



Repercusiones del Mercado Común Europeo, y Zona de Libre Cambio, en la organización y la productividad de las empresas y Coope- rativas españolas

POR

JOSE M.^a RIAZA BALLESTEROS

I.—LA ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS EN NUESTRO PAIS

Una de las posibles repercusiones que la existencia del Mercado Común Europeo puede tener, tanto en la hipótesis de que nos incorporemos a él, como en el caso de que nos quedemos al margen, sería en la estructura interna de las empresas, al tener éstas que acomodar su organización a la necesidad de obtener un nivel de productividad lo más alto posible. De ahí que hayamos juzgado oportuno plantearnos este problema, tratando de determinar en qué medida están adecuadamente organizadas nuestras empresas y la utilización que llevan a cabo de las modernas técnicas de la productividad.

Dado que las Cooperativas son empresas, lo que aquí exponemos con carácter general es aplicable a aquéllas.

Procurando analizar la realidad, con la mayor objetividad posible, hay que tener en cuenta que en esta materia no es posible disponer de datos o estudios previos que muestren el grado de organización de la totalidad de nuestras empresas, por lo que será necesario proceder por aproximaciones y de acuerdo con una estimativa lo más ponderada posible.

Parece oportuno efectuar el análisis fijando la atención en los

sectores agrícolas e industriales, y, dentro de cada uno de ellos, distinguir entre la grande, la mediana y la pequeña empresa.

A) LAS EMPRESAS AGRICOLAS

Salvo algunas grandes explotaciones, que se han montado para determinados productos—el arroz, por ejemplo—, en que se siguen criterios organizativos muy análogos, con las necesarias adaptaciones, a los que se usan en el sector industrial, por regla general no se aplican métodos de organización técnica en la generalidad de las empresas, tanto si su volumen es grande como más reducido. Quizá en algunos sectores de nuestro medio rural, por su más alto nivel cultural, algunos grandes o medianos agricultores lleven algún sistema contable que les permita conocer con exactitud la situación de sus explotaciones y la rentabilidad de las mismas, pero es muy frecuente que entre los propietarios agrícolas no exista una marcada preocupación por el montaje técnico de la organización de la explotación y de la contabilidad y se lleven los asuntos de esta naturaleza de una forma sumamente elemental y sencilla, en muchos casos totalmente insuficiente para permitir un conocimiento, siquiera aproximado, de la situación real de la empresa. Recientemente se ha creado en Córdoba una Escuela para formación de empresarios agrícolas, que es probable inicie un cambio en el panorama.

En las pequeñas explotaciones agrícolas o pecuarias, el fenómeno es aún más marcado, pudiendo afirmarse que raro será el agricultor pequeño que se plantee el problema de la conveniencia de llevar unos libros de contabilidad en forma técnica o de organizar la producción de forma distinta a como lo hicieron sus abuelos.

B) LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

a) *Las grandes empresas*

Entendiendo por tales las de más de 500 trabajadores, por tomar alguna cifra orientadora, o bien aquellas que implican unas inversiones muy cuantiosas de capital o exigen la aplicación de técnicas muy delicadas, se puede afirmar que hay un sector adecuadamente organizado, singularmente empresas hidroeléctricas, bancarias, constructoras y siderometalúrgicas, de modo especial. En los últimos decenios se ha intensificado

la preocupación por tales aspectos organizativos, creándose, en bastantes empresas, oficinas de organización y planeamiento. Tal creciente interés se ha puesto de manifiesto en la creación de entidades tales como la Escuela de Organización Industrial, la Comisión Nacional de Productividad, la Asociación para el Progreso de la Dirección, el Instituto de Racionalización del Trabajo y otras entidades análogas.

En la estructura interna de este tipo de empresas se observa una paulatina incorporación a los sistemas organizativos seguidos en otros países, con la asignación de funciones a cada uno de los órganos de dirección, que se va haciendo cada vez más progresiva y eficiente. Sin embargo, se utiliza escasamente el sistema de asesoramiento técnico y económico—salvo en algunas entidades bancarias—o lo que los americanos denominan el «staff» (que quizá podría ser traducido, aproximadamente, con el término «estado mayor»), o conjunto de servicios de asesoramiento técnico, para que la dirección propiamente ejecutiva pueda adoptar decisiones acertadas.

