
La introducción de innovaciones en la organización de las empresas españolas

.....
JUAN RAMÓN FIGUERA

Catedrático de Organización de Empresas. ETSII - Universidad Politécnica de Madrid

Actualmente, España forma indiscutiblemente parte del grupo de países industrializados, en el cual, por ejemplo, la vienen ya incluyendo desde hace veinte años publicaciones como los «World Development

19

Indicators» del Banco Mundial. Sin embargo, conviene recordar que su incorporación es relativamente reciente y que, en el proceso de desarrollo necesario para lograrla, ha tenido que recuperar, durante la segunda mitad del siglo XX, un retraso considerable en un tiempo relativamente corto y en circunstancias especialmente difíciles.

Evidentemente, un factor clave del desarrollo general del país ha sido la rápida modernización de la economía y, en particular, un proceso acelerado de introducción de innovaciones en la organización de las empresas.

Desde luego, un estudio histórico detallado de este proceso constituiría una aportación interesante al conocimiento del pasado reciente de nuestro país, pero su elaboración, que sobrepasa el marco de este artículo, requeriría una importante dedicación de tiempo y esfuerzo de un equipo especializado en investigación histórica para localizar, recopilar y estudiar sistemáticamente las informaciones procedentes de las fuentes existentes, muy numerosas y diversas pero no siempre de fácil acceso.

Por lo tanto, el objetivo del presente artículo es esbozar a grandes rasgos, dentro

del marco de la evolución general de España desde 1950 a 1990, una descripción del proceso en cuestión. Para ello, además de algunos datos estadísticos básicos, se utilizarán principalmente informaciones de dominio público, en su mayor parte difundidas en su día en los medios de comunicación, y algunas experiencias y observaciones personales que pueden servir de ejemplos ilustrativos.

El período indicado se ha elegido porque España, subdesarrollada, sometida a una dictadura totalitaria, y proscrita internacionalmente en 1950, por el contrario

Como consecuencia, al principio de los años 50 muchos empresarios españoles desconocían las ventajas potenciales (y a menudo incluso la existencia), no sólo de los avances importantes recientes, como el desarrollo, a raíz de la segunda guerra mundial, de la Investigación Operativa, de la Ergonomía, etcétera, sino también de técnicas y formas de organización que llevaban más de medio siglo implantándose en los países avanzados pero aún prácticamente inéditas en España. Además, para buscar información de primera mano era poco menos que imposible ponerse en contacto con empresas con experiencia, puesto que en España prácticamente no las había y el país estaba aislado del exterior.

Por lo tanto, las empresas, poco convencidas de que las innovaciones organizativas de las que tenían noticia pudieran contribuir realmente a mejorar su situación, eran en general reacias a dedicar a su introducción recursos escasos que podían aplicarse a otros fines que, a su juicio, ofrecían una rentabilidad más elevada y menos dudosa. De hecho, estas innovaciones no daban la impresión de ser atractivas nunca, porque parecían innecesarias cuando iban bien los negocios mientras que, cuando éstos iban mal y se reducían las disponibilidades de recursos, costearlas era difícil y podía incluso resultar prohibitivo.

En efecto, escaseaba el personal calificado para estudiar cuáles serían los cambios de organización más convenientes, y para preparar y llevar a cabo su introducción, y podía pues resultar difícil y costoso contar con sus servicios, bien contratándolos directamente o bien recurriendo a alguna de las contadas empresas consultoras existentes en aquella época.

También podía suceder que, a su vez, el personal de la empresa careciera de las calificaciones necesarias para trabajar de acuerdo con la nueva organización que se tratara de implantar, siendo preciso realizar acciones de formación complementaria o incluso, a veces, sustituir a los trabajadores sin posibilidades de reconvertirse, contratando en su lugar a otros nuevos que, por su parte, podían escasear o resultar muy costosos.



Además, en muchos casos era efectivamente cierto que algunas innovaciones, generalmente ventajosas en otros contextos, podían por el contrario, en las circunstancias específicas de la España de la posguerra, incidir muy poco en la rentabilidad de las empresas o, incluso, resultar contraproducentes. Por ejemplo, aunque la realización de estudios de tiempos y métodos permitiera efectivamente una reducción de la mano de obra necesaria en una empresa, esta reducción, debido a los costes salariales relativamente muy bajos en España, podría tener tan poca repercusión económica que no compensara los costes de realizar los estudios en cuestión y de entrenar a los trabajadores para poner en práctica los nuevos métodos.

Por último, en un mercado vedado a la competencia extranjera, prácticamente cerrado a nuevas empresas y repartido de forma estable, a menudo mediante «acuerdos entre caballeros» entre las existentes, la introducción de «novedades» por parte de una de éstas podía interpretarse por otras como un intento agresivo de alteración del statu quo, despertar hostilidad hacia la perturbadora e, incluso, desencadenar entre las empresas pugnas «que no benefician a nadie» (salvo, posiblemente, a los consumidores...).

Es interesante observar que, evidentemente, estos factores que tienden a inhi-

bir la innovación adquieren efectivamente especial importancia cuando la competencia es prácticamente inexistente, por ejemplo cuando se junta el subdesarrollo con un alto grado de aislamiento, como ocurría en la España de los años 40 y principios de los 50. Sin embargo, al menos algunos de estos factores suelen también estar presentes, en mayor o menor medida, en muchas situaciones muy diversas y, por lo tanto, cuando se intenta promover la innovación conviene investigar la posible influencia de dichos factores en cada caso concreto considerado, y tenerla en cuenta para elegir las medidas de promoción más adecuadas.

A mediados de esta etapa preliminar, algunas nuevas circunstancias comenzaron a incidir, todavía muy modestamente, en la situación descrita, pero fueron muy importantes porque empezaron a preparar el terreno para la siguiente etapa de crecimiento.

Concretamente, en 1953, los acuerdos autorizando la instalación de bases aéreas y navales norteamericanas en territorio español representaron una consolidación del régimen político pero, además, sirvieron como un primer paso para la normalización de la situación internacional de España, abriendo la puerta a los contactos e intercambios con el exterior.

