrial por parte de su dirección (Figura 10), el foco de nuestra investigación se desplaza hacia otra cuestión fundamental: ¿qué impacto tuvo este colectivo en la gestión de la gran empresa española? El análisis muestra que más de la mitad de los consejeros comunes de las firmas del Instituto ocuparon asientos en consejos de administración de compañías privadas, ya fuera con anterioridad, simultáneamente o con posterioridad a su participación en las empresas del INI. Una aproximación más útil tiene que ver con la forma en la

que se relacionaron con la élite corporativa del país. Para ello, se han seleccionado las doscientas mayores compañías, públicas y privadas, en función de sus activos netos, para cinco cortes temporales entre 1950 y 1990, y se han construido las redes de consejeros comunes; en estas redes, se han identificado los consejeros comunes de las empresas del INI, distinguiendo a quienes eran representantes del Grupo de aquellos que eran representantes del capital privado en empresas mixtas con participación estatal. El siguiente paso ha sido filtrar la red de consejeros comunes extrayendo a los «hombres del INI», es decir, a los que eran representantes del capital público en las empresas del Instituto.[14] Se ha obtenido así una red nueva, más reducida, para la que se han calculado indicadores de centralidad y cohesión que puedan compararse con los de la red completa, con el propósito de ver cómo afectaba a la red corporativa la presencia o no de estos consejeros del INI.

TABLA 8. **Indicadores de centralidad y cohesión de la red de consejeros comunes del INI**

Variable/Año	1950	1960	1970	1980	1990
Número de empresas	35	69	69	80	51
Empresas con consejeros comunes	32	67	55	78	46
Consejeros	323	540	748	487	502
Consejeros comunes	60	129	116	141	69
Consejeros comunes/empresa	1,7	1,9	1,7	1,8	1,4
Densidad (x100)	15,5	12,4	9,8	9,3	8,5
Centralidad de grado media	7,7	12,1	10,8	11,2	5,7
Grado de intermediación	3,2	1,2	3,2	1,2	3,2
Distancia media	2,9	2,5	2,5	2,7	3,1

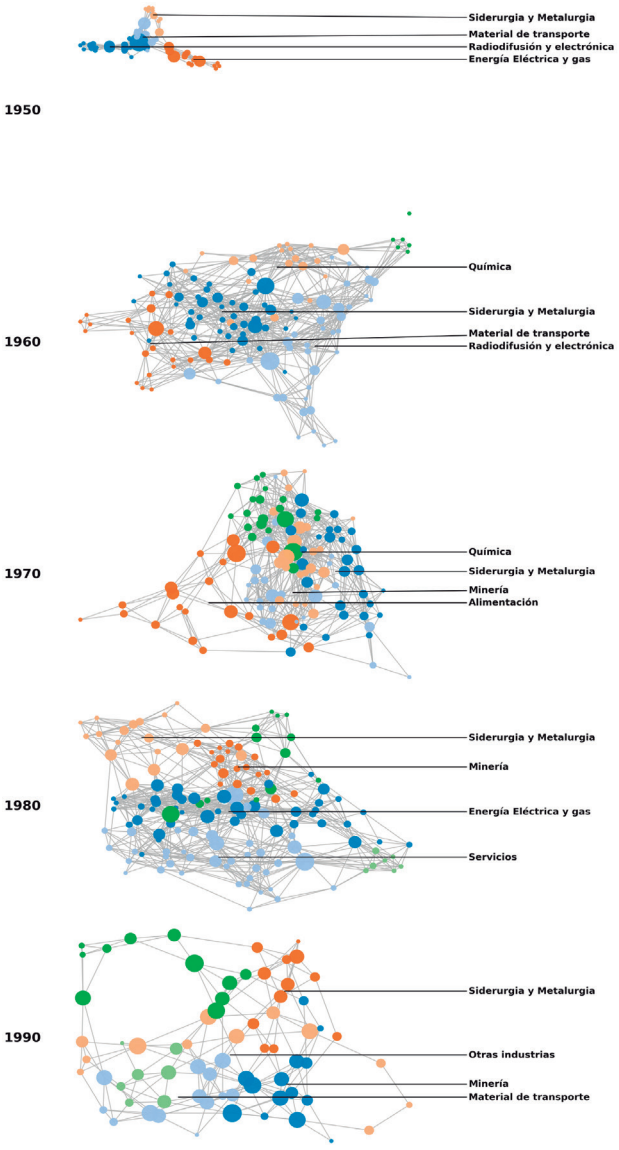
FUENTE: elaboración propia a partir de los Anuarios de Sociedades y de las memorias de empresas del INI.isualización de los grafos y la elaboración de la figura final se han realizado con Matplotlib.

TABLA 9. **Red de consejeros comunes de las 200 mayores empresas y red sin consejeros comunes del INI**

	Nº consejeros		Densidad		Grado		Intermediación		Cercanía	
Año	Red total	Sin INI	Red total	Sin INI	Red total	Sin INI	Red total	Sin INI	Red total	Sin INI
1950	425	387	0,070	0,076	0,0099	0,0102	0,351	0,380	0,4055	0,3921
1960	458	377	0,069	0,082	0,0099	0,0102	0,526	0,630	0,4147	0,3978
1970	438	354	0,059	0,070	0,0148	0,0160	0,364	0,447	0,3848	0,3720
1980	361	293	0,078	0,078	0,0102	0,0143	0,544	0,677	0,3232	0,3026
1990	212	188	0,058	0,068	0,0145	0,0151	0,982	0,964	0,2679	0,2541

FUENTE: ver Tabla 8. Elaboración propia. Las centralidades de intermediación, grado y cercanía aparecen normalizadas.