Sin embargo, ha penetrado escasamente la idea de la necesidad de descentralizar y delegar funciones, siguiéndose más bien el sistema de una marcada centralización y tácticas en el mando de tipo autoritario.

b) *Las medianas empresas*

Salvo excepciones, parece poder afirmarse que han penetrado escasamente las técnicas organizativas en esa extensa gama de empresas, que constituyen quizá el núcleo más importante de nuestra economía productiva, incluyendo en este grupo a las de más de 50 trabajadores, por tomar una cifra que sirve de regulador en muchos aspectos laborales.

Lo más frecuente es que, bien el propietario, en las empresas unipersonales, o un director-gerente, en las sociedades de capitales, asuman las facultades directivas. contando, como máximo, con la colaboración de un jefe de contabilidad y otro de ventas.

c) *Las pequeñas empresas*

La extensa gama de pequeñas empresas, por su propia naturaleza y por falta de interés por los aspectos organizativos (entre nosotros casi temperamental), reducen al mínimo sus

exigencias en esta materia, aplicando técnicas muy elementales en orden a su organización. Dejamos a salvo un pequeño sector de empresas de carácter comercial o de servicios que, por la clase de negocio a que se dedican, se ven obligadas a un montaje organizativo bastante complejo y perfeccionado.

II.—ESCASA PREPARACION DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS PARA LA COMPETENCIA

Durante los años posteriores a la guerra española, las empresas en nuestro país se habituaron a disfrutar de situaciones más o menos privilegiadas y monopolísticas. La aspiración fundamental de la mayoría de las empresas ha sido el poder disfrutar de protecciones oficiales que les aseguren la colocación de sus productos. Por regla general han venido actuando con una visión a corto plazo, sin previsiones para el futuro, tanto del mercado interior como del exterior.

Por ello parece exacto afirmar que, ante una situación de amplia concurrencia, como la que implicaría la entrada en el Mercado Común Europeo, la casi totalidad de las empresas se muestran asustadas y temen las repercusiones graves que podrían producirse al pasarse de tal actitud proteccionista a otra, en que sólo las más eficaces y bien organizadas podrían subsistir.

Ultimamente parece apreciarse una actitud mucho más decidida en orden a «ponerse a punto» para poder afrontar la competencia.

Las empresas, no obstante, tendrían que disponerse a introducir amplias reformas en las direcciones siguientes:

- Estableciendo una adecuada organización.
- Revisando los métodos de dirección.
- Descentralizando las funciones de mando.
- Cambiando la tónica en el ejercicio de la autoridad.
- Creando un clima de buenas relaciones humanas.
- Estableciendo sistemas eficaces de información, contabilidad de costes y de control de la producción.
- Llevando a cabo un adecuado planeamiento de la producción para el futuro, con vistas a los posibles adelantos técnicos y la evolución que sufrirá el proceso económico en los próximos quince años.

III.—LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

La generalidad de los que han analizado la situación de nuestras empresas en orden a la productividad coinciden en la afirmación de que ésta es muy baja, en relación con los niveles alcanzados en otros países. Las causas, en parte, pueden ser de carácter estructural, pero, en otra buena parte, son también debidas a la falta de aplicación de técnicas modernas, singularmente en orden a la organización, la reducción de costes, la promoción de ventas y las relaciones humanas. En este orden, aún el panorama deja bastante que desear.

Para la determinación de nuestro nivel de productividad sería necesario que se hubiesen efectuado estudios de suficiente solvencia para ramas de la producción, pero no conocemos más que algunos estudios fragmentarios que no permiten calibrar la situación de carácter general reflejada en cifras.

No es objeto del presente estudio entrar plenamente a fondo en la cuestión que queda apuntada, por cuanto lo que nos proponemos aquí solamente es señalar algunas de las probables repercusiones que se podrán producir en nuestras empresas con motivo de las modificaciones que se van a introducir en los próximos años en el régimen internacional de los mercados europeos, y en este sentido no ofrece duda que a empresas españolas les afectarán muy marcadamente tales fenómenos.

A medida, pues, que se apliquen unos métodos adecuados que den lugar a un progresivo incremento de la productividad de nuestras empresas, serán menores las repercusiones desfavorables que se producirán en aquéllas, por lo que son aconsejables todas aquellas medidas políticas que tiendan a fomentar y facilitar el establecimiento por las empresas de tales métodos.