Por las mismas fechas, una serie de empresas multinacionales, una vez supe-

radas las dificultades de las primeras fases de la reconstrucción de las economías de sus países de origen, se vieron atraídas a España tanto por su mercado potencial como por su abundante disponibilidad de mano de obra, de bajo coste y sin medios de presionar para obtener subidas salariales y mejoras de sus condiciones de trabajo, puesto que todos los sindicatos estaban prohibidos salvo el «sindicato vertical» oficial que era, en realidad, un elemento clave del sistema de represión del régimen.

Introducción de innovaciones en la organización de las empresas

Como consecuencia de la situación descrita en el apartado anterior, las empresas españolas en general, con muy pocas excepciones, tenían en 1950, en lo referente a organización, medio siglo de retraso con respecto a sus homólogas de los países industriales más avanzados.

Por otro lado, probablemente a raíz de los primeros cambios de la situación general que, como se acaba de señalar, empezaron a producirse en 1953, entre 1950 y 1955 empezó a acelerarse el proceso de introducción en España del estudio del trabajo, de los sistemas de valoración de puestos de trabajo y de los sistemas de incentivos.

Por ejemplo, muy pocas empresas utilizaban algún tipo de estudios de tiempos en 1950, pero durante los cinco años siguientes la introducción de estos estudios fue ya más rápida, de acuerdo con un estudio publicado en 1965 por la EOI, (PINTADO, A. y TORRES, L.- 1965), al que volveremos a referirnos con más detenimiento para ver cómo siguió aumentando aun más el ritmo de innovación organizativa en los primeros años de la etapa de crecimiento económico.

Por otro lado, este proceso de innovación organizativa, todavía muy lento entre 1950 y 1955, estaba además centrado casi exclusivamente en el estudio del trabajo, porque no hay noticias de que comenzaran a hacerse innovaciones de otro tipo, debido sin duda a la visión simplista, a la que aludiremos de nuevo,

por la cual algunos empresarios y directivos, con mentalidad de «juego de suma nula» no conciben la posibilidad que se pueda mejorar la rentabilidad si no es a costa de los trabajadores.

En definitiva, no parece que en la primera mitad de la década de los 50 se redujera significativamente el gran retraso que tenían en 1950 las empresas españolas en lo referente a organización, aunque si aumentó algo el ritmo de introducción de innovaciones.

La etapa de crecimiento económico

Evolución general

Desde 1955 a 1975 se produjo un amplio conjunto de cambios radicales en todos los aspectos de la sociedad española y, en particular, de la economía. El ritmo de crecimiento económico fue aumentando hasta convertirse en uno de los más elevados del mundo, basándose la competitividad de la economía española no sólo en el bajo coste de la mano de obra sino también en que, por el propio ritmo muy elevado de crecimiento, a mediados de los 60 la mayoría de las fábricas, instalaciones, máquinas..., eran ya nuevas y modernas, aunque muy dependientes de la tecnología extranjera, en cierta medida traída por las empresas multinacionales que instalaban filiales en España, pero en su mayor parte adquirida por las propias empresas españolas, poco deseosas de invertir el dinero, y sobre todo el tiempo, necesarios para desarrollar su propia tecnología.

Este crecimiento industrial dio lugar a un proceso de urbanización muy rápido, con un éxodo masivo de millones de campesinos a las áreas urbanas industriales más dinámicas. En especial, en menos de 20 años las zonas de Madrid y de Barcelona pasaron cada una de unos 2 millones a más de 4 millones de habitantes.

También emigraron al extranjero, en busca de mejores salarios, cientos de miles de trabajadores españoles, convir-

tiéndose en una fuente clave de las divisas necesarias para pagar las crecientes importaciones, en particular de bienes de equipo modernos esenciales para el crecimiento económico. Por otro lado, muchos de estos emigrantes volvieron con conocimientos y destrezas adicionales adquiridos durante su trabajo en países industrialmente más avanzados, lo que representó una contribución no desdeñable, aunque muchas veces no tenida en cuenta, al proceso de modernización de la economía española.

La emigración masiva desde las zonas rurales propició, además, transformaciones importantes de la agricultura: mientras que muchas de las tierras más pobres se abandonaron totalmente, se hizo a la vez posible y necesario modernizar las restantes explotaciones mediante el uso de maquinaria, de fertilizantes y, más recientemente, de tecnologías avanzadas de riego por aspersión, por goteo, etcétera. Esto ha permitido desde entonces compatibilizar un crecimiento sostenido de la producción agrícola con una reducción drástica de la proporción de población activa dedicada a la agricultura.

Por último, en el sector de los servicios se produjeron asimismo cambios sumamente importantes, muy especialmente en el turismo. En efecto, por un lado, en la próspera Europa de los años 60 la generalización de las vacaciones pagadas y la elevación del nivel de ingresos trajeron consigo, como una de las facetas más apreciadas de la mejora general del nivel de vida, la posibilidad para muchas personas de pasar sus vacaciones en el extranjero. Por otro lado, España se llevó la parte del león de la creciente marea de turistas, gracias a una combinación de recursos naturales y culturales, clima favorable, hospitalidad y bajos precios, que permitió alcanzar una relación calidad precio que sigue siendo aún muy competitiva. De hecho, desde hace casi cuarenta años las divisas procedentes del turismo vienen representando una parte muy importante de los ingresos totales en moneda extranjera y constituyendo, año tras año, un factor clave para equilibrar la balanza de pagos del país o, al menos, reducir su desequilibrio.

En definitiva, en 1975 España era un país muy distinto que 25 años antes, aunque,

desde luego, la forma en que se llevó adelante el proceso de crecimiento económico y se repartieron sus costes y sus resultados positivos ha sido muy criticada.

Por un lado, el crecimiento se basó, sobre todo en sus comienzos, en el ahorro forzoso impuesto por la dictadura a los trabajadores, mal pagados por largas jornadas de trabajo en condiciones a menudo muy deficientes, y que además tuvieron que soportar los enormes costes sociales derivados de la emigración: separación de las familias, dificultades de alojamiento y carencia de servicios adecuados en las zonas industriales en expansión, etcétera.