FIGURA 10. **Evolución de la red de comunidades de consejeros compartidos del INI por sectores dominantes, 1950–1990**



FUENTE: ver Tabla 8. Los nodos representan directivos presentes en más de una empresa y las aristas indican coincidencias en el mismo consejo. El tamaño de los nodos es proporcional a su centralidad de intermediación (betweenness), mientras que los colores identifican comunidades detectadas por modularidad y etiquetadas según el sector dominante de las empresas vinculadas a sus miembros. La disposición espacial se obtiene mediante un algoritmo de fuerzas (spring layout) con parámetros constantes para garantizar la comparabilidad entre paneles. La red se ha construido mediante NetworkX, utilizado para definir los nodos y aristas y calcular métricas estructurales como la centralidad de intermediación (betweenness) y la detección de comunidades mediante modularidad. La visualización de los grafos y la elaboración de la figura final se han realizado con Matplotlib.

La comparación de los indicadores de las dos redes (Tabla 9) relativiza el papel de los consejeros comunes del INI en la configuración de la red corporativa. Se han considerado cuatro indicadores, además del tamaño de la red. El primero es la densidad, el número de relaciones reales entre los miembros de la red sobre el total de conexiones posibles;[15] el segundo, la centralidad de grado, que mide el número de relaciones de cada actor; el tercero es el grado de intermediación medio de la red, que evalúa la capacidad de los actores para conectar a los demás; el cuarto, el grado de cercanía (*closeness*), que evalúa la capacidad de los actores de alcanzar a los demás.[16] La red filtrada, es decir, sin los consejeros del INI, es más pequeña, lógicamente; la disminución de tamaño, si bien no es extrema, es importante, ya que supone una pérdida de entre el 9% y el 19% de los miembros de la red en los años 1950 y 1980, respectivamente. La densidad de ambas redes se ve afectada por el número de actores, como se ha dicho, por lo que no es de extrañar que la red sin INI tenga densidades mayores; sin embargo, la caída no es mucho más pronunciada al eliminar a los consejeros del INI, lo que significa que eliminarlos afecta más a cómo se distribuyen las conexiones dentro de la red. La evolución de la centralidad de grado es muy similar entre ambas redes, y no hay un aumento muy significativo, salvo en 1980; en cualquier caso, los consejeros del INI tenían menos vínculos en promedio que el resto de los consejeros comunes y no aumentaban la conectividad media de la red. La intermediación de la red es mayor al eliminar a los consejeros del Instituto, lo que indica que ayudaban a conectar a otros actores; sin ellos, se generan caminos más largos entre ciertos nodos. Pero este papel decae en 1990. Por último, la cercanía muestra que los consejeros del INI ayudaban a mantener la red más compacta, ya que al eliminarlos se genera una estructura más fragmentada y con mayores distancias.[17]

TABLA 10. **Comparación de la centralidad de grado y del grado de intermediación medio entre todos los consejeros y los del INI**

Año	Grado medio (red)	Grado medio (INI)	Intermediación medio (red)	Intermediación medio (INI)
1950	0,0099	0,0064	0,351	0,220
1960	0,0099	0,0071	0,313	0,233
1970	0,0148	0,0116	0,363	0,294
1980	0,0102	0,0066	0,544	0,415
1990	0,0145	0,0077	0,982	1,038

FUENTE: ver Tabla 8. Elaboración propia. Las centralidades de intermediación, grado y cercanía aparecen normalizadas.

Además de la comparación entre las redes con y sin consejeros del INI, se ha realizado un análisis de las métricas de grado e intermediación para los actores del INI dentro de la red completa. El objetivo es contrastar si, como individuos, estos consejeros ocupaban posiciones más o menos centrales respecto al conjunto. Como se observa en la tabla 10, el valor medio de la centralidad de grado de los consejeros del INI fue inferior al de la red completa. Esto quiere

decir que no eran los actores mejor conectados de la red, y que tenían menos vínculos directos que los demás consejeros. El grado de intermediación medio de los «hombres del INI» fue inferior al de la red total, salvo en 1990. Este año culminó una tendencia en la que el papel como intermediarios de estos actores superó al del resto de consejeros. Pero, en comparación con la baja centralidad de grado, el indicador apunta a una cierta importancia del INI en la articulación de la red.Las conclusiones extraídas de la tabla 10 se corroboran cuando, en lugar de promedios, se considera la distribución de la centralidad de los actores. Así, se han calculado para todos los actores de la red la centralidad de grado y el grado de intermediación, y se han clasificado de mayor a menor, distribuyéndose en los cuatro cuartiles. Posteriormente, se han contabilizado los consejeros del INI que se situaron en cada cuartil (tabla 11). La desagregación permite observar la posición relativa de estos actores dentro de la estructura de la red. La centralidad de grado indica que, generalmente, los miembros del INI se situaron en el tercer y cuarto cuartil, es decir, ocupando posiciones de baja conectividad. En cambio, el grado de intermediación confirma la importancia de los consejeros del INI a la hora de conectar a otros actores en la red. La presencia de los consejeros del Instituto en los cuartiles primero y segundo es un signo de la relevancia de este como articulador de la red. Si bien los consejeros del INI tendieron a ocupar posiciones de baja conectividad directa a lo largo del periodo, el análisis longitudinal revela una tendencia sostenida al alza en su grado de intermediación, lo que sugiere que el Instituto fue ganando peso como articulador estructural de la red, especialmente a medida que avanzaba el siglo.

