

CRISIS EN LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL (1973-77)

Basado en el estudio, promovido por la Fundación FIES, de veinte medianas empresas industriales en crisis, este artículo de **Luis González Olivares** contiene un sucinto análisis de los principales factores internos que coadyuvaron a desencadenar y agravar dicha crisis; factores cuyo origen se remonta a la etapa de mayor crecimiento de las empresas investigadas. La presencia de estos factores internos — en parte fruto de las peculiares características de este tipo de empresas, en parte consecuencia del contexto en que nacieron y/o se desarrollaron durante los años sesenta y primeros setenta— explicaría la acusada vulnerabilidad de dichas empresas ante la súbita modificación —crisis económica general, transición política— de las circunstancias generales, no sólo económicas, en que habían venido desenvolviéndose. Vulnerabilidad que se tradujo en un acelerado proceso de crisis interna que en algunos casos desembocaría en la desaparición de las empresas afectadas.

INTRODUCCION

ENTRE 1973 y 1980, fechas que acotan el alcance temporal de las dos investigaciones (1) en que se apoyan estas páginas — cuyo contenido, sin embargo, no va más allá del último tercio de 1977—, aumentó ininterrumpidamente el número de empresas españolas en situación más o menos crítica. Sin olvidar la obligada referencia al imparable crecimiento de la tasa de paro, bastará con aludir a los datos sobre suspensiones de pagos, quiebras y expedientes de regulación de empleo, tan ilustrativos al respecto (2). Pero las cifras son de dominio público (cuadro n.º 1) y huelgan aquí los comentarios sobre el particular. Lo cierto es que fueron y son tan dramáticas las consecuencias de aquella situación que todavía hoy, a pesar

del tiempo transcurrido, no parece ocioso preguntarse qué causas — además de la crisis económica mundial, que habría actuado como catalizador— motivaron las graves dificultades internas o la desaparición de estas empresas. Aunque sea para acabar respondiéndonos con otra pregunta sobre la posibilidad de que algunas de tales causas no sólo continúen actuando en el presente, sino que se resistan tercamente a dejar de hacerlo.

Evidentemente, el impacto de la crisis económica sobre nuestras empresas industriales, que hubiera sido fuerte en cualquier caso, lo fue mucho más al incidir sobre una realidad particularmente sensible, y además sus efectos resultaron amplificadas por las singulares circunstancias sociopolíticas en que se desenvolvía el país. Aun teniendo en cuenta la doble

tensión introducida por el aumento del precio de los *crudos* — incremento de costes, por el lado de la oferta; depresión de la demanda— y sus repercusiones a escala microeconómica, hubiera sido demasiado simplista achacar las dificultades de tantas empresas españolas a la apertura de un drástico proceso de *selección natural* a través de los mecanismos del mercado. Tal explicación, siendo parcialmente cierta, no llevaba demasiado lejos; sobre todo considerando que la singular configuración de nuestros mercados convertía el calificativo *natural* en un eufemismo indefendible. Los datos prueban que las empresas se vieron envueltas en serios problemas desde los mismos inicios de la crisis, es decir, cuando todavía las directrices básicas de la política económica se limitaban a moderar las consecuencias de aquélla —se hablaba de «puentearla»— en espera de tiempos mejores. Lo cual es un indicio de que dicho proceso selectivo difícilmente hubiera sido tan rápido y profundo de no concurrir, además de los factores generales que actuaban a escala internacional, otros específicamente nuestros que difundían y reforzaban los efectos de aquéllos, conformando esa realidad particularmente sensible a que antes aludíamos. Estos factores específicos eran, por otra parte, fáciles de identificar, al menos como hipótesis de trabajo, y cabía clasificarlos en dos grandes grupos, según fuesen fruto de a) la estructura económica e institucional heredada del período precedente, y b) las peculiares características de buen número de empresas industriales españolas, si bien los del primer grupo constituían el gran marco de referencia —un marco de referencia activo— en que habían ido desarrollándose y cristalizando los del segundo. Y tal fue, en

CUADRO N.º 1
SUSPENSIONES DE PAGOS, QUIEBRAS Y EXPEDIENTES DE REGULACIÓN DE EMPLEO (1972-1981)

Año	SUSPENSIONES DE PAGOS			QUIEBRAS			EXPEDIENTES DE REGULACION DE EMPLEO	
	Núm.	Millones de pesetas		Núm.	Millones de pesetas		Núm.	Trabajadores afectados
		Activos	Pasivos		Activos	Pasivos		
1972	142	5.587	3.672	56	925	1.018	2.298	42.825
1973	120	6.537	3.767	53	268	693	2.064	44.072
1974	308	42.043	25.454	56	2.230	2.148	2.340	75.932
1975	322	37.813	24.638	72	2.375	1.270	3.417	160.705
1976	386	52.412	32.073	100	2.500	2.619	4.386	120.552
1977	531	65.071	51.034	87	2.436	3.101	7.055	156.180
1978	598	144.645	94.779	117	4.248	5.705	10.218	276.201
1979	711	156.289	98.789	126	6.533	20.402	13.675	332.869
1980	815	167.376	105.692	133	7.984	22.787	15.532	488.286
1981	819	214.841	128.903	144	4.797	8.474	13.553	477.599

Fuentes: I.N.E. y Ministerio de Trabajo

síntesis, el enfoque adoptado para realizar las investigaciones citadas al principio, que fueron una tentativa —aunque limitada— de conectar con el fenómeno de la crisis industrial a través de algunas experiencias empresariales concretas.

I. ASPECTOS METODOLOGICOS

Realicé estas investigaciones en los años 1978 y 1980/81 sobre un total de veinte medianas empresas industriales en crisis. Se trataba de empresas dedicadas a muy distintas actividades, pero todas ellas vinculadas al mercado de bienes de consumo duraderos, bien como fabricantes de productos de demanda final (electrodomésticos, muebles, confección textil), bien de productos auxiliares para estas industrias u otras (automoción) de mayor tamaño. Si la primera investigación consistió en el estudio exhaustivo de toda la trayectoria vital de

una sola empresa, desde su fundación en los años veinte hasta su quiebra final en 1978, contando para ello con toda clase de datos (comerciales, financieros, laborales) y colaboraciones (empresarios, directivos, trabajadores), la segunda abarcó un conjunto de 19 empresas, y el trabajo de campo sobre la pequeña muestra seleccionada, cuya composición queda recogida en el cuadro n.º 2 (3), consistió en una serie de entrevistas abiertas (un promedio de

catorce por empresa) con propietarios/gerentes, alto personal ejecutivo y representantes sindicales, cuya finalidad no era otra que obtener, para cada caso, versiones previsiblemente distintas —o, al menos, formuladas desde diferente perspectiva— de un mismo proceso: el que había conducido a la crisis interna o, en casos extremos, a la desaparición de las empresas investigadas. Se buscaba una descripción crítica de este proceso en la voz de sus

CUADRO N.º 2
COMPOSICION DE LA MUESTRA DE EMPRESAS ESTUDIADA POR SUBSECTORES Y REGIONES

ACTIVIDAD	LOCALIZACION					Total
	Levante y Cataluña	Centro	Norte	Sur		
Auxiliar del automóvil	1	2	3			6
Auxiliar de electrodomésticos.			1	1		2
Electrodomésticos		1	1			2
Muebles	1	1	1	2		5
Textil-confección		1				1
Textil (varios)	3		1			4
TOTAL	5	5	7	3		20

protagonistas —contrastando la de distintas fuentes dentro de cada empresa—, con el claro propósito de extraer tanto los rasgos que fueran comunes a los diferentes casos como sus variantes más significativas, a fin de articular unos y otras en un argumento descriptivo que quizás contribuyera a iluminar la realidad más compleja en que se inscribían las experiencias analizadas, siquiera fuese abriendo interrogantes que sirvieran de punto de partida a investigaciones de mayor alcance.

En cuanto a las entrevistas realizadas, cabe distinguir dos grupos. En las del primero y principal, cuyo objeto era obtener una visión global de la estructura y del desenvolvimiento de la empresa, así como de su problemática en los últimos años, en cada caso tuve como interlocutores, por un lado, a alto personal directivo (propietarios y gerentes), y, por otro, a representantes de los trabajadores (este grupo, en varios casos, hubo de desdoblarse en dos, al existir indicios sobre divergencias de criterio entre las secciones sindicales mayoritarias dentro de la empresa). El segundo grupo de entrevistas, que sirvieron para aclarar o profundizar en determinados aspectos de aquella problemática, dio entrada a personas con cierto nivel de responsabilidad ejecutiva: directores técnicos, comerciales, administrativos, de personal, jefes de taller, etc. Las entrevistas del primer grupo se grabaron en cinta magnetofónica siempre que fue posible —y lo fue en la mayoría de los casos—; en el resto, mantenidas en el puesto de trabajo y procurando interferir lo menos posible la normal actividad de nuestros informadores, sólo se tomaron abundantes notas a vuelapluma, que era lo que permitían las circunstancias.

Queda, finalmente, decir algo acerca del segmento industrial acotado como base para realizar los trabajos a que vengo refiriéndome. ¿Por qué empresas vinculadas a la producción de bienes de consumo duraderos? ¿Por qué medianas empresas? Trataré de sintetizar al máximo las consideraciones que entonces me llevaron a optar por estas alternativas. En cuanto al primer interrogante, tuve en cuenta que el segmento industrial elegido: a) había sido uno de los más dinámicos durante la etapa de crecimiento de la economía española (4), y también uno de los que con mayor sensibilidad acusaron el impacto de la crisis a partir de 1974; b) que, sin embargo, antes de que ésta se dejase sentir en toda su magnitud, eran ya detectables ciertos síntomas de saturación del mercado interior, y, paralelamente, indicios de que había comenzado una fase de selección de la oferta, cuyo desarrollo durante los años sesenta fue tan rápido como desordenado; y c) que, sin olvidar los reajustes más o menos traumáticos que provocaba y seguiría provocando la crisis, este segmento —globalmente considerado— contaba con una importante demanda potencial futura, tanto interior como exterior, y podría continuar desempeñando un papel de cierta relevancia en el desarrollo de nuestra economía, siempre que supiera adaptarse, vía valor añadido, a las coordenadas impuestas por el nuevo escenario nacional e internacional.

En cuanto al segundo interrogante, la hipótesis de partida fue que, en períodos de expansión económica como el que había vivido nuestro país entre 1960 y 1973, buen número de empresas de mediano tamaño (5) son fruto del crecimiento de pequeñas unidades productivas con voluntad

y capacidad de adaptación a las cambiantes condiciones del mercado, de modo que dichas empresas podrían ser un instrumento útil para acercarnos a algunas de las claves de nuestro reciente desarrollo industrial. ¿En función de qué recursos y de qué expectativas algunos empresarios españoles decidieron, durante la etapa 1960-73, afrontar los riesgos inherentes a todo proceso de crecimiento? Y, en cualquier caso, ¿fue éste el resultado de una opción racionalmente elegida después de sopesar recursos, expectativas y riesgos previsibles, o se trató, por el contrario, de una respuesta predominantemente intuitiva en el marco de unas condiciones *sui generis*? El complejo problema de la dimensión empresarial —tan ligado, por otra parte, a la inversión y al empleo globales—, ¿fue analizado como tal en cada etapa del proceso de crecimiento, o el empresario sólo tomó conciencia del mismo cuando la ralentización de este proceso colocó la preocupación por los costes en un primer plano? Por otra parte, en la mediana empresa sería posible encontrar a ese empresario de los años sesenta/setenta, *self made man*, creador e impulsor de su propio negocio, sin vínculos directos con los grandes grupos industriales y/o financieros, que había vivido los cambios experimentados por el entorno socio-económico español en los últimos quince o veinte años y cuya visión de los acontecimientos —particulares y generales— se buscaba. Como se buscaba la de quienes, desde su puesto de trabajo, en la oficina o en el taller, contribuyeron al desarrollo de unas empresas que, en muchos casos, habían visto nacer antes de asistir a su zozobra, cuando no a su definitivo hundimiento.

II. EL MARCO GENERAL

Se ha aludido antes a la estructura económica e institucional como marco de referencia y, a la vez, factor determinante —aunque no único— de ciertas peculiaridades de nuestras empresas industriales. Dejando para más adelante algunas alusiones concretas y circunstanciadas, trataré de sintetizar ahora, a grandes rasgos, los aspectos más relevantes en relación con el tema central de este trabajo.

Tras el llamado Plan de Estabilización de 1959 (y el conjunto de medidas complementarias adoptadas posteriormente), la economía española conoció un período de extraordinario crecimiento. Sin embargo, al iniciar esta etapa, las limitaciones e insuficiencias acumuladas durante la fase autárquica conformaban una herencia difícilmente administrable sin introducir en ella profundas reformas que afectasen a toda su estructura, y no sólo a algunos aspectos de la misma, por importantes que éstos fueren. Por eso cabe decir que lo que se hizo —y, sobre todo, lo que se dejó de hacer, principalmente en materia de política económica exterior—, con ser necesario, resultó insuficiente, y muchas de las taras recibidas de la etapa anterior contribuyeron de manera decisiva a configurar las propias del nuevo período. El absorbente intervencionismo estatal, la inmadurez y falta de transparencia del mercado financiero, el proteccionismo indiscriminado, la asincronía en el desenvolvimiento de los sectores productivos, la creciente rigidez del mercado de trabajo, la ausencia de estímulos efectivos a la investigación básica y aplicada, etc., dejaron su impronta en el «modelo» de desarrollo que estaba fraguándose. Este se caracterizó,

desde los primeros momentos, por un crecimiento tan fuerte como desequilibrado, que no alcanzó a ocultar los profundos desajustes intra e intersectoriales que producía, pero sí permitió infravalorarlos —a nivel político, al menos—, dando tiempo a que cristalizaran situaciones anómalas que implicaban, de hecho, una ineficiente asignación de los recursos productivos del país.