Por otro lado, muchas empresas pudieron costear su expansión y modernización, y lograr beneficios sumamente elevados, precisamente gracias a estos sacrificios de los trabajadores, y especialmente a los bajos salarios y a los escasos recursos dedicados por las empresas y por las Administraciones Públicas a mejorar las condiciones de trabajo, las infraestructuras y los servicios en las nuevas aglomeraciones de las áreas en expansión en las que se hacían durante años los trabajadores procedentes del campo y sus familias, etcétera. En Avilés, durante muchos años dos nuevos barrios obreros se llamaron popularmente «Tocote» y «Tocarate», el primero porque se alojó en él un número importante de trabajadores, llegados años antes a raíz de la construcción y puesta en funcionamiento de ENSIDESA, a los que «les tocó» una vivienda en un sorteo organizado al efecto, y el segundo porque, a los no afortunados en el sorteo de «Tocote», sus amigos les consolaban diciéndoles «ocarate» en el sorteo de las casas del próximo barrio... En todo caso, tardar más o menos años en acceder a una vivienda asequible era para muchos trabajadores y sus familias una especie de lotería.

Sin embargo, a pesar del desigual reparto de los frutos del crecimiento, a largo plazo la inmensa mayoría de la población acabó beneficiándose de la expansión y la modernización de la economía y, en muchos y muy diversos aspectos, España alcanzó los niveles de los países desarrollados:



■ La esperanza de vida al nacer pasó de 62 años en 1950 a 73 en 1975.

■ Desde 1955 la talla media de los reclutas empezó a aumentar a un ritmo de casi 2,5 cm cada 10 años, y sigue haciéndolo hasta la fecha. Dicho en otros términos, los varones españoles nacidos en 1975 son, por término medio, unos 10 centímetros más altos que los nacidos en 1935, fenómeno sólo explicable por una elevación considerable del nivel de vida, especialmente en lo referente a la alimentación.

■ El analfabetismo quedó prácticamente erradicado, la escolarización en la enseñanza primaria se multiplicó por 2 y llegó prácticamente al 100 por 100, y, aunque siguieron siendo minoritarias, se multiplicó por 3 en la enseñanza media y por 6 en la superior.

■ Por primera vez, la mayoría de las familias, incluso en las zonas rurales, llegó a disponer de comodidades básicas como agua corriente y electricidad, y empezó a generalizarse la posesión de electrodomésticos, automóviles, etcétera, que previamente eran auténticos lujos sólo asequibles para una pequeña minoría privilegiada.

Sin embargo, en contraste con esta prosperidad económica sin precedentes, el régimen político, combinando medidas de represión con reformas en gran medi-

da cosméticas, logró seguir conservando hasta 1975 su carácter autoritario, cada vez menos acorde con los tiempos, hasta el punto de que, como veremos, algunas de sus características, como la falta de libertad sindical, estaban convirtiéndose en obstáculos para el funcionamiento de las empresas y la continuidad del desarrollo del país.

Iniciativas que contribuyeron a facilitar innovaciones en la organización de las empresas

Como ya se ha indicado, a mediados de la década de los 50 se inició una cierta evolución en la situación internacional de España, surgiendo así la posibilidad de una apertura creciente de la economía, que representaría para las empresas españolas:

Por un lado, la oportunidad de acceder a mercados extranjeros donde vender sus productos y donde adquirir los bienes de equipo, materias primas, etcétera, necesarios para la ampliación y la modernización de su producción, que en muchos casos seguía realizándose con medios y procedimientos anteriores a la guerra civil.

Por otro lado, también la amenaza de tener que enfrentarse, incluso en el mer-

cado español, con la competencia de empresas extranjeras más fuertes y con productos y procesos de producción más modernos y competitivos.

También desde mediados de la década de los 50, en general promovidas por personas que acertaron a percibir relativamente pronto las oportunidades y amenazas derivadas de la nueva situación y de sus tendencias de evolución, empezaron a surgir iniciativas encaminadas a facilitar la introducción de innovaciones en la organización de las empresas españolas con el fin de contribuir a su modernización y a la mejora de su competitividad.

Conviene destacar que, pese a las limitaciones de los medios con los que contaron las primeras de estas iniciativas, ayudaron efectivamente a preparar el terreno y a propiciar el inicio de la modernización de las empresas españolas y del proceso de crecimiento económico y, en algunos casos, siguen aún representando un papel importante en la actualidad.

Concretamente, en el sector público se fue creando y poniendo en marcha en unos pocos años toda una gama de organismos como la Comisión Nacional de Productividad Industrial, el Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo, y las dos primeras escuelas de negocios del país: la Escuela de Organización Industrial, EOI, en Madrid y la Escuela de Administración de Empresas, EAE, en Barcelona.

Todos estos organismos contribuyeron a mejorar la información sobre temas de organización y gestión, y a completar y actualizar la formación de empresarios, directivos y técnicos, mediante diversas acciones como, por ejemplo:

- Enviar misiones al extranjero, principalmente a los Estados Unidos con recursos de la ayuda americana, dando así a un cierto número de empresarios y directivos españoles la posibilidad de visitar empresas de otros países, de observar sus instalaciones y sus métodos de trabajo y, en ciertos casos, de iniciar relaciones de cooperación con algunas de ellas.

- Publicar en español informes, manuales, guías prácticas, glosarios de términos de organización en varios idiomas, etcétera, tanto de autores españoles como extranjeros.

- Crear, en varios de los organismos públicos mencionados, bibliotecas especializadas para facilitar la consulta de publicaciones sobre temas de organización.

- Investigar la evolución de la utilización en España de diversos enfoques y técnicas de organización, la situación relativa de la industria española en comparación con la de otros países en lo referente a organización, etcétera.

- Iniciar acciones de información, como conferencias, jornadas, etcétera, y de formación, como seminarios monográficos, cursos de posgrado para recién titulados y de actualización y ampliación de la formación de empresarios, directivos y técnicos con experiencia profesional, etcétera.