TABLA 11. **Distribución absoluta de los consejeros del INI por cuartiles de la centralidad de grado y del grado de intermediación**

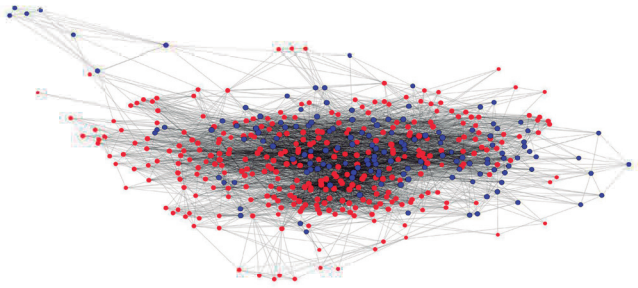
Cuartil	Indicador	1950	1960	1970	1980	1990
Q1	Grado	3	11	15	14	0
	Intermediación	7	23	18	21	6
Q2	Grado	7	19	21	13	1
	Intermediación	7	13	31	19	7
Q3	Grado	14	22	25	26	13
	Intermediación	20	28	23	21	11
Q4	Grado	14	29	23	15	10
	Intermediación	4	17	12	7	0

FUENTE: ver Tabla 8.

En síntesis, la importancia estructural de los consejeros del INI se debió más a su función como articuladores de la red (posición) que a su conectividad directa. Sin ellos, la red se fragmentaría y se reduciría su eficiencia en la transmisión de información; sin embargo, tuvieron menos conexiones en promedio que el resto de los consejeros y no ocuparon las posiciones más centrales en la red (Figura 11).[18]

Más allá de esta dimensión estructural, su contribución fue relevante desde otra perspectiva. Desde una perspectiva bourdieusiana, puede hablarse de «democratización» relativa de una élite cuando se debilitan los mecanismos de reproducción social que regulan el acceso a las posiciones dominantes y se incorporan individuos con trayectorias y capitales distintos de los de los grupos tradicionalmente dominantes (Bourdieu y Passeron, 1970; Bourdieu, 1986). En este sentido –y dejando al margen las implicaciones políticas del término–, la aparición de las empresas del Instituto supuso la entrada en la élite corporativa española de un conjunto de nuevos actores, distintos de los consejeros comunes que, desde comienzos del siglo xx, habían controlado la gestión de las principales compañías del país.[19] Sin embargo, estos nuevos miembros de la élite corporativa no ocuparon las posiciones de mayor centralidad en la red, sino que contribuyeron a reducir los indicadores generales de cohesión y centralidad de aquella. Y, atendiendo a estas medidas, se constata que la posición de los consejeros comunes del Grupo estatal no varió en las cuatro décadas consideradas.

FIGURA 11. **Los consejeros comunes del INI en la red corporativa del año 1960**



FUENTE: ver Tabla 8. Los nodos representan directivos con presencia en más de un consejo de administración y las aristas indican coincidencias en una misma empresa. Los nodos azules corresponden a consejeros comunes del INI y los rojos al resto de directivos. El tamaño de los nodos es proporcional a su centralidad de grado. La disposición espacial se obtiene mediante un algoritmo de fuerza-repulsión (spring layout) implementado en NetworkX y la visualización de la red se ha realizado con Matplotlib.

5. Conclusiones

La creación de un importante número de empresas públicas a partir de la década de 1940, englobadas en el Instituto Nacional de Industria, supuso la irrupción de un numeroso grupo de consejeros y directivos que debían participar en su gestión. A lo largo de su medio siglo de funcionamiento, el INI desempeñó diferentes funciones en la economía española, desde ser el instrumento autárquico de las primeras etapas de la dictadura franquista hasta convertirse en un hospital de empresas, siguiendo las directrices emanadas de los Gobiernos de turno.

Los hombres puestos al frente de las compañías públicas (en algunos casos mixtas, por la presencia del capital privado) fueron funcionarios con amplia experiencia en la Administración, así como militares y profesores universitarios. La formación de los directivos del INI varió en función de las preferencias del régimen político y del estadio de modernización económica del país. Tras las tres primeras décadas de existencia, los militares y, en menor medida, los ingenieros fueron progresivamente sustituidos en sus consejos de administración por economistas y abogados del Estado. Es posible que, en los años previos al despegue desarrollista, los asientos en los consejos de las empresas públicas hubieran servido, al menos en parte, para premiar o asegurar la adhesión al régimen por parte de determinados individuos o funcionarios. Esto no invalida su cualificación profesional, pero refleja una lógica institucional distinta a la que se consolidaría posteriormente. Con el tiempo, se impusieron perfiles más técnicos, lo que contribuyó a homologar la gestión de las compañías estatales con la de otros países de Europa Occidental.

Las firmas del INI tejieron una importante red de conexiones entre ellas mediante consejeros comunes, red que alcanzó elevados niveles de densidad y cohesión entre 1960 y 1980. Sin embargo, a pesar de que llegaron a representar, en el mismo periodo, el 20% de los consejeros comunes de la red que vinculaba a las 200 mayores empresas del país, no desempeñaron en ella un papel significativo, según han mostrado los indicadores proporcionados por el ARS. Como colectivo, los consejeros comunes del INI irrumpieron en la élite corporativa, pero aportando niveles de conectividad y centralidad inferiores a los de la media de los consejeros de la red. La movilidad de directivos del sector público al sector privado y viceversa, promovida por los tecnócratas desde la década de 1950, fue un hecho, pero su impacto en la élite corporativa fue reducido. El nuevo grupo de consejeros comunes contribuyó a cohesionar la red, pero no ocupó sus posiciones de poder ni sustituyó a sus actores principales, vinculados a la banca y a la gran empresa privada. Durante la etapa democrática, los consejeros comunes de las empresas del INI se diluyeron en una red corporativa que, como han mostrado otros estudios, se encontraba en proceso de desintegración similar al observado en la mayoría de los países.

Este artículo supone una aportación relevante al conocimiento de las personas que dirigieron el principal grupo empresarial del país durante la segunda mitad del siglo xx, un colectivo que, hasta la fecha, ha sido poco estudiado. El método prosopográfico ha permitido la reconstrucción de sus perfiles, determinando cómo evolucionaron a lo largo del tiempo. Una segunda contribución se deriva de la aplicación del ARS; frente a la mayoría de los estudios internacionales que se basan en las redes de empresas para reflexionar sobre el poder corporativo, esta investigación se ha centrado en la perspectiva de los individuos, y se han construido redes de consejeros y no de compañías para medir el impacto de los directivos del Instituto en la red corporativa.

