

Juan Martín de Nicolás, S. J.* **La empresa frente
a la Planificación Económica**

Rusia, Estados Unidos y Francia son los ejemplos de tres tipos de Planificación a los cuales, más o menos, se pueden reducir todos los posibles. De ellos resultan tres tipos de empresa: la empresa sin decisión, la empresa planificadora y la empresa dialogante. Una postura abierta al diálogo con la Administración y los trabajadores es la más oportuna para nuestras empresas, dado el carácter "indicativo de nuestro Plan de Desarrollo.

ESTE es, probablemente, el tema político de nuestro tiempo: la conjugación de la decisión económica privada dentro de un plan general de búsqueda del bien común. Y es un tema político en un sentido técnico universalizado, del cual nadie puede ya desentenderse. Si Eduardo VII dijo en 1895 que «hoy día todos somos socialistas», es más exacto decir con Durbin que «hoy no somos todos socialistas, pero desde luego, todos somos planificadores»¹. La planificación económica es válida tanto para la Economía rusa como para la occidental, porque ambas son manifestaciones de lo que los mismos economistas marxistas han descubierto: la racionalización de la Economía; racionalización que lleva consigo un proceso revolucionario de avance hacia una sociedad técnica en la que domina una nueva clase².

El fenómeno de la planificación ha nacido por diversas causas. Fraga Iribarne³ las ha resumido así: los defectos del sistema capitalista,

* Catedrático de Administración de Empresas en I. C. A. D. E. (Madrid).

¹ MANUEL FRAGA IRIBARNE: *Política y Economía*, Instituto de Estudios Políticos. Madrid, 1962, pág. 133. Es éste un amplio trabajo en que se contiene abundante bibliografía sobre las implicaciones políticas de la Planificación.

² Esta es la tesis central del famoso libro de JAMES BURNHAM, *The Managerial Revolution*.

³ *Op. cit.*, pág. 68-73.

la revolución de las nuevas clases técnicas, el predominio urbano, la burocratización, las nuevas teorías sociales y la masificación social y, finalmente, la cultura tecnológica. Desde un ángulo más práctico, los norteamericanos ven el nacimiento de la Planificación en una extensión de ciertas técnicas organizativas nacidas a principios de siglo, como el control de inventarios y la aceptación industrial del Taylorismo⁴. Naturalmente que la Planificación ha despertado una reacción crítica en contra⁵, pero la aceptación casi universal hace que sea un hecho con el cual tenemos que contar.

Lo que aquí nos interesa estudiar es el impacto de la planificación en la actividad empresarial; las reacciones de los empresarios y el influjo que una economía planificada ejerce sobre la estructura empresarial del país. La diversidad empresarial es paralela a las orientaciones de la Economía. Las diferencias históricas y de organización económica —ha notado Nowotny— han producido diferentes tipos de Filosofía empresarial como la europea y la americana⁶. Y el empresario europeo parece haber aceptado la idea de convivir en un Plan. Bocca nos ha hecho ver que la actitud actual de los jóvenes empresarios europeos se caracteriza por una certeza de que la empresa feudal ha terminado, por un conocimiento de la necesidad de las relaciones humanas y por una aceptación de la Economía concertada⁷.

Este trabajo pretende iluminar la situación empresarial española frente al Plan de Desarrollo. Para ello vamos a estudiar someramente el impacto de los diferentes Planes en las empresas de Rusia, Estados Unidos y Francia para tratar de iluminar el futuro de la empresa española.

RUSIA

1. LA PLANIFICACIÓN RUSA

La Planificación rusa⁸ parte de un supuesto fundamental: los defectos de la Economía capitalista. Estos defectos no pueden subsanarse ni con una multitud de planes empresariales que se opondrían unos a otros, ni con un Plan nacional que

⁴ MEYER KESTINBAUM: «The Essential Components of Business Planning», en *Planning the Future Strategy of your Business*, Edward C. Busk and Dan H. Fenn (edit.). Mc Graw Hill, 1956, págs. 38-56.

⁵ FRAGA, págs. 79-102.

⁶ La oposición a la Planificación como intervención estatal que produce los males que hay que evitar, en JOHN JEWKES, *Juicio de la Planificación*, Aguilar, México, 1950.

⁷ OTTO H. NOWOTNY: «American vs. European Management Philosophy», *Harvard Business Review*, March-April, 1964, págs. 101-109.

⁸ G. BOCCA: *Los cachorros del Neocapitalismo*, Noguer, 1963, págs. 162-170.

⁸ Sobre los aspectos actuales de la Planificación rusa, G. DUMAS, «Quelques aspects de la Planification de l'industrie en Union Sovietique», *Gestion*, Fevrier 1963, págs. 61-70; W. W. ROSTOW, *The Dynamics of the Soviet Society*, M. I. T. 1952; *Planning in the U. S. S. R.* Brussels Universal and International Exhibition, 1958.

no sea vinculante, sino que deje viva la ambición de la riqueza⁹. Por ello, la Planificación socialista tiene una serie de requisitos como la organización sobre la unidad nacional; el que el Estado posea todos los medios de producción; el monopolio del comercio exterior y que el poder político esté en manos de una fuerte organización al servicio de las clases trabajadoras. Este Plan nacional supone, por otra parte, la consideración de la Economía nacional como una empresa gigante con muchos talleres y una oficina central única. Pero al mismo tiempo asegura la inexistencia de crisis económicas¹⁰.