En la misma línea de las acciones de investigación y formación anteriores, se promovió también el desarrollo de la enseñanza y la investigación de temas de organización en la enseñanza superior, reforzando la vertiente empresarial de las carreras de «Ciencias Económicas» y de «Ingeniería Industrial», dentro de la cual se creó, en el plan de estudios de 1964, una nueva especialidad de «Organización Industrial».

En lo referente al sector privado, se produjo también un desarrollo importante de instituciones sin fines lucrativos, como la Asociación para el Progreso de la Dirección, APD, servicios especializados dentro de las Cámaras de Comercio e Industria, etcétera, así como un aumento considerable del número de consultoras, tanto por la creación de nuevas empresas españolas como por la implantación en España de filiales de los grandes grupos internacionales. Además, la gama de servicios de consultoría ofrecidos fue ampliándose progresivamente, paralelamente a la evolución de las demandas de las empresas clientes potenciales de dichos servicios.

Pocos años después de la creación por la Administración Pública de la Escuela

de Organización Industrial, EOI, y la Escuela de Administración de Empresas, EAE, se empezaron también a fundar escuelas de negocios privadas, cuyo número ha ido creciendo a ritmo acelerado en las cuatro últimas décadas.

Innovaciones en la organización durante las dos décadas de crecimiento

Ante todo, es interesante destacar que, como vamos a ver, los campos en los cuales se introdujeron innovaciones en la organización de las empresas fueron evolucionando en función de las necesidades percibidas por éstas, que naturalmente cambiaron al avanzar el proceso de crecimiento.

Estudio del trabajo. En una primera fase, iniciada hacia mediados de los 50, la atención se centró fundamentalmente en la «productividad», entendiéndose por tal casi exclusivamente la de la mano de obra de producción. Como consecuencia, las técnicas de medida de tiempos fueron las primeras que empezaron a extenderse, utilizando las empresas, para su aplicación, bien los servicios de consultoras, todavía poco numerosas, o bien personal propio, cuyo reclutamiento no solía resultar fácil. Por esta razón en los años 50 aparecían de vez en cuando en la prensa anuncios de empresas que deseaban contratar, por ejemplo, «ingenieros con experiencia Bedaux»...

En el ya mencionado estudio realizado en la Escuela de Organización Industrial, EOI, (PINTADO, A. y TORRES, L.- 1965), se pone de manifiesto que, del total de las empresas encuestadas que usaban estudios de tiempos, sólo unas cuantas, (16 por 100), casi todas ellas grandes, los utilizaban desde antes de 1950, y que su introducción comenzó a incrementarse entre 1950 y 1955 (31 por 100) y continuó a ritmo acelerado desde 1956 hasta 1961 (53 por 100), año en el que se terminó el trabajo de campo. Dicho en otros términos, de las empresas que utilizaban estudios de tiempos en 1961, los habían introducido:

— El 84 por 100 después de 1950.

— Más de la mitad después de 1955, es decir en los últimos seis años antes de la realización de la encuesta.

En el mismo estudio se apreciaba un fenómeno similar en lo referente a:

— La valoración de puestos de trabajo, introducida en los seis últimos años antes de la encuesta de 1961 por el 77 por 100 de las empresas que la empleaban.

— Los sistemas de incentivos, introducidos en los seis últimos años antes de la encuesta por el 36 por 100 de las empresas que los empleaban si bien, en este caso, hay que tener en cuenta que, en muchas de las empresas que llevaban más tiempo utilizando «sistemas de incentivos» se trataba, en realidad, de simples variantes de los tradicionales destajos o primas por pieza, que no implicaban novedad alguna sino más bien reminiscencias decimonónicas.

Conviene observar que el interés, al principio casi exclusivo, por la productividad de la mano de obra y las formas de incrementarla, reflejaba un cierto simplismo por parte de muchos empresarios y directivos, que no conocían ni eran capaces de imaginar la existencia de medidas para mejorar la rentabilidad que no consistieran en aumentar la productividad del trabajo o en reducir su retribución o, en otras palabras, que no fueran a costa de los trabajadores.

Por ejemplo, ya mediados los años 60, en una visita a una fábrica de una empresa metalúrgica, sus directivos, inmediatamente después de describir con satisfacción sus avanzados sistemas de estudios de tiempos y de incentivos, explicaron que la empresa contaba además con otra fábrica nueva, con equipos muy modernos y costosos, cuyo montaje se había terminado hacía un año, pero que no se había estrenado todavía porque su capacidad era excesiva para la cartera de pedidos de la empresa, que no había estudiado previamente las perspectivas del mercado...

Por otro lado, coherentemente con el simplismo que se acaba de señalar, en los primeros tiempos del período de crecimiento estaba muy extendida entre los empresarios y los directivos una actitud



de antagonismo, desconfianza y falta de transparencia y de sinceridad en las relaciones de trabajo, enrarecidas por la falta de diálogo de las empresas con sindicatos representativos, que no existían debido a la política sindical, o más bien anti-sindical, del régimen.

Como ejemplo de esta mentalidad, puede citarse la publicación de la Comisión Nacional de Productividad Industrial titulada «Valoración de Puestos de Trabajo, Salarios e Incentivos» (CNPI- 1963). En ella se consideran, entre otros, los sistemas de incentivos llamados «de prima compartida», en los cuales, cuando un trabajador realiza más rápidamente sus actividades y, por lo tanto, aumenta su producción por unidad de tiempo, el beneficio adicional correspondiente se reparte entre la empresa y el trabajador, al que se concede pues una prima menor que dicho beneficio adicional.

A propósito de estos sistemas, en la citada publicación se indica, por un lado, con carácter general, que «una de las principales dificultades que presentan los sistemas de prima compartida es la aceptación por parte del personal de ese reparto. Así, pues, no es de extrañar se hayan buscado modalidades que manteniendo la partición permitan una presentación más atrayente».

Por otro lado, refiriéndose al caso concreto del «sistema Rowan», se destaca

que «aunque este sistema es también de prima compartida, la fórmula con que se expresa permite presentarlo a los operarios de una manera mucho más atrayente que todos los demás de este tipo»... «Esta presentación le parece al operario justa y elimina de su mente la idea de prima compartida».