Quedan, no obstante, muchos interrogantes por responder sobre el tema. En futuros trabajos se podrá precisar mejor si el INI funcionó como un lugar de reclutamiento o formación informal de directivos alternativo al tradicional, o como un centro de tránsito para posteriores carreras políticas y empresariales.

Una de las cuestiones más urgentes será determinar qué ocurriría si, en lugar del análisis de los consejeros comunes, se hubieran estudiado los técnicos y los cuadros gestores situados por debajo de los consejos de administración. ¿Diferirían los resultados y podría verse un mayor trasvase de la empresa pública a la privada? ¿Alcanzarían, añadiendo un retardo temporal lógico, posiciones centrales en la red corporativa?

Otra línea de investigación que podría afrontarse en el futuro es el análisis de determinados consejeros del INI; frente al estudio agregado recogido en estas páginas, sería interesante analizar en profundidad a los miembros de los consejos que, individualmente, se ubicaron en posiciones centrales de la élite corporativa. ¿Quiénes fueron, y en qué mecanismos se apoyaron para lograrlo? ¿Su ascenso se debió a sus capacidades empresariales, derivadas de su experiencia previa en empresas públicas, o, por el contrario, a sus conexiones políticas?

Por último, falta por realizar una comparación internacional. Con las salvedades impuestas por el contexto político, ¿fueron similares los consejeros comunes de las empresas del INI a los de otros conglomerados públicos en Europa occidental? ¿Cómo fue la inserción en la élite corporativa de los directivos de las compañías estatales francesas, británicas o italianas?

Son preguntas que deben responderse en posteriores investigaciones.

Bibliografía

Álvaro-Moya, Adoración. 2011. Hízose el milagro. La inversión directa estadounidense y la empresa española (c. 1900-1975). *Investigaciones de Historia Económica* 7(3): 358-368.

Álvaro-Moya, Adoración; Fellman, Susanna; Puig-Raposo, Núria. 2020. Business history special issue: Multinational enterprises, business groups and the diffusion of organizational capabilities in the global economy. *Business History* 62(7): 1063-1078. DOI: https://doi.org/10.1080/00076791.2020.1726320

Amdam, Rolv Petter (ed). 1996. *Management, Education and Competitiveness. Europe, Japan and the United States*. London & New York: Routledge.

Amdam, Rolv Petter. 2008. Business Education. En Geoffrey Jones; Jonathan Zeitlin (eds), *The Oxford Handbook of Business History.* Oxford: Oxford University Press, 240-268.

Amdam, Rolv Petter; Kvålshaugen, Ragnhild; Larsen, Eirinn (eds). 2003. *Inside the Business Schools: The Content of European Business Education*. Oslo: Abstrakt.

Baena del Alcázar, Mariano. 1999. *Élites y conjuntos de poder en España (1939-1992).* Madrid: Tecnos.

Bonet, José Manuel. 1976. *El Instituto Nacional de Industria y sus empresas, 1941-1974*. Tesis doctoral. Barcelona: Universitat de Barcelona.

Bourdieu, Pierre. 1986. The forms of capital. En John G. Richardson (ed), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood, 241-258.

Bourdieu, Pierre; Passeron, Jean-Claude. 1970. *La reproduction: Éléments pour une théorie du système d'enseignement.* París: Éditions de Minuit.

Bühlmann, Felix; David, Thomas; Mach, André. 2013. Cosmopolitan Capital and the Internationalization of the Field of Business Elites: Evidence from the Swiss Case. *Cultural Sociology* 7: 211-229. DOI: https://doi.org/10.1177/1749975512473587

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

Cassis, Youssef. 2008. Business elites and business history. En Susanna Fellman; Antti Kuusterä; Eero Vaara (eds), *Historical Perspectives on Corporate Governance: Reflections on Ownership, Participation and Different Modes of Organizing*. Helsinki: Finnish Society for Science and Letters, 25-36.

Chandler, Alfred D. 1977. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Chirosa-Cañavate, Luis; Rubio-Mondéjar, Juan Antonio; Garrues-Irurzun, Josean. 2022. Business schools and the Spanish business elite since the mid-twentieth century. *Business History* 64(3): 457-474.

Comín, Francisco. 2001. El triunfo de la política sobre la economía en el INI de Suanzes. *Revista de Economía Aplicada* 26: 177-211.

David, Thomas; Westerhuis, Gerarda (eds). 2014. *The Power of Corporate Networks. A Comparative and Historical Perspective*. New York: Routledge. DOI: https://doi.org/10.4324/9781315850849

Díaz Morlán, Pedro. 2006. *El mercado de función empresarial*. Documento de trabajo AEHE n.° 6.

Fellman, Susanna. 2014. Prosopographic studies of business leaders for understanding industrial and corporate change. *Business History* 56(1): 5-21.

Fernández Pérez, Paloma; Puig-Raposo, Núria; García-Canal, Esteban; Guillén, Mauro. 2019. Learning from giants: Early exposure to advance markets in the growth and internationalisation of Spanish health care corporations in the twentieth century. *Business History* 61(3): 404-428. DOI: https://doi.org/10.1080/00076791.2017.1369528

Freeman, Linton C. 2004. *The Development of Social Network Analysis. A Study in the Sociology of Science.* Vancouver: Empirical Press. DOI: https://doi.org/10.4135/9781446294413.n3

García-Ruiz, José Luis; Vasta, Michelangelo. 2021. Financing firms: Beyond the dichotomy between Banks and markets. *Business History* 63(6): 877-891. DOI: https://doi.org/10.1080/00076791.2020.1767600

Garrues-Irurzun, Josean; Rubio-Mondéjar, Juan A. 2026. Regulatory capture in the first Spanish Nuclear Program (c.1951-64)? *Business History*, 68(2): 373–397. DOI: https://doi.org/10.1080/00076791.2025.2482624.