Y si es verdad que el citado Plan de Estabilización introdujo un cierto saneamiento en nuestro panorama económico, también lo es que tal saneamiento no logró desterrar la proliferación de actividades marginales y de unidades productivas frágiles, anacrónicas y escasamente innovadoras, proclives a la manipulación de los mercados por vía corporativa y apenas interesadas en proyectarse —las que pudieran hacerlo— más allá de nuestras fronteras. Los beneficios que, a corto plazo y sin demasiados riesgos, deparaba un mercado interior muy protegido, poco exigente en cuanto a calidades e inerte en materia de precios, no eran obviamente un estímulo para que los empresarios dedicasen parte de sus mejores esfuerzos a la consecución de estructuras productivas más sólidas y racionales, capaces de competir con éxito y voluntad de permanencia en los mercados exteriores. Y todo esto mientras, por otro lado, un burocratismo estatal omnipresente e inflexible dificultaba, cuando no impedía, la materialización de no pocas iniciativas privadas, cuyo originario dinamismo quedaba pronto ahogado en una maraña de leyes, reglamentos, órdenes ministeriales y discrecionalidades administrativas.

Sucedió, pues, que si bien las grandes agregaciones reflejaban

una evolución favorable, el aparato productivo del país iba acumulando desventajas en lo referente a dimensión, autonomía financiera y nivel tecnológico de las explotaciones. De modo que el gran esfuerzo inversor realizado durante aquellos años, al dispersarse entre gran número de pequeñas empresas, perdió buena parte de su efectividad: ni se aprovechó íntegramente el potencial productivo incorporado a la tecnología importada, debido al incumplimiento de las exigencias de racionalización que comportaba el buen uso de las mismas, ni se aprovechó la oportunidad de tomarlas como base de partida para poner en marcha innovaciones tecnológicas propias. Y aunque, como contrapartida, tal dispersión tuviese efectos favorables sobre el nivel de empleo, éste resultaba tanto más ficticio cuanto más se apoyaba en estructuras empresariales poco eficientes. La situación de inferioridad resultante, que refrenaba la de por sí escasa vocación exportadora de nuestra industria, solía ser el argumento de partida para cerrar el círculo vicioso, alimentando los reflejos proteccionistas que previamente propiciaran su consolidación.

La articulación de la tutela estatal con presiones de carácter corporativo permitiría creer que la aspiración de hacer compatibles los ideales del momento —desarrollo industrial, pleno empleo, estabilidad de precios y contención del déficit con el exterior— no era un espejismo. Pero si el crecimiento fue posible, a pesar de las recaídas de 1967-68 y 1970-71, no lo fue la consolidación de un sistema productivo equilibrado y eficiente, capaz de incorporarse a la evolución tecnológica con aportaciones propias y apto para adaptarse al esquema de venta-

jas comparativas vigente en cada circunstancia. Los costes adicionales que tal situación engendraba —no siempre medibles— hubieron de financiarse vía inflación, es decir, con otro espejismo. Porque ésta distorsionaba de tal modo los cálculos empresariales, que día a día fue creciendo el número de empresas sin más tabla de salvación que el rápido crecimiento de su cifra de negocios —empujada por la estructura de costes que la soportaba— y/o la abundancia de recursos crediticios. Un panorama poco alentador, sobre el que vino a incidir el doble efecto, antes apuntado, de la gran crisis abierta a fines de 1973.

III. EMPRESAS ANTE LA CRISIS

¿Cómo se reflejaba en nuestras empresas industriales la situación que someramente hemos esbozado, y cómo contribuían aquéllas, en la medida de sus fuerzas, a sostener dicha situación? No se trata de ensayar aquí una respuesta con afán generalizador, sino de aportar los indicios que en tal sentido proporciona el estudio de una serie de experiencias muy concretas. Situémonos en los meses centrales de 1973. Pues bien, si hubiera de trazar un retrato-robot con los rasgos más sobresalientes de las empresas investigadas, obligado —por razones de espacio— a prescindir de detalles que sin duda acentuarían el realismo del boceto final, centraría mi atención en los siguientes aspectos.

1. Desvinculación de los mercados exteriores.

Todas las empresas sometidas a estudio nacieron orientadas al

mercado interno, y los propios empresarios reconocían que no percibieron la necesidad de cambiar de estrategia y arriesgarse en la conquista de otros mercados mientras el nuestro continuó proporcionándoles la cifra de negocios que precisaban (aunque para lograrla, como veremos enseguida, hubieran de diversificar en exceso su producción). La estabilización o el descenso de la demanda interna está en el origen de la actividad exportadora de algunas de estas empresas. Otra cuestión es que ésta fuese una actividad residual y, con frecuencia, sólo transitoria, o bien estuviese ligada —así sucedía en un par de casos— a la existencia de contratos con compañías extranjeras que proporcionaban tecnología y al tiempo actuaban como clientes.

Sin olvidar el rígido tratamiento burocrático que la Administración daba a nuestras ventas al exterior, convirtiendo en letra muerta los mejores propósitos incorporados a la normativa vigente —se me citaron aspectos claves: tráfico de perfeccionamiento, desgravación fiscal, crédito a la exportación y su seguro—, lo cierto es que la ausencia de exportaciones o el carácter más o menos esporádico de las mismas son hechos cuya causa habría que buscar en la discontinuidad de los esfuerzos realizados por las empresas en tal sentido y/o en la escasa competitividad de sus productos, tanto por razones de precio, calidad y comercialización, como porque en la mayoría de los casos, además, tales productos no eran propios y originales, sino fruto de la cesión de patentes foráneas o meros remedos de éstas (naturalmente, no autorizados), que a su vez solían ser reciclados por otros competidores menos imaginativos o sin recursos para

asistir a ferias internacionales de la especialidad.

Parece indudable que el recurso a la tecnología extranjera (tanto si la situación de dependencia que conllevaba se reconocía formalmente —cesión de patentes, asistencia técnica, etc.— como si no se producía tal reconocimiento) fue, en su día, un elemento clave del proceso de modernización de estas empresas, tanto más cuanto mayor era el nivel tecnológico que debía llevar incorporado el producto final y mayores las exigencias de la demanda con respecto a la normalización del mismo. Frente a desventajas evidentes —pago de regalías, por ejemplo— y otras cuyas consecuencias quizás no eran tan evidentes a corto plazo —restricciones a la exportación del producto, abandono de la propia capacidad de innovación—, la fórmula elegida ofrecía la ventaja de realizar el esfuerzo inversor preciso a sabiendas de que éste permitiría: a) dejar a un lado la producción de modelos propios, cuyo perfeccionamiento, absolutamente necesario para responder a los requerimientos de la demanda, exigía inversiones de tiempo y dinero que se juzgaban superfluas, tanto más si se dudaba del resultado final; b) salir al mercado con productos estandarizados y ya difundidos en otros países, cuyas posibilidades comerciales habían sido suficientemente contrastadas; y, en algún caso, c) acrecentar el prestigio de la empresa por el mero hecho de ofrecer marcas extranjeras de conocido renombre, aunque dichas marcas amparasen, a veces, productos internacionalmente obsoletos o en vías de serlo.

Pero, de cualquier forma, lo que importa resaltar es que las

ventajas, o pretendidas ventajas, iniciales acabaron convirtiéndose en inconvenientes en la mayoría de los casos estudiados, dada la facilidad con que la situación tendía a reproducirse con el paso del tiempo. La dependencia contraída, lejos de ir disminuyendo conforme aumentaban los recursos — materiales, financieros, humanos — a disposición de las empresas, fue consolidándose, e incluso se acentuó como consecuencia de las escasas o inexistentes dotaciones para investigación y desarrollo de innovaciones propias, fueren de producto, de procedimiento o de ambas cosas. En este sentido, cabría decir que la despreocupación fue total. Y si es cierto que estas empresas modernizaron sus instalaciones, también lo es que lo hicieron con la mirada puesta en las expectativas que a corto plazo ofrecía el mercado interior, cuyo crecimiento no aprovecharon como plataforma para conseguir la dimensión y/o la especialización adecuadas, sino para — apoyándose en el proteccionismo imperante, que jugaba a favor de esta estrategia — acrecer su cifra de negocios sin recurrir a la exportación como fuente regular de ingresos. Al exterior salían, en pocos casos y en condiciones no siempre ortodoxas, bien para aprovechar mercados puramente coyunturales, bien para aliviar transitorias crisis de ventas o de superproducción.

2. Dimensión inadecuada y/o insuficiente especialización.

La mayoría de las empresas investigadas, cualquiera que hubiese llegado a ser su tamaño, procedían de núcleos originarios de muy similares características: pequeños talleres familiares y semiartesanos al frente de los cua-

les hubo, en el momento oportuno, personas capaces de intuir — los datos eran escasos y poco fiables — la futura orientación de la demanda y los vacíos de oferta que se producirían. Para ganar tiempo al tiempo y terreno a los futuros competidores era preciso modernizarse; dejar atrás los métodos de trabajo de la etapa que concluía, a veces tan insólitos como eficaces (6), y hacer frente a las nuevas circunstancias. Los problemas no serían tanto de mercado como de medios para responder a la demanda en volumen y calidad, aunque esto último fuese todavía cuestión de materiales más que de diseño y acabado.

Como los propios empresarios consultados reconocían, la ampliación y modernización de las instalaciones se hizo de prisa e improvisando sobre la marcha, es decir, según aflúan los pedidos, siendo frecuentemente las características de éstos, a falta de una idea previa sobre los límites en que debiera contenerse la capacidad de respuesta de la empresa, el elemento determinante de la estructura productiva y, en definitiva, de las inversiones de aquélla. No se trataba tanto de adaptar el producto a los requerimientos de la demanda como de cubrir una gama cada día más amplia de productos de la misma familia. De modo que, en unos casos, el nivel de tipificación de los productos, aun siendo superior al de la etapa precedente, estaba lejos de permitir una auténtica producción seriada; y, en otros, dicha tipificación, rigurosamente impuesta por el mercado, afectaba a series muy cortas de distintos modelos o de variantes de un modelo-base.

Los empresarios interrogados al respecto ponían todo el énfasis

en defender la versatilidad productiva de sus medianas empresas frente al anquilosamiento de las grandes y a la insuficiencia de recursos de las pequeñas, olvidando que tal versatilidad ha de contenerse dentro de ciertos límites, más allá de los cuales lo que está en peligro es la productividad global de la explotación, cualquiera que sea su tamaño. En condiciones equiparables, las economías de escala no son, en definitiva, sino la diferencia resultante entre un proceso productivo que tiende a ser continuo y otro que padece las alteraciones y discontinuidades que conllevan los cambios frecuentes de producto final y, por tanto, de los factores productivos empleados o de la combinación de éstos. Dada la tendencia a la diversificación de productos observada en estas empresas, constante a lo largo de su proceso de crecimiento, parece obvio que la productividad global de las explotaciones sólo podría crecer cuando la producción de cada artículo se acercase al óptimo. Lo cual, según las informaciones recogidas, estaba muy lejos de suceder en la realidad.

Concentrados sus esfuerzos en el mercado interior, estas empresas procuran aprovechar de inmediato las oportunidades que aquél les ofrece, y para conseguirlo tienden a aumentar las ventas diversificando su oferta. Se irá produciendo así una expansión comercial apoyada en el desproporcionado aumento de la capacidad del equipo instalado, no en la mejor — más eficiente — utilización del mismo. Las empresas se redimensionan, crecen; pero este crecimiento no responde a criterios de racionalidad técnico-económica. La cifra de negocios aumenta, pero la dispersión de esfuerzos impide que el tamaño de las series se traduzca en un

descenso apreciable de los costes unitarios. Las expectativas a corto plazo, generalmente optimistas, constituyen la referencia fundamental a la hora de efectuar nuevas inversiones; no se realizan estudios de viabilidad rigurosos, sino que las decisiones se adoptan en función de beneficios más aparentes que reales y de una demanda potencial más intuitiva que evaluada a partir de datos fiables y mediante procedimientos solventes. Inevitable fruto de la improvisación y del apresuramiento, la situación resultante es con frecuencia caricaturesca, aunque no lo entiendan así sus protagonistas. Pero por ellos hemos sabido de una moderna y costosa línea para la fabricación de muebles en serie repartida en las tres plantas de un mismo edificio; y de una procesión de carretilleros transportando de unas máquinas a otras, y de éstas a los almacenes, piezas o productos terminados de lo que debiera de haber sido una cadena de producción de primeros equipos y recambios para automóviles; y conste que ambos ejemplos — nada raros dentro de la pequeña muestra estudiada — corresponden a empresas bastante prestigiosas en sus respectivas actividades (7).

El sobredimensionamiento en dos aspectos básicos, plantilla y bienes de equipo, comienza a gestarse en esta etapa de crecimiento desaforado. Como éste se mide en términos de facturación, la baja productividad por persona empleada, imputable tanto a la deficiente utilización de los recursos comprometidos en el proceso productivo como a la escasa cualificación técnica del personal, tratará de compensarse recurriendo a soluciones que poco tienen de tales. Por un lado, la relativa baratura del factor trabajo propiciará la acumulación de per-

sonal no cualificado (peones y subalternos), que de hecho quedará en situación de subempleo; y, por otro, la necesidad de contrarrestar las aludidas limitaciones técnicas de la plantilla, forzará la incorporación de equipos con alto nivel tecnológico, cuya subactividad, fruto de la falta de especialización de la empresa, sólo desaparecerá — en algunos casos — conforme vayan quedando obsoletos y el ciclo esté a punto de recomenzar.