Dicho en otros términos, la ventaja del sistema Rowan, según la publicación citada, consiste en evitar, o por lo menos hacer más difícil, que el trabajador se entere de que la empresa se reserva parte del beneficio adicional correspondiente al incremento de productividad, el cual, por cierto, se obtiene exclusivamente por el esfuerzo adicional del trabajador, puesto que la empresa no aporta, ni al método de trabajo ni a la tecnología utilizada, mejora alguna que pueda ayudar a que el trabajador realice más rápidamente sus actividades.

Por último, la obsesión por «la productividad» referida exclusivamente al trabajo, contribuyó también a que, pese a los esfuerzos de los responsables y técnicos dedicados a la prevención de riesgos laborales, ésta no recibiera en muchos casos la atención y los medios que consideraban necesarios, tanto durante el proceso de crecimiento económico como incluso hasta fechas más recientes. Por ejemplo, al parecer, a principios de los ochenta ciertas máquinas herramienta se fabricaban en España todavía en dos ver-

siones, una para exportación y otra, con menos dispositivos de seguridad, para su empleo en la industria nacional.

Innovaciones de la organización de la producción basadas en métodos cuantitativos. A principios de los 60 empezó a ampliarse la gama de criterios utilizados para calibrar la eficiencia de la producción, así como la de técnicas aplicadas para mejorarla. En efecto, aunque siguió generalizándose el estudio del trabajo, empezó a tenerse en cuenta también como criterio la eficiencia en el uso de otros recursos, y a intentar mejorarla utilizando, en particular, técnicas de Estadística y de Investigación Operativa.

En empresas siderúrgicas como ENSIDESA y Altos Hornos de Vizcaya se aplicaron, desde la década de los 60, las técnicas de programación matemática, teoría de colas, simulación, etcétera, a la realización de toda una gama de estudios encaminados a optimizar o a mejorar la composición de la carga del horno alto y la de los hornos de acero, el número y la forma de utilización de las cucharas de arrabio, las existencias de piezas de repuesto en los almacenes de mantenimiento, la utilización y renovación de puentes grúa, cilindros de laminador y otros equipos...

En otras industrias como las refinerías, petroquímicas, fábricas de piensos, etcétera, empezaron también a aplicarse técnicas de Investigación Operativa para optimizar las compras de materias primas, mejorar la programación de los procesos de producción, elegir la localización y utilización de almacenes de distribución, establecer las rutas de distribución física de los productos, etcétera.

Es importante destacar que las aplicaciones de las técnicas de Investigación Operativa, nacidas con fines militares durante la segunda guerra mundial, no empezaron a extenderse en las industrias de los países más avanzados hasta finales de los años 40 y principios de los 50.

Dicho en otros términos, puede decirse que, en general, las primeras técnicas de Investigación Operativa empezaron a utilizarse en España con 15 ó 20 años de retraso, en lugar de los 50 que, como hemos visto, tardaron en llegar las de

estudio del trabajo. Además, este retraso se fue acortando rápidamente y, por ejemplo, la aplicación del método PERT al proyecto de reparación general de uno de los hornos altos de ENSIDESA fue una de las primeras en Europa, y tuvo lugar apenas 5 años después de la puesta a punto del método en su primera aplicación al proyecto de desarrollo de los misiles POLARIS en Estados Unidos.

Estudios de mercados y marketing. Al iniciarse el período de crecimiento, la atención prioritaria concedida a la mejora de la organización de la producción respondía sin duda, en gran medida, a la imposibilidad, ya señalada, de satisfacer totalmente las demandas de los clientes con la limitada capacidad de producción disponible, quedando pues los beneficios condicionados fundamentalmente por la eficacia y la eficiencia de la producción.

Sin embargo, el éxito mismo del proceso de crecimiento industrial fué traduciéndose en un aumento considerable de la capacidad de producción hasta que, finalmente, el problema de «producir todo lo que se podía vender» fue transformándose en el de «vender todo lo que se podía producir».

Esta transformación fue probablemente más acusada en el caso de España, pero ya había tenido también lugar unos años antes en los países más avanzados.

En efecto, durante la guerra mundial muchos países habían sufrido daños devastadores y, además, prácticamente toda la capacidad de los beligerantes, y buena parte de la del resto del mundo, se había volcado hacia la producción militar, quedando desatendidas:

■ Las demandas de bienes destinados a satisfacer todo tipo de necesidades de los consumidores, como viviendas, muebles, electrodomésticos y artículos para el hogar, automóviles de turismo,...

■ También, en buena medida, las necesidades de maquinaria agrícola, bienes de equipo sin interés militar prioritario, etcétera.

Por lo tanto, al llegar la paz las industrias habían tenido que hacer frente a unas

ingentes demandas acumuladas, y la capacidad de producción se vió desbordada hasta que, al cabo de unos años, se fue restableciendo el equilibrio y las empresas empezaron a tener de nuevo que luchar para vender sus productos.

En España, como antes en otros países, este cambio de situación despertó en muchas empresas un creciente interés por los estudios de mercados y por el marketing.

Como consecuencia, desde mediados de la década de los 60 aumentó rápidamente el número de empresas que se dotaron de medios para contratar con conocimiento de causa, o incluso para realizar por sí mismas, investigaciones de mercados, acciones de publicidad y promoción, etcétera.

Paralelamente, también aumentó considerablemente el número de agencias de publicidad y el de consultoras en campos como la investigación de mercados, los estudios de medios de publicidad, la organización y control de redes de ventas...

Sin embargo, durante bastante tiempo algunas empresas siguieron sin darse cuenta a tiempo de que las posibilidades de vender sus productos no eran ilimitadas.

Ya se ha mencionado antes a título de ejemplo que, al terminar a mediados de los 60 la construcción de una nueva fábrica, una empresa metalúrgica descubrió que no tenía dónde vender la producción adicional correspondiente, y un año después aún no había puesto en marcha la fábrica en cuestión.

Por la misma época, un estudio del mercado de cemento en una cierta zona se realizó con la máxima urgencia, porque su finalidad era estimar las posibilidades de vender en ella la producción de una nueva fábrica y ya sólo faltaban seis meses para terminar su construcción y ponerla en funcionamiento.

