



# Transparencia y Gobierno: puertas giratorias en España

**Elizabet Castellero-Ostio<sup>1</sup>**

*Universidad de Málaga  
España*

ORCID: 0000-0002-0546-7262

**Andrea Moreno-Cabanillas<sup>2</sup>**

*Universidad de Málaga  
España*

ORCID: 0000-0002-1169-1607

**Antonio Castillo-Esparcia<sup>3</sup>**

*Universidad de Málaga  
España*

ORCID: 0000-0002-9751-8628

RECIBIDO: 2 de mayo de 2023  
ACEPTADO: 15 de octubre de 2023

---

<sup>1</sup> Profesora e investigadora en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga. Doctora en Dirección Estratégica en Comunicación. Actualmente, participa en los proyectos de investigación competitivos: "Observatorio de los Gabinetes de Comunicación de Andalucía", "Lobby y Comunicación en la Unión Europea. Análisis de sus estrategias de comunicación" y "Comunicación y grupos de interés en Andalucía. Estrategias de comunicación para la participación ciudadana en sociedades inclusivas". Sus principales líneas de investigación giran en torno a las Relaciones Públicas y la Comunicación Política e Institucional.

<sup>2</sup> Personal contratado investigador en formación (FPU 2019) del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga. Doctora en Comunicación por las Universidades de Cádiz, Huelva, Málaga y Sevilla. Graduada en Publicidad y RRPP por la UMA y con máster en Formación del Profesorado. Autora de más de cincuenta ponencias en congresos y publicaciones. Miembro del Proyecto de Investigación Lobby y Comunicación, financiado por el Programa Estatal de I+D+i. Estancias de investigación financiadas en Universidade de São Paulo y RMIT University.

<sup>3</sup> Catedrático de Universidad en el departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga. Coordinador del Máster Universitario en "Dirección Estratégica e Innovación en Comunicación". Autor de más de 150 publicaciones entre artículos en revistas, libros y capítulos de libros en editoriales nacionales y extranjeras. Profesor invitado en universidades europeas y americanas, donde ha participado en congresos, cursos de posgrado y programas de estudios profesionales. Director del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga. Presidente de la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas.



**RESUMEN:** El objetivo de la investigación es detectar posibles casos de puertas giratorias en España en los últimos cincuenta años. El enfoque metodológico utilizado es cuantitativo, a través de un análisis de contenido, y se centra en la tipología de puertas giratorias de salida del sector público al privado. Los datos muestran que los hombres ocupan la mayoría de los puestos de categorías superiores en los consejos de administración; evidenciando todavía la existencia de una brecha de género, no solo en cuanto a tipología de cargo alcanzado, sino también en proporción. Por otro lado, se observa que el sector energético es el que más emplea a personas que han formado parte de la Administración pública. En cuanto a la procedencia política, la mayoría de las personas que han ocupado puestos de relevancia en empresas provienen del poder Ejecutivo, especialmente de ministerios y consejerías autonómicas. El estudio también muestra que los dos partidos que más relaciones tienen entre el poder político y el sector empresarial son el PSOE y el PP, coincidiendo con las dos formaciones que más tiempo han gobernado España. Finalmente, se ha encontrado una disminución gradual en la práctica de puertas giratorias en la última década, lo que podría explicarse por la influencia de la crisis económica mundial de 2008, que llevó a una pérdida de dominio político en las grandes empresas, entre otros condicionantes.

**PALABRAS CLAVE:** Puertas giratorias, transparencia, Administración pública, poder político, altos cargos.

**CONTENIDOS:** 1.- Introducción. 2.- Las puertas giratorias. 3.- Transparencia. 4.- Metodología. 5.- Resultados. 6.- Discusión y conclusiones.- Bibliografía.



## Transparency and Government: Revolving Doors in Spain

**ABSTRACT:** The aim of the research is to detect possible cases of revolving doors in Spain over the last fifty years. The methodological approach used is quantitative, through content analysis, and focuses on the typology of revolving doors from the public to the private sector. The data show that men occupy the majority of senior positions on boards of directors, still demonstrating the existence of a gender gap, not only in terms of the type of position held, but also in terms of proportion. On the other hand, it can be seen that the energy sector is the one that employs the most people who have been part of the public administration. In terms of political background, most of the people who have held important positions in companies come from the executive branch, especially from ministries and regional ministries. The study also shows that the two parties with the most relations between political power and the business sector are the PSOE and the PP, coinciding with the two parties that have governed Spain for the longest time. Finally, a gradual decrease in the practice of revolving doors has been found in the last decade, which could be explained by the influence of the global economic crisis of 2008, which led to a loss of political dominance in large companies.

**KEYWORDS:** Revolving doors, transparency, public administration, political power, senior position.



## 1.- Introducción

La comunicación política es un ámbito en el que el papel de las relaciones públicas es esencial, ya que en la gestión de los públicos conocer las demandas de la ciudadanía permite planificar y realizar estrategias de comunicación mutuamente satisfactorias. Desde la perspectiva de los actores políticos, los grupos de interés desempeñan un rol fundamental en la organización y estructuración de los intereses sociales. En este sentido, cuando esas demandas sociales se trasladan a la esfera política los grupos devienen en *lobbies* o grupos de presión.

Para ello, planifican una serie de acciones de comunicación hacia las instituciones políticas de una manera directa (*direct lobbying*) o mediante la movilización de la opinión pública (*Grass-roots lobbying*). Algunas investigaciones han enfatizado el papel relevante de las relaciones entre élites políticas y *lobistas* y cómo esa relación puede afectar a las estrategias de *lobby*. Tal como señalan Blanes i Vidal, Draca y Fons-Rosen, (2012: 3737) existe una relación directa entre gobernantes y *lobistas*:

«Washington's "revolving door"—the movement from government service into the lobbying industry—is regarded as a major concern for policy-making. We study how ex-government staffers benefit from the personal connections acquired during their public service. Lobbyists with experience in the office of a US Senator suffer a 24 percent drop in generated revenue when that Senator leaves office. The effect is immediate, discontinuous around the exit period, and long-lasting. Consistent with the notion that lobbyists sell access to powerful politicians, the drop in revenue is increasing in the seniority of and committee assignments power held by the exiting politician».

No todos los grupos de interés tienen la capacidad de contratar a los antiguos gobernantes por la carencia de recursos, pero también por cuestiones éticas. Las personas conocidas como "*lobistas de puerta giratoria*" son aquellas que transitan del sector público al privado para ejercer presión en nombre de entidades empresariales. Estos nuevos *lobistas* cuentan con conexiones internas y conocimientos políticos que les permiten a sus clientes tener mayor influencia política. Aunque este movimiento aumenta el acceso e influencia de algunos de ellos, también plantea preocupaciones acerca de la representación política en relación con los antiguos funcionarios públicos y los *lobbies* con mayores recursos que pueden contratarlos. De igual forma, se plantean cuestiones sobre la moderación de las acciones gubernamentales de los legisladores, funcionarios y otros agentes estatales que se retiran de su cargo en previsión de recibir pronto un lucrativo empleo en el sector privado. Además de las donaciones para campañas y los comentarios sobre las regulaciones propuestas, contratar a un *revolving* es otro medio que se utiliza para tratar de influir en la política pública (Strickland, 2020).



La posibilidad de generar influencia de los *lobbies* sobre el sistema político está afectada por una serie de factores como son:

- a) La cultura política de la sociedad en la que se insertan los *lobbies* y los valores sociales imperantes debido a que acomodar intereses del grupo con estos hace más sencilla la acción de influencia.
- b) La imagen y percepción del *lobby* entre la ciudadanía y los poderes públicos, lo que permite que aquellos grupos con notoriedad puedan disponer de ventajas en esas relaciones.
- c) La estructura cohesionada de la organización facilita la actividad y la defensa de los intereses.
- d) Disponer de espacios de confluencia con los decisores públicos coadyuva a contar con la posibilidad de presentar y discutir las propuestas de cada grupo de interés.
- e) Conocer la organización de las instituciones y las élites políticas fomenta que las acciones sean lo más adecuadas posibles.

Este último factor es considerado clave a la hora de desarrollar la actividad de influencia en los cargos políticos. Asimismo, todos estos elementos que condicionan la tipología y modalidad de los *lobbies* y de sus estrategias de comunicación pueden potenciarse según factores intersubjetivos entre el personal de los *lobbies* y las élites políticas. Así, disponer de acceso para contactar con los decisores públicos es un factor significativo para afianzar los vínculos entre *lobbies* y la cúpula política-institucional. Tal como apunta Lapira (2014), se consigue un acceso privilegiado del que otros *lobistas* carecen. Aunque estos profesionales obtienen habilidades políticas, normativas y procedimentales valiosas a través de su experiencia en los pasillos del poder, esto también les da acceso exclusivo a sus antiguos empleadores que otros no tienen. La "puerta giratoria" de Washington plantea preocupaciones éticas legítimas, especialmente cuando los antiguos legisladores renuncian a sus cargos para aceptar empleos bien remunerados en representación de las mismas industrias que anteriormente regulaban. Sin embargo, los investigadores sociales saben poco acerca de la "puerta giratoria", más allá de estos casos importantes pero sensacionalistas.