Lo cierto es que, durante los años de mayor euforia, el aumento de la cifra de negocios, apoyada en precios de venta que cubrían con algún desahogo los costes, permitió soslayar las cuestiones de fondo. Pero el panorama comenzó a cambiar en los últimos años sesenta y se agudizó en los primeros de la década siguiente. Las opiniones recogidas son unánimes al respecto: el fuerte crecimiento de la oferta en los años precedentes se encontraba ahora con una demanda interior menos activa y más exigente, que además repartía su atención entre un espectro más amplio de bienes y servicios. La exportación hubiera podido contribuir a paliar el problema que estaba planteándose, pero ésta no es una solución que pueda improvisarse. De hecho, sólo tres de las empresas investigadas comenzaron entonces a trabajar seriamente en este sentido, con escasos resultados inmediatos; el resto, con las tres excepciones citadas, se atuvo al mercado interior o se limitó a realizar tentativas esporádicas.

El mercado interno continuó siendo, para todas ellas, el escenario preferente, no obstante el endurecimiento de la competencia, que provocó la adopción de estrategias comerciales tan «agresivas» — el término estaba de moda — como comprometedoras. En

general, la reacción vino a acentuar los problemas de diversificación preexistentes. Las empresas que producían bienes de demanda final centraron sus esfuerzos, por un lado, en la mayor cualificación y diferenciación del producto, ampliando además su gama de modelos, y, por otro, en la captación de clientela con menor nivel de renta, vía facilidades de pago, lo que, a su vez, implicaba aumentar el volumen y el plazo del crédito concedido a los distribuidores. Las empresas auxiliares, sin posibilidades de concurrir en el mercado de detallistas y comprometida su cifra de negocios con pocos e importantes clientes, se limitaron a aceptar pasivamente las exigencias de éstos, por más que les parecieran abusivas e incluso insensatas, y se embarcaron con ellos en una aventura que, como unos y otros reconocerían más tarde, sólo era una huida hacia adelante.

Los empresarios consultados coincidían en afirmar que cada día resultaba más difícil conseguir aumentos del volumen de producción en términos reales, y que, por otra parte, los costes relativos del factor trabajo crecían sin cesar a impulsos del ascenso de los salarios y de las cargas sociales, de los sucesivos recortes de la jornada y del crecimiento del absentismo y de la conflictividad laboral. De modo que los intentos de aliviar estas tensiones a través de los precios de venta explicaría el aparente contrasentido reinante: cuanto más se ralentizaba el crecimiento de la demanda — su demanda —, más aumentaban los precios — sus precios —, sin que en el horizonte aparecieran todavía síntomas de un cambio significativo en la estructura de la oferta, que se aferraba a un *statu quo* que ni siquiera había tenido tiempo de cristalizar.

3. Estructura financiera débil e inestable.

Dado el «modelo» de crecimiento puesto en práctica por estas empresas, permanentemente hubieron de afrontar un problema básico: cómo financiar la rápida expansión de sus activos. Las directrices claves de su política comercial —diversificación de modelos y aplazamiento de los cobros— se tradujeron en un anómalo aumento de las inmovilizaciones de ejercicio: primero, por el mayor nivel de *stocks* que en cada fase del proceso productivo era preciso mantener; y después por esto mismo y por el creciente volumen de crédito concedido a clientes. A la necesidad de respaldar —de buen grado o bajo presión de las circunstancias— el aumento de las ventas a crédito conforme se agudizaba la competencia, uníase la escasez de instituciones financieras especializadas en este tipo de operaciones, de modo que la mayoría de los empresarios consultados, fuese para no perder su posición en el mercado, fuese porque no resistieron la tentación de obtener sustanciosos beneficios atípicos llenando por sí mismos el vacío existente, asumieron funciones de intermediación financiera que, evidentemente, no les correspondían. Que no les correspondían y que entrañaban un incremento anormal de los riesgos comerciales, así como el peligro cierto de tensiones de liquidez en momentos de restricción crediticia.

Sobre todo porque no era éste el único frente que las empresas habían de cubrir. Por un lado, apremiaba, sí, la necesidad de contar con líneas de descuento y créditos a corto plazo para controlar y financiar, respectivamente, esta expansión del circulante.

Pero tal expansión se estaba apoyando, como ya se ha dicho, en un notable incremento del *stock* de capital, y la escasez de recursos a medio y largo plazo dificultaba, si no impedía, la consolidación de un fondo de rotación neto capaz de permitir a las empresas un ajuste suave de su situación económico-financiera a la coyuntura crediticia de cada momento. Con demasiada frecuencia, los créditos a corto plazo, bancarios y no bancarios, cubrían enteramente el circulante, y a veces incluso se utilizaron para paliar de algún modo la insuficiencia de capitales permanentes con que financiar el inmovilizado. El resultado era, inevitablemente, un fondo de maniobra débil o negativo que dejaba a las empresas a merced de la política monetaria, cuyos instrumentos en aquella época no se caracterizaban precisamente por su sensibilidad.

Pero lo que quizás importa destacar aquí, más allá del hecho en sí, es decir, de la escasez de recursos financieros a medio y largo plazo, es el comportamiento de las empresas ante este hecho, que debería de haber sido contemplado como variable fundamental a la hora de establecer tanto la estrategia como el ritmo de crecimiento. No fue así, sin embargo. No se atemperó la expansión de los activos a la calidad de la financiación disponible, sino al volumen de la misma. No se estudiaron posibilidades de actuación intermedias, sino que, partiendo en cada fase de bajos niveles de capitalización y flujos de autofinanciación incapaces de impulsar y mantener por sí mismos un rápido desarrollo de las explotaciones, los empresarios se planteaban el siguiente dilema: aceptar las reglas de juego que en este ámbito imponía el marco de referencia, es decir, el sistema fi-

nanciero, o renunciar a unos proyectos en cuyo éxito confiaban y de los que esperaban obtener resultados que permitirían superar los inconvenientes implícitos en aquellas reglas. De esto a contemplar el problema de la calidad del crédito (precios, plazos, garantías) como algo secundario sólo había un paso, y ese paso se dio. Ante la relativa abundancia de crédito a corto plazo y la facilidad —también relativa— con que éste podía renovarse, las empresas reaccionaron utilizándolo no sólo para respaldar la comprometida expansión de su circulante, sino también para sostener su proceso de equipamiento industrial; no sólo para cubrir, durante un período determinado, el previsible desfase entre las capacidades de autofinanciación presente y futura —tanto más acusado cuanto mayor fuere la importancia relativa de las inmovilizaciones en curso (y/o la capacidad infrautilizada a causa de una gestión ineficiente)—, sino para realizar, mediante sucesivas renovaciones y ampliaciones, la función consolidadora que debieran de haber desempeñado capitales permanentes, tanto más necesaria cuanto mayor resultara aquel desfase. Este proceder, cuya perseverancia implicaba el progresivo desequilibrio de la estructura del endeudamiento, contribuiría más adelante, vía gastos financieros, a favorecer la aparición de un efecto de apalancamiento negativo.

Un hecho, repetidamente constatado, resulta sintomático en este sentido: en ninguno de los casos estudiados la expansión de las respectivas empresas se apoyó en una política de endeudamiento definida y proyectada a medio y largo plazo. Las impresiones recogidas al respecto apuntan hacia una conclusión: no era posi-

ble planificar, porque las estimaciones se convertían en papel mojado de un año a otro, dado que el crédito de la empresa no dependía tanto de su solvencia como de la reacción de la banca ante la coyuntura económica, en general, y las directrices de la política monetaria, en particular. Lo cual, según todos los indicios, sólo es una parte de la verdad. La otra habría que buscarla por distintos derroteros:

a) En el escaso rigor con que se calculaban y ejecutaban los proyectos de inversión, de modo que a las dificultades para planificar la captación de recursos ajenos, suponiendo —sería mucho suponer en bastantes casos— que existiera esa inquietud planificadora, se unía la frecuente aparición de importantes desfases entre el importe de la inversión estimado inicialmente y el montante final de la misma, y entre el *cash flow* que se esperaba generar después de cada nuevo impulso inversor y el realmente obtenido. Desajustes que habían de cubrirse, improvisadamente, recurriendo a medios y procedimientos generalmente poco ortodoxos.

b) En las peculiares relaciones entre las empresas y sus banqueros. ¿Ofrecían aquéllas a éstos, al solicitar crédito, información veraz y suficiente sobre su situación económico-patrimonial y sobre la operación a financiar? La respuesta de los empresarios y técnicos consultados es negativa, y la justifican con argumentos de diversa índole, que van desde la *lógica* resistencia a proporcionar datos reales a entidades ajenas a la empresa, hasta la indisponibilidad de tales datos como conjunto correctamente articulado, pasando por motivaciones de carácter fiscal (dobles contabilidades) o de

recelo ante el uso que los bancos pudieran hacer de estas informaciones, dada la vinculación de los mismos con grupos industriales cuya competencia se temía. Pero la insuficiencia y falta de credibilidad de los datos aportados por las empresas daba argumentos a la banca tanto para justificar el volumen y la calidad de las garantías exigidas —con el fin de disminuir los riesgos de la operación afianzándola con creces, y responsabilizando personalmente a los empresarios de la devolución de los fondos puestos a disposición de sus empresas— como para desviar la demanda hacia créditos a corto plazo, que permitían además la utilización del mecanismo de las renovaciones como instrumento de control.

Cabe preguntarse, pues, hasta qué punto la estructura financiera de estas empresas resultó distorsionada por las limitaciones del sistema financiero, el cual reservaba a la banca un papel que ni quería ni estaba en condiciones de desempeñar —transformación de fondos recibidos a corto plazo en recursos (capital y créditos) a largo plazo—, y hasta qué punto tal distorsión se debía al comportamiento de las propias empresas, que habrían comprado la facilidad de obtener crédito sin dar demasiadas explicaciones sobre sí mismas con la renuncia a plantearse la idoneidad de las condiciones en que habían de aceptarlo. Sea como fuere, el hecho es que la estructura de su pasivo acabó por manifestar acusados síntomas de debilidad e inestabilidad. Debilidad por la preponderancia de los recursos ajenos sobre los propios, e inestabilidad por el predominio, dentro de aquéllos, de los créditos a corto plazo, cuyo volumen resultaba extraordinariamente sensible a las fluctuaciones de la política credi-

ticia instrumentada por la banca privada. Bastaría con que una orientación restrictiva de tal política coincidiese con un acusado descenso del *cash flow* de estas empresas, y que la coincidencia persistiese en el tiempo, para que aquella debilidad se manifestara en toda su crudeza.

4. Rígida estructura de costes.

Las informaciones recogidas son concluyentes en lo que se refiere a la creciente rigidez de la estructura de costes; una rigidez debida, principalmente, al ascenso de la importancia relativa de los costes salariales (incluyendo aportaciones a la Seguridad Social) dentro de los costes directos y, contemplando el problema desde otra perspectiva, de las cargas de estructura (gastos de personal y financieros, sobre todo) dentro de las cargas totales. Todo lo cual prefiguraba una tendencia hacia la disminución en términos relativos del excedente empresarial, que afectaría a la capacidad de autofinanciación, es decir, a la principal fuente de recursos a largo plazo para la mayoría de estas empresas.

Los propios empresarios hubieron de reconocer que los intentos de vincular el aumento de los salarios y otras mejoras sociales a incrementos reales de productividad estaban condenados de antemano al fracaso; en parte por lo grosero de los sistemas de medición establecidos —y, en opinión de los trabajadores, por la dificultad de aplicarlos, dada la desorganización reinante—, pero sobre todo porque las mejoras incorporadas a los convenios colectivos en lo concerniente a salarios, horas extraordinarias, jorna-

da laboral, vacaciones, transporte, seguridad e higiene, etc., estaban actuando de hecho como válvula de escape que permitía aliviar, en parte, las tensiones que iban acumulándose en el ámbito de las relaciones laborales.

Conviene no olvidar, por otro lado, que la tendencia ascendente de los costes salariales se superponía a un cierto sobredimensionamiento de la plantilla. Este hecho, que permitió postergar *sine die* la aplicación de modernas técnicas de organización del trabajo, no era motivo de alarma para los empresarios que lo habían propiciado: en primer término, porque daban por supuesto que el crecimiento de la cifra de negocios continuaría cubriendo con creces estos «costes ocultos», que ni siquiera percibían como tales; y, en última instancia, porque confiaban en la posibilidad de utilizar una serie de vías de ajuste que, si fuera necesario, permitirían contrarrestar, al menos en parte, la rigidez impuesta por el marco jurídico-institucional en materia de despido. Cabe citar entre tales vías las horas extras y las mejoras voluntarias, cuya reducción o supresión facilitaría el control de la masa salarial, los despidos pactados con indemnización y los expedientes de regulación de empleo en sus distintas modalidades.

El tiempo se encargaría de demostrar, sin embargo, que estas vías de ajuste no resultaban fácilmente practicables en todos los casos y en todas las circunstancias. Porque la propia generalización de las horas extraordinarias, su carácter permanente para la mayoría de estas empresas, acabó por convertirlas en una prolongación de la jornada de trabajo y, vistas desde otra perspectiva, en un complemento habitual del sa-

lario; de modo que su reducción o supresión, aparte de conllevar un riesgo de conflictividad laboral cada día más acusado (8), ponía en peligro el volumen de producción normal de la empresa si no aumentaba la productividad de la plantilla, lo cual —según se ha dicho— parecía descartado de antemano por ambas partes, trabajadores y empresarios. En cuanto a las mejoras voluntarias, de hecho sólo lo eran de nombre, y se trataba, como es bien sabido, de un subterfugio para distanciar el salario base del realmente percibido. Y con respecto a los despidos voluntarios y expedientes de regulación de empleo con rescisión de contratos, baste decir que serían soluciones tanto más inaccesibles cuantos más fuesen los trabajadores afectados, mayor su antigüedad en la empresa y más graves las dificultades económicas de ésta, dado el régimen de indemnizaciones previsto en las normas vigentes. Todo lo cual limitaba *de facto* las posibilidades de estos instrumentos, cuya utilización, en la mayoría de los casos estudiados, no llegó —no podía llegar— más allá de transitorios ajustes coyunturales.