También es cierto que en aquella época seguía siendo a veces más eficaz y eficiente hacer gestiones a muy alto nivel que gastar dinero en hacer estudios y en

aplicar sus resultados. Por ejemplo, un importante grupo de empresas decidió, a mediados de los 60, no aceptar la propuesta de una consultora de realizar un estudio sobre la forma más conveniente de repartir sus importaciones de materias primas. Al poco tiempo, se produjo una elevación de los aranceles a la cual hubiera podido responderse adecuadamente conociendo los resultados del estudio. Sin embargo, pocos días después, sin dar siquiera tiempo a la consultora para reiterar su oferta, se publicó una disposición complementaria excluyendo precisamente de la subida arancelaria cualquier materia prima que se importara para la fabricación de los productos del grupo en cuestión, dada la importancia para la economía nacional de dichos productos...

En todo caso, en España las empresas interesadas y capaces de costearlos podían ya, en los años 70, encargar estudios en el campo del marketing semejantes, en planteamiento, calidad de ejecución y coste, a los ofrecidos en otros países avanzados a sus homólogas extranjeras, y podían asimismo contratar personas con formación adecuada si preferían dotarse de su propio personal para realizar ese tipo de estudios y para poner en práctica sus conclusiones.

Finanzas. Evidentemente, para las empresas metalúrgica y cementera de los dos primeros ejemplos anteriores, el desconocimiento del mercado podía tener consecuencias económicas muy graves, porque mantener fuera de servicio o infrutilizadas instalaciones muy costosas equivale a inmovilizar improductiva e innecesariamente las importantísimas cantidades invertidas en proyectarlas y construirlas.

Por lo tanto, estos dos casos ponen de manifiesto que las empresas en cuestión eran todavía poco sensibles a los temas financieros que, naturalmente, siempre han sido fundamentales, pero a los que se prestó en España una atención creciente a partir de mediados de los años 60, cuando una proporción importante de las empresas españolas, que habían tomado ya conciencia del interés de intentar mejorar por un lado la organización de la producción y, por otro lado, el conocimiento de los mercados y la



gestión comercial en sentido amplio, empezó a considerar prioritarios los temas financieros.

Probablemente contribuyeron a este fenómeno varios factores complementarios, especialmente la importancia relativa, a menudo muy grande, que tenían en España:

- Las necesidades de financiación para aprovechar las posibilidades de expansión de muchas empresas.
- Los créditos a plazo relativamente corto.
- Los costes financieros, sintiendo muchos empresarios la sensación de «estar trabajando para los bancos».

En todo caso, en España fueron aumentando rápidamente, en materia financiera, tanto la demanda como la oferta por un lado de estudios y asesorías y, por otro lado, de formación en toda una gama de modalidades: seminarios monográficos, cursos de «finanzas para no financieros» y cursos de formación y de perfeccionamiento de especialistas en finanzas. Además, muchas empresas empezaron, en la medida de sus posibilidades, a reforzar el número y el nivel de formación y experiencia de los profesionales de sus servicios dedicados a los estudios y a la gestión en el área financiera.

En este caso puede también decirse que en España se empezaron a utilizar ampliamente, desde mediados de los 70, enfoques y métodos semejantes a los utilizados en los países más avanzados.

Dirección general, estrategia empresarial, planificación a largo plazo. Por un lado, durante las dos décadas de crecimiento las necesidades de directivos capacitados para afrontar con una visión global funciones de dirección general fueron aumentando, como consecuencia de la creación y el desarrollo de muchas empresas españolas y de la implantación en España de numerosas filiales de empresas extranjeras, dando lugar a un considerable incremento del número de escuelas de negocios, centros dedicados a la organización de jornadas y seminarios, etcétera. Se inició así un proceso de desarrollo de las enseñanzas de temas de organización y gestión que se ha mantenido ininterrumpidamente hasta hoy en día, si bien con un ritmo más o menos rápido según la evolución de la situación económica.

Por otro lado, la creciente complejidad del entorno y de las propias empresas, y el mayor contacto con las de otros países, fueron poniendo también de manifiesto, desde finales de los sesenta y principios de los setenta, la importancia para cada empresa de determinar una estrategia y establecer un sistema de planificación a largo plazo, tanto para inte-

grar de forma coherente los aspectos parciales de la gestión de la empresa como para orientar el rumbo de la empresa en su conjunto, con el fin de situarla en una posición favorable en relación con su entorno y sostenible a largo plazo.

En 1973, la EOI realizó un estudio titulado «LA PLANIFICACION EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS», en el cual se entrevistó, de «Las 1000 Mayores Empresas Españolas en 1972», a 31 empresas, cada una de las cuales se encontraba entre las más importantes de su respectivo sector de actividad, observándose que:

■ Solamente 6 de estas empresas aplicaban en la práctica de forma plenamente efectiva sistemas formales de planificación a largo plazo, y 3 de ellas, que además habían sido la primeras que implantaron la planificación, bastante antes que las demás, eran filiales en España de grandes empresas multinacionales.

■ Otras 4 empresas disponían también de sistemas formales de planificación, pero que no podían considerarse aún plenamente efectivos..

■ 15 empresas tenían solamente sistemas parciales de planificación, concentrados en las áreas más importantes, sobre todo la financiera.

■ 6 empresas aún no contaban con sistemas de planificación, aunque algunas estaban iniciando unos primeros esfuerzos de realización de previsiones y planes.

En definitiva, los planteamientos estratégicos y la planificación a largo plazo eran todavía muy minoritarios, aunque algunas grandes empresas ya los aplicaban en mayor o menor medida, y otras eran conscientes de su importancia y estaban preparándose para empezar a utilizarlos.

Balance global. Al final de las dos décadas de crecimiento económico, los enfoques y técnicas aplicados en las distintas áreas funcionales por las empresas más dinámicas de los países industrializados, eran ya conocidos por muchas empresas españolas, y habían empezado a aplicar-

se, en mayor o menor medida y cada vez con menos retraso, en un número creciente de ellas, aunque es preciso destacar que su uso distaba aún mucho de estar generalizado y que, incluso, en muchos sectores seguía siendo minoritaria la aplicación en las empresas medianas y pequeñas de las técnicas más avanzadas.