Gómez-Mendoza, Antonio. 1991. Historia del INI. *Revista de Economía* 11: 132-133.

Gómez-Mendoza, Antonio. 1993. Pablo Martín Aceña y Francisco Comín Comín. INI. 50 años de industrialización en España. *Revista de Historia Industrial* 3: 245-248.

Gómez-Mendoza, Antonio (ed). 2000. *De mitos y milagros. El Instituto Nacional de Autarquía (1941-1963)*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

González, Manuel Jesús. 1996. El Instituto Nacional de Industria (INI). En Raymond Carr; Juan Pablo Fusi Aizpurua, *La época de Franco*, I. Madrid: Espasa Calpe, 513-556.

Henrekson, Magnus; Lyssarides, Omiros; Ottosson, Jan. 2021. The social background of elite executives: the Swedish case. *Management & Organizational History* 16(1): 65-87. DOI: https://doi.org/10.1080/17449359.2021.1950553

Herreros, Francisco. 2004. The Problem of the Formation of Social Capital. En Francisco Herreros, *The Problem of Forming Social Capital: Why Trust?* New York: Palgrave Macmillan, 19-26. DOI: https://doi.org/10.1057/9781403978806_3

Jordana, Jacint; Ramió, Carles. 2005. Gobierno y Administración. En Albert Carreras; Xavier Tafunell (coords), *Estadísticas históricas de España*. Bilbao: Fundación BBVA, 973-1026.

Kansikas, Juha. 2015. The business elite in Finland: a prosopographical study of family firm executives, 1762-2010. *Business History* 57(7): 1112-1132. DOI: https://doi.org/10.1080/00076791.2015.1015420

Linz, Juan J.; De Miguel, Amando. 1963a. El prestigio de profesiones en el mundo Empresarial. *Revista de Estudios Políticos* 129: 5-34.

Linz, Juan J.; De Miguel, Amando. 1963b. Tipos humanos y conducta empresarial. *Revista de Psicología General y Aplicada* 18: 93-125.

Linz, Juan J.; De Miguel, Amando. 1966. *Los empresarios ante el poder: el liderazgo y los grupos de intereses en el empresariado español*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.

Martín-Aceña, Pablo; Comín, Francisco. 1989. El grupo INI en perspectiva histórica: una aproximación cuantitativa (1941-1986). *Papeles de Economía Española*, 38: 106-134.

Martín-Aceña, Pablo; Comín, Francisco. 1991. *INI. 50 años de industrialización en España*. Madrid: Espasa-Calpe.

Martín-Aceña, Pablo; Comín, Francisco. 2003. La política autárquica y el INI. En Glicerio Sánchez Recio; Julio Tascón Fernández (coords), *Los empresarios de franco: Política y economía en España, 1936-1957*. Barcelona: Crítica, 23-46.

Mizruchi, Mark S. 1996. What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on Interlocking Directorates. *Annual Review of Sociology* 22: 271-298. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev.soc.22.1.271

Muñoz, Pedro. 2006. *EOI. Escuela de Negocios. 50 años de vanguardia*. Madrid: Escuela de Organización Industrial.

Myro, Rafael. 1981. *El INI en la industria española: especialización sectorial, eficacia económica y rentabilidad*. Madrid: Universidad Complutense.

Puig-Raposo, Núria. 2003. Educating Spanish managers: The United States, modernizing networks, and business schools in Spain, 1950-1975. En Rolv Petter Amdam; Ragnhild Kvålshaugen; Eirinn Larsen (eds), *Inside the Business Schools: The Content of European Business Education.* Oslo: Abstrakt, 58-86.

Puig-Raposo, Núria; Álvaro-Moya, Adoración. 2015. La huella del capital extranjero en España: un análisis comparado. *Revista de Historia Industrial* 58: 249-285.

Puig-Raposo, Núria; Álvaro-Moya, Adoración. 2018. The Long-Term Effects of Foreign Investment on Local Human Capital: Four American Companies in Spain, 1920s-1970s. *Business History Review* 92(3): 425-452. DOI: https://doi.org/10.1017/S0007680518000764

Puig-Raposo, Núria; Fernández-Moya, María. 2021. ¿Son útiles las escuelas de negocios? Una aproximación desde las empresas familiares españolas. *Revista de Historia Industrial* 81: 117-150.

Puig-Raposo, Núria; Fernández-Pérez, Paloma. 2003. The education of Spanish entrepreneurs and managers: Madrid and Barcelona business schools, 1950-1975. *Paedagogica Historica* 39(5): 651-672. DOI: https://doi.org/10.1080/0030923032000128836.

Rubio-Mondéjar, Juan A.; Garrues-Irurzun, Josean. 2012. Entrepreneurial Networks in Spain (1917-1970): An Analysis of Interlocking Directorates. XVIth World Economic History Congress. Stellenbosch: Stellenbosch University, July 9-13.

Rubio-Mondéjar, Juan A.; Garrues-Irurzun, Josean. 2016. Economic and Social Power in Spain: corporate networks of banks, utilities and other large companies (1917-2009). *Business History* 58(6): 858-879. DOI: https://doi.org/10.1080/00076791.2015.1115483

Rubio-Mondéjar, Juan A.; Garrues-Irurzun, Josean. 2018. La red corporativa española en el largo plazo. Evidencia de una economía de mercado influenciada por el Estado. *Revista Internacional de Sociología* 76(3). DOI: https://doi.org/10.3989/ris.2018.76.3.16.174

Rubio-Mondéjar, Juan A.; Garrues-Irurzun, Josean; Chirosa-Cañavate, Luis. 2018. Poder económico y poder político: la élite empresarial española en perspectiva histórica. En Borja de Riquer i Permanyer; Joan Lluís Pérez Francesch; María Gemma Rubí i Casals (dirs), *La corrupción política en la España contemporánea: un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Marcial Pons, 645-658.