La rigidez de plantillas, en parte fruto de factores internos, en parte resultado del marco jurídico-institucional en que se desenvolvían las relaciones laborales, tendía a convertir buena parte de los gastos de personal en cargas fijas o semifijas; lo que, unido al incremento experimentado por otros renglones, entre los que destaca el de gastos financieros, creciendo en razón directa al volumen de capitales ajenos comprometidos en la gestión de estas empresas, aumentaba la importancia relativa de las cargas de estructura dentro de las cargas totales, resultando así una progre-

siva pérdida de elasticidad de los beneficios (9), cada día más sensibles al descenso o estancamiento de la cifra de negocios. Y de aquí la tendencia observada en la mayoría de estas empresas: ante el evidente peligro implícito en tal situación, y sin confianza en la posibilidad de lograr significativos aumentos de la productividad, no encontraron más recurso que empujar al alza los precios de venta; criterio que implicaba la aceptación de su estructura de costes como un dato del problema, es decir, como algo sobre lo que no se podía actuar directamente, sino contrarrestando sus efectos a través de los márgenes comerciales.

La situación adquirió perfiles tanto más acusados en las empresas auxiliares, cuanto que éstas encontraban serias dificultades para fijar precios con el criterio expuesto, pues en general habían de negociarlos con sus principales clientes, que solían ser pocos y muy poderosos. Como en estas negociaciones estaba en juego una parte sustancial de la cifra de negocios —e incluso de las inmovilizaciones (10)— de la empresa auxiliar, ésta se veía forzada a aceptar condiciones (precio, forma de pago) que en otras circunstancias hubiese rechazado, porque comprometían seriamente su rentabilidad. (Sirva, como ilustración, uno de los casos investigados: la persistente resistencia del principal cliente a aceptar las revisiones de precios propuestas por la auxiliar fue colocando a ésta en una posición cada día más difícil, que llegó a ser insostenible en la etapa siguiente —es decir, ya en plena crisis—; en tal situación, el cliente, una multinacional que poseía participación muy minoritaria en el capital de la auxiliar, se hizo con el absoluto control de ésta, some-

tiéndola entonces a una drástica reestructuración que aseguraría su supervivencia.)

5. Otros factores limitativos.

En poco más de una década la mayoría de las empresas estudiadas experimentaron una profunda mutación: vieron crecer sus plantillas, sus activos, sus cifras de negocios; diversificaron su producción, se hicieron más sensibles a las perturbaciones del mercado, aumentaron sus riesgos; y todo ello mientras se despersonalizaban su identidad y, paralelamente, las relaciones entre los integrantes de su equipo humano. Los que fueran pequeños centros de trabajo, simples talleres —en la acepción precapitalista del término—, se convirtieron rápidamente en organismos complejos y cada día más problemáticos, cuya adecuada gestión hubiese requerido menos personalismo y más coordinación, menos protagonismo individual y más labor de equipo, menos improvisaciones y más planificación estratégica a medio y largo plazo. La magnitud y complejidad del empeño exigían el manejo de informaciones más sofisticadas, la aplicación de sistemas de organización y métodos de trabajo flexibles pero bien definidos, el uso de rigurosos controles periódicos que permitieran la corrección de las desviaciones más importantes con la necesaria diligencia, etc., y un atento seguimiento de los avances tecnológicos, cuya aceleración podría situar a las empresas al borde de la obsolescencia aun cuando sus equipos fuesen de reciente adquisición. En definitiva, cuanto más dinámico el desarrollo de estas empresas, tanto más ardua y apremiante la tarea de mantener

intacta su capacidad de respuesta frente a las cambiantes circunstancias, internas y externas, que producía, y en que se producía, aquel desarrollo. Tal fue, en síntesis, el reto que afrontaron, con desigual fortuna, los empresarios entrevistados. Unos empresarios cuya insuficiente y, sobre todo, fragmentaria formación habría actuado como factor limitativo de dicha capacidad de respuesta.

Al fin y al cabo, la mayoría de ellos iniciaron su andadura empresarial sin otro bagaje que una cierta experiencia técnica, generalmente adquirida con la práctica del que fuera su oficio (de ahí que enfatizaran su procedencia del «mundo del trabajo»), buenas dosis de intuición y sentido de la oportunidad; y, por encima de todo, una extraordinaria voluntad de independencia y realización personal. Que tales *activos* les bastaron para alcanzar el éxito en sus respectivos negocios, aprovechando la corriente de prosperidad en que se desenvolvía la economía española y las particularidades de nuestro mercado interior, es un hecho incontestable. Otra cuestión es que calibraran este éxito analizando la consistencia y los aspectos cualitativos del mismo, y sin sobreestimar la cuota de protagonismo que en él les correspondía. Bien entendido que no se trata de poner en tela de juicio el legítimo orgullo de quienes, partiendo prácticamente de la nada, contribuyeron decisivamente a levantar industrias de notable envergadura, sino el empecinamiento de quienes pretendieron dirigirlas, sin tener en cuenta los cambios que ellos mismos habían propiciado, aferrándose a su experiencia y a una concepción autocrática de la gestión empresarial. El prurito de autosuficiencia del típico y tópico «empresario que se ha hecho a así mismo», su

consideración de la empresa como obra personal, como algo conseguido con el propio esfuerzo y «a pesar de» (a pesar de la renuencia de los trabajadores, a pesar de los bancos, a pesar de la Administración; a pesar, incluso, del régimen político (11)), coadyuvaron a configurar un tipo de gestión caracterizado por el afán de concentrar en un sólo hombre —propietario y gestor— no sólo la capacidad decisoria, sino también todos los resortes operativos de la empresa. Lo cual, unido a aquella limitación señalada con anterioridad —insuficiente y fragmentaria formación de quien asumía esta concentración de poder—, permitió que arraigaran algunos rasgos característicos que importa resaltar:

a) *Subestimación de los aspectos organizativos.*

Los empresarios consultados tendían a considerar la organización como algo susceptible de quedar subordinado a la consecución de objetivos más fácilmente identificables y, sobre todo, más remuneradores a corto y medio plazo. De aquí, por ejemplo, el importante desfase observado entre el proceso de ampliación y puesta al día del equipo instalado, que absorbió los mejores esfuerzos, y el de racionalización de los métodos de trabajo, tanto en las áreas administrativa y comercial como en la actividad fabril propiamente dicha, lo cual implica un evidente contrasentido. (De hecho, en todos los casos investigados, la supuesta racionalización de métodos no fue mucho más allá de la implantación de un sistema de primas, y aun éste aplicado con tales márgenes de discrecionalidad en el reparto de tareas, que acabó convertido con demasiada frecuencia en un ins-

trumento disciplinario) (12). En general, los empresarios entrevistados se consideraban a sí mismos, por su procedencia y formación, mejor dotados para los aspectos técnicos que para las funciones de coordinación y gestión. No es extraño, pues, que propendiesen a identificar, sin mayores matizaciones, organización y burocratismo, prejuicio que les llevaba a un cierto rechazo apriorístico de la primera; o se quedaran en los aspectos formales de la cuestión. Porque todo parece indicar que el *demonstration effect* también hizo estragos en este ámbito, y de ahí la existencia de empresas cuyo complicado organigrama era apenas un cuadro de buenos propósitos incumplidos, o cuyos controles (de *stocks*, de tesorería, etc.) sólo funcionaban sobre el papel, o cuya sala de ordenadores dedicaba la mayor parte de su capacidad a producir documentación que iba directamente al archivo. De modo que los síntomas: falta de coordinación, gestión *ex post*, arbitrarismo, etc., aparecían en las empresas que no se apercibieron de ellos, o que no se procuraron los recursos necesarios para erradicarlos; pero también en aquellas que sí disponían de tales recursos.

b) *Sobrevaloración de la experiencia frente al conocimiento.*

Los profesionales entrevistados, tanto los que ocupaban puestos de cierta relevancia dentro del núcleo directivo como —desde una perspectiva más limitada— bastantes mandos intermedios, coincidían en afirmar que el excesivo protagonismo del empresario obstaculizaba o impedía la delegación de responsabilidades en personas cualificadas para asumirlos. De lo que se lamentaban estos profesionales, en definitiva, no era de tener que someterse a

unas directrices generales y al cumplimiento de unos objetivos marcados por la alta dirección, lo cual daban por supuesto, sino de la inexistencia de unas y/u otros, que habría sido lo más frecuente, o de su escasa participación a la hora de trazar aquellas y fijar éstos; y, en cualquier caso, de tener que desempeñar unas funciones poco y mal definidas, lo que facilitaba la proliferación de interferencias entre las distintas áreas y de la alta dirección en todas ellas. Situación cuyo origen habría que buscar —según estos profesionales— en la tendencia de los empresarios a identificar la delegación de competencias y responsabilidades, previa atribución de cierta capacidad decisoria, con la pérdida de autoridad dentro de la empresa y de control sobre la misma. Explicación que de algún modo es corroborada por el argumento preferido de los empresarios, pues éstos, con tonos que iban desde la displicencia al paternalismo, insistían en la necesidad de sujetar por sí mismos todas las riendas del negocio para preservarlo de los excesos teóricos de quienes habían «aprendido más de los libros que de la realidad». Esta sobrevaloración de la experiencia frente a los métodos de análisis derivados del conocimiento teórico explicaría la insuficiente utilización de éste como elemento corrector y dinamizador de aquélla; y, en la práctica, la rigidez estructural de estas empresas, su escasa capacidad prospectiva y, por ende, su tardía respuesta a los estímulos del mercado.

c) *Confusión entre patrimonio empresarial y patrimonio personal.*

La ósmosis entre el patrimonio personal o familiar de los empresarios y el patrimonio propiamente

empresarial es un hecho reiteradamente detectado, e incluso defendido por quienes se valieron de ella para salvar situaciones financieras críticas. Tan cierto es esto, que en bastantes casos sería preciso hablar no ya de simbiosis, porque el término comportaría cierta valoración positiva, sino de auténtica confusión entre uno y otro, tanto si se trata de empresas individuales como de sociedades legalmente constituidas. Pues lo que importa destacar aquí es cómo esta circunstancia, generalmente citada entre las ventajas de las pequeñas y medianas empresas, porque el trasvase de recursos permite salvar situaciones comprometidas, llegó a convertirse en grave inconveniente al no ser utilizada con las debidas cautelas y limitaciones. Cautelas y limitaciones cuya correcta apreciación resultaba tanto más difícil cuanto menores eran el grado de conocimiento de cada realidad empresarial concreta y los autocontroles establecidos por quienes las gestionaban. Vistos los antecedentes, no puede extrañar, pues, que tal confusión patrimonial conllevara la ausencia o la paulatina indefinición de los límites de la empresa como unidad económica. Circunstancia que llevaría a estos empresarios, según qué casos, bien a involucrar al patrimonio empresarial en operaciones que poco o nada tenían que ver con la empresa como no fuera para debilitarla, llevándola a veces hasta situaciones de descapitalización irreversibles (algunos pagarían un alto precio por sus veleidades financieras e inmobiliarias); bien a comprometer al patrimonio personal y familiar, como quien trata de cegar un pozo sin fondo, en aventuras empresariales ya abocadas al desastre. De ambos tipos hay experiencias —algunas ciertamente dramá-

ticas— en la reducida muestra estudiada.

6. Un olvido: las relaciones laborales.

El marco jurídico-laboral y político en que hubieron de desenvolverse las relaciones entre empresarios y trabajadores, al amparar la actitud entre prepotente y paternalista de los primeros, favorecía el creciente distanciamiento de las respectivas posiciones dentro de unas estructuras empresariales sometidas a frecuentes crisis de desarrollo. Y si los trabajadores podían hacer poco para evitarlo, parece indudable que los empresarios entrevistados no sintieron la necesidad de hacerlo. La unanimidad es prácticamente absoluta al respecto. Confundiendo quizás la realidad con la visión que tenían de ella, la mayoría de estos empresarios, retrayéndose a los últimos años sesenta y primeros setenta, al referirse a sus relaciones con el personal quieren ver adhesiones incondicionales y voluntaria aceptación de su autoridad moral donde, en términos generales, sólo había acatamiento — más o menos renuente — de un orden establecido e impuesto desde una autoridad más inhibitoria que racional. De sus declaraciones sobre el tema se desprende la consideración de las relaciones laborales internas como algo que podía y debía funcionar — y de hecho funcionaba — por sí mismo, gracias a la comunidad de intereses y a la buena fe de ambas partes. Nada les impelía, pues, a abrir y mantener un canal de comunicación a través del cual pudiese quedar establecido un doble flujo de informaciones: en un sentido, acercando a la alta dirección los problemas — profesionales, hu-

manos— suscitados por el diario quehacer de la plantilla; en otro, haciendo llegar a ésta una visión global de la situación y expectativas de la empresa en cada momento, a fin de que el personal conociera aquella situación y se sintiera de algún modo participe de estas expectativas.