En el sistema de planificación anterior a 1957, el Gosplan dependía del Consejo Supremo de Economía Nacional y estaba asesorado por un Consejo de científicos: del Gosplan dependían las Ramas Económicas y los Comités Planificadores de las Repúblicas, controlados ambos por la Oficina Central de Estadística¹¹. De ahí descendía por ramas industriales hasta las fábricas particulares. Todo este aparato planificador necesitaba un apoyo político: «Una Economía planificada sólo es posible en una democracia popular que asegure la unidad de los objetivos económicos y al mismo tiempo la confianza incondicional en el Gobierno y en sus directrices económicas. Solamente cuando se da esta condición y el Plan económico nacional recibe el reconocimiento y apoyo de las masas trabajadoras, se hace poderoso instrumento de desarrollo económico»¹².

* * *

La Constitución rusa define los objetivos de la Planificación: la independencia económica, el desarrollo de la Economía Socialista, el evitar las desproporciones sociales y combatir el hambre¹³. Estos objetivos se consiguen mediante tres Programas, el de Producción, el de Construcción y el Financiero. El Programa de Producción tiende a satisfacer las necesidades de la Sociedad dentro de dos condiciones: no sobrepasar la capacidad productiva y no desequilibrar las ramas de producción. Para ello se controlan los diferentes supuestos mediante un poderoso Balance de materiales, acompañado de unos Planes especiales de electricidad y equipos, de formación de personal y de equilibrio consumo-producción¹⁴. El Programa de Construcción es un suplemento del anterior y ha sido el central en los Planes Quinquenales. En ellos se fijan los proyectos de construcción de obras y edificios. El Plan Financiero supone un control riguroso sobre las fábricas, como veremos más adelante¹⁵.

El 10 de mayo de 1957 se promulgó la Ley para el Progreso en la Dirección de la Industria. Fue precedida—dentro de la campaña de Jhrushev sobre el «deshiclo—por 514.000 reuniones en las que tomaron parte más de cuarenta millones de personas. Disolvió 25 de los 32 Ministerios Económicos que se sustituyeron por

⁹ *Planning in the U. R. S. S.*, pág. 6.

¹⁰ *Planning*, págs. 7 y ss.

¹¹ *Ibid.*, 33.

¹² *Ibid.*, 21.

¹³ *Ibid.*, 17 y ss.

¹⁴ *Ibid.*, 55.

¹⁵ *Ibid.*, 59.

105 Regiones Económicas. La Ley sustituyó la Planificación por Ramas industriales con una Planificación Regional. Las razones del cambio las cree ver Harbison en la enorme burocratización que atenaza la organización rusa; en la necesidad de descentralización de las decisiones que venían notando los economistas rusos; es decir, el descenso de la autoridad planificadora¹⁶. La Ley de 1957 coloca los centros de decisión y Planificación más cerca de la empresa. El Plan no se introducirá desde arriba, sino se iniciará en las áreas locales y ascenderá hasta el Gosplan. El Comité Planificador Estatal hará un estudio global y coordinará los planes propuestos y los métodos de planificación¹⁷.

Los defectos que llevaron a la reforma de Jhrushev han puesto en peligro la Economía rusa. Los comentaristas norteamericanos han seguido la pista a los fracasos de la Planificación. Hay en Rusia 200.000 empresas que hacen que hoy día la Planificación exija un aparato administrativo que es casi 2.000 veces mayor que en 1928. Un economista ruso afirma que para 1980 la burocracia necesitará todos los hombres de Rusia. Como caso curioso se cita el de una fábrica para equipo industrial localizada en los Urales que llenó 17.000 páginas con los balances necesarios para su planificación¹⁸.

También se asegura que la tasa de crecimiento del Producto Nacional Bruto ha descendido del 8 al 5 por 100 en 1962. Hay 700 empresas industriales sin equipo; desde 1959 ha aumentado en un 50 por 100 los proyectos empezados y abandonados sin acabar. Según *Pravda*, de 635 proyectos principales, 150 estaban sin empezar por embotellamiento. Asimismo—se dice—la planificación rusa se muestra incapaz de satisfacer las necesidades de los consumidores: el 60 por 100 de los aparatos de TV se devolvían por defectos de construcción, y el 50 por 100 de los aparatos electrodomésticos tienen defectos de fabricación¹⁹.

Sin embargo, la crisis que se señala puede ser sólo la consecuencia de la búsqueda de nuevos sistemas técnicos de planificación. Parece ser que los economistas rusos están elaborando una nueva técnica de planificación con una reelaboración de los cálculos de relaciones estructurales, con un cálculo indirecto de los costes de producción y de los modelos de consumo. En la misma línea está la búsqueda de un óptimo económico como base de racionalidad para las decisiones, los criterios de inversión y la determinación de los precios²⁰.

2. EL IMPACTO EN LA EMPRESA

La empresa rusa es un escalón en el inmenso mecanismo económico. No tiene, pues, el margen de autonomía jurídica y decisoria de la empresa capitalista. Esto da a la empresa y al jefe unas peculiaridades especiales.

¹⁶ FREDERICK HARBISON and CHARLES A. MYERS: *Management in the Industrial World*, Mc Graw Hill, 195, 9, págs. 343 y ss.

¹⁷ *Planning*, págs. 39-43.

¹⁸ *Time*, February 21, 1964, (20).

¹⁹ *U. S. News and World Report*, October 21, 1963 (54-56).

²⁰ GUY CAIRE: «Planification Soviétique et Recherche de la rationalité», *Revue Economique*, mai, 1963 (384-441).