En todos los aspectos que hemos apuntado, que hacen referencia a una mejor organización de las empresas, al establecimiento de mejores métodos de orientación y control de la producción, de reducción de costes, de promoción de ventas, etc., aunque es a las propias entidades privadas a quienes compete afrontar tales aspectos, sin embargo, una política favorecedora por parte de los Ministerios que orientan o dirigen la actividad económica—y aun del Ministerio de Trabajo—, podrían tener un evidente influjo. Y por lo que se refiere a las técnicas de dirección y manejo del personal, el establecimiento de unos adecuados sistemas de salarios con incentivo, y todo lo concerniente a la creación de un clima de buenas relaciones humanas

en cada una de las empresas, el papel del Ministerio de Trabajo, ayudando, estimulando y abriendo nuevos cauces, puede ser singularmente importante. Ultimamente se han producido algunos avances apreciables a través de los convenios colectivos.

IV.—PROBABLES REPERCUSIONES EN LA ORGANIZACION Y VIDA EMPRESARIAL ESPAÑOLA DE LOS NUEVOS MERCADOS EUROPEOS

A) HIPOTESIS QUE PUEDEN CONTEMPLARSE

Tres son las hipótesis que cabe plantearse:

a) Que nos incorporemos al Mercado Común.

Parece poco probable, dadas las manifestaciones de los Ministros de Comercio y Hacienda, puesto que parece ser que existen, independientemente de que nos pudiera interesar o no, algunas dificultades para que seamos admitidos por los países firmantes del Tratado. Indudablemente, las repercusiones que se producirían serían más fuertes, dadas las exigencias del citado Tratado.

b) Que nos incorporemos a la zona de Libre Cambio.

En la hipótesis de que Gran Bretaña no logre el ingreso en el Mercado Común es casi seguro que nos incorporemos a la misma, dada la amplitud de nuestras relaciones con la zona de la libra esterlina y porque las exigencias son mucho menores, permitiendo un período de adaptación, con una mayor amplitud y mayores posibilidades, aunque con perspectivas y ventajas mucho menores.

c) Que nos mantengamos al margen de uno y otro sistemas.

Aun en el caso de que esto fuera posible en la práctica—dado que probablemente nos veríamos arrastrados a tomar una posición—no podríamos evitar las repercusiones que se producirían en nuestro sistema económico, como consecuencia de la puesta en funcionamiento de los sistemas previstos.

B) REPERCUSIONES PREVISIBLES

No es fácil prever todas las repercusiones que podrían originarse en cada una de las hipótesis por cuanto no disponemos

de los necesarios elementos de juicio, ya que sería imprescindible que se efectuase, con carácter previo, un cuidadoso estudio desde el ángulo económico, analizando todo el conjunto de nuestro panorama, así como cada una de las ramas de la producción en particular. Quizá el Plan de Desarrollo haya aportado datos concretos para formar juicio, si bien no completos.

Sólo a título enunciativo, y como sugerencias iniciales, cabe aludir a los siguientes aspectos:

a) Financiación.

No parece ofrecer duda de que, en este orden, nuestras empresas, según su posición ante el mercado, podrán obtener facilidades financieras, si se hiciesen inversiones por capital extranjero; pero tropezarán con dificultades en el caso de que alguna de ellas no pueda competir con los productos elaborados en otros países, una vez que se hayan eliminado las barreras arancelarias. Lo indicado es válido tanto para las necesidades de capitales de primer establecimiento como para los de manobra o circulantes.

b) Producción.

En este orden, las repercusiones más bien serán favorables si nos fijamos en tres aspectos:

- Utillaje.
- Materias primas.
- Técnica.

En cambio, se originarán problemas en el aspecto personal, ya que no se producirán reajustes en la mano de obra, advirtiéndose, más acusadamente aún que en la actualidad, la escasez de especialistas, así como la necesidad de eliminar aquellos trabajadores no especializados que gravan innecesariamente las plantillas. El fenómeno emigratorio pone más de relieve esta afirmación.