En este contexto, ese factor relacional es de indudable significación por lo que los *lobbies* contactan con antiguos miembros de las élites políticas para que los asesoren sobre cómo gestionar de la mejor manera posible su influencia a partir de dos elementos:

- 1.- Disponer de una red de relaciones personales que coadyuvan a que sea más permeable el acceso a los decisores. Alguna investigación ha señalado que los gastos de los *lobbies* disminuyen cuando el personal propio se inserta en las



instituciones políticas al ya no ser necesario intentar conseguir acceso al poder, tal como señalan Lee y You (2023).

2.- Conocimiento sobre cómo gestionar mejor la influencia del *lobby*. Generalmente, se asocia el concepto de *revolving door* de una manera compartimentada en la que se incide que es fenómeno recurrente en el que los trasvases de los *lobbies* a la administración no solo se producen una vez, sino que pueden ser repetitivos. De ahí que Shepherd y You (2020: 276) planteen la necesidad de que se valore ese elemento dinámico, puesto que en ocasiones incluso cuando se ejerce el poder público ya se piensa en la futura actividad como *lobista* y eso puede condicionar su actividad:

«Although the majority of research on revolving-door lobbyists centers on the influence they exercise during their postgovernment careers, relatively little attention is given to whether future career concerns affect the behaviors of revolving-door lobbyists while they still work in government. We argue that the revolving-door incentivizes congressional staffers to showcase their legislative skills to the lobbying market in ways that affect policymaking in Congress. Using comprehensive data on congressional staffers, we find that employing staffers who later become lobbyists is associated with higher legislative productivity for members of Congress, especially in staffers' final terms in Congress. It also is associated with increases in a member's bill sponsorship in the areas of health and commerce, the topics most frequently addressed by clients in the lobbying industry, as well as granting more access to lobbying firms. These results provide the systematic empirical evidence of pre-exit effects of the revolving-door among congressional staff».

## 2.- Las puertas giratorias

La rotación de profesionales entre el sector público y privado, también conocida como puertas giratorias, *revolving door* o *pantouflage*, puede poner en riesgo la honestidad y objetividad del funcionariado público, al cuestionar su integridad e imparcialidad (Aguilar-Juncosa, 2021). De esta forma, este concepto es un elemento nuclear en la actualidad de los grupos de presión y, a su vez, suponen graves interrogantes sobre la ética entre *lobbies* e instituciones públicas. De ahí, que existan numerosos aspectos que deben ser regulados sobre esta actividad, dado que las conexiones entre élites y *lobistas* pueden adquirir diferentes valores para no incidir en el tráfico de influencia o en la mera capacitación sobre cómo funcionan los poderes públicos. Se deben evaluar los tipos de relaciones que se establecen para entender el valor que los grupos de presión ofrecen a sus clientes y para determinar el papel de los intermediarios en el proceso de cabildeo. También puede ayudar a comprender los incentivos y los problemas de selección que enfrentan los funcionarios públicos y a orientar los intentos de regular la "puerta giratoria". De esta



forma, un análisis exhaustivo de las conexiones políticas es crucial para una mejor comprensión del proceso de toma de decisiones políticas y para asegurar una mayor transparencia y responsabilidad en el gobierno (Blanes i Vidal, Draca y Fons-Rosen, 2012).

Desde una perspectiva legal, la "puerta giratoria" y el *lobby* empresarial son situaciones que se enmarcan en lo que se conoce como "conflictos de interés". Esta situación ocurre explícitamente cuando el personal que pertenece al funcionariado público tiene o ha tenido relación con una empresa privada y toma decisiones que benefician directamente a esa empresa; de tal manera que el beneficio también se extiende a esta persona. Además de este tipo de conflicto, existen otros dos: el conflicto de interés aparente, donde hay un interés personal que podría no influir en las decisiones de la persona funcionaria, pero que otros podrían considerar como tal, y el conflicto de interés potencial, en el que la persona funcionaria tiene un interés personal que podría convertirse en un conflicto en el futuro.

Uno de los elementos que se apuntan sobre las puertas giratorias es que se muestra como una acción dinámica (Chalmers *et al.*, 2022), en la que los actores se pueden ir alternando entre instancias públicas y *lobbies* con un movimiento constante; los actores no se limitan a cambiar de empleos entre el sector público y privado, sino que giran de forma recurrente entre ambos ámbitos. Una dirección de este fenómeno es cuando el funcionariado público pasa a trabajos lucrativos en el sector privado o en grupos de presión después de su periodo en el gobierno. En la otra dirección, este personal funcionario abandona puestos bien remunerados en empresas del sector privado para asumir cargos políticos o regulatorios de alto nivel, a menudo en el mismo sector donde habían trabajado previamente.

Según Castellani (2018) a través de la guía para el manejo de los conflictos de interés en el servicio público, creada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), se pueden observar cuatro tipos de puertas giratorias:

1. Del sector privado al público: Se reclutan líderes empresariales para ocupar puestos importantes en agencias gubernamentales o servicios públicos, con el objetivo de aplicar un enfoque favorable a los negocios en la formulación de políticas y en el cumplimiento de las normas.
2. Del sector público al privado: Los empleados públicos cambian a posiciones lucrativas en el sector privado que previamente habían regulado, donde aprovechan su experiencia y conexiones gubernamentales para obtener beneficios personales y/o para su nuevo empleador, en detrimento del sector público y/o de otros competidores del sector privado.
3. De *lobby* al sector público: Los consultores y defensores de intereses que operan en el sector de cabildeo se trasladan a puestos de asesoramiento o





cargos gubernamentales importantes que tienen un papel crucial en la toma de decisiones estatales.

4. Del sector público al *lobby*: Los legisladores y funcionarios del poder ejecutivo utilizan sus amplias redes de contactos para defender o promover los intereses de las empresas para las que ahora trabajan como *lobistas*.

En informes publicados por organismos internacionales como la OCDE y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), así como por asociaciones civiles como Transparencia Internacional (TI), se ha presentado evidencia de numerosos casos de conflictos de interés derivados de las puertas giratorias y el *lobby* organizado en distintos países del mundo. Las conclusiones de estos informes son claras: la razón principal para que los funcionarios de empresas entren por la puerta giratoria es la intención de influir en las decisiones del Estado en beneficio de su sector/empresa/ámbito de negocios, y este proceso suele durar lo suficiente como para asegurar que se implementen políticas favorables para el sector del que proviene el funcionario-empresario. Algunos funcionarios ven la posibilidad de ocupar un cargo de alto nivel en el sector privado después de dejar el servicio público, como un incentivo para favorecer a un posible empleador en el futuro. Es necesario regular estas situaciones y sus efectos negativos mediante una serie de medidas coordinadas, para reducir sus prácticas y efectos perjudiciales sobre la calidad de la acción gubernamental y de las democracias en general.

### 3.- Transparencia

Cuando las decisiones públicas se centran en un grupo reducido de individuos que tienen un amplio margen de discreción y no están sujetos a ningún tipo de supervisión, es probable que se desarrollen prácticas corruptas (Vaquero y Cadaval, 2022). En efecto, la falta de transparencia y la concentración de poder en manos de unos pocos aumenta el riesgo de que se produzcan actos indebidos y favoritismos en la toma de decisiones que pueden perjudicar al conjunto de la sociedad. Por lo tanto, es crucial establecer mecanismos de control y rendición de cuentas efectivos para prevenir la corrupción y garantizar que las decisiones públicas se tomen de manera justa y equitativa.

La transparencia es un valor fundamental en una sociedad democrática y es crucial para la confianza de la ciudadanía en sus instituciones. En los últimos años, ha habido un creciente interés en mejorar la transparencia en el ámbito público y, en particular, en limitar el fenómeno conocido como puertas giratorias.

En muchos países la legislación ha evolucionado para tratar de abordar este problema. En general, se han establecido reglas que requieren que los funcionarios públicos y los políticos informen sobre cualquier conflicto de interés y que se





abstengan de tomar decisiones que puedan favorecer a sus gobernantes anteriores o futuros.

En este sentido, algunos países también han optado por un periodo de refuerzo, en el que los funcionarios públicos o los políticos que dejan sus cargos no pueden trabajar para empresas o grupos de interés relacionados con los temas que manejaron durante un periodo determinado. Esto se ha hecho para evitar que los intereses privados influyan indebidamente en la toma de decisiones públicas y para fomentar la integridad y la transparencia.

En la Unión Europea, por ejemplo, se han adoptado reglas para abordar el problema de las puertas giratorias. En febrero de 2014, la Comisión Europea publicó un nuevo Código de Conducta para los Comisarios, que contenía una serie de medidas para abordar el problema de las "puertas giratorias" o el movimiento de personas entre el sector público y privado. Algunas de las medidas clave son el periodo de enfriamiento, la declaración de intereses financieros, las restricciones sobre actividades futuras, la transparencia en información y reuniones y una mayor supervisión. Estas medidas fueron diseñadas para fortalecer la integridad y la transparencia del proceso de toma de decisiones de la U.E. y para abordar las preocupaciones sobre la influencia indebida de los intereses privados en la política europea.