El jefe de empresa rusa²¹ está sujeto a numerosas limitaciones: muchos factores fundamentales de la decisión empresarial, como precios, cantidades de producción, etc., han sido señaladas de antemano. El jefe no es responsable de la venta de productos acabados ni de la compra de materiales. Su misión es la de velar para que se cumplan las cifras de producción señaladas en el plan²². Financieramente está sometido a un rígido «control del rublo» por parte del Banco que vigila si los créditos concedidos se aplican a los objetivos aprobados.

Se ha dado una evolución histórica en cuanto a la significación política de los jefes de empresa. Lenín creyó que bastaba para dirigir una empresa unos cuantos conocimientos de aritmética y contabilidad; por ello concedió los puestos a los viejos luchadores comunistas de la primera época. Pero el sistema fracasó y la producción se redujo. Por ello se tuvo que acudir a los técnicos y directores del antiguo régimen, sometidos esta vez a un fuerte control político. Pero en 1930 se acusa de deslealtad a estos directivos; el 90 por 100 se creían contrarios al Régimen. Las depuraciones arrecian. En las minas de carbón de Shakhty se ejecutan cinco jefes y comienza un nuevo período de directores rojos. En 1931 Stalin pretende detener la persecución, pero llega tarde y los primeros planes quinquenales adolecieron de falta de ejecución técnica. Desde 1936 comienzan a entrar en escena los nuevos técnicos rojos. Se interesan más en problemas técnicos de producción que en problemas económicos y políticos. Su formación ha subido. Ha habido una gran movilidad entre ellos debido a que el éxito o el fracaso en cumplir los objetivos de producción han ido acompañados de ascensos o despidos.

La autoridad de este directivo ruso, casi exclusivamente preocupado de la producción, está muy controlada por los Sindicatos y el Partido. La principal responsabilidad del directivo es mantener los objetivos a corto plazo, mientras el representante del Partido cuida de los objetivos a largo plazo. Esto explica su movilidad y su preocupación constante con el cumplimiento de lo diario y lo rutinario²³.

La preocupación con la producción ha hecho que sea el ingeniero el ideal de la formación intelectual para el jefe de empresa. Las Escuelas rusas de Dirección no tocan problemas especiales de administración, ni problemas humanos. Los rusos subrayan la formación a base de hechos, necesitan un período en puestos de producción, mientras la técnica americana subraya la solución de problemas reales como lo específico de la dirección²⁴. La formación de los estudiantes para di-

²¹ Un buen estudio sobre el directivo ruso en HARBISON, págs. 319 y ss. También DAVID GRANICK, *The Red Executive*, Doubleday, New York, 1961.

²² HARRY SCHWARTZ: *La Economía de la Rusia Soviética*, Aguilar, México, páginas 191-192.

²³ HARBISON, págs. 324 y ss.

²⁴ GRANICK, págs. 46-73.

rectivos y técnicos sigue en Rusia estas dos líneas aparentemente divergentes: se les da una amplia formación teórica y se les subraya la experiencia práctica (la práctica de dos años en una empresa es considerada fundamental). El énfasis de la formación experimental se relaciona con el abandono que tienen los soviets de la formación formal de los directivos. En su experiencia en Rusia, Bauer encuentra que la ciencia de la Dirección apenas es comprendida en Rusia como un campo especial de conocimientos. No hay nada parecido a las escuelas americanas de dirección empresarial donde la decisión es el centro polarizador de los conocimientos. La decisión para el directivo ruso es algo fuera de su alcance ²⁵.

La preocupación con las cuotas de producción es el eje de la empresa y de la actividad empresarial. El sueldo de los directivos se fija de acuerdo con la producción: el fallo en cumplir los objetivos del Plan se paga con la pérdida del 30 al 50 por 100 del sueldo. El 40 por 100 de los directivos pierde anualmente el empleo por no cumplir los objetivos. Naturalmente, el directivo fuerza el proceso con el fin de cumplir los objetivos a corto plazo (26). El régimen de controles y la necesidad de cumplir los objetivos a corto plazo ha hecho nacer una peculiar actividad ilegal del directivo ruso, principalmente burlando las provisiones del plan en cuanto al aprovisionamiento de materias primas; un fuerte mercado negro se ha desarrollado donde los directivos adquieren la materia prima que necesitan para cumplir con sus encargos, una vez consumida la concedida por el Plan. La autonomía y autosuficiencia de los diversos Ministerios para obtener sus suministros se ha transmitido a las empresas que son así unidades que dependen lo menos posible de otros proveedores (27). La empresa rusa tiene más volumen que la americana con el fin de poder mantenerse aislada. Mientras el 38 por 100 de los obreros rusos trabajan en fábricas de más de 4.000 obreros sólo el 20 por 100 de los obreros americanos trabajan en plantas de igual tamaño. El control de calidad es escaso, las fábricas tienen que producir el 50 por 100 de sus propias herramientas y materiales de control; por ello el resultado es bajo. La empresa normalmente tiene que hacer sus propias preparaciones: del 15 al 20 por 100 de los obreros rusos se dedican a tareas de reparación en su propia fábrica, mientras que sus compañeros americanos son sólo un 2 por 100. El problema empresarial es producir, no nuevos modelos de productos, sino nuevos procedimientos para producir viejos modelos. La fábrica de automóviles Gorky cambia de modelo en 1957 después de producir el mismo tipo de coche desde 1945 (28).

La dirección empresarial en Rusia, concluye Harbison, es fundamentalmente una función de producción con la capacidad de decisión elevada más arriba en la escala jerárquica (29).

²⁵ HARBISON, 336.