Conocimiento y participación que existieron, hasta donde ello era posible — y quizás suficiente —, en las primeras etapas, es decir, cuando el todavía reducido tamaño de las empresas facilitaba la relación directa entre empleadores y empleados, de modo que apenas había fronteras entre los objetivos y quienes los concebían, por un lado, y quienes aportaban su trabajo para conseguirlos, por otro. Los problemas de gestión, entonces sobre todo técnicos y comerciales, se manifestaban y resolvían en los talleres, centros de trabajo y de decisión, intercambiando opiniones e iniciativas sin demasiados distinguos ni jerarquías; procedimiento que — según recuerdan los protagonistas — tenía algo de asambleario, aunque, a falta de consenso, siempre prevaleciese el criterio del patrón. Muchos trabajadores de estos primeros tiempos afirmaban haber sentido como propios los éxitos iniciales de sus empresas, viendo materializarse en ellos sus aspiraciones e iniciativas profesionales.

Pero, conforme estas empresas aumentaron de tamaño, los objetivos y las decisiones surgían cada vez más lejos de su marco inicial, el taller, para proyectarse sobre éste a través de una cascada más o menos larga de técnicos y mandos intermedios. Las plantillas fueron perdiendo su cohesión primitiva, en parte por la incorporación de nuevos miembros, en parte por la creciente jerarquiza-

ción de sus integrantes, en parte por la existencia de reales o presuntas discriminaciones a causa de la gratificación — económica y profesional — de fidelidades mal entendidas y peor valoradas. Ante los problemas, cada día más complejos, de poco solían valer ya las iniciativas de quienes, especializados en tareas tan limitadas como repetitivas, desconocían que su espíritu de colaboración degeneraba con frecuencia en arbitramento. Sin más referencias sobre la marcha de la empresa que los signos externos del crecimiento de ésta y la progresiva complicación de su aparato burocrático; falto, pues, de una visión global de la empresa y moralmente desvinculado de sus objetivos, la mayoría del personal bastante tenía con superar las dificultades de adaptación a las nuevas técnicas y sistemas de trabajo dentro de un régimen disciplinario cada día más severo e inflexible.

Severo e inflexible, pero escasamente normalizado, incluso cuando las empresas contaban con reglamentos de régimen interior. La ausencia de departamentos de personal propiamente dichos, es decir, capaces de canalizar la problemática laboral — toda la problemática laboral, no sólo sus aspectos administrativos —, dándole un tratamiento objetivo y coherente en el tiempo, es una realidad común a los casos estudiados. Y fuese por la carencia de reglas bien definidas o por no existir límites claros en la delegación de competencias a los mandos intermedios, o por ambas causas a la vez, lo cierto es que, con excesiva frecuencia, el empresario había de intervenir personalmente en este ámbito, no sólo para solventar problemas de cierta envergadura, sino para dirimir cuestiones en principio intrascendentes, pero que llegaban

a él enconadas por un torpe tratamiento previo. Esta intervención directa del empresario, al manifestarse en criterios que servirían de referencia en lo sucesivo, confería a sus decisiones un cierto rango normativo, y bastaba con que se aplicasen criterios distintos a situaciones semejantes, o pretendidamente semejantes, para que los agravios comparativos, fuesen reales o supuestos, se atribuyesen a quien se convertía así en transgresor de sus propias normas. Lo cual, por razones obvias, sucedió reiteradamente.

Se ha aludido antes a la falta de cauces de comunicación adecuados para evitar el progresivo distanciamiento entre trabajadores y empresarios. Es claro que el Jurado de Empresa, tal como lo concebía la normativa vigente, no podía desempeñar esta función. Pero importa resaltar, en cualquier caso, que la actitud de los empresarios inutilizó por completo las escasas posibilidades que el Jurado ofrecía en este sentido. No obstante estar su actuación limitada al asesoramiento y la información, su sola existencia resultaba molesta para quienes veían en él lo que no era ni podía llegar a ser. Así que, considerando necesario cortar de raíz cualquier posibilidad de fiscalización, por remota y limitada que fuere, los empresarios procuraron hacerlo inoperante, algo fácil de conseguir en aquellas circunstancias. La manipulación de las elecciones se convirtió en moneda corriente (13); y, conseguida así una holgada mayoría de vocales adictos, nada se oponía a que las reuniones periódicas de este órgano se convirtieran en mera formalidad (hubo casos en que las actas estaban hechas antes de celebrarse la reunión, y casos en que los informes del Jura-

do, cuando eran preceptivos, se redactaban en los despachos de la dirección). Si el Jurado canalizaba alguna demanda del personal, ésta solía ser rechazada — «cuestión de principios»—, aunque en ocasiones se concediese más tarde, fuera del marco en que se planteara, como queriendo poner así de manifiesto que la dirección no admitía intromisiones en asuntos que consideraba de su exclusiva competencia. Y algo similar sucedía cada año cuando, para guardar las formas, se leían al Jurado el Balance y la Cuenta de Resultados de la empresa — datos *oficiales*, claro—, despachándose con rapidez y acritud, sin jamás entrar en detalles, las aclaraciones solicitadas, si es que alguien — dada la escasa fiabilidad de las cifras— solicitaba alguna.

Con todo, fue imposible evitar —y esto vino a confirmar sus temores iniciales, según los empresarios— la presencia de una minoría de vocales díscolos y conflictivos, sobre todo en los últimos tiempos. Una minoría cada vez más informada y activa, que en bastantes casos fue capaz de enredar a los empresarios en una maraña de reclamaciones y pleitos menores. Tenían campo abonado para ello. La confianza de aquéllos en la relativa impunidad con que podían transgredirse ciertos aspectos de la normativa laboral vigente (sobre todo en materia de horas extras, cotizaciones a la Seguridad Social, primas, seguridad e higiene, transporte, comedor, etc.), les hizo incurrir en flagrantes irregularidades — muy generalizadas, por otra parte, ya que las normas fijaban condiciones y techos poco realistas—; y tales irregularidades darían pie, llegado el momento, a reclamaciones legalmente fundadas.

Descartándose, pues, por razones obvias — falta de concienciación en la mayoría, situación política —, actitudes más radicales, y reservada a otras instancias — convenios colectivos — la negociación salarial, el activismo proselitista de estas minorías se centró, a nivel de empresa, en los aspectos citados u otros semejantes, apoyándose en la interpretación literal de las normas para denunciar, individualmente, o por medio del Jurado de Empresa, reales o supuestos incumplimientos. Según los protagonistas — en su mayoría afiliados o simpatizantes de movimientos sindicales entonces clandestinos —, tales reivindicaciones se planteaban a sabiendas de que, si bien tenían un componente económico indudable, no era éste su aspecto más significativo. Importaba, en primer término, su valor testimonial — «tratábamos de quitar el miedo a otros compañeros» —; e importaba, después, doblegar la previsible resistencia del empresario, a quien todavía no preocupaba tanto la repercusión económica de estas demandas, si hubiera de aceptarlas, como mantener su capacidad de decisión libre de las presiones de la plantilla, y aun contra ellas. El objetivo era, pues, evitar la confrontación abierta, que hubiese resultado a todas luces prematura, sustituyéndola por una paciente labor de desgaste, que a su vez se amparaba en los grandes conflictos colectivos del momento para ir ensanchando sus objetivos, al tiempo que las pequeñas victorias obtenidas, vía Inspección y/o Magistratura de Trabajo, eran un portillo abierto a la incorporación de los disconformes.

IV. EN LA CRISIS

Contemplado desde una perspectiva estrictamente empresa-

rial, el nuevo escenario creado por la llamada «crisis energética» quedó pronto definido por dos fenómenos básicos: el aumento de los costes, por un lado, y la atonía de la demanda, por otro; aunque la clave de la nueva situación radicaría, como es bien sabido, tanto en la presencia de ambos fenómenos —ya detectada en el pasado, aunque sólo con carácter transitorio— como en la intensidad y persistencia de los mismos. De aquí el error implícito en aquellas reacciones cuya hipótesis de partida era que, una vez más, según sucediera en ocasiones anteriores, la reactivación económica sobrevendría tras un corto paréntesis de dificultades.

Las primeras repercusiones, a escala empresarial, se dejaron sentir a través del fuerte y súbito incremento del precio de los *inputs* intermedios (materias primas, productos semielaborados, energía, etc.), lo que vino a sumarse a la incontenible presión alcista de los salarios, a su vez impulsada por las expectativas de mayor inflación futura. ¿Cómo reaccionaron las empresas estudiadas ante estos acontecimientos? La información obtenida al respecto no puede ser más concluyente y unánime: repercutiendo en los precios de venta tales aumentos de costes a fin de detener la previsible caída del excedente de explotación, y, en última instancia, de los beneficios. Pero sucedió, sin embargo, que el paulatino debilitamiento de la demanda vino a neutralizar, en mayor o menor medida, los efectos esperados de esta solución. De hecho, en la mayoría de los casos sólo una parte de aquellos aumentos pudo ser absorbida a través de los precios, reflejándose el resto en una contracción del *cash flow*, principal fuente de recursos a largo plazo para estas

empresas, como ya se dijo. Las mejoras de productividad, que hubieran permitido amortiguar la subida de precios, frenando así el deterioro de la relación precio/producto en un mercado cada día más débil, sólo existieron como aspiración utópica. Y, mientras tanto, comenzaron a dejarse sentir las tensiones de liquidez, que se agravarían a partir de 1975 como consecuencia de las restricciones crediticias y, por consiguiente, de la mayor selectividad aplicada a la concesión de créditos por la banca.

El aspecto comercial continuó recibiendo atención preferente. Pero los esfuerzos realizados para elevar la cifra de ventas en términos reales (nuevos modelos, promoción y publicidad, mejoras en la distribución, etc.) no encontraron la respuesta deseada, o la encontraron a costa de seguir dando la espalda a los más elementales criterios de racionalidad productiva; es decir, acentuando la diversificación del producto final, de modo que lo conseguido por un lado acababa perdiéndose por otro, incluso en mayor proporción. A este respecto, cabe citar dos casos concretos, que nada tienen de excepcional dentro de la muestra estudiada. Poco antes de verse obligada a cerrar definitivamente sus puertas, la que fuera una prestigiosa empresa dedicada a la fabricación de muebles en serie (distinta de la antes citada) llegó a contar con tal número de modelos y variantes, que las colas de trabajo en las secciones de acabado paralizaban la línea de fabricación un promedio de cinco días al mes. En otro caso —productos de primer equipo para automóviles—, uno de los ejecutivos entrevistados hubo de confesar que la fábrica prácticamente había dejado de producir en cadena para convertirse en un

conjunto de talleres semiautónomos.

En cuanto a los mercados exteriores, algunas de estas empresas intentaron abordarlos o redoblaron los esfuerzos que ya venían realizando en este sentido, aunque la situación no fuera muy favorable para iniciarse o profundizar en ellos; otras, bien porque carecían de medios para realizar las necesarias prospecciones y/o mantener la infraestructura logística adecuada, bien porque prefirieron consolidar sus posiciones en el mercado interior, donde se sentían más seguras, ni siquiera lo intentaron. En cuanto a las primeras, la experiencia fue muy diversa: las hubo que volvieron con las manos vacías, o poco menos, porque sus productos no resultaban competitivos en precio, diseño o calidad; las hubo que alcanzaron cierto éxito, aunque para lograrlo jugaran peligrosamente con los precios; y no faltaron otras a las que este éxito —buscado afanosa, pero tardíamente— les llegó cuando se encontraban ya al borde del colapso económico.

1. Una pasividad razonada

Cabe preguntarse, llegados a este punto, por qué los empresarios, preocupados como estaban por la desfavorable evolución de sus cuentas de resultados, continuaron dando prioridad a los aspectos comerciales, es decir, al aumento de la cifra de ventas, y mantuvieron una actitud pasiva frente a los costes, a pesar de que mencionen en primer término el irrefrenable ascenso de éstos cuando tratan de identificar las claves de la respectiva crisis interna. ¿Cómo explicar este eviden-

te divorcio entre el diagnóstico de la situación y los remedios aplicados para combatirla? Ya se ha insinuado antes la posible respuesta: la consideración del aumento de costes como un dato del problema, implícita en el hecho de contemplar el esquema productivo en funcionamiento —cuyas principales limitaciones y disfunciones han sido expuestas— como el único o, al menos, el mejor posible; visión que tendía a ubicar las causas de aquellas dificultades —y, por tanto, sus soluciones— fuera de los límites de la empresa. Los empresarios consultados no manifestaban dudas al respecto: si la asimilación de la tendencia alcista de los costes variables no entrañaba mayores complicaciones —y pensaban que así era, siempre y cuando no se pretendiese ir más allá de conservar el paralelismo *histórico* entre aquéllos y la cifra de ventas—, y si el crecimiento de las cargas de estructura parecía inevitable —como tal lo consideraban—, la clave de todo estaba en el comportamiento de la demanda interna: bien porque su debilidad impedía a las empresas alcanzar el volumen de ventas necesario para cubrir con creces todos sus costes, bien porque tal debilidad no permitía incorporar a la cifra de negocios el margen necesario para reducir el «umbral de rentabilidad» y obtener así, con un volumen de ventas menor, los mismos beneficios que pudieran haberse logrado de no existir aquel impedimento. Por más que pueda parecer simplista, el razonamiento de estos empresarios se atenia a tres premisas básicas: 1) que el aumento de las cargas de estructura era un fenómeno exógeno a las empresas, ante el cual éstas se hallaban poco menos que inermes; 2) que tal aumento redundaba, inexorablemente, en la contracción de los beneficios,

porque el margen entre ventas y costes variables era incapaz de absorberlo; y 3) que este margen, de hecho, no podía ser ampliado, porque las empresas, en caso de hacerlo, colocarían sus precios en desventaja frente a los de la competencia. La inconsistencia de este razonamiento es evidente, incluso aceptando como cierta —que no lo es— la primera de sus premisas. Pero dejando a un lado las cargas de estructura, sobre las que volveremos enseguida, y ateniéndonos al corto plazo, es obvio que el error fundamental estriba en dar por supuesto que el margen entre ventas y costes variables sólo podía ensancharse incrementando el precio del producto final —recurso habitualmente utilizado en épocas anteriores— y no, como sin duda permitían las circunstancias descritas, por vía de una mayor racionalización del proceso productivo dentro de una mejora sustancial de la gestión de las empresas. (Algunas de las estudiadas, andando el tiempo y tras el cambio de sus cuadros directivos, alcanzarían resultados sorprendentes actuando en este sentido.)