En España se han tomado algunas medidas para abordar el problema de las puertas giratorias y reducir la influencia indebida del sector privado en la política, aunque todavía hay margen para mejorar la regulación en este ámbito. A modo de síntesis, estas son algunas de las medidas que se han adoptado en España:

Ley 53/1984, de 26 de diciembre, de Incompatibilidades del personal al servicio de las Administraciones Públicas. Esta legislación regula las incompatibilidades del personal al servicio de las Administraciones públicas en España y establece las normas para evitar conflictos de interés y la influencia indebida del sector privado en la toma de decisiones públicas. De esta forma, fija que los altos cargos públicos y los miembros de los órganos de gobierno de las empresas públicas no pueden trabajar en empresas privadas del mismo sector durante dos años después de dejar su cargo. Además, deben presentar una declaración de bienes e intereses al asumir y dejar su puesto.

Ley 5/2006, de 10 de abril, de regulación de los conflictos de intereses de los miembros del Gobierno y de los Altos Cargos de la Administración General del Estado. Esta normativa establece las directrices para prevenir y gestionar los conflictos de interés de los miembros del Gobierno y los altos cargos de la AGE.

Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno. Esta ley establece las obligaciones de transparencia y publicidad



activa que deben cumplir las Administraciones públicas en España, así como los requisitos para el acceso a la información pública y las obligaciones de buen gobierno que deben cumplir los responsables públicos así como las consecuencias derivadas de su incumplimiento.

Ley 3/2015, de 30 de marzo, reguladora del ejercicio del alto cargo de la Administración General del Estado (AGE). Esta norma establece las reglas y requisitos que deben cumplir los altos cargos de la AGE, definidos como aquellos que ocupan cargos directivos de los órganos superiores y directores de los ministerios, así como los secretarios de Estado y los subsecretarios. Entre los principales aspectos regulados por la ley se encuentra la regulación de sus incompatibilidades y su régimen de responsabilidades. Además, la ley establece la obligación de los altos cargos de presentar una declaración de bienes y actividades, con el fin de prevenir situaciones de conflicto de intereses. Según el artículo 15, los altos cargos de la AGE no podrán compatibilizar su cargo con ninguna actividad, pública o privada, que pueda interferir en el desempeño de sus funciones o comprometer la imparcialidad e independencia que deben mantener en el ejercicio de su cargo. En concreto, se establece la prohibición de ejercer cualquier actividad profesional, mercantil o laboral, así como de desempeñar cualquier cargo, empleo o función que sea incompatible con el desempeño del cargo de alto cargo de la AGE. Además, se establece la obligación de solicitar la autorización previa del órgano competente en aquellos casos en los que el ejercicio de una actividad pueda afectar al desempeño del alto cargo de la AGE.

Existen, además, otros instrumentos de autorregulación como el Código Ético y de Conducta de la Administración General del Estado, en los que se establecen las normas éticas y de conducta que deben cumplir los empleados públicos de la AGE, incluidas las normas de prevención de conflictos de interés y el Código Ético y de Conducta de los Diputados del Congreso que determinan las normas éticas que deben seguir en su actividad parlamentaria. Entre otros aspectos, el código establece que los diputados/as deben informar de las empresas con las que hayan tenido relaciones contractuales o financieras en los cinco años anteriores que pudieran condicionar su actividad política (art. 4.3).

El 8 de noviembre de 2022 se aprobó en el Consejo de ministros el Anteproyecto de Ley de Transparencia e Integridad en las Actividades de los Grupos de Interés con el objetivo de atesorar a la Administración pública de mayor transparencia y fomentar la confianza ciudadana. Pretende la regulación de las actividades de *lobby* y de las puertas giratorias en los sectores público y privado, garantizando la transparencia en la relación entre los responsables públicos y las empresas, evitando el conflicto de intereses y las puertas giratorias. Para ello, la ley establece la obligación de inscripción en un registro público de las personas y organizaciones que realizan actividades de *lobby*, y establece una serie de requisitos de



transparencia, como la publicación de la identidad de las personas que llevan a cabo estas actividades, los temas que se tratan y los recursos que se destinan a estas acciones. Además, la ley establece medidas para evitar las puertas giratorias y el conflicto de intereses. En concreto, se establece un periodo de enfriamiento de dos años para los cargos públicos y los altos funcionarios que pasan al sector privado, y se prohíbe a los altos cargos públicos trabajar en empresas que han sido objeto de su supervisión durante los dos años siguientes a su mandato. De esta forma, se propone que los/las ministros/as, secretarios/as de Estado y delegados/as de Gobierno, entre otros profesionales pertenecientes a la Administración pública, tengan que pasar por un periodo de dos años para llevar a cabo trabajos que guarden relación con sus competencias anteriores como trabajadores/as del sector público. Asimismo, se establecieron medidas para garantizar la transparencia en la contratación pública, como la obligación de publicar los contratos y las concesiones en un registro público. Con el objetivo de abordar la problemática del nepotismo, se plantea implementar medidas punitivas, tales como la restitución de la indemnización por cese en aquellos casos en que se hubiese recibido, o la suspensión temporal de funciones para los funcionarios/as de alto rango que no cumplan con las nuevas regulaciones sobre incompatibilidades. La duración de esta inhabilitación será de entre 5 y 10 años. La ley también establece sanciones para aquellos que no cumplan con las obligaciones establecidas en la norma, y crea una Comisión de Seguimiento para el control y supervisión de las actividades de *lobby* y de las puertas giratorias gestionada por la Oficina de Conflicto de Intereses (OCI).

En definitiva, aunque la regulación de las puertas giratorias en España se encuentra dispersa en diferentes leyes y normas, todas ellas tienen como fin garantizar la transparencia y el aparato objetivo en el desempeño de cargos públicos y prevenir situaciones de conflicto de interés. A pesar de estas medidas, y teniendo en cuenta las situaciones actuales de posibles casos de puertas giratorias, algunos expertos argumentan que aún es necesario mejorar la regulación y la transparencia en relación con este fenómeno en España.

A tenor de la potencial práctica de las puertas giratorias actuales y en el pasado en España, se ha visto necesaria la presente investigación que recoge y analiza los posibles casos.

#### 4.- Metodología

Atendiendo a la estructura marcada para el desarrollo de la investigación, a nivel metodológico, desde una perspectiva analítica-descriptiva, se ha recurrido al enfoque cuantitativo con el objeto principal de detectar los posibles casos de puertas giratorias en el último decalustro en España a través del análisis de contenido. En este caso, el estudio se ha centrado en la posibilidad de la tipología de puertas giratorias de salida –del sector público al privado–, definidas por



Castellani (2018:48), en base a lo determinado por la OCDE, como aquellas situaciones en las que:

los funcionarios públicos se trasladan a posiciones lucrativas del sector privado que vienen de regular, en las que pueden utilizar su experiencia en el gobierno y las conexiones o redes acumuladas, para beneficio personal y/o de su nuevo empleador en perjuicio del sector público y/o de otros competidores del sector privado.

Además del objetivo primordial, se plantean los siguientes objetivos secundarios (OS, de aquí en adelante):

- OS1: Conocer el número de hombres y mujeres que provienen de la esfera pública y ostentan puestos en las empresas privadas, así como determinar la categoría o tipo de cargo que ocupan o han ocupado.
- OS2: Determinar cuáles son los sectores empresariales que cuentan con mayor porcentaje de posibles prácticas de *revolving doors*.
- OS3: Analizar cuáles son los altos cargos nacionales o autonómicos, así como los cargos considerados como influyentes en el ámbito político que han migrado a la empresa privada y cuál ha sido el tipo de puesto que ha cubierto posteriormente en esta empresa.
- OS4: Examinar, dentro del escenario político, cómo se reparten los cargos provenientes de los poderes del Estado: Ejecutivo, Legislativo o Judicial.
- OS5: Detectar los partidos políticos de los que se derivan más casos de posibles puertas giratorias.
- OS6: Indagar de qué gobiernos nacionales procede mayor número de puestos migrados a la empresa privada.
- OS7: Diferenciar otras tipologías de puertas giratorias de salida en el ámbito de la Administración pública distinto al político.

Para la consecución de los objetivos, la obtención de los datos ha estado marcada por dos sistemas de búsqueda:

1. Se ha rastreado las primeras 100 empresas del ámbito privado del *ranking* ofrecido por el Diario digital Crónica Global (s.f.), basado en datos oficiales de los registros mercantiles, que muestra las 15.000 principales empresas de España. Inicialmente se ha acudido a la web corporativa de dichas empresas, al apartado que aportara luz sobre la conformación del consejo de administración, el gobierno corporativo o incluso el comité de dirección. A partir de esta información se ha hecho un estudio



curricular del personal detectado, para determinar si existía con anterioridad alguna relación política o de otra naturaleza con la Administración pública en cualquier ámbito. Además de este rastreo actual, se ha hecho una búsqueda de estas mismas empresas en el buscador de noticias de Google, utilizando las palabras clave "puertas giratorias" o "*revolving door*" + "el nombre de la empresa", para determinar posibles situaciones que se hayan dado con anterioridad a la actualidad.