²⁶ GRANICK, 107.

²⁷ GRANICK, 135.

²⁸ GRANICK, 137-143.

²⁹ HARBISON, 322.

ESTADOS UNIDOS

I. ¿ECONOMÍA PLANIFICADA?

Tradicionalmente los norteamericanos se han opuesto a la Planificación estatal de la Economía como contraria al sistema liberal en que se apoya su organización social. Cohen señala tres escuelas de pensamiento a este respecto: a) la socialdemócrata de Stuart Chase y George Soule en favor de una planificación que continúe la eficiente planificación de la época de guerra. Según ellos esta tarea sólo puede ser realizada por el Gobierno, pues las empresas no pueden sacrificar el presente por el futuro; b) la liberal sostiene que eso sería un sistema social contrario a la tradición liberal norteamericana, que se opondría a la Constitución federal y llevaría al Comunismo; c) la vía de mediación defendida por Brandeis pide una intervención estatal para hacer volver a una economía jeffersoniana de pequeñas empresas³⁰.

La voz tradicional de los Estados Unidos está recogida en la oposición constante de Walter Lippman a todo género de planificación: «La Sociedad Buena no tiene planes arquitectónicos. No existen esquemas. No hay moldes en los cuales se pueda encuadrar la vida humana. Por tanto, esperar el esquema de un molde social es una manera de pensar contra el cual estará en constante protesta el temperamento liberal»³¹.

Sin embargo, la práctica norteamericana no está exenta de tentativas planificadoras. Precisamente la planificación del esfuerzo bélico ha dejado huellas profundas en la empresa norteamericana. El New Deal de Roosevelt dio directivas de planificación que no siempre pudieron ponerse en práctica. El Presidente Eisenhower solicitó en 1960 de la American Assembly, Columbia University, la discusión y elaboración de un proyecto de objetivos para los Estados Unidos en la Década 1960-1970. La comisión, privada y sin conexiones gubernamentales, publicó una Relación con valor exclusivamente privado y con el vago deseo de iniciar discusiones entre los norteamericanos sobre la planificación social. Estudia una serie de amplios objetivos internos: el individuo, la igualdad racial, el proceso democrático, el crecimiento económico, etc.; y otros externos: la paz mundial, la defensa del Mundo Libre, el desarme, etc. Pero no dejan de ser aspiraciones ideales, como un sistema ideológico sin valor pragmático³². El Presidente Kennedy atacó los mitos económicos y propuso una serie de «guidelines», que Johnson continúa con su sistema de «alarma preventiva», para evitar los procesos inflacionarios, señalando topes para la subida de salarios. Los esquemas han sido mal recibidos³³.

En este sentido el Economic Report to the President con el Report Anual del Consejo Económico del Presidente ponen las líneas generales de actuación y pre-

³⁰ MORRIS RAPHAEL COHEN: *American Thought*. Collier. New York, 1962, páginas 137-143.

³¹ *The Essential Lippmann*, Clinton Rossiter & James Lare edit. Random House. New York, 1963, pág. 462.

³² *Goals for Americans*. The Report of the Presidents Commission National Goals. Prentice Hall, 1960.

³³ *U. S. News & World Report*, February 10, 1964 (86).

visión de la Economía. La acción legislativa sigue de cerca las previsiones económicas globales. Por ello puede calificarse la Economía Norteamericana como una Economía no planificada, pero sí previsible en grandes líneas y a corto plazo.

El ejemplo europeo, sobre todo el francés, está produciendo su impacto en Estados Unidos. Hace poco tiempo, la *Harvard Business Review* publicaba un artículo tratando de convencer a los capitalistas norteamericanos que la planificación no supone un mayor control estatal y, por otra parte, que puede ser útil a las empresas al fijar con más certeza sus objetivos y medios. La Planificación—se dice—puede quizá solucionar problemas que la competencia no resuelve³⁴. Hace un año James Tobin, miembro del Consejo Económico del Presidente, visitó Francia para estudiar el Plan francés. Hasta las grandes empresas opuestas a la planificación de tipo nacional, a través de la National Industrial Conference Board, organizaron un curso sobre el tema³⁵. Los Sindicatos en su Quinta Convención de noviembre 1963 aprobaron la siguiente conclusión: «Nosotros urgimos la creación en los Estados Unidos de una Agencia Nacional de Planificación que, con mecanismos democráticos, valore nuestras reservas económicas y nuestras necesidades y establezca prioridades en la aplicación de nuestros bienes para satisfacer las necesidades»³⁶.

2. LA EMPRESA PLANIFICADORA.

Este campo de planificación que tímidamente se apunta ahora en el campo nacional, había sido ya invadido con fuerza por la empresa privada. La técnica de planificación que falta a escala nacional se desarrolla ampliamente en la microeconomía. Frente a la empresa rusa, como unidad de cumplimiento de consignas, la empresa americana es una unidad técnica basada en previsiones y planes decididos por ella misma. Una revista notaba recientemente que 700 compañías tienen un vicepresidente encargado de planificación y otras 500 lo han creado en los últimos cuatro años. De ellas el 50 por 100 gasta más de 100.000 dólares anuales en Planificación. La función de este Vicepresidente encargado de Planificación consiste en prever en un plazo de diez a doce años cuál será la competencia, el mercado, los productos y aún los cambios políticos y económicos. Su tarea principal consiste, pues en determinar cómo crecer y en qué dirección cambiar; en otras palabras: determinar en cada momento el tipo de negocio en que la empresa debe entrar o seguir. El equipo de planificadores de General Electric está compuesto por 300 técnicos que estudian temas tan a largo plazo como

³⁴ WALTER P. BLASS: «Economic Planning-European Style». *Harvard Business Review*, September-october 1963, págs. 109-120.