Rubio-Mondéjar, Juan A.; Garrues-Irurzun, Josean; Chirosa-Cañavate, Luis. 2019. El poder corporativo español en el primer tercio del siglo xx. En Recio Molina (ed), *Pioneros: empresas y empresarios en el primer tercio del siglo xx en España*. Granada: Comares, 25-50.

San Román-López, Elena. 1999. *Ejército e industria: el nacimiento del INI*. Barcelona: Crítica.

Schwartz, Pedro; González, Manuel Jesús. 1978. *Una historia del Instituto Nacional de Industria: 1941-1976*. Madrid: Tecnos.

Torres-Olivares, Beatriz. 2015. *Los orígenes del IESE*. Madrid: LID.

Villena, Andrés. 2019. *Las redes de poder en España: élites e intereses contra la democracia*. Barcelona: Roca Editorial.

Wetherell, Charles. 1998. Historical Social Network Analysis. *International Review of Social History* 43: 125-144. DOI: https://doi.org/10.1017/S0020859000115123.

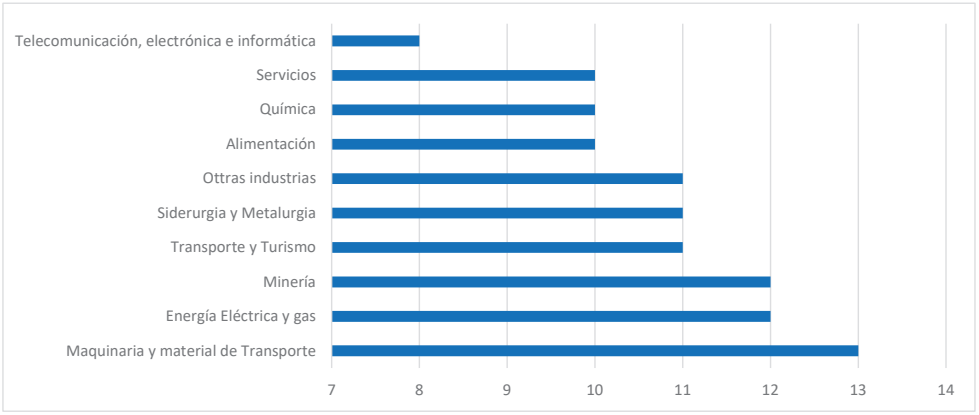
Anexos

ANEXO 1. Evolución y renovación de los consejeros del INI (1950-1990)

Año	Número	Nuevos	Bajas	Saldo neto	Tasa de variación (decenal)	Tasa rotación	Índice de renovación directiva
	Consejeros Individuales						
	A	**B**	**C**	**D**	**E=A/D**	**F =B/C**	**H:E/F**
1950	205						
1960	352	267	120	147	0.7	2.2	0.3
1970	531	470	291	179	0.5	1.6	0.3
1980	296	278	513	-235	-0.4	0.5	-0.8
1990	401	400	295	105	0.4	1.4	0.3
	Consejeros Comunes						
1950	118						
1960	188	90	20	70	0.6	4.5	0.1
1970	218	106	76	30	0.2	1.4	0.1
1980	192	124	150	-26	-0.1	0.8	-0.1
1990	102	63	153	-90	-0.5	0.4	-1.1
	Total						
1950	323						
1960	540	357	140	217	0.7	2.6	0.3
1970	749	576	367	209	0.4	1.6	0.2
1980	488	402	663	-261	-0.3	0.6	-0.6
1990	503	463	448	15	0.03	1.0	0.03

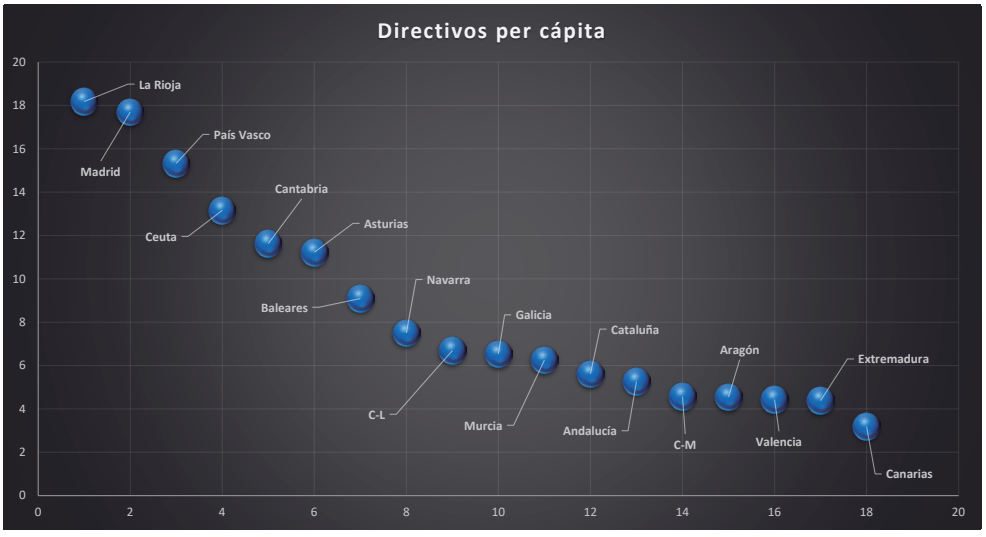
FUENTE: elaboración propia a partir de las Memorias del INI. Nota: el número de consejeros comunes en cada decenio, que no coincide con el número de consejeros comunes de todo el período, porque algunos consejeros tuvieron una permanencia en varios cortes cronológicos.