2. A través de la herramienta digital "*Mynews*" –hemeroteca digital en prensa– se ha hecho una búsqueda con los mismos términos empleados con anterioridad "puertas giratorias" o "*revolving door*" en la prensa española; esta vez sin aplicar ninguna empresa, para obtener la posibilidad de otros casos distintos de los ya detectados en el anterior sistema.

El muestreo ha sido intencional, en base al *ranking* de las empresas con mayor facturación, y por ende con mayores posibilidades de colocación de los cargos públicos, así como una búsqueda basada solo en los términos que se ha considerado que se centra esta investigación.

Ante la falta de modelos metodológicos antecedentes que se adaptaran totalmente a los objetivos que se persiguen en este estudio, se diseñó una plantilla de análisis propia, en la que se tuvieron en cuenta variables y categorías diseñadas *ad hoc*.



**Tabla 1.**  
Plantilla de análisis

	<b>Categorías</b>		
<b>Sexo</b>	Hombre Mujer		
<b>Sector empresarial</b>	Energético Banca/Finanzas Telecomunicaciones /Tecnológico Retail textil	Consultoría Automoción Alimentación Comunicación	Construcción Legal Otros
<b>Puesto ocupado dentro de la organización</b>	1º nivel consejo administración: Presidente-a/Vicepresidente-a/Secretario-a Gral. 2º nivel consejo administración: Consejero-a/Vocal	3º nivel consejo administración: Consejero-a externo-a/Consejero-a independiente/Consejero dominical	Comité de dirección: Directivos-as Asesor/a Otros
<b>Puesto político/Pertenece al poder</b>	Ejecutivo Legislativo Judicial		
<b>Altos Cargos públicos nacionales y autonómicos / otros cargos influyentes del ámbito político</b>	Presidente/a Vicepresidente/a Ministro-a / Consejero-a autonómico Diputado-a / Senador-a	Secretario/a de Estado Subsecretario-a de Estado/ Delegado-a del Gobierno Secretario-a/Secretario-a Gral. Técnico/Director-a Gral. Subdirector-a Gral.	Alcalde/Alcaldesa Miembro del Consejo de la CNMC/CNMV Dirigente/Líder político Jefe de gabinete y otros asesores como personal eventual no funcionario
<b>Partido Político</b>	PSOE PP UNIDAS PODEMOS	CIUDADANOS PNV CIU	UCD Alianza Popular Otros
<b>Periodo ejercido en puesto político</b>	Gobierno/ Etapa predemocrática Legislatura Constituyente - I Legislatura/ UCD (Adolfo Suárez) Legislaturas de la II a la V/PSOE (Felipe González)	Legislaturas VI y VII/PP (José María Aznar) Legislaturas VIII y IX/PSOE (José Luis Rodríguez Zapatero)	Legislaturas de la X a la XII/PP (Mariano Rajoy) Legislaturas XIII y XIV/PSOE (Pedro Sánchez)
<b>Puesto no político ocupado dentro de la Administración pública</b>	Inspector/a de Hacienda Abogado/a del Estado	Embajador/a Jefe/a de Área o Consejero/a Técnico/a	Otros puestos pertenecientes a los cuerpos/escalas generales de la Función Pública Otros

Fuente: elaboración propia.



En relación con la sistematización de los datos según la plantilla de análisis, cabe señalar que las siguientes cuestiones:

- Si la persona estudiada ha ostentado varios cargos diferentes dentro del ámbito público, en el tratamiento de los datos se ha escogido aquel que fuese de la esfera política antes que otros puestos pertenecientes a la Función Pública. Y dentro de escenario político, el de mayor relevancia.
- Si la persona ha cubierto varios puestos de igual categoría, se ha seleccionado el más actual y cercano a la fecha de ocupación del puesto en la empresa privada.
- Se ha considerado en el puesto político a los altos cargos públicos nacionales/autonómicos y a otros de influencia en el ámbito político como "jefe/a de gabinete y otros asesores como personal eventual no funcionario", dado que son ocupaciones designadas según la persona que ostente el puesto político y conllevan una cercanía ideológica. También se ha considerado la figura "líder o dirigente político", que aunque no pertenece al cuerpo de altos cargos, sí ejerce bastante influencia desde el escenario político. Los miembros del Consejo de la CNMC y la CNMV están incluidos también en esta categoría porque sí se consideran alto cargo.

La muestra de estudio está conformada por 268 puestos detectados en 92 organizaciones privadas, que ha dado lugar a 245 personas localizadas como posibles casos de puertas giratorias. Es necesario puntualizar que para el tratamiento de los datos, la investigación se ha basado en los puestos o cargos detectados y no en las personas, dado que de lo contrario es imposible alcanzar los datos referentes al tipo de puestos ostentados en la organización o la diversidad de sectores en los que se emplazan las empresas estudiadas, ya que una misma persona puede haber ocupado puestos de diferente categoría en distintas empresas.

## 5.- Resultados

Teniendo en cuenta los datos que hacen referencia al sexo de las personas que ocupan los diferentes puestos de relevancia en las empresas estudiadas, cabe destacar que el grupo masculino, en términos absolutos, casi cuadruplica al femenino (hombres, n=213; mujeres=55). Cruzando los datos con la tipología de puestos que ocupan cada uno de estos sujetos (véase figura 1), es resaltable que son los hombres los que ocupan más puestos catalogados como de primera categoría, por su grado de importancia, en los consejos de administración. Solo una mujer - 3,33%- ostenta este grado, frente a 29 hombres -97,67%-.

Por otro lado, el gráfico 1 muestra como el colectivo masculino ocupa en primer lugar puestos definidos como segundo nivel -40,85%- , seguidos de los de tercer

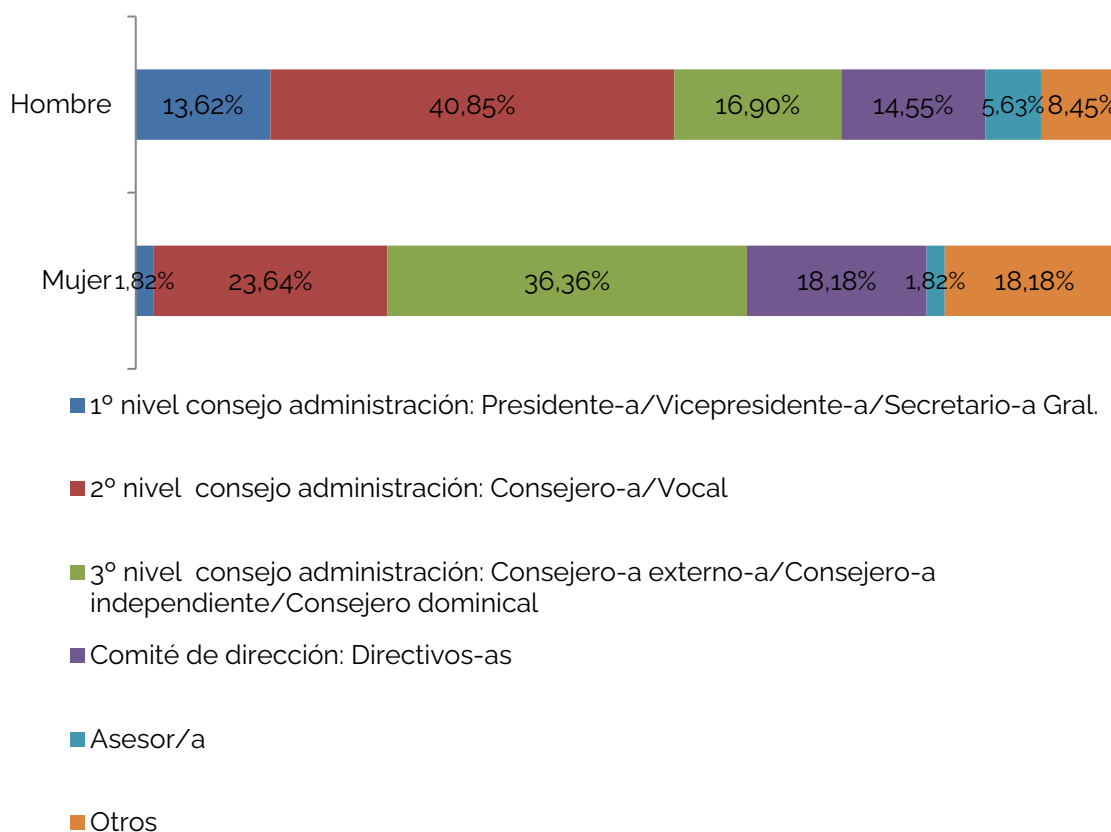




nivel –16,90%–, quedando en tercer lugar, bastante igualados, los puestos de primer nivel dentro del consejo de administración y los que representan a los directivos. Por el contrario, el grupo conformado por las mujeres ostentan mayoritariamente puestos de tercer nivel –36,36%–, seguidos de los de segundo nivel –23,64%– y los de tercer nivel en el consejo de administración y otros puestos diversos quedan empatados con 18,18%. Entre estos desempeños en la categoría "otros" están recogidos: secretaria del consejo y no consejera, socia, colaboradora o analista.