Asimismo, eran todavía muy pocas las empresas, incluidas las más importantes, que tenían planteamientos estratégicos explícitos y sistemas de planificación a largo plazo.

En definitiva, aunque con limitaciones, podía afirmarse que, en contraste radical con la situación a principios de los 50, en España existía ya una proporción apreciable de empresas que, desde el punto de vista de la organización, estaban ya prácticamente a un nivel comparable al de sus homólogas de los países más avanzados, y el retraso en la introducción de innovaciones se había reducido radicalmente, aunque en forma desigual según los casos.

Cambios cualitativos en el propio proceso de innovación. Además de los resultados del proceso de introducción de innovaciones en la organización de las empresas españolas, que cuantitativamente afectaban ya a un número relativamente importante de empresas que habían asimilado y utilizaban enfoques y técnicas nuevos en su organización, el propio proceso de innovación había cambiado cualitativamente.

En efecto, en 1955 había en España contadas librerías que vendieran publicaciones relacionadas con la economía, la organización.... En 1975 empezaban ya a ofrecerse en los kioscos de prensa no sólo revistas sino colecciones de libros, muchas veces excelentes y a precios muy asequibles, dedicados a esos campos.

En 1955 aún no existía una sola escuela de negocios en España., En 1975 existían ya varias repartidas por España, y los periódicos publicaban a diario anuncios de cursos, seminarios, jornadas sobre temas de organización, etcétera, ofrecidos no sólo por ellas sino también por instituciones como la Asociación para el

Progreso de la Dirección, las Cámaras de Comercio, asociaciones de profesionales de la calidad, de la dirección de personal...

En definitiva, existían medios de información, de formación, de asesoría, muchas empresas con experiencia práctica en la introducción, con o sin ayuda exterior, de innovaciones en su organización, y posibilidades de reclutar técnicos y directivos con formación y experiencia suficientes para abordar una amplia gama de aplicaciones de los nuevos enfoques y técnicas de organización.

Salvo en el caso de «estrenos mundiales», innovar ya no era emprender una aventura sin información previa, ni ayuda, ni medio de encontrarlas, como ocurría veinte años antes.

Desfases entre el avance de la economía y el régimen político

En los últimos años de la dictadura se llegó a situaciones un tanto paradójicas, al resultar cada vez más incongruente el régimen político autoritario con la nueva situación económica y social del país y, en particular, con la forma de enfocar la gestión que se estaba adoptando en un número creciente de empresas, precisamente las más dinámicas e innovadoras.

En particular, la represión del sindicalismo democrático iba perdiendo eficacia en sus intentos de evitar que fueran creándose y desarrollándose en la clandestinidad sindicatos representativos. En efecto, dentro del escaso margen del sistema electoral sindical oficial, estos sindicatos clandestinos iban introduciéndose en el aparato del sindicato vertical y, sobre todo, ganando influencia y representando cada vez más el papel de interlocutores de las empresas, que los necesitaban no sólo para la negociación de los convenios colectivos sino para informar a los trabajadores de sus proyectos y asegurarse su apoyo, o al menos su neutralidad.

Por esta razón, en los años setenta fue aumentando el número de empresas que tenían contactos o incluso negociaban informalmente con los sindicatos ile-

gales, a pesar de los problemas que podían tener con las autoridades si trascendían estos contactos.

En una ocasión, en 1974, un directivo del máximo nivel de una empresa importante, que tenía un compromiso ineludible en Madrid, estuvo una mañana entera telefoneando sin parar a la dirección de su fábrica principal y al Gobierno Civil de la provincia correspondiente, para impedir que la policía interviniera para desalojar a los trabajadores del patio de entrada de dicha fábrica, en el que se habían encerrado para presionar en favor de sus peticiones para el convenio que se estaba negociando. De hecho, la dirección de la empresa, que ya había previsto medidas de presión de ese tipo por parte de los trabajadores, y tratado informalmente con los sindicatos clandestinos, estaba dispuesta a «ceder para mantener sus buenas relaciones laborales» y llegar a un compromiso aceptable para todos sin que nadie «perdiera la cara», pero sabía que una interferencia policial provocaría automáticamente protestas y paros que retrasarían el proceso de negociación, y acabarían provocando costes innecesarios para la empresa y perturbando las entregas a los clientes.

•••••

El proceso de transición a la democracia y la crisis mundial

En 1975, España tuvo que emprender un proceso sumamente complejo y peligroso de transición política, mientras su economía estaba sufriendo de lleno el impacto de la crisis mundial, especialmente demoledor para un país muy dependiente de fuentes externas de energía, capital y tecnología.

Evidentemente, el proceso de transición política no podía descuidarse ni aplazarse, y requirió complejas negociaciones en las que participó todo el espectro de fuerzas políticas democráticas, al tiempo que se intentaba controlar el terrorismo y los intentos golpistas de grupos extremistas, minoritarios pero con capacidad suficiente para poner en



peligro la estabilidad y la democratización del país.

Por lo tanto, a pesar de ser especialmente vulnerable, España no pudo dedicar la misma atención prioritaria que otros países industrializados a la crisis económica mundial iniciada a mediados de los setenta. De hecho la crisis tuvo efectos especialmente graves en España, siendo el más importante su enorme impacto sobre el empleo, y afectó de forma muy distinta a los diferentes sectores.

Los servicios se vieron relativamente poco dañados, consolidándose así la terciarización de la economía. En especial, el turismo siguió obteniendo resultados mejores que los esperados, y la demanda europea de vacaciones en el extranjero se vio mucho menos afectada por la crisis de lo que podría haberse imaginado 15 años antes.

En cuanto a la agricultura, continuó creciendo a ritmo modesto y, en algunos casos, prosiguió su modernización, por ejemplo mediante la extensión, en ciertas zonas, de los cultivos bajo plástico con riego por goteo.