³⁵ *American Federationist*, September 1963 (11).

³⁶ *American Federationist*, December 1963 (13).

la Economía japonesa y la Educación rusa (37). La Bibliografía sobre la planificación empresarial es de las más numerosas (38).

Un ejemplo de la manera cómo ha ido avanzando la planificación empresarial en Estados Unidos nos lo da el desarrollo planificador de la I. B. M. tal como lo describe Michael J. Kami, Jefe de Planificación a largo plazo:

«La Planificación a largo plazo no comenzó de repente. Fue el resultado de una evolución normal de la empresa, parecido al que ha tenido lugar en otras empresas. En los años anteriores a la segunda guerra mundial, la I. B. M. era relativamente pequeña y estaba completamente integrada. En esas circunstancias la planificación podía ser más espontánea y estar más en contacto con la actividad práctica. Cuando la empresa creció, se notó la necesidad de una planificación más compleja. Había una creciente necesidad de más coordinación, normas generales más delimitadas y programas más detallados. Se dieron además otros factores que influyeron: la complejidad de nuestros productos y el gran cambio tecnológico en este campo.

Hacia 1950 organizamos un Departamento de Planificación separado. Entonces comenzamos a preparar programas de producción más detallados y con plazos más largos. Esto evolucionó hasta convertirse en lo que ahora llamamos Planes Quinquenales de Producción. A su vez estos planes evolucionaron enriqueciéndose con informaciones adicionales referentes a fabricación personal, mercados, finanzas, etc. El próximo paso fue, por tanto, la formación de un Plan General de la Empresa.

Durante esta evolución, a causa del crecimiento y de nuestro deseo de mantener las características de una empresa pequeña, adoptamos la norma de divisionar la empresa: en vez de una organización unitaria formaríamos una estructura descentralizada con pequeñas unidades, cada una de ellas dirigida por un Jefe de División. Cada Jefe de División tiene subordinado un Director de Planificación para su División. Estos tienen la responsabilidad de coordinar la preparación del Plan Quinquenal que prepara cada Jefe ejecutivo dentro de las diversas secciones de la División. Además, el Departamento de Planificación a Largo Plazo tiene como misión: a) Coordinar la planificación de cada División y formar un Plan General de la Empresa. b) Dar consejo y asesoramiento a los planificadores de las Divisiones. c) Asesorar en la elaboración de los objetivos empresariales y divisionales. d) Analizar y evaluar los resultados de las distintas Divisiones, y e) Organizar un Plan moderno de formación sobre técnicas de Planificación»³⁹.

³⁷ *Time*, May, 10, 1963 (63).

³⁸ Véase STEWART THOMPSON, *How Companies Plan*, A. M. A. Research Study 54, New York 1962: contiene abundante bibliografía y orientaciones prácticas. Sobre investigación: «Fundamental Research can be Planned: James Brian Quina, *Harvard Business Review*, January 1964 (111-124); Oficinas: Charles B. Elitch, «Planning Office Workload», *Management Review*, november 1963 (60); Personal: Eric W. Vetter, «How Companies Forecast Manpower Needs», *Management Review*, march 1964 (60); Producción: Karl H. Tietjen, *Organizing the Product Planning Function*, A. M. A., New York, 1963. Una extensa bibliografía sobre Pert en Arch R. Dooley, «Interpretation of PERT», *Harvard Business Review*, March-April 1964 (160-168): Hasta se ha llegado a planificar la posible recuperación de una empresa después de un ataque atómico: *Nuclear Attack and Industrial Survival*, Mc Graw-Hill, 1962.

³⁹ THOMPSON, 133.

La tecnificación y profesionalización de la empresa americana ha exigido una mayor formación empresarial. La carrera de Business Administration es un producto típico norteamericano. Los estudios son necesarios para una carrera empresarial: en 1900 menos del 18 por 100 de los directivos tenían estudios, en 1950 el 65,9 por 100 los tienen. Esto ha hecho declinar el de directivos hereditarios y autoformados: en 1870, el 68 por 100 de los directivos heredaron los cargos de sus padres; en 1950 sólo el 17 por 100 han heredado el cargo, el resto ha ascendido por méritos profesionales de estudio⁴⁰. El resultado ha sido la formación de un hombre técnico en planificación y decisiones que fácilmente ocupa cargos políticos y que ha sido a veces la admiración de los líderes comunistas.

FRANCIA

I. LA PLANIFICACIÓN INDICATIVA.

La singularidad de Francia consiste en haber puesto en práctica un nuevo tipo de Planificación que la coloca a medio camino entre Rusia y Estados Unidos. Por una parte se planifica globalmente la Economía nacional y por otra parte la empresa, como unidad económica autónoma, conserva el principio de decisión y es ayudada en su previsión.

La Planificación francesa⁴¹ comienza con la postguerra con el Plan Monnet de reconstrucción: se eligen seis sectores básicos: carbón, electricidad, acero, cemento, maquinaria agrícola y transportes. Ayudados por el Plan Marshall se consigue el 100 por 100 de los objetivos. El segundo Plan vige durante los años 1954 al 57 y se hace extensivo a toda la Economía con el claro objetivo de aumentar la productividad y reducir costes. El Plan de 1958-61 es el de la estabilización francesa (devaluación del franco) y la orientación al Mercado Común. El cuarto Plan de 1961-1965 tiene ya una gran amplitud y aprovecha la experiencia planificadora francesa: sus objetivos principales son: alcanzar una tasa anual de crecimiento del 5,5 por 100; equilibrar el crecimiento sectoral; lograr una Balanza de pagos favorable y distribuir los beneficios de la expansión económica⁴².