**Figura 1**

Distribución del sexo y puesto ocupado dentro de la organización



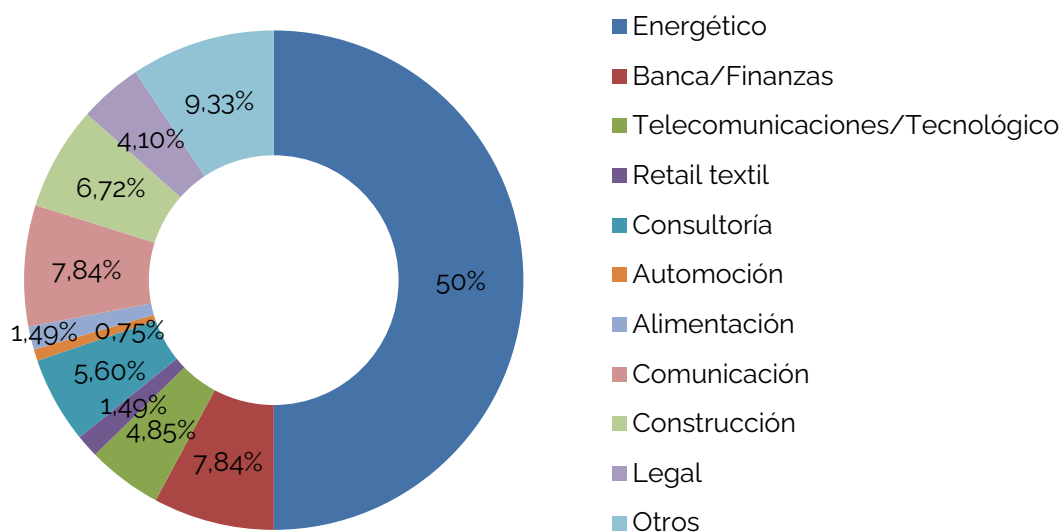
Fuente: elaboración propia.



En el análisis de la muestra de las empresas que han acogido en su plantilla a personal que ha formado parte de la Administración Pública, prevalece claramente el sector energético, dado que supone la mitad de las empresas que han fichado a estas personas (véase figura 2). De este destacan las siguientes empresas, que han ofertado mayores puestos a personal relacionado con el ámbito público: Repsol (n=30), Enagás (n=23), Unión-Gas Natural Fenosa –empresa predecesora de Naturgy– (n=19), Iberdrola (n=16), Red Eléctrica de España (n=14) y Endesa (n=12). Le sigue, de lejos, empatados –7,84%– el sector de la comunicación y el de la banca o finanzas. El 9,33% representa a otros sectores que han sido minoritarios y se han agrupado en esa categoría. En esta se encuentran sectores como la logística y distribución, el aeronáutico, el farmacéutico, el armamentístico, el inmobiliario o el hotelero.

**Figura 2**

Distribución del sector empresarial al que pertenece la empresa



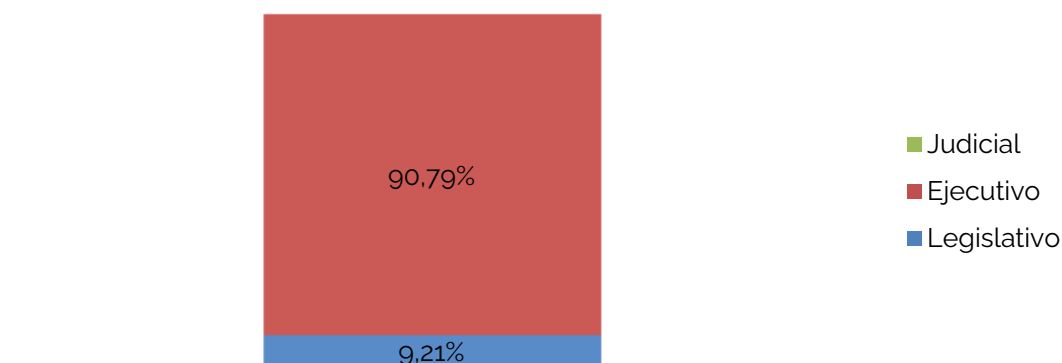
Fuente: elaboración propia.



Poniendo el foco en la distinción de personal que proviene anteriormente de ocupar un puesto político, se vislumbra, según el gráfico 3, que casi la totalidad de estos (n=207; 90,79%) procede del poder ejecutivo frente al poder legislativo (n=21, 9,21%). Cabe resaltar que el poder judicial no está representado en ningún caso en la muestra analizada.

**Figura 3**

Dentro del puesto político, distribución del poder al que pertenece el desempeño de la ocupación anterior de las personas de la muestra



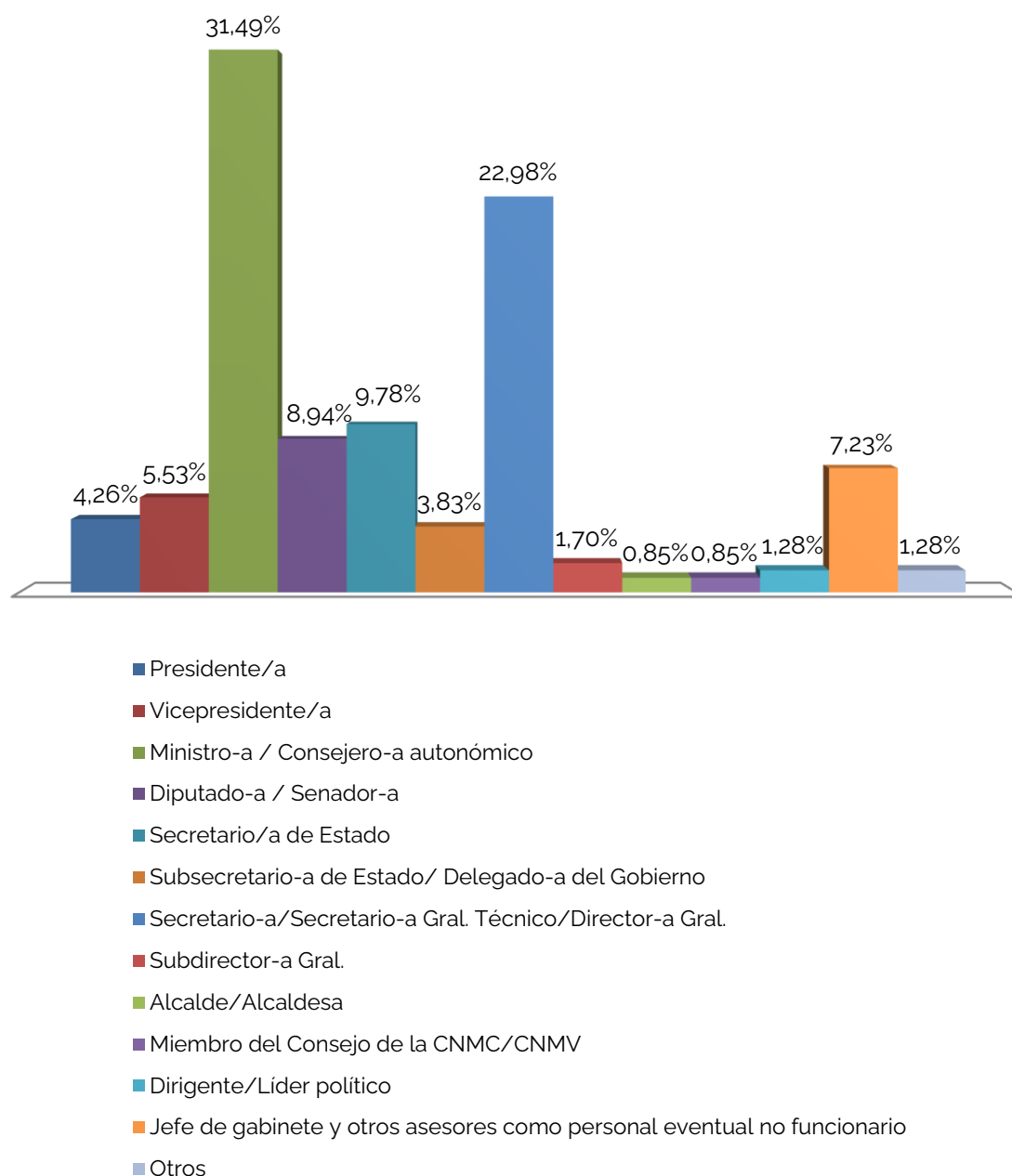
Fuente: elaboración propia

Dentro de este ámbito político, son en primer lugar los/as ministros/as o en el caso del ámbito regional, los/as consejeros/as autonómicos/as las personas que prevalecen en los puestos de estas empresas (n=74; 31,49%) –véase figura 4–, siguiéndoles los/as secretarios-as, secretarios-as generales técnicos y los directores-as generales (n=54; 22,98%) y en tercer lugar están representados los/as secretarios/as de Estado (n=23; 9,78%). Son también resaltables los vicepresidentes/as de gobiernos (n=13; 5,53%) y los presidentes (n=10; 4,26%), que ocupan los puestos 6 y 7 –puestos intermedios de la lista categorizada–.