Con todo, lo que importa destacar es la notable dosis de aceptación pasiva de los acontecimientos implícita en el razonamiento expuesto, y las limitaciones que tal actitud introducía en el proceso de adaptación de estas empresas al nuevo orden económico que entonces comenzaba a configurarse. Al fin y al cabo, su estrategia de dar tiempo al tiempo significaba tanto como confiar las posibilidades de supervivencia a una hipotética recuperación de la demanda interior, cuando ésta mostraba acusados síntomas de debilitamiento. ¿Qué circunstancias propiciaban esta actitud? Dejando a un lado la evidente influencia de factores exter-

nos —inestabilidad política, conflictividad social—, cabe rastrear posibles respuestas sin salir del propio ámbito empresarial. El calificativo *inevitable* con que los empresarios solían referirse, en general, al crecimiento de los costes resulta muy significativo al respecto. Porque, lo fuese o no, lo cierto es que así era percibido por ellos, y a tal percepción ajustaban sus criterios y sus actos. Tanto como cuestionar la veracidad del calificativo importa, pues, acercarse a las motivaciones del mismo.

2. Financiación: el fin de una época

Interrogados sobre los renglones de coste cuya influencia habría sido más decisiva en el respectivo proceso de crisis interna, los empresarios coincidían en citarlos por este orden: 1) gastos de personal, 2) gastos financieros, y 3) materias primas, productos semielaborados y energía. Dado el razonamiento expuesto en el apartado precedente, no puede extrañar la importancia residual concedida a las presiones derivadas de los distintos componentes de los costes variables, citados siempre en último término: se confiaba en que tales presiones, con ser preocupantes, podrían neutralizarse a través del precio del producto final, siempre y cuando, eso sí, el incoercible crecimiento de las cargas de estructura no colocara a las empresas en una situación insostenible. Y esto era lo que, en su opinión, estaba sucediendo.

Los gastos de personal —globalmente convertidos en cargas fijas o semifijas— y los gastos financieros —que lo eran de por sí— constituían la principal ame-

naza. En cuanto a estos últimos, los empresarios consideraban su crecimiento relativo (es decir, referido al montante de los capitales ajenos y/o a la cifra de negocios) tan intenso como incontrolable, dada la imposibilidad de modificar sustancialmente la estructura de su pasivo, así en cuanto al origen de los fondos como a la exigibilidad de los mismos. Era ésta una limitación que tenían plenamente asumida. Tanto que, acosados como se encontraban por un día a día que no les dejaba pensar en el futuro menos inmediato, el necesario saneamiento financiero de sus empresas quedaba con frecuencia en un segundo plano. La solución de los problemas de liquidez, que se planteaban a diario, absorbía cada vez más tiempo y mayores esfuerzos, hasta llegar a convertirse en auténtica obsesión para empresarios y directivos.

La época de las facilidades crediticias estaba en trance de concluir. De hecho, ni siquiera aceptando las duras condiciones impuestas por la banca resultaba fácil obtener crédito. La renovación de los obtenidos a corto plazo, que hasta entonces no planteaba mayores problemas, era objeto de negociaciones cada día más arduas y laboriosas, no siempre concluidas con éxito para el solicitante; y algo similar sucedía con las líneas de descuento de papel comercial, cuyo recorte tampoco pudo ser evitado en la mayoría de los casos (en el mejor de ellos, vía retención en cuentas de ahorro o en imposiciones a plazo fijo de un porcentaje de las remesas descontadas). Y, por otra parte, agotado por prácticamente todas estas empresas el recurso hipotecario, las dificultades para captar fondos a medio y largo plazo se agudizaron, si cabe, paralelamente

al descenso de la capacidad de autofinanciación.

Entonces más que nunca importaba a estos empresarios la cantidad más que la calidad de los recursos financieros, porque su preocupación se centraba en evitar la suspensión de pagos, posibilidad que contemplaban como un primer paso hacia la quiebra. Se trataba de ganar tiempo, y no había muchos modos de conseguirlo, salvo que optasen —bastantes lo harían sin la menor renuencia— por acudir a fuentes inusuales o utilizar procedimientos más o menos heterodoxos, en cuyo caso —como era previsible— fue tan malo el remedio como la enfermedad. Cabe citar, entre otros, desde el socorrido impago de los efectos a su vencimiento, con el fin de alargar subrepticamente el período de pago a proveedores, hasta los préstamos proporcionados por instituciones financieras no bancarias o por particulares (a cambio de pagar, a veces, intereses auténticamente usurarios); sin olvidar, por supuesto, las «letras de favor» —de *peloteo* en realidad—, los retrasos en ingresar las cuotas devengadas a la Seguridad Social (incluidas las aportaciones de los trabajadores) y a la Hacienda Pública (retenciones por IRTP), los grandes descuentos por pronto pago (que a veces equivalían a verdaderas liquidaciones de *stocks*); etc. (14).

Que las empresas estudiadas usaron, e incluso abusaron, de este tipo de soluciones es un hecho comprobado (15); como lo es que los recursos así obtenidos apenas si proporcionaron alivios transitorios, y aún esto a costa no sólo de propiciar aumentos atípicos de los gastos financieros, sino de que resultara cada día más difícil mantener la estructura del endeudamiento (deudas a medio

y largo plazo/pasivo corriente) y la autonomía financiera (fondos propios/pasivo total) en niveles que no comprometieran su solvencia a corto y largo plazo, respectivamente. Podría decirse, en suma, que las empresas se hallaban atrapadas por un «modelo» financiero que tendía a autorreproducirse, exacerbando sus características más negativas, si encontraba para hacerlo medios como los citados en el párrafo anterior; o que amenazaba con colapsarse, si no los encontraba. Así que la única forma de salir del círculo vicioso consistía en romper, vía capitalización, las limitaciones de este «modelo».

Pero las posibilidades de capitalización eran, sin embargo, mínimas. En unos casos, porque se carecía de medios y no había fuentes donde encontrarlos: algunos empresarios sostenían que sus posibilidades no iban más allá de garantizar con las propiedades personales o familiares algunos préstamos con que salvar situaciones comprometidas. En otros casos, porque la confusión patrimonial antes mencionada no pudo seguir ocultando por más tiempo la descapitalización a que había conducido, durante los años precedentes, el desvío de recursos financieros generados por la empresa, o respaldados con sus activos, hacia actividades colaterales (financieras e inmobiliarias, principalmente) que poco tenían que ver con el normal desenvolvimiento de aquélla, aunque sí hubiesen coadyuvado a abrir un vacío difícil de colmar en las nuevas circunstancias. Y en otros, finalmente, porque esta confusión patrimonial —mejor dicho: el concepto de empresa que implicaba— habría impedido afrontar la situación desde criterios de estricta racionalidad económica cuando hubo ocasión de hacerlo.

Detengámonos en este último aspecto, que puede arrojar alguna luz sobre aquella pasividad aludida en el punto anterior. En efecto, para los empresarios entrevistados, propietarios absolutos de la empresa o copropietarios con predominio absoluto en el capital de la misma, no existía solución, en lo tocante a ampliaciones de capital, dentro del esquema de propiedad establecido, que la mayoría de ellos consideraba inamovible. De modo que, no estando en condiciones de aportar por sí mismos los fondos necesarios, daban por zanjada la cuestión; seguramente porque sólo cabía una alternativa: la entrada de nuevos socios o el cambio en los porcentajes de participación de los ya existentes, y ello comportaba la pérdida, en mayor o menor medida, del control absoluto que venían ejerciendo sobre sus respectivas empresas. Lo cual les parecía sencillamente impensable, quizás porque significaba abdicar de lo que para ellos había llegado a ser, ante todo, una forma de realización personal y social. Cierzo es que, en algunos casos, ni aun habiendo estado los empresarios dispuestos a aceptar aquella alternativa habrían tenido oportunidad de demostrarlo; pero lo que importa resaltar es tanto el rechazo apriorístico de éstos como el efectivamente formulado por la mayoría de quienes sí recibieron ofrecimientos en tal sentido, desde fuera o desde dentro de la empresa.

Y, sin embargo, fue esta salida, primero desestimada y luego aceptada *in extremis*, la que permitió reflotar dos de las empresas estudiadas, si bien ello trajo consigo, además de un cambio en la propiedad, el relevo general de los cuadros directivos. Ambas cosas, aunque una no fuese sino conse-

cuencia de la otra, habrían pretendido evitar quienes rechazaron tal solución habiéndola tenido a su alcance, y quienes se negaron a contemplarla siquiera fuese como una posibilidad, porque les resultaba inconcebible que la obra de su vida, cuando no de varias generaciones de su familia, acabase en manos ajenas.

Con todo lo cual no se pretende insinuar que la sola entrada de nuevos capitales fuera condición suficiente para afrontar los problemas con garantías de éxito, dada la complejidad de los mismos y el contexto general en que se planteaban; pero sí 1) que se trataba de una condición necesaria, porque la descapitalización, aparte de introducir graves perturbaciones en las cuentas de resultados, impedía a las empresas mantener su eficiencia relativa en el mercado, que implicaba el reemplazo de sus equipos por otros no sólo más perfeccionados y costosos, sino también, en muchos casos, intrínsecamente distintos; y 2) que, aun cuando se reconociesen sus positivos efectos, el rechazo de la fórmula obedecía, en general, a motivos que poco tenían que ver con su racionalidad económica. Y si bien es cierto que las motivaciones económicas son lo de menos en muchas circunstancias, cabe preguntarse, como tema de reflexión, cuántas fuentes de riqueza, cuántos puestos de trabajo se habrán destruido, no siempre en empresas sin futuro, debido a la numantina voluntad de resistencia de algunos empresarios, más dispuestos a ver cómo se derrumbaba la «obra de su vida» que a perder el control de la misma. Sin salir de los límites de estas investigaciones, la respuesta sería desalentadora.

3. Relaciones laborales: el impacto de la transición política.

El rápido e intenso crecimiento de los gastos de personal fue, según los empresarios consultados, el principal escollo con que tropezaron sus respectivas empresas en la lucha por la supervivencia. Ya se han descrito antes los rasgos básicos del problema, y es una acentuación de estos rasgos lo que se produce durante los primeros años de crisis, aunque sólo fuese porque llovía sobre mojado. (16) ¿Qué factores determinaron esta acentuación, y qué limitaciones impidieron neutralizarla? La respuesta está implícita en lo dicho hasta el momento, sin más que añadir los condicionantes derivados de la nueva situación política en que comenzó a desenvolverse nuestro país en los últimos meses de 1975. Una de cuyas primeras consecuencias fue, como es bien sabido, la repentina inoperancia del marco jurídico-institucional que sustentara las relaciones laborales durante la etapa anterior. Al amparo del cambio político —o, mejor dicho, de las expectativas de cambio político— la conflictividad laboral aumentó, se radicalizó y, sobre todo, comenzó a manifestarse más abiertamente. Las tensiones acumuladas durante años en el ámbito de las relaciones laborales actuaron entonces como un dispositivo de efectos retardados. El invierno de 1975/76 fue particularmente riguroso en este sentido, hasta el punto de poder hablar de un auténtico desbordamiento de la conflictividad laboral, caracterizado por: a) la superación *de facto* de la legislación vigente en esta materia; b) el creciente protagonismo del movimiento asambleario; c) la demanda de libertad sin-

dical, y el rechazo de los sistemas de representación y negociación propios del verticalismo; y d) la lucha contra las limitaciones a la negociación salarial decretadas en abril de 1975, y a favor de un cierto repliegue del abanico salarial dentro de cada empresa. De lo que no cabe duda, en cualquier caso, es del importante contenido político añadido a los conflictos laborales; o, dicho de otro modo, de la utilización de éstos como caja de resonancia para apoyar o difundir determinados mensajes ideológicos.

Al igual que en el pasado inmediato, pero ahora en un contexto de hecho menos represivo, los conflictos laborales —que en ocasiones sólo lo eran de nombre— constituían un fin en sí mismos, independientemente de los logros concretos a que pudieran conducir en cada caso; se trataba, en definitiva, de un instrumento al servicio de la estrategia global de las organizaciones sindicales emergentes (17), cuya actividad continuaba siendo predominantemente política, vinculado como estaba su futuro al proceso de cambio en curso. Los conflictos laborales proporcionaban a los sindicatos la resonancia que tanto necesitaban para afianzarse, y afiliados o simpatizantes con que ensanchar sus bases; sirviéndoles, al propio tiempo, como demostración de fuerza para ir menoscabando la confianza de los empresarios en la suya. De aquí que determinadas reivindicaciones se plantearan, a sabiendas de su ilegalidad formal y/o de la resistencia que encontrarían entre un empresariado celoso de sus prerrogativas, más como banderín de enganche que como plataforma para iniciar la negociación. Se trataba de reivindicaciones (jubilación a los sesenta años; derecho de reunión y manifestación;

plenas facultades del Comité de Empresa —todavía no reconocido legalmente— en materia de clasificaciones, control de inversiones, etc.; intervención de los sindicatos en las negociaciones; etc.) que rebasaban ampliamente el ámbito de poder del empresario o suponían drásticos recortes de este poder, lo cual permite pensar que la aceptación de tales demandas, por el mero hecho de ser propuestas a nivel de empresa, estaba prácticamente descartada de antemano, pero no que su planteamiento provocase conflictos declarados cuyo eco se difundiría más allá de los límites en que surgieran.