Este último Plan francés tiene las siguientes características:

- a) Es un instrumento de previsión, es decir, un estudio del mercado y un programa de inversión. Con ello generaliza lo que debe hacer cada empresa y ayuda a reducir los riesgos empresariales.
- b) Estimula la acción afirmando la voluntad de lograr una evolución determinada y consiguiendo mover libremente la empresa privada.
- c) Es democrático en su elaboración y en cuanto que tiende a una Economía contractual a base de adhesión general.

⁴⁰ HARBISON, 368.

⁴¹ Una abundante bibliografía en francés e inglés en JOHN and ANNE MARIE HACKETT, *Economic Planning in France*, Harvard University Press, 1963.

⁴² *Francia y la Planificación Económica*. Embajada de Francia, 1963.

d) Es flexible, al tratar de conciliar los intereses nacionales con la iniciativa privada ⁴³.

Los órganos de la Planificación francesa se dividen en dos grandes grupos: las autoridades administrativas y los órganos representativos. Las autoridades administrativas son la Comisaría Nacional de Planificación con una función asesora-coordinadora, que informa al Primer Ministro y al Ministro de Hacienda, y el Ministerio de Hacienda que participa activamente en la elaboración del Plan a través del Instituto Nacional de Estadística y los Servicios de Estudios Económicos y Financieros. Los Organos representativos incluyen las Comisiones de modernización, formadas por jefes de empresa, trabajadores y funcionarios; el Consejo Superior de Planificación que discute y valora las orientaciones generales; el Consejo Económico Social, eslabón entre las comisiones de modernización y el Parlamento; los Comités Regionales de Expansión económica y la Comisaría Nacional de Ordenación del Territorio que planifica a largo plazo. Además, el Gobierno da instrucciones a la Comisaría y decide la publicación del Plan y el Parlamento aprueba la orientación general ⁴⁴.

El Plan francés cuenta con que las inversiones se financiarán de la siguiente manera:

Fondos públicos	20,6 % del total
Autofinanciación	49 »
Acciones	11 »
Organismo especializados	12,1 »
Créditos a plazo medio	7,3 »

Por otra parte se cuenta con el impacto psicológico que produce el compromiso moral del Gobierno de atenerse a su plan de inversiones y la confianza que despierta en la empresa privada la información pública. En todo caso el Gobierno tiene el recurso de acudir a estímulos financieros a base de créditos, reducciones del tipo de interés, y procedimientos fiscales selectivos ⁴⁵.

2. REVOLUCIÓN EMPRESARIAL.

El impacto del Plan francés en los empresarios nos interesa especialmente. Los planificadores preveían que el Plan generaliza lo que cada empresario debe hacer, dándoles una visión general. Con ello, la Planificación tiene un valor didáctico-práctico incuestionable. Además el Plan tiende a crear con los empresarios un nuevo tipo de Economía contractual a base de ganar la adhesión empresarial ⁴⁶.

La Revista inglesa *The Economist* cita un ejemplo de cómo la empresa francesa se ha beneficiado del Plan:

«Dos Compañías que fabrican refrigeradores solicitaron emitir obligaciones con el fin de financiar una expansión. Conforme al Plan fueron logrados los permisos. Pero una tercera solicitó también lo mismo, cuando

⁴³ Francia y la Planificación Económica..., 4-5.

⁴⁴ *Ibid.*, 6-10.

⁴⁵ *Ibid.*, 12.

⁴⁶ *Ibid.*, 11.

ya el mercado estaba repleto. Los planificadores franceses no podían negar el permiso de emisión si la empresa insistía, pero le explicaron la situación del mercado y la empresa desistió. Probablemente en Inglaterra se hubiese hecho la emisión y hubiese sido un fracaso»⁴⁷.

Este es precisamente uno de los valores del Plan, la orientación económica. Por ello, como dice Cazes, el Plan ha sido aceptado y ha superado dificultades políticas, porque «constituye el lugar geométrico de las necesidades de las empresas y las responsabilidades económicas del Estado»⁴⁸.

Bloch-Lainé afirma que los empresarios se han persuadido de que planificación y libre empresa son complementarios. Todo ello dentro de la línea de la revolución empresarial, la introducción en la empresa de una democracia verdadera, distinguiendo entre el Gobierno de la empresa y los controles a que debe ser sometida: uno de ellos, el Plan⁴⁹.

Sin embargo, ha habido fallos en la consecución de objetivos del Plan. Kern resume así la situación en 1964 del Cuarto Plan:

RESULTADOS DEL CUARTO PLAN

<i>Previsiones (1962-1965)</i>	<i>Situación a principios 1964</i>
Crecimiento anual PNB: 5,5 %.	En 1964 sólo el 4,2 %.
Inversión empresarial: 6,4 % anual.	5,9 %.
Aumento precios de consumo: 1 a 2 %.	1963: 5 %.
Superávit en la Balanza comercial.	No.
Ambiciones sociales.	Sólo en parte conseguidas.
Desarrollo regional.	En Bretaña los objetivos de 1965 se conseguirán en 1970.
Acero: 24,5 mill. de Tm.	22,5.
Productor químicos: 9,1 % de crecimiento anual.	Cumplido.
Construcción: 6,4 % crecimiento anual.	Cumplido.
Producción mecánica: 6,9 % crecimiento anual.	Cumplido.
Maquinaria eléctrica: 11 % crecimiento anual.	Cumplido.
Automóviles: 5,2 % crecimiento anual.	Superado en 1963.
Textiles: 4,5 % crecimiento anual.	Cumplido, excepto algodón.
Modernización del comercio y formación profesional.	No conseguido en el pequeño comercio y en la Alimentación.