**Figura 4**

Distribución de los Altos Cargos públicos nacionales y autonómicos  
u otros puestos influyentes del ámbito político  
del que provienen las personas de la muestra estudiada



Fuente: elaboración propia.



Contrastando los datos que recogen el puesto político desempeñado con anterioridad con los del puesto ocupado con posterioridad en el ámbito empresarial (véase figura 5), se determina que los cargos de primer y segundo orden llegan a ser ocupados por personas que han desempeñado cualquiera de las categorías políticas, excepto los/las alcaldes-as o los miembros del Consejo de la CNMC o la CNMV, y los de tercer orden además de los citados anteriormente, tampoco han sido ocupados por los vicepresidentes/as, diputados-as, senadores-as o subsecretarios/as generales.

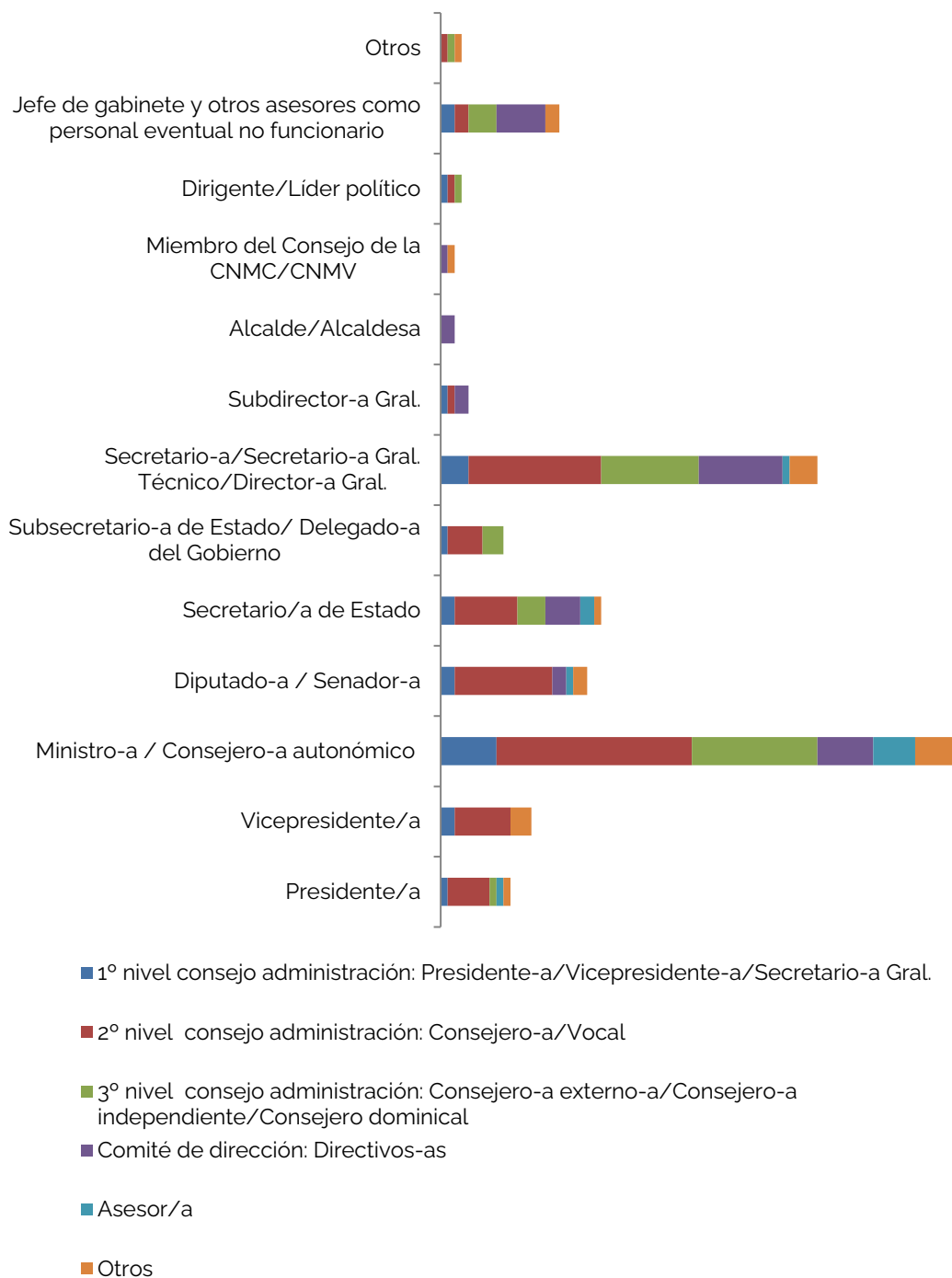
Distinguiendo por categorías dentro de la jerarquía de altos cargos, se aprecia que los/as ministros/as o consejeros/as son las personas que ostentan más puestos de primera y segunda categoría dentro del consejo de administración.

Además, el análisis ha permitido descubrir 14 casos de posibles puertas giratorias con ramificaciones internacionales, como pueden ser las siguientes situaciones: Benita María Ferrero-Waldner, consejera de Unión-Gas Natural Fenosa, que ha sido Ministra de Exteriores de Austria y comisaria europea de Comercio y de Relaciones Exteriores. Denise Patricia Kingsmill, vocal del consejo de administración actual de Inditex, que ha sido miembro de la cámara de los Lores en Reino Unido. Henri Philippe Reichstul, actual consejero externo de Repsol que fue Viceministro de Planificación de Brasil. J. Robinson West, consejero independiente actual de Repsol, que anteriormente desempeñó el cargo de Subsecretario de Interior y Subsecretario de Defensa para Asuntos Económicos Internacionales en EE.UU. o Luiz Fernando Furlan, que fue consejero en Telefónica y anteriormente había sido Ministro de Industria en Brasil.



**Figura 5**

Comparativa de cargos públicos ostentados con anterioridad y cargos posteriores desempeñados en la empresa privada



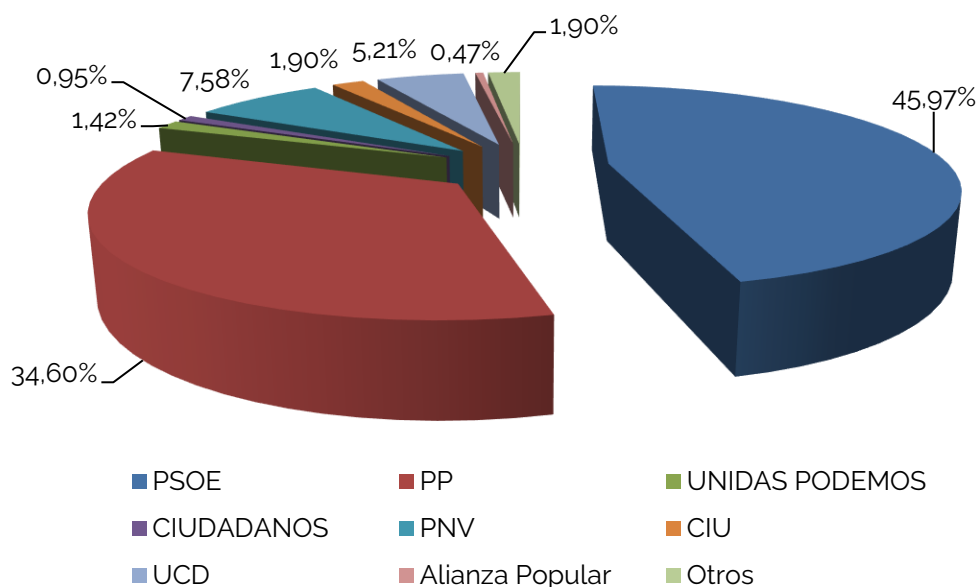
Fuente: elaboración propia.



Centrando la atención en la formación política a la que pertenecen dichos cargos (gráfico 6), resalta el Partido Socialista Obrero Español como la primera agrupación política de la que provienen más personas de la muestra estudiada (45,97%), seguido del Partido Popular (34,60%) y el PNV (16%).

**Figura 6**

Distribución del partido político del que proviene la muestra de estudio



Fuente: elaboración propia.

Haciendo un análisis individual de la muestra de personas estudiadas, a continuación (véase tabla 2) se muestran que son 21 los cargos que han ostentado dos o más puestos en distintas empresas privadas. De estas personas, destacan del PSOE, Jordi Sevilla Segura, que ha ocupado cargos en tres empresas distintas, y del PP, Rodrigo Rato Figaredo, también presente en tres organizaciones.