En cuanto a los niveles de la retribución de los trabajadores, la repercusión se producirá inexorablemente, en mayor o menor escala, ya que los tipos de salarios existentes en otros países constituirán un punto de referencia que será prácticamente muy difícil de soslayar, en tanta mayor medida en cuanto nuestra relación de intercambio con aquéllos se haga más estrecha. Desde el punto de vista de las relaciones laborales, lo más probable es que no nos podamos sustraer al imperativo de acomodar nuestros sistemas a los que rigen en la ma-

yoría de los países europeos, por lo que las empresas tendrán que hacer frente a los conflictos colectivos y tendrán también que someterse a algún sistema de conciliación y arbitraje para resolverlos, tal y como ya van reconociendo las disposiciones dictadas en los últimos años.

En cuanto al aspecto del personal que nos ocupa, también las empresas habrán de hacer frente a la elevación de la formación profesional de sus trabajadores, así como a las previsiones y montaje adecuados en orden a la higiene y seguridad en el trabajo, adaptándose a los métodos que se siguen en los restantes países europeos, en los que existe, por regla general, un nivel más elevado que el nuestro, en este orden.

c) Distribución y ventas

La organización de este aspecto habrá de ser especialmente cuidada, tanto por lo que se refiere a la presentación de los productos—la necesidad de una más alta calidad es evidente—, imprescindible si se quiere hacer impacto en los mercados extranjeros, así como también para ampliar la colocación de los mismos en el mercado interior por la extensión de éste.

También será necesario efectuar mayores inversiones en publicidad, cuidando la calidad y eficacia de la misma, por cuanto la comparación con la que se efectúa en otros países obligará a que la nuestra sea cada vez más perfecta. En estos últimos años se advierte una mejora en el tono de la publicidad.

Por la perentoria necesidad de la ya indicada extensión de nuestro mercado interior se hará imprescindible la mejora del montaje de las redes de distribución de los productos, organizando más eficazmente las ventas hasta el límite de lo posible. La Cooperativa COES es un ejemplo de lo que puede hacerse en este aspecto en el sector cooperativo.

d) Crisis y paro.

Existirá un núcleo de empresas que no podrán resistir las presiones que se producirán, tanto por mejor calidad de la producción y rendimientos, como por las exigencias de financiación que se les presenten, por lo que tendrán que hacer frente a situaciones de crisis, ya parciales, ya total. Aun en el caso de que el Seguro de Desempleo se organizase según un eficaz sistema, abarcando hipótesis más amplias, lo más probable es que la empresa que dé lugar al paro tenga que hacer frente al pago de indemnizaciones, lo cual habrá de ser tenido en cuenta en el

momento en que los dirigentes se planteen la necesidad de reducir su personal o proceder a la disolución de la empresa.

e) Concurrencia al mercado exterior.

Muy complejas aparecen las repercusiones que en la estructura interna de nuestras empresas habrán de tener la necesidad de concurrir con los productos a los mercados extranjeros, puesto que nuestra producción está protegida por unos fuertes aranceles, que, al desaparecer o quedar muy reducidos, plantearán una competencia difícil, ya que nuestros productos se obtienen mediante unos costes más elevados que en otros países—no obstante el inferior coste de la mano de obra—por nuestra baja productividad. Es aquí donde para muchas de nuestras empresas surgirá la necesidad, ante la dura lucha que se les presenta, de plantearse el dilema de perfeccionarse a todo trance o desaparecer. Aunque nuestra capacidad de adaptación e improvisación es bastante elevada, lo más probable es que un cierto número no puedan resistir el fuerte impacto y se vean forzadas a desaparecer, dando lugar al correspondiente problema de paro.

Sin embargo, nuestra impresión, no susceptible de una argumentación precisa, es que el reto que implicará para nuestros dirigentes empresariales las repercusiones de las nuevas formas que se presentan en el panorama económico, será aceptado, y dará lugar a una intensa reacción, salvándose la gran mayoría de las empresas, que resultarán mejoradas en sus métodos, produciéndose una paulatina mejora de nuestra estructura económica y del panorama general del país. Es decir, que nosotros somos optimistas respecto al porvenir de nuestra economía y estimamos que, consideradas en su conjunto, las repercusiones del Mercado Común Europeo y de la Zona de Libre Cambio serán beneficiosas para nuestras empresas. No hay duda de que atravesarán por momentos difíciles, pero las que subsistan saldrán de esta prueba mucho más perfeccionadas y en condiciones de comparabilidad con las de otros países.