ANEXO 2. Número medio de consejeros por sector



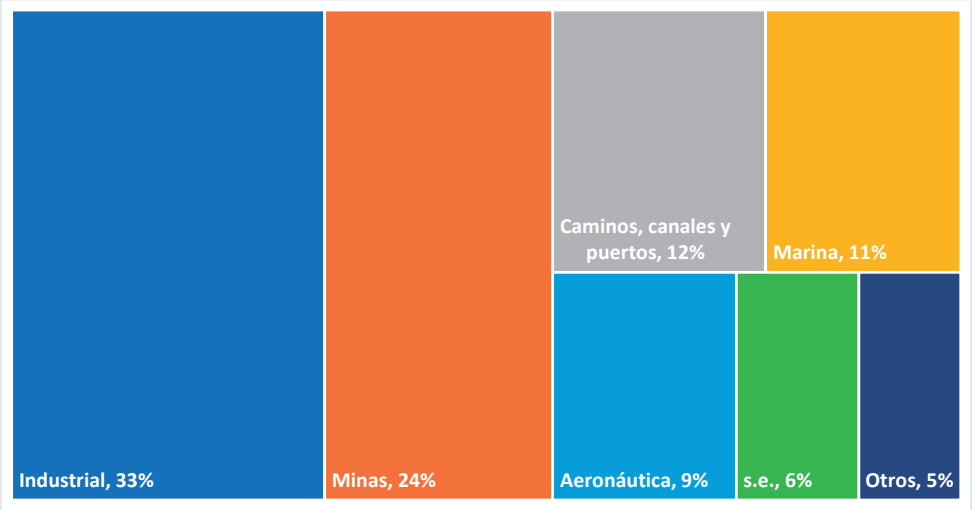
FUENTE: ver tabla 1.

ANEXO 3. Directivos comunes/per cápita por comunidades autónomas, 1950-90



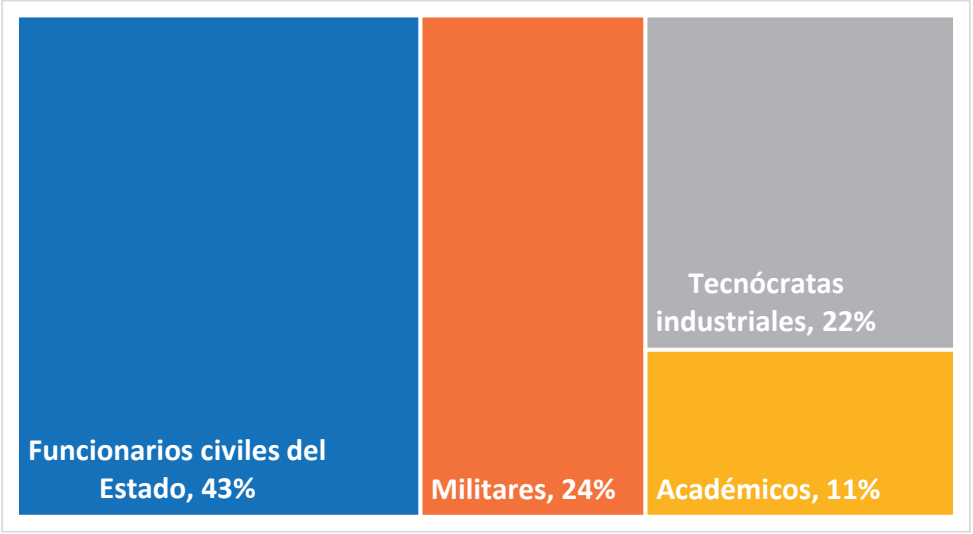
FUENTE: elaboración propia. Se ha utilizado la población de 1960.

ANEXO 4. Tipos de consejeros comunes ingenieros (%)



FUENTE: ver Tabla 1. Otros: Agrícola, Electromecánica, Montes, Militar, Química y Telecomunicaciones. s.e.: sin especificar.

ANEXO 5. Tipos de consejeros comunes funcionarios (%)



FUENTE: ver Tabla 1. Nota: Las categorías profesionales se agrupan en cuatro grandes bloques: militares (24); tecnócratas industriales –ingenieros (19) y técnicos del INI (3)– (22); funcionarios civiles del Estado –abogados del Estado (11), inspectores (7), economistas del Estado (4), diplomáticos (3), técnicos de la Administración del Estado (2), registradores (2), gestores (7), otras ocupaciones administrativas (4) y casos sin especificar (3)– (43); y académicos –profesores universitarios– (11).