Una vez cubierto este objetivo, es decir, difundido el mensaje, sólo conseguir que el empresario se sentara a negociar significaba una victoria en muchos casos, cualesquiera que fuesen luego los resultados concretos de la negociación. Bastaría con que en ésta se consiguiesen algunas concesiones —lo que no resultaba demasiado difícil, como veremos enseguida— para que el triunfo pudiera calificarse de completo. Porque de estas pequeñas conquistas dependía, en buena medida, el sostenimiento de la escalada reivindicativa, según reconocieron sindicalistas y representantes directos de los trabajadores. Evidentemente, la mayoría de éstos no estaba para sutilezas estratégicas, y sólo con reivindicaciones genéricas y encendidas promesas, más o menos abstractas, hubiera resultado difícil generalizar una situación de conflictividad como la de aquellos años, capaz de colocar a empresas y Administración entre la espada y la pared: la espada de los hechos consumados y la pared de una legislación cada día más obsoleta e inoperante. Por carismáticos que fuesen los líderes sindicales del

momento, por bien que supieran capitalizar en favor de sus propósitos el memorial de agravios en que acababan convirtiéndose muchas asambleas, para conseguir que la mayoría o buena parte de los integrantes de las respectivas plantillas se movilizaran y estuvieran dispuestos a mantener su postura durante el tiempo necesario hacía falta algo más: algo que afectase a la realidad inmediata de los trabajadores, y permitiera conseguir ciertos éxitos parciales como recompensa de los riesgos asumidos. A esto se refieren los sindicalistas entrevistados cuando afirman la necesidad de plantear reivindicaciones ligadas al salario, fácilmente comprensibles para todos e interesantes para la mayoría, a fin de reforzar el poder de convocatoria de otras cuya trascendencia escapaba a la comprensión de los menos formados o al interés de los menos comprometidos, bien por referirse a aspectos generales de la relación jurídico-laboral, bien por su contenido fundamentalmente ideológico.

Los empresarios, por su parte, afirman haber quedado a merced de las circunstancias, sin saber a qué atenerse en cada momento. Mencionan el absentismo y la indisciplina laboral, los conflictos promovidos ilegalmente, la celebración de asambleas en horas de trabajo, etc., como hechos ante los que se encontraban jurídicamente indefensos, en tanto que las medidas disciplinarias servían de poco, si es que no acababan volviéndose contra la empresa a través de huelgas de solidaridad u otras formas de protesta (bajos rendimientos, *boicots* parciales, etc.) del mismo signo y similares consecuencias. Al desconcierto que les producía la pasividad de la Administración, que cerraba los ojos ante flagrantes transgresio-

nes de la normativa laboral en vigor, cuya incongruencia con el nuevo marco socio-político que estaba surgiendo resultaba cada día más patente, añadíase la virtual carencia de interlocutores válidos y oficialmente reconocidos, de modo que unas veces habían de negociar con el Jurado y otras con los comités elegidos por las asambleas; y a veces con ambos, aunque el Jurado sólo sirviera para guardar las apariencias. Por otra parte, la escasa clarificación del panorama sindical, plagado de opciones sobre cuya importancia relativa no existían sino hipótesis, propiciaba que la representación de aquéllas en los comités negociadores respondiese, como reconocerían años después los propios protagonistas, menos a su verdadera implantación en la empresa que a la capacidad de sus líderes para controlar las asambleas, reuniones tumultuarias donde no era infrecuente que una minoría radical acabase imponiendo sus criterios ante la inhibición — no siempre voluntaria — de la mayoría (18).

Según los empresarios consultados, en este contexto — que les situaba al comienzo de un proceso de cambio cuyas consecuencias más inmediatas desconocían — sólo era posible elegir entre dos alternativas: la resistencia a ultranza, que significaba tanto como arriesgarlo todo en los primeros envites; y la contemporalización, confiando — los síntomas no eran, sin embargo, muy alentadores — en que los acontecimientos no tardarían en encauzarse razonablemente, imponiéndose el realismo y el sentido de la responsabilidad de todos los implicados. De ambas posturas había ejemplos en la muestra estudiada, aunque en pocos fuese posible observar con nitidez el mantenimiento de una u otra con

firmeza de criterio. Lo normal fue que se sucediesen en el tiempo y en orden inverso al que han sido citadas. Porque, durante los primeros años de crisis económica y transición política, la preocupación de la mayoría de estos empresarios no iba más allá de evitar conflictos o zanjarlos antes de que llegaran a enconarse. Y no puede extrañar, vistos los antecedentes, que para defender sus propósitos sólo hallasen un camino: ceder; ceder lo menos posible y/o sólo en aspectos puntuales, pero ceder; a regañadientes, pero también sin ofrecer demasiada resistencia; sabiendo o intuendo las consecuencias que podría acarrear su actitud, pero considerándolas poco menos que ineludibles, en su afán de restar puntos de apoyo a los elementos más conflictivos o con mayor ascendiente sobre la plantilla. Puntos de apoyo que, como antes se dijo, consistían de hecho en reivindicaciones directa o indirectamente ligadas al salario. De modo que el camino, con ser ahora más espinoso, no resultaba desconocido. Al fin y al cabo, se estaba prolongando una situación preexistente, si bien ahora con perfiles más acusados. Y con una diferencia fundamental: que en la etapa anterior las condiciones económicas generales y particulares habían permitido amortiguar, con mayor o menor holgura, el impacto de las concesiones salariales sobre la cuenta de resultados, lo cual resultaba imposible en las nuevas circunstancias.

Diferencia ésta que, en opinión de los empresarios, no habrían sabido calibrar adecuadamente los nuevos sindicatos, cuyos afanes debieran haberse orientado a encauzar y atemperar las aspiraciones de los trabajadores, evitando en lo posible el planteamiento de reivindicaciones poco realistas, e

incluso de vanguardia, en situaciones poco propicias para tales alardes. Del sentido de la responsabilidad de los trabajadores, pero sobre todo de sus líderes y, en última instancia, de sus sindicatos, dependía en buena medida que tales situaciones no llegaran a ser irreversibles: el riesgo era evidente e implicaba a todos, de ahí la necesidad de actuar con templanza. El hecho de que no fuese así, es decir, que la actitud contemporalizadora de los empresarios — fuese voluntaria o forzada por las circunstancias — no encontrase como respuesta una progresiva moderación de las presiones ejercidas por los trabajadores, es lo que habría determinado finalmente el cambio de actitud en aquéllos, produciéndose así el paulatino endurecimiento de las negociaciones. Siquiera fuese porque los empresarios cada día se hallaban con menos terreno que ceder y, sintiéndose aún acosados, optaban por la intransigencia.

Tanto los representantes directos de los trabajadores como sus líderes sindicales rechazaban el papel que esta visión de los acontecimientos pretendía asignarles, para poner el énfasis en la falta de información. Tras admitir la posibilidad de haber cometido errores o de haberse excedido en sus reivindicaciones, se preguntaban si realmente podían ser culpados de ello. ¿Cómo conocer a fondo la realidad de las empresas si carecían de información veraz y suficiente al respecto? ¿Cuántas veces se había respondido a sus demandas con la amenaza de un desastre inminente del que no tenían indicios? Y, en cualquier caso, ¿por qué tampoco percibían síntomas de reacción ante las dificultades? Tanto si no existían tales reacciones como si no se les informaba puntualmente de las

que hubiere, el resultado era el mismo: una gran desorientación. De forma que ellos habrían sido los primeros sorprendidos cuando, creyendo enfrentarse a una recia muralla, se toparon con un castillo de naipes que comenzó a desmoronarse tras los primeros lances. ¿Por qué entonces, y sólo entonces, incluso aquellos empresarios más duros e intransigentes facilitaban datos y explicaciones que antes denegaran? ¿Y por qué, a pesar de estar en juego la credibilidad de unos y otros, continuaban negándose a aceptar la presencia de expertos de los respectivos sindicatos, tanto en las reuniones informativas como, llegado el caso, en las negociaciones?

4. Expedientes de crisis: una tentativa de ajuste

Si de algo no cabe duda, oídos trabajadores y empresarios, es de su creciente distanciamiento y de la escasa credibilidad que mutuamente se otorgaban. El súbito derrumbamiento del sistema de relaciones laborales preexistente había dejado un vacío —de hecho, si no de derecho— que propició la adopción de posturas improvisadas y la proliferación de conflictos, tanto más radicalizados cuanto mayores fueran la incomunicación entre las partes y el componente político que subrayaba sus diferencias. De modo que éste, después de haber concentrado en la empresa, durante los últimos años del régimen político anterior, problemas que debieran haberse planteado y resuelto en otras instancias —de haber existido cauces para ello—, contribuyó a mantener luego, una vez iniciada la transición hacia el nuevo orden democrático, el clima de confrontación heredado,

acentuándose el deterioro de la vinculación moral entre empresa y trabajadores en momentos particularmente delicados para la primera. Aunque próximos, todavía no se vislumbraban los efectos derivados del talante negociador y de la voluntad de consenso que hicieron posibles los Pactos de la Moncloa; y aún estaba por iniciarse el proceso de clarificación abierto por las primeras elecciones sindicales de la era democrática, celebradas poco después. La empresa continuaba siendo, pues, un escenario de conflicto más que de diálogo; un escenario donde, de hecho, se debatían, cuestiones que desbordaban los intereses inmediatos de los protagonistas, y donde los prejuicios y la desinformación eran las principales armas que éstos esgrimían.

No puede extrañar, en tal contexto, que el desconcierto y la tensión reinantes en el ámbito de las relaciones laborales contribuyeran a malograr las limitadas tentativas de ajuste a la crisis puestas en marcha por las empresas investigadas, cuya pasividad se debía cada vez más a un cierto sentimiento de impotencia ante los acontecimientos y menos a una interpretación errónea de los mismos. Pues aunque ésta no hubiese desaparecido, lo cierto es que, según se prolongaba la depresión económica general y se acentuaba la respectiva crisis interna, más evidente y perentoria era la necesidad de recurrir a soluciones menos contingentes que la expuesta al comienzo de este capítulo, y mayor la dificultad para ponerlas en práctica dentro del estrecho marco delimitado en las páginas precedentes. Y así, lo que en principio se interpretó como algo episódico —una recesión similar a las anteriores, que no tardaría en desaparecer—, fue con-

virtiéndose en auténtica señal de alarma, de modo que estas empresas, ante la imposibilidad de aliviar la intensa presión alcista de los costes a través del precio, se volvieron sobre sí mismas tratando de hallar alguna salida en un replanteamiento más o menos ambicioso de su estructura, e incluso de su actividad.

Sanear el esquema financiero que las soportaba era, desde luego, objetivo prioritario. Pero dados los condicionamientos de partida, las posibilidades de actuación directa en este sentido eran muy limitadas. Restringir al máximo las inversiones —aun a riesgo de caer en la obsolescencia— y desendeudarse, tal fue el camino elegido. ¿Cómo alcanzar el objetivo, sin embargo, mientras la cuenta de resultados continuase arrojando saldos negativos o, en el mejor de los casos, insuficientes? Puesto que la opción escogida requería tiempo y perseverancia en el empeño para ser eficaz, era preciso aplicar remedios cuyos efectos a corto plazo permitieran ir restableciendo la capacidad de autofinanciación. De aquí que los primeros intentos de ajuste en este sentido se centraran en suprimir los excesos de personal —en parte preexistentes, en parte fruto de la desfavorable evolución de la cartera de pedidos— y en incrementar, gracias a una mayor racionalización del proceso productivo y de los métodos de trabajo, la productividad de la nueva plantilla resultante. Estas medidas, en algunos casos, irían acompañadas de pequeñas inversiones tendentes a facilitar el ajuste, aunque en la mayoría de ellos se consideró la reducción de plantilla como condición previa a cualquier decisión de invertir.

Lo cierto fue, sin embargo, que los intentos de reducir la plantilla

con carácter definitivo chocaron frontalmente con la natural resistencia de los trabajadores implicados y, a otro nivel, con la indiscriminada oposición —«no a los expedientes de crisis»— de las centrales sindicales, amparados unos y otras en el proverbial paternalismo de las Delegaciones de Trabajo, cuya renuencia a dar el visto bueno a soluciones de este tipo se veía reforzada por la escasa fiabilidad de los datos aportados por las empresas para apoyar su petición (19). La posibilidad de llegar a una reducción de personal mediante «pacto directo» entre el empresario y los trabajadores afectados resultaba tanto más inalcanzable cuanto mayor fuese el número de éstos y más comprometida la situación financiera de la empresa, ya que las indemnizaciones pactadas, no sujetas a limitación alguna, serían normalmente superiores a las que resultarían de tramitarse al expediente por el procedimiento normal, ya de por sí muy elevadas. De aquí que fuese este procedimiento el más utilizado, no obstante su laboriosa tramitación y la notable dosis de discrecionalidad administrativa que de hecho comportaba.

Los años de antigüedad en la empresa y la cualificación profesional de los trabajadores excedentes eran aspectos claves por su influencia en el coste de la operación, pero también porque la proximidad de la jubilación, la cuantía de las indemnizaciones a percibir y las expectativas de encontrar nuevo empleo condicionaban con frecuencia la mayor o menor conflictividad del proceso. A cuya pacífica conclusión se opuso, la mayoría de las veces, un obstáculo ya conocido: la desconfianza —fuese real o sólo táctica— de los trabajadores y/o de sus representantes respecto de la

veracidad de los datos aportados por el empresario para justificar su decisión. Desconfianza difícil de superar en el transcurso de una corta negociación —las circunstancias apremiaban—, incluso cuando en ella se manejaban, que no era lo usual (20), datos fidedignos y suficientes. El hecho de que algunos empresarios trataran de ampararse en estos expedientes, por otra parte justificados, para librar a la empresa de individuos particularmente conflictivos, no hizo sino añadir nuevas crispaciones, que en más de un caso dieron al traste con lo que pudiera haber sido un principio de solución.