(Fuente: PIERRE KERN, *Le Plan et la libre-entreprise. Vendre*, mars 1964 (37-45).)

⁴⁷ *The Economist*, October 28, 1961.

⁴⁸ BERNARD CAZES: «Considerations sur la nature de la Planification française, ou le Plan comme lieu géométrique des besoins des entreprises et des responsabilités de l'Etat», *Gestion*, Juillet-Aout, 1962, 304.

⁴⁹ FRANÇOIS BLOCH-LAINÉ: *La Reforma de la Empresa*, Aguilar, Madrid, 1963, pág. 32.

Pierre Kern analiza las causas de los fallos del Cuarto Plan distinguiendo unas debidas a faltas de los hombres y otras a circunstancias como las huelgas, las luchas de Argelia y la crudeza de los inviernos. Entre las causas humanas, unas proceden de que las empresas se apartaron de las previsiones del Plan por falta de cohesión en su rama (como los pequeños comerciantes) o por desobediencia deliberada (como la industria automovilística). A veces también por la falta de coordinación de la política estatal, el «feudalismo celoso de la Administración» y la imperfección de las técnicas de Planificación⁵⁰.

Lo más notable de la reacción empresarial consiste, sin embargo, en los cambios que su aceptación está produciendo en el empresa y en la mentalidad empresarial. Se está produciendo una actitud «dialogante» con la Administración. Los jóvenes patronos, dice Bocca, propugnan el diálogo con los obreros, con el Estado y con otras empresas. Creen por tanto, en una Economía concertada con el Estado y con los obreros. Aceptan la Planificación a condición de participar en ella⁵¹. Estas mismas exigencias de responsabilidad, de sentirse humano, de mayor cultura y amplitud intelectual son rasgos que también encuentran en los jóvenes patronos⁵². El diálogo y la responsabilidad se sienten como las necesidades primarias de una empresa encuadrada en un plan de conjunto. Por ello es significativo el título de un nuevo libro francés: «La información económica, llave de la prosperidad»⁵³. La «Economía transparente» es así la nueva terminología francesa con que se pretende significar la necesidad que los empresarios tienen de ofrecer sus estadísticas informativas y conocer las de las otras empresas, al mismo tiempo que la necesidad de que los planificadores actúen a base de facilitar información real y sincera⁵⁴.

Harbison ha notado este deseo de cambio y reorientación que se está produciendo en la empresa francesa. La empresa tradicional francesa era familiar, pero la abundancia de la empresa pública está produciendo un nuevo tipo de directivo técnico y sin lazos familiares capitalistas. La empresa privada está dando señales de adaptación al cambio tecnológico. Las empresas se están concentrando y en las ramas principales de automóviles, productos químicos, caucho, petróleo, plásticos y electrónicas se está produciendo un giro hacia un nuevo tipo de directivo. En ellos hay preocupación de coordinación y equipo⁵⁵. El empresario francés nota esta necesidad de cambio junto a la resistencia que se concreta en sectores tradicionales⁵⁶. Se apunta ya una

⁵⁰ KERN, 45 y ss.

⁵¹ BOCCA, 38.

⁵² FRANÇOISE BOURRICAUD: «Contribution a la Sociologie du Chef d'Entreprise», *Revue Economique*, Nov. 1958 (897).

⁵³ ROBERT SALMON: *L'information économique, clé de la prospérité*. Hachette, París, 1963.

⁵⁴ «Les jeunes Patrons et la Planification française», *Jeune Patron*, octob., 1962 (90).

⁵⁵ HARBISON, 206 y ss.

⁵⁶ «L'Evolution économique et sociales», *Patronat Française*, 1963 (37).

Filosofía empresarial que debe consistir en afirmar la necesidad de la Planificación, del análisis objetivo de los hechos antes de la decisión y de un control en la ejecución de los programas⁵⁷. Quizá el rasgo más significativo de la necesidad que siente el empresario francés de ponerse al día para participar en un tipo de Economía más racional, es la proliferación de Centros académicos para formación empresarial. De un total de 42 centros existentes en 1960, sólo 3 son anteriores a 1939, uno fue creado en el período 1940-1950 y 38 lo han sido en plena euforia de la Planificación, después de 1950⁵⁸.

OTROS PAISES

Rusia, Estados Unidos y Francia son los ejemplos de tres tipos de Planificación a los cuales, más ó menos se pueden reducir todos los posibles. De ellos resultan tres tipos de empresa, la empresa sin decisión, la empresa planificadora y la empresa dialogante. Estos tres tipos de empresa se van a dar asimismo en otros países, según su sistema de Planificación económica⁵⁹.