Por su parte, la construcción y la industria, sobre todo en determinados sectores como la siderurgia, la construcción naval, la producción de electrodomésticos, etcétera, fueron las que más sufrieron y más contribuyeron al aumento del

paro, tanto por cierre de empresas como por reducción de las plantillas de muchas de las que subsistieron.

Sin embargo, tras una década de graves dificultades, desde mediados de los 80, la situación política tendió finalmente a normalizarse, salvo en lo referente al terrorismo, alejándose al menos las amenazas de golpes de estado como el fallido de 1981.

La situación económica también comenzó a recuperarse, y la integración en Europa, no exenta de dificultades, no trajo sin embargo consigo los desastres económicos que algunos profetizaban sino, más bien, una cierta consolidación de la economía española.

En definitiva, si en 1975 podía decirse que los avances de España durante 20 años la habían llevado a las puertas del grupo de países industrializados, en 1990 estaba ya indiscutiblemente dentro de él, había superado con éxito la transición a la democracia, era ya miembro de la Unión Europea, sin que su ingreso hubiera plantado problemas insalvables, y su situación social había mejorado radicalmente desde 1975, tanto en términos de nivel de vida material como de libertades políticas y sindicales, de defensa de los derechos humanos, etcétera, y también de educación, sanidad, infraestructuras...

Introducción de innovaciones en la organización de las empresas

Entre 1975 y 1985 se siguieron construyendo en España fábricas modernas y de tecnologías avanzadas, principalmente por grandes empresas multinacionales, pero las dificultades provocadas por la crisis frenaron, principalmente por falta de recursos, la modernización tecnológica de las empresas españolas, excepto en sectores en los cuales la innovación no exige inversiones muy cuantiosas.

Sin embargo, dichas dificultades no tuvieron un efecto semejante en lo referente a innovaciones en la organización, como lo demuestran los notables avances que se han producido en un número creciente de empresas españolas, incluso en los peores momentos de la crisis, tanto en los campos ya mencionados al tratar de la innovación durante las dos décadas de crecimiento, como en otros relativamente más nuevos, como los de la logística, de la gestión del mantenimiento, de la mejora de la calidad, de la ingeniería concurrente...

Entre los factores complementarios que han contribuido, sin duda, a esta introducción acelerada de innovaciones en la organización de las empresas españolas pueden destacarse los siguientes:

■ Estas innovaciones organizativas no suelen requerir inversiones cuantiosas y, en cambio, conducen muchas veces a incrementos de la eficiencia que pueden ser vitales para la supervivencia de una empresa en situación comprometida. Por ejemplo, para aumentar la disponibilidad de los equipos aplicando políticas de mantenimiento más adecuadas, o para eliminar costes innecesarios mediante programas de reducción de stocks, no sólo no se requieren inversiones importantes sino que estas acciones tienden a reducir el inmovilizado en stocks de repuestos, de materias primas, partes y productos en curso de fabricación, etcétera y, por lo tanto, a mejorar la situación financiera de la empresa y liberar

recursos que pueden invertirse, por ejemplo, en la adquisición de equipos modernos.

■ Como hemos visto, en 1975 el proceso de introducción de innovaciones organizativas estaba ya en marcha en España y, contrariamente a lo que ocurrió en la etapa de crecimiento, que partía de cero en 1955, contaba ya, para seguir desarrollándose, con medios importantes que, además, siguieron aumentando. Como consecuencia, en 1990 los recursos disponibles eran cuantitativamente más abundantes que en 1975: había en España muchas más escuelas de negocios, más empresas dedicadas a organizar reuniones técnicas, jornada seminarios..., más consultoras... Sin embargo, cualitativamente la gama de recursos no había cambiado apenas, porque hasta la década de los 90 no se ha iniciado el desarrollo de Internet como instrumento de información y formación, que sí puede representar un nuevo medio importante de apoyo a la innovación en la organización de las empresas.

■ Algunas grandes empresas, como los fabricantes de automóviles o de aviones, que muchas veces han sido las creadoras de nuevas formas de organización o las pioneras en su adopción y tenido una cierta influencia en su entorno como referencia y posible modelo para otras empresas, han asumido cada vez más, a partir de la década de los 70, tanto en España como en el resto del mundo, un papel más beligerante como promotoras de la innovación en la organización de sus proveedores y, en el caso de la automoción, de sus concesionarios, como parte de un cambio importante en las relaciones proveedor-cliente, que tienden a orientarse hacia una mayor colaboración.

Observaciones finales

Para terminar, conviene hacer algunas observaciones, válidas para 1990 y que siguen siéndolo en la actualidad:

✓ Para introducir innovaciones en su organización, las empresas españolas cuentan ya prácticamente con las mismas posibilidades que sus homólogas de los más avanzados países industriales.

✓ Muchas empresas utilizan estas posibilidades, y están prácticamente «al día» en lo que a organización se refiere, pero en España representan todavía una proporción menor que en otros países industrializados.

✓ En España las empresas pueden pues ponerse al día y muchas lo están, pero no en proporción suficiente para poder decir también que el país está al día.

✓ Esto se debe en parte a una cierta persistencia del simplismo imperante en la posguerra, que conduce ahora a interpretar la flexibilidad casi únicamente en términos de reducción del coste del despido. En efecto, muchas de las innovaciones recientes más importantes para la competitividad de la empresa, como el cero defectos, el mantenimiento productivo total, etcétera, necesitan que los trabajadores participen activamente como si la empresa fuera «cosa suya» y esta actitud, (que evidentemente no puede esperarse de un trabajador que, por ejemplo, no sabe si seguirá o no en la empresa la semana próxima), está totalmente reñida con la precariedad del empleo, que además contribuye a elevar la accidentalidad.

✓ Las innovaciones generadas en España siguen siendo pocas y sin apenas difusión, debido probablemente en buena medida a que las procedentes de pequeñas empresas no suelen darse a conocer y, además, se centran normalmente en problemas muy específicos, mientras que, por otro lado, hay en España muy pocas empresas no dependientes de multinacionales extranjeras y suficientemente grandes para poder dedicar la atención y los recursos necesarios a generar sus propias innovaciones, en lugar de limitarse a introducir innovaciones no generadas en la propia empresa.