Mientras los empresarios responsabilizaban a los sindicatos —y, por extensión, a los trabajadores— de la pasividad a que se vieron reducidos o, en caso contrario, de los conflictos que hubieron de afrontar en defensa de sus criterios, trabajadores y líderes sindicales sostenían que su obligación era preservar los puestos de trabajo, evitando a toda costa que los empresarios descargasen sus problemas sobre la parte más débil en lugar de ofrecer alternativas que respetasen el tamaño y la composición de la plantilla. Los empresarios, que veían en esta postura el principal obstáculo a su intento de reencauzar sus actividades, subrayaban el escaso realismo de una lucha abocada al fracaso, porque antes o después la crisis acabaría imponiendo su ley, y lo haría con mayor crudeza cuanto más irreversible hubiere llegado a ser la debilidad de las empresas. Consciente o inconscientemente, pues, los sindicatos —y, por tanto, quienes les apoyaban: afiliados y simpatizantes— estarían trabajando a favor de esta debilidad: amparándose en las normas vigentes para defender la rigidez

de las plantillas, y recurriendo para defenderla a medidas de fuerza —generalmente ilegales— que coadyuvaban a empeorar la situación al tiempo que obstruían posibles vías de salida.

Visión que no era compartida por los representantes directos de los trabajadores ni por los líderes sindicales entrevistados, para quienes el exceso de personal, donde lo hubiere, era sólo —o sobre todo— fruto del descenso de la cartera de pedidos: quizás provocado, sí, por la crisis económica, pero acentuado por una gestión empresarial anticuada e ineficiente; de modo que los trabajadores no tenían por qué aceptar soluciones drásticas e irreversibles, que sólo les afectaban a ellos, cuando el fenómeno que les motivaba podía ser transitorio (y, si no lo era, siempre cabía la posibilidad de combatirlo con una gestión más adecuada a las circunstancias). De ahí que, frente a la rescisión de contratos, se pronunciasen —y así aparece recogido en los informes que forman parte de los expedientes— por la negociación de alternativas como la jubilación anticipada, la suspensión temporal o la reducción de jornada y, en última instancia, como mero complemento de las anteriores, las bajas voluntarias con indemnización.

No parece necesario insistir sobre el limitado campo de aplicación de tales alternativas. Prueba de ello es que las soluciones temporales demostraron pronto su inoperancia en aquellos de los casos estudiados en que fueron aplicadas, bien por iniciativa empresarial (los menos), bien por haberse aceptado —como mal menor y para prevenir o solventar conflictos— el criterio defendido por los trabajadores, frecuentemente con el respaldo de las autoridades

laborales. La persistencia de las causas que desencadenaran la crisis económica general, por un lado, y de las peculiaridades internas de estas empresas, por otro, invalidaba este tipo de soluciones, con las cuales apenas si se consiguió otra cosa que aplazar lo inevitable.

Aplazamiento que tuvo consecuencias irreparables en algunas de estas empresas, o coadyuvó a que tales consecuencias se agravaran; y que, en general, sumió en la confusión a quienes lo habían propiciado. Confusión nacida de la templanza y moderación más o menos explícitamente predicadas por los sindicatos mayoritarios tras los Pactos de la Moncloa, que pronto se reflejaron tanto en el descenso de la conflictividad laboral como en la mayor flexibilidad para negociar soluciones que, como la reducción de plantillas, fueran antes rechazadas o adulteradas con contrapropuestas poco realistas. Confusión tanto mayor en aquellos casos en que, según los propios trabajadores, los esfuerzos realizados para debilitar la posición negociadora del empresario contribuyeron decisivamente a acelerar la crisis interna, siendo así que ésta acabaría provocando, poco después, la pérdida de todos los puestos de trabajo (21). Y la misma perplejidad se daba en otros casos menos extremos, en que, para evitar un final semejante, los trabajadores se vieron forzados a ceder, voluntariamente, buena parte del terreno ganado durante los años anteriores en materia de salarios, estabilidad del personal, etc. (22); para ver en alguna ocasión cómo, gracias a su apoyo y a una gestión disciplinada y eficiente, la empresa lograba casi duplicar su producción contando con sólo dos tercios de la plantilla anterior.

NOTAS

(1) Como digo más adelante, llevé a cabo estas investigaciones en los años 1978 (*Aproximación al estudio de una crisis empresarial*) y 1980-81 (*Medianas empresas industriales en crisis*); la segunda de ellas, gracias a la ayuda proporcionada por la Fundación F.I.E.S. Las memorias finales de ambas investigaciones permanecen inéditas.

(2) Me atengo, naturalmente, a las cifras oficiales. Pero conviene tener presente la existencia de un número indeterminado, aunque presumiblemente alto, de suspensiones de pagos y quiebras encubiertas, dada la peculiar resistencia que, en general, oponen las pequeñas y medianas empresas al reconocimiento formal de estas situaciones límite.

(3) Para seleccionar la muestra —término que empleo con toda clase de reservas— centré mi atención en los expedientes de regulación de empleo tramitados en las Delegaciones Provinciales de Trabajo, independientemente de las causas, económicas o tecnológicas, aducidas por las empresas al iniciar los trámites, pero dando preferencia a los que conllevasen la extinción (o la suspensión por largos periodos) de los vínculos jurídico-laborales entre la empresa y toda o parte de su plantilla. Seleccioné así 40 empresas del segmento industrial acotado —medianas (entre 50 y 250 trabajadores en plantilla) y vinculadas a la producción de bienes de consumo duraderos—, teniendo en cuenta las características que habría de reunir la muestra definitiva en lo relativo a diversificación de actividades y distribución geográfica de sus elementos. Partiendo de esta primera selección, muy laboriosa, y contando con el eficaz apoyo de organizaciones patronales (CEPYME, SEA, ADEGUI, etc.) y sindicales (CC.OO., U.G.T., ELA-STV, etc.), fue posible llegar a la muestra definitiva después de establecer un primer contacto con el empresario y los trabajadores (comité) de cada empresa para conocer el alcance de la colaboración que estaban dispuestos a prestar. De este modo, se eligieron las 19 empresas de la muestra final. A ellas se ha sumado en el cuadro n.º 2 la que fuera

objeto de investigación monográfica un par de años antes.

(4) MARTÍN GONZÁLEZ, CARMELA, y RODRÍGUEZ ROMERO, LUIS: «Análisis de la estructura productiva de la economía española mediante las TIOE-75», en *La estructura productiva española*, ed. FIES-CECA, Madrid, 1980; pág. 49 y ss.

(5) Según el censo de establecimientos industriales realizado en 1978 por el I.N.E. (*Censo industrial de España-1978*; Madrid, 1980), en el intervalo 50-250 trabajadores estarían comprendidos más de 6.930 establecimientos (3,55 % del total) que darían empleo a más de 620.768 personas (22,08 % del total), es decir, en torno al 5 % de la población ocupada en el año de referencia. Aunque el Censo es de establecimientos y no de empresas, la aproximación es significativa.

(6) Valgan como ejemplos —nada anecdóticos— la utilización de ruedas de ferrocarril para dar la curvatura adecuada a tubos de escape para automóviles o el mantenimiento en servicio de maquinaria textil con casi un siglo de antigüedad.

(7) La segunda de ellas estaba ya ligada a una importante compañía multinacional por contratos de cesión de patentes y asistencia técnica bastante gravosos.

(8) En varias de las empresas investigadas, las horas extraordinarias fueron la causa —o el pretexto— de los primeros conflictos laborales, manifestados en forma de bajos rendimientos, *boicots* parciales, etc. Los intentos de reducir el número de horas extraordinarias o las reclamaciones sobre su retribución estuvieron en el origen de estos conflictos.

(9) Cf. TUCKER, S. A.: *Control de gestión*; ed. Hispano Europea, Barcelona, 1968, pág. 364 y ss.

(10) Tal es el caso, por ejemplo, de los fabricantes de primeros equipos (transmisiones, motores, cajas de cambio, etc.) para automóviles.

(11) «El régimen anterior, con tal de no oír hablar de sindicatos, se cargó la productividad de este país, eso está claro». Son palabras textuales de uno de los empresarios entrevistados.

(12) El mecanismo queda patente en las siguientes palabras de un miembro del Comité de Empresa de una de las empresas investigadas: «Los mejores trabajos eran para los adictos, que sacaban la prima sin esforzarse lo más mínimo mientras los demás teníamos que sudar tinta; si el trabajo escaseaba, lo poco que hubiese era para los de siempre, y el resto... de brazos cruzados, y a cobrar sólo el sueldo a fin de mes. Así que, a veces, se producían enfrentamientos entre el personal».

(13) Los métodos empleados iban desde hacer rellenar las papeletas de votación en presencia de los directivos hasta los paternaes «consejos» sobre la orientación del voto —incluyendo vagas promesas mezcladas con claras advertencias—, pasando por el descontrol de los recuentos. Con los técnicos y administrativos frecuentemente ni se guardaban las formas, sino que la dirección elegía a personas de su confianza, y la mera nominación surtía los efectos deseados. No hace falta decir que las posibilidades de impugnación sólo existían sobre el papel.

(14) Baste citar, como botón de muestra, el caso de una de estas empresas, que presentaba en 1977, poco antes de suspender pagos, un pasivo exigible a corto plazo cuyas dos terceras partes consistían en deudas contraídas con la Seguridad Social (36,2 %), la Hacienda Pública (25,1 %) y la plantilla (4,4 %).

(15) Incluso buena parte de los empresarios consultados se enorgullecían de su habilidad para sostener sus empresas en tales condiciones y con tales medios.

(16) No era infrecuente, sino todo lo contrario, que durante aquellos primeros años críticos se firmaran convenios colectivos que contemplaban subidas salariales entre el 30 y el 40 %. Por poner un ejemplo concreto, en una de las empresas investigadas el coste me-

dio de la mano de obra, en pesetas hora, se multiplicó por 2,3 entre 1975 y 1978, mediando huelgas que supusieron la pérdida de casi cien mil horas de trabajo al año.

(17) No hace falta decir que su presencia era ya un hecho, mucho antes de ser legalizados, en las fábricas, en la calle e incluso en algunos medios de comunicación.

(18) El recurso a coacciones físicas (amenazas) y/o morales (votaciones a mano alzada, aislamiento) era moneda corriente, según reconocían los trabajadores entrevistados. «Si alguno rebatía al Comité o a quien dirigía la asamblea —comentaba uno de ellos—, enseñada le hacían callar y le llamaban fascista..., así que nadie se atrevía a hablar. Luego, a la hora de la votación, si uno veía a su alrededor varias manos levantadas, levantaba la suya; aunque no estuviese de acuerdo, la levantaba, porque tenía miedo de que le llamaran esquirol. Así se hacían las asambleas». Y otro puntualizaba «que había que hacerlo así, porque también había coacciones de la otra parte; ellos utilizaban sus armas y nosotros la nuestra, que en ese momento era el voto a mano alzada para arrastrar la máxima gente que fuera posible».

(19) La generalización de las «dobles contabilidades» colocaba a los empresarios en una posición comprometida. A veces la contabilidad real revelaba una situación más crítica —por tanto, más favorable a sus pretensiones— que la que se desprendía de la llamada *contabilidad oficial*; pero también aquella ponía de manifiesto ciertas heterodoxias que a toda costa se querían ocultar. Se temía, sin demasiado fundamento, que, si se aportaban datos reales, el intercambio de informaciones dentro de la Administración pusiese de manifiesto numerosas incongruencias y no pocas irregularidades.

(20) Esto era reconocido por los propios empresarios, confirmando así las sospechas de los representantes laborales. La razón más frecuentemente aducida por aquéllos era la falta de confianza en la discreción de sus interlocutores. Algunas experiencias avalaban es-

ta actitud: casos en que el empresario, forzado por las circunstancias, había comunicado informaciones muy reservadas que luego serían difundidas, como una forma más de presión, a través de la prensa e incluso en cartas remitidas a clientes y proveedores, lo que había comprometido la buena imagen y el crédito de la empresa.

(21) Así sucedió, antes de 1980, al menos en cuatro casos: tres empresas fabricantes de muebles y una de hilatura textil. Y en los cuatro casos, significativamente, los duros y a veces violentos conflictos vividos con ocasión de expedientes de regulación de empleo con carácter parcial o temporal, no se reprodujeron luego al tramitarse y ejecutarse los que supusieron el despido total de la plantilla, acogiendo los afectados al Fondo de Garantía Salarial.

(22) Según el portavoz del Comité de una de las más conflictivas empresas investigadas, ello se debía a que «ante la disyuntiva de verse sin trabajo y en condiciones más difíciles, los trabajadores optaban por ceder algunas de sus conquistas». En esta empresa, la misma cuyo coste medio de la mano de obra se multiplicara por 2,3 entre 1975 y 1978, los trabajadores aceptaron, menos de dos años después, un plan de viabilidad que contemplaba, entre otros sacrificios, los siguientes: reducción de la plantilla en un 30 %, fuertes incrementos de la productividad y congelación salarial durante dos años. En otro caso, los trabajadores crearon una cooperativa con lo que pudieron rescatar de la antigua empresa, y en el momento de realizar las entrevistas trabajaban en condiciones durísimas: sin sistema de aspiración en los talleres —era una fábrica de muebles—, con un sueldo fijado estatutariamente en el 150 % del salario mínimo interprofesional (en torno a las 35.000 ptas. mensuales) y jornadas de diez horas. Las palabras del gerente no podían ser más expresivas: «Ahora que empezamos a sonar por ahí, todo el mundo se sorprende; pero el misterio está en muchas horas de trabajo y muy poco salario».