**Tabla 2**

Distribución de personas que han ostentado cargos en varias empresas privadas

PERSONAS	EMPRESAS	PARTIDO POLÍTICO CON EL QUE TIENEN RELACIÓN	PUESTO NO POLÍTICO EN LA ADMÓN. PÚBLICA
1. Ángel Acebes Paniagua	Iberdrola / Bankia	PP	
2. Arturo Gonzalo Aizpiri	Repsol/Enagás	PSOE	
3. Braulio Medel	Iberdrola/Fundación Bancaria Unicaja	PSOE	
4. Cristina Garmendia Mendizábal	Unión-Gas Natural Fenosa / Mediaset España	PSOE	
5. Estanislao Rodríguez-Ponga y Salamanca	Repsol/Indra	PP	
6. Fernando Becker Zuazua	El Corte Inglés/ Iberdrola	PP	
7. Guillermo de la Dehesa Romero	Unión-Gas Natural Fenosa/ Banco Santander	PSOE	
8. Isabel Tocino Biscarolasaga	Banco Santander/ Enagás	PP	
9. Jesús Fernández de la Vega	Repsol/PricewaterhouseCoopers	PSOE	
10. Jordi Sevilla Segura	Llorente & Cuenca/ Duro Felguera /PricewaterhouseCoopers	PSOE	
11. José Luis Olivas Martínez	Iberdrola/Enagás	PP	
11. Josep Piqué Camps	OHL /Vueling	PP	
13. Juan Antonio Ortega Díaz- Ambrona	Repsol/Unión-Gas Natural Fenosa	UCD	
14. Luis Alberto Salazar Simpson	Banco Santander/Orange España	UCD	
15. Manuel Azuaga Moreno	Unicaja/SOS Cuétara		Director Gral.- Presidente de AENA
16. Manuel Pizarro Moreno	El Corte Inglés/Endesa	PP	Abogado del Estado en excedencia
17. Narcís Serra	Unión-Gas Natural Fenosa /Telefónica	PSOE	
18. Oscar Via Ozalla	Isolux Corsán /Indra	PSOE	
19. Pedro Solbes Mira	Endesa/Barclays	PSOE	
20. Rodolfo Martín Villa	Técnicas Reunidas/Endesa	UCD	
21. Rodrigo Rato Figaredo	Telefónica/ Servihabitat/Santander	PP	

Fuente: elaboración propia

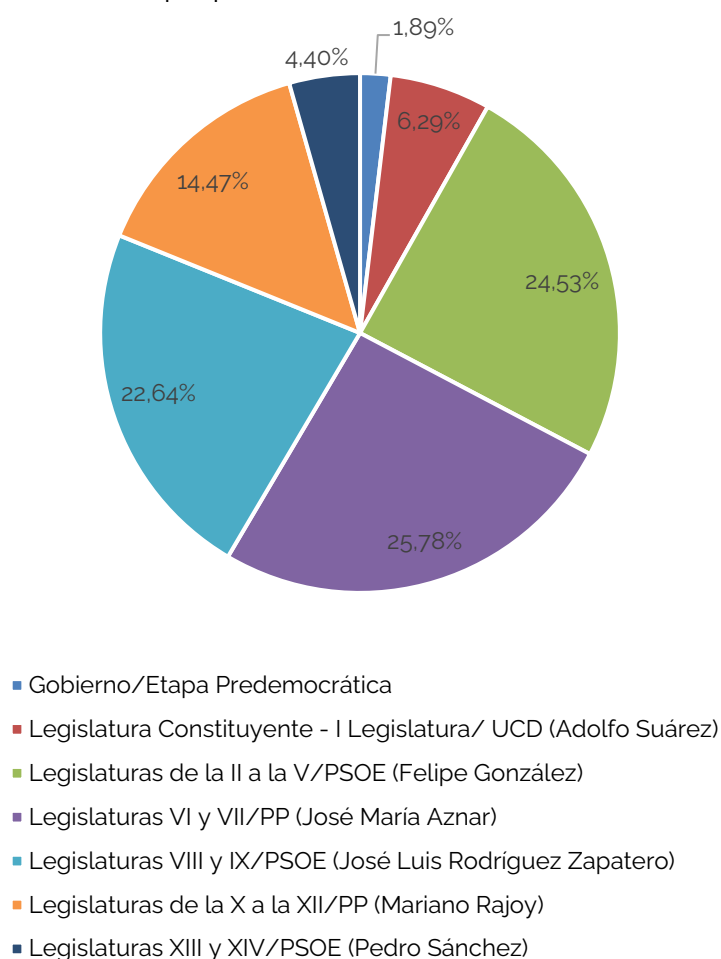
Tratando de concretar, a nivel nacional, la interconexión política con el desempeño de puestos en la empresa privada, vemos en la figura 7 la relación con los distintos gobiernos nacionales. Son los gobiernos del PP, presididos por José María Aznar (legislaturas VI y VII) de los que más cargos políticos provienen (25,78%), seguido de los del PSOE (legislaturas de la II a la V), presididos por Felipe González (24,53%) y en



tercer lugar los del PSOE (legislaturas VIII y IX) presididos por José Luis Rodríguez Zapatero (22,64%).

**Figura 7**

Distribución de la formación de gobierno nacional  
del que proviene la muestra de estudio



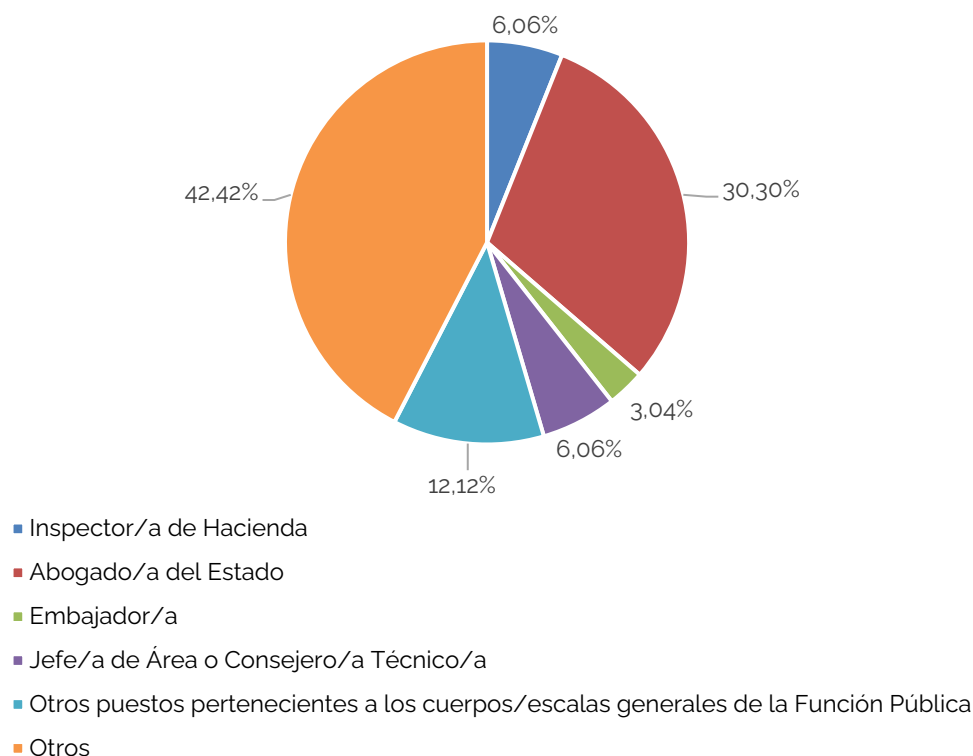
Fuente: elaboración propia.

En este estudio también se ha tenido en cuenta la muestra conformada por aquellas personas que han ostentado un puesto en la Administración Pública, distinto del ámbito político y posteriormente ha migrado a la empresa privada (véase el gráfico 8). Se ha detectado que el mayor número es el representado por abogados/as del Estado (30,30%), conjugándose en la categoría "otros", representada con el 42,42% de la muestra, puestos como directores/as o presidentes/as de empresas públicas o personas pertenecientes a la escala militar.



**Figura 8**

Muestra de estudio de personas que han ostentado cargos públicos distintos a los del ámbito político



Fuente: elaboración propia.

## 6.- Discusión y conclusiones

Teniendo en cuenta los resultados de la presente investigación, y concordando con los resultados de estudios previos (Martínez-García, Sacristán-Navarro y Gómez-Ansón, 2020; Palá, 2021; Santos y Palacios, 2021), es clave señalar como, a pesar de que la legislación vigente y los códigos de buen gobierno corporativo<sup>4</sup> en España

<sup>4</sup>- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

- Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo, obligando a las empresas de cincuenta o más trabajadores a elaborar e implantar planes de igualdad en los términos de este Real Decreto.

- Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas, de 22 de mayo de 2006. Revisado en junio de 2020.



hacen recomendaciones en relación con el aumento de la presencia femenina en los puestos directos y consejos de administración, produciendo esta intervención una efectiva mejora en este sentido, siguen siendo los hombres los que mayoritariamente son elegidos por las grandes empresas para ostentar puestos en la organización. Además, es el conjunto masculino el que es posicionado en cargos de mayor relevancia en la empresa, frente a las mujeres. Por lo que sigue existiendo una brecha de género, dado que no solo existe un desequilibrio en cuanto a proporción, sino también en la tipología de puesto alcanzado por cada colectivo.

Por otro lado, el análisis muestra claramente que el sector que más practica el *revolving doors* es el energético, con un protagonismo claro en relación con el resto de categorías, dado que en él encontramos mayores conexiones con el ámbito político o la Administración pública.

La muestra estudiada deja patente que las personas que provienen de puestos estipulados como políticos han desempeñado sus labores principalmente en el Poder Ejecutivo, quedando sin representación el Poder Judicial en la práctica de las puertas giratorias. Dentro de esta categoría política, en la que se recoge los altos cargos públicos nacionales y autonómicos u otros cargos influyentes del ámbito político que han migrado al ámbito empresarial, prevalecen personas que han sido anteriormente autoridades de primer orden, como son los/as ministros/as a nivel nacional o los/as consejeros/as autonómicos a nivel regional, además de ocupar estos/as los puestos determinados de mayor relevancia en las empresas (primer y segundo nivel dentro del consejo de administración). Evidencia esta circunstancia, de manera meridiana, cómo los puestos políticos mejor posicionados o los primeros lugares en la jerarquización institucional dan lugar a emplazamientos superiores o más privilegiados posteriormente en una empresa privada.

Además, se han descubierto migraciones del panorama público al privado, no solo en el ámbito nacional, sino también en el internacional con el desempeño de puestos en empresas españolas por parte de personas asociadas con anterioridad al ámbito público-institucional en otros países.

Los dos partidos que copan las relaciones entre el poder político y el tejido empresarial son PSOE y PP, coincidiendo con las dos formaciones que más tiempo han gobernado en España; dando lugar este hecho a mayores oportunidades de crear vínculos más estrechos con el empresariado español. Estas relaciones con las

---

- Orden ECO/3722/2003, de 26 de diciembre, sobre el informe anual de gobierno corporativo y otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas y otras entidades.

- Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines [COM/2012/0614 final – 2012/0299 (COD)].



empresas, incluso se han visto reforzadas en 21 casos en los que se ha localizado que las personas han tenido cabida en más de una empresa distinta.

Centrando la atención en la gobernanza nacional, destacan los Gobiernos de las décadas de los 80 y 90, presididos por José María Aznar en primer lugar y Felipe González en segundo, como de los que provienen mayor personal que luego ha ostentado cargos significativos en la empresa privada. Este hecho se explica, en gran parte, porque en esa época muchas de las empresas todavía seguían siendo públicas y el proceso de privatización dependía de ciertos ministerios -es el caso, por ejemplo, de Telefónica, Endesa, Unión-Gas Natural Fenosa o Repsol-; lo que dio lugar a la colocación de muchos políticos como consejeros en estas empresas, inicialmente en los Gobiernos predemocráticos y de la Transición, y posteriormente en los Gobiernos presididos por Felipe González. Tras este periodo, en la década de los 90, con el Plan Estratégico de Privatizaciones, el Ejecutivo perdió parte del control de las empresas del Ibex 35, pero aun así el Partido Popular consiguió colocar la mayor cantidad de sus cargos en las empresas privadas, según el total de casos detectados por este estudio. Los resultados obtenidos están en consonancia con el hallazgo de otra investigación previa (Juste de Ancos, 2022), que muestra cómo la crisis económica mundial, que tuvo lugar en 2008, influyó directamente tanto en el dominio, como en las políticas y la organización de numerosas empresas del Ibex 35; propiciando un cambio gradual de pérdida de influencia de las grandes empresas en el sistema político, lo que explicaría el descenso del número de la práctica de puertas giratorias en la última década con respecto a las anteriores. Por otro lado, también existen otros condicionantes que han contribuido en la reducción de la influencia de las empresas en el sistema político, como pueden ser la normativa regulatoria sobre conflictos de intereses y la legislación sobre transparencia, la penalización electoral por este tipo de comportamientos y una mayor exigencia por parte de la sociedad española, entre otros.

En relación con las personas que han tenido vinculación con la Administración pública fuera de la esfera política, son escasas las ocasiones que han tenido la oportunidad de pasar la pasarela a los puestos reseñables de la empresa privada.

Tras esta investigación, queda evidenciada la gran interconexión entre las élites del poder político-institucional con el poder empresarial-económico en nuestro país en el último decalustro. Siendo reseñable los gabinetes ministeriales y las consejerías como canteras potenciales de consejeros/as o directivos/as de la empresa privada. Esta práctica no debe ser contemplada como negativa, sino como una oportunidad, especialmente para el sector público que puede nutrirse del talento de personas directivas del sector privado; siempre que exista claridad e integridad en el proceso, como consecuencia del respeto a la legislación vigente en materia de transparencia.



En relación con las limitaciones que pudiera presentar el presente trabajo, destacamos la muestra de empresas, que podría ampliarse, así como el entorno estudiado, el entorno español, que también podría extenderse a una comparativa con otros países que forman parte de la Unión Europea. Por lo que futuras líneas de investigación podrían centrarse en las limitaciones mencionadas.

## **Bibliografía**

AGUILAR-JUNCOSA, I. M. 2021. "Los riesgos de corrupción de los lobbies", *Revista Española de la Transparencia*, núm. 12: 125-144. Disponible en: <https://doi.org/10.51915/ret.122>

BLANES I VIDAL, J., DRACA, M. y FONS-ROSEN, C. 2012. "Revolving door lobbyists", *American Economic Review*, núm. 102(7): 3731-3748. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.257/aer.102.73731>

CASTELLANI, A. 2018. "Lobbies y puertas giratorias. Los riesgos de la captura de la decisión pública", *Revista Nueva Sociedad*, núm. 276: 48-61. Disponible en: <https://nuso.org/articulo/lobbies-y-puertas-giratorias/>

CHALMERS, A. W., KLINGLER-VIDRA, R., PUGLISI, A. y REMKE, L. 2022. "In and out of revolving doors in European Union financial regulatory authorities", *Regulation & Governance*, núm. 16(4): 1233-1249.

CRÓNICA GLOBAL (s.f.) *Las 15.000 principales empresas de España. Ranking de sociedades con los principales datos*. Disponible en: <https://cronicaglobal.elespanol.com/ranking-15000-empresas-espanolas.html>

JUSTE DE ANCOS, R. 2023. "La gran transformación del poder económico: puertas giratorias, capital y consejeros en la red de empresas españolas cotizadas", *Revista Española de Sociología*, núm. 32(2): a157. Disponible en: <https://doi.org/10.22325/fes/res.2023.157>

LAPIRA, T. M. y HERSCHEL F. T. III. 2014. "Revolving-door Lobbyists and Interest Representation", *Interest Groups and Advocacy*, núm. 3(1): 4-29. Disponible en: <https://doi.org/10.1057/iga.2013.16>

LEE, K. y YOU, H. Y. 2023. "Bureaucratic Revolving Doors and Interest Group Participation in Policy Making" *The Journal of Politics*, núm. 85(2). Disponible en: <https://doi.org/10.1086/722340>

MARTÍNEZ-GARCÍA, I., SACRISTÁN-NAVARRO, I. y GÓMEZ-ANSÓN, S. 2020. "Diversidad de género en los consejos de administración: El efecto de la normativa en la presencia de mujeres en las empresas españolas cotizadas", *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC*, núm. 22(22): 60-81. Disponible en: <https://doi.org/10.7263/adresic-022-03>

MY NEWS (2020) "[My] News Hemeroteca". Disponible en: <https://www.mynews.es/>



PALÁ LAGUNA, R. 2021. "La diversidad de género en el consejo de administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas", *Revista Aragonesa de Administración Pública*, núm. 56: 41-62. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=1122>

SANTOS JAÉN, J. M. y PALACIOS MUÑOZ, A. 2021. "Igualdad de género en los consejos de administración ¿Realidad o utopía?", *La Razón Histórica. Revista hispanoamericana de Historia de las Ideas*, núm. 51: 16-40. Disponible en: <https://www.revistalarazonhistorica.com/51-2/>

SHEPHERD, M. E. y YOU, H. Y. 2020. "Exit strategy: career concerns and revolving doors in Congress", *American Political Science Review*, núm. 114(1): 270-284. Disponible en: <https://doi.org/10.1017/S0003055419000510>

STRICKLAND, J. M. 2020. "The Declining Value of Revolving-Door Lobbyists: Evidence from the American States", *American Journal of Political Science*, núm. 64(1): 67-81. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/ajps.12485>

VAQUERO GARCÍA, A. y CADAVAL SAMPEDRO, M. 2022. "Reflexiones y propuestas para combatir la corrupción pública en la administración local", *Revista Española de Transparencia*, núm. 15: 181-205. Disponible en: <https://doi.org/10.51915/ret.219>