Notas

1. En este texto, el concepto de élite corporativa o directiva se entiende en un sentido amplio, abarcando a los altos directivos que forman parte de los consejos de administración de las empresas. Con fines expositivos, se emplearán indistintamente como sinónimos los términos élite corporativa, élite directiva, alta dirección, alta gestión y administración.
2. Es el momento en el que fueron apareciendo el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) y el Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas (ICADE) (Puig-Raposo, 2003; Puig-Raposo y Fernández-Pérez, 2003; Torres-Olivares, 2015; Puig-Raposo y Fernández-Moya, 2021).
3. Entre ellas destaca la Escuela de Organización Industrial (EOI) (Muñoz, 2006), que se anticipó a las instituciones privadas, dado que se fundó en 1955. IESE, ESADE e ICADE lo hicieron entre 1956 y 1958. En cualquier caso, todas aparecieron en el mismo contexto, cuando se estaba gestando la apertura económica del régimen franquista que se plasmó en el Plan de Estabilización.
4. El estudio cuantitativo de la alta gestión, no obstante, se había iniciado con anterioridad desde diversas disciplinas. Desde el derecho, Baena del Alcázar (1999) analizó las relaciones entre élites políticas, administrativas y empresariales. En sociología, Linz y De Miguel (1963a, 1963b, 1966) examinaron los vínculos de empresarios con banca, poder público y sindicatos. Desde la perspectiva de la historia empresarial, Rubio-Mondéjar y Garrues-Irurzun (2016, 2018), junto con Chirosa-Cañavate (2018, 2019), a partir del Análisis de Redes Sociales (ARS), revelaron que la élite empresarial española conformaba una red cohesionada de altos ejecutivos, en torno al sector financiero, con un impacto limitado en el desarrollo económico nacional.
5. Desde la historia económica, se han analizado sus orígenes (Gómez Mendoza, 1991, 2000; San Román, 1999; Comín, 2001; Martín-Aceña y Comín, 2003) y evolución (Bonet, 1976; Schwartz y González, 1978; Myro, 1981; Martín-Aceña y Comín, 1989, 1991; González, 1996), detallando sus raíces, ideario, peso en la economía, estructura y funciones. La historia empresarial también ha abordado la actividad sectorial y empresarial de sus firmas más relevantes (véase, por ejemplo, la colección de la Fundación de Empresa Pública).
6. A finales del siglo pasado, cuando se discutía sobre la pertinencia de incluir el ARS entre el «instrumental» de los historiadores, C. Wetherell (1998) señaló que entre las razones de su escasa utilización estaban el coste que suponía en términos de tiempo y de trabajo, y el limitado número de investigadores que aplicaban métodos cuantitativos.
7. El INI fue sustituido por TENEO (junio de 1992), una sociedad anónima de titularidad pública sujeta al ordenamiento privado más acorde con el ordenamiento jurídico europeo favorable a la libre competencia empresarial y a la eliminación de subvenciones públicas. Los datos de nuestro estudio, sin embargo, dado que utiliza cortes decenales, llegan hasta 1990.
8. La esperanza de vida de los directivos del INI mostró una disminución progresiva de su ventaja sobre la de los españoles. En 1950, la diferencia era de 14 años, reduciéndose a 9 en las décadas

de 1960 y 1970, y a 4 en 1980. En la década de 1990, se invirtió la tendencia, resultando en una esperanza de vida 3 años inferior para los directivos del INI.

9. Aunque el porcentaje de la muestra es limitado, se considera metodológicamente aceptable en estudios históricos o exploratorios, especialmente al tratarse de una muestra no predeterminada y condicionada por la disponibilidad documental. Además, es habitual que investigaciones rigurosas – como las realizadas por el INE, la OCDE o el CIS – se basen en muestras incluso más pequeñas. En los estudios sobre empresariado también se aceptan muestras reducidas, que suelen oscilar entre el 10% y el 30%. Si bien el diseño muestral tiene un papel relevante, en historia empresarial resulta particularmente difícil estructurar encuestas, debido a la falta de disponibilidad directa de los sujetos estudiados. Si asumimos que no existió ningún consejero común cuyo origen social fuera la clase baja – lo cual no es un supuesto excesivo –, nuestra muestra, con un nivel de confianza del 95%, indica que entre el 58,3% y el 66,9% de los directivos pertenecerían a la clase alta, mientras que entre el 33,1% y el 41,7% corresponderían a la clase media.
10. Dos tercios de los ingenieros militares analizados gestionaron las empresas del INI antes de los años setenta. No es casualidad que el primer y más influyente presidente del Instituto, Juan Antonio Suanzes, fuera ingeniero naval y que, en el contexto autárquico, se rodeara de ingenieros para la puesta en marcha de las empresas del Grupo.
11. Numerosas investigaciones han puesto de manifiesto que, desde los años 1950, el régimen se nutrió de los cuerpos superiores de la Administración civil para ocupar los cargos políticos y las empresas públicas. Como ejemplo, puede verse Cabrera y Rey (2011, pp. 316-317).
12. Solo se ha considerado cargo político el hecho de formar parte del Gobierno, ser diputado o senador (etapas democráticas), procurador en Cortes (dictadura) o alcalde de grandes poblaciones. En la relación de cargos políticos no hay miembros de los órganos de gobiernos autonómicos, que también se habrían tomado en cuenta.
13. Se ha recurrido a unos indicadores de ARS que son relativamente intuitivos: la densidad, que mide el número de vínculos reales sobre el total de los potenciales; la centralidad de grado media, que considera el número de relaciones que mantiene cada consejero con las demás; y la distancia media, que mide el número medio de pasos que debe dar un actor para conectar con los demás. En el caso de esta última y, al contrario que las anteriores, a medida que aumenta disminuye la cohesión de la red.
14. Debe recordarse que parte de las compañías del INI contaban con participación de capital privado. En consecuencia, sus consejos de administración incluían representantes de ese capital privado que no pueden considerarse estrictamente como consejeros del INI, ya que actuaban en defensa de intereses privados y no de los del Instituto.
15. La densidad, explicada en la nota anterior, es una medida afectada por el tamaño de la red. En términos relativos, y manteniéndose constantes las demás condiciones, la densidad tiende a incrementarse cuando disminuye el número de actores, debido al aumento potencial de conexiones entre ellos.
16. La centralidad de cercanía de un nodo se calcula como la inversa de la suma de las distancias más cortas desde ese nodo hasta todos los demás que componen la red. Se ve afectada por el tamaño de la red, por lo que se normaliza para permitir comparaciones entre dos redes.

17. Hay que tener en cuenta que, al eliminar a los consejeros del INI, la red no solo se reduce, sino que puede cambiar estructuralmente. Si existía homofilia – es decir, si tendían a vincularse entre ellos –, su salida rompe más enlaces de lo que indica su número. Esto debilita la cohesión general. Aunque no se ha analizado en profundidad, es un factor para considerar.
18. Por ejemplo, en 1960, uno de los años en los que los consejeros del INI tuvieron un mayor peso porcentual en la red, solo uno de ellos se situó entre los 20 consejeros comunes con mayor grado de intermediación.
19. El concepto de democratización, en este texto, podría sustituirse por «heterogeneización o diversificación directiva».