La empresa sin decisión, típica de la Economía planificada rusa, se reproduce en las Democracias Populares. Es verdad que las empresas deben también preparar sus planes al mes de recibir el Plan Nacional para acomodarse a éste, pero, como dice Marcewski, «el plan de empresa no es más que una fachada de cifras que disimula la falta de coordinación entre las intenciones del planificador nacional y su puesta en práctica. Las razones profundas son éstas:

a) La falta de personal calificado en los ministerios y en las empresas: la complejidad del sistema sobrepasa la capacidad de los encargados de aplicarlo.

b) La contradicción interna entre el carácter demasiado detallista y rígido de las directrices que se dan a las empresas y el grado de conocimientos que los autores de esas directrices tienen de la realidad que pretenden dirigir»⁶⁰. Como en Rusia, el jefe de la empresa no tiene bajo sus órdenes ni al ingeniero jefe de producción ni al contable financiero. Como allí, está sometido a controles de los planificadores, al control fiscal (que vigila toda operación financiera), y al Partido⁶¹.

⁵⁷ R. NORDLING: «Etablissement d'un système national de formation et de perfectionnement des dirigeants d'entreprise», *CNOF*, Revue mensuelle de l'Organization, avril-mai, 1960 (9-16).

⁵⁸ *European Guide to General Courses in Business Management*, O. E. E. C., 1960.

⁵⁹ Hay abundante bibliografía sobre Planificación en Europa. Vid el artículo citado de BLASS; otro de R. MARJOLIN, «Planificación a la europea», *Información Comercial Española*, Junio 1963 (27-61). EDMUND P. LEARNED et alii: *European Problems in General Management*, Richard D. Irwin, 1963; Roy Lewis & Rosemary Stewart, *The Managers*, Mentor Books, New York, 1961. Véase también las noticias periódicas en el *International Financial News Survey*, publicación semanal del *International Financial News Survey*, publicación semanal del International Monetary Fund.

⁶⁰ JAN MARCZEWSKI: *Planification et Croissance Economique des Democraties Populaires*, Presses Universitaires de France. Paris 1956, pág. 486.

⁶¹ *Ibid.*, 325-328.

El ejemplo de Yugoslavia es aleccionador. La empresa se autonomiza del sistema y se configura técnicamente según modelos más parecidos a los franceses. Esto es debido a la nueva ideología marxista yugoslava que asigna a la sociedad socialista la tarea de «liberar la voluntad creadora de los miembros individuales». Según ella, «la centralización estatal y la nacionalización de la industria debe durar sólo lo necesario para desmontar el antiguo sistema». En el sistema nuevo, la empresa será libre y estará sometida a la competencia, pero se regulará por un consejo de obreros que elige directamente a un Director, como ahora lo hace el grupo de accionistas. El Director sigue las directrices del Consejo obrero, pero su éxito empresarial se mide por sus resultados en el mercado: precios y calidad, no por el cumplimiento de las cuotas de producción⁶². En 1961 se deja al Director la libertad de distribuir los beneficios entre la reinversión y los obreros⁶³. Existen controles planificadores en los precios (que deben ser autorizados en subidas), en la política de inversiones a la cual se ciñen los Bancos en la concesión de créditos, y en la política fiscal; pero la libertad empresarial produce tipos directivos cercanos a los americanos como Vladimir Marton, jefe de un complejo industrial que adopta técnicas capitalistas y afirma que «no hay diferencia entre técnicas capitalistas y comunistas. Todas deben conseguir un beneficio, la única diferencia está en quien se lo lleva»⁶⁴.

La empresa planificadora se reproduce en la Alemania Occidental que huye de todo concepto de planificación estatal. «No hay que confundir—se ha dicho—la planificación económica empresarial con la planificación económica nacional. Precisamente porque en la Economía del mercado el Estado no planifica debe hacerlo el empresario en su empresa. La suma de las decisiones sobre planificación de las empresas—admitiendo buenas previsiones—debe conducir a un resultado razonable de la Economía nacional»⁶⁵.

La empresa dialogante abunda más. En Italia, paralelo a los planes regionales de desarrollo y a la intervención estatal en la Economía, se da un crecimiento en los Centros de formación empresarial como el que hemos visto en Francia: de doce Centros para formación de directivos empresariales existentes en 1960, sólo uno fue creado antes de 1945, otro entre 1946 y 1950 y los diez restantes han nacido después de 1950⁶⁶. *Fortune* afirma que hay una gran demanda de directivos técnicos. Estos jóvenes empresarios son demócratas y están en favor de la intervención estatal aun en la reciente nacionalización de la energía eléctrica. Están convencidos de la necesidad de construir un puente sobre el abismo que separa la Italia pobre de la opulenta⁶⁷. En Holanda, los empresarios muestran un gran interés por las previsiones generales de la Oficina Central de Planifica-

⁶² EDVARD KARDELI: La práctica de la Democracia socialista en Yugoslavia». Conferencia en Oslo, 1954. Recogida en *The Marxists*, C. Wright Mills edit. New York, Dell, 1962, págs. 419 y ss.

⁶³ «Yugoslavia vista por la O. C. D. E., *Información Comercial Española*, Febrero 1964, págs. 181-195.

⁶⁴ *Time*, April 3, 1964 (52).

⁶⁵ CURT BECKER: «La previsión económica y la planeación interna de la empresa», *Productividad*, 23 (1962), pág. 89.

⁶⁶ *European Guide...*, Italy.

⁶⁷ «The new Italian Managers», *Fortune*, December 1962.

ción. La estimación de la demanda se basa sobre los adelantos que hace la Oficina ⁶⁸.

Los ejemplos son frecuentes. Todas estas informaciones nos dan cierto bagaje cultural para poder predecir el impacto que el Plan de Desarrollo va a producir en la empresa española.

LA EMPRESA ESPAÑOLA FRENTE AL PLAN DE DESARROLLO

España se ha colocado dentro de la tradición occidental de Planificación económica ⁶⁹. Es, pues, probable que las reacciones empresariales ante el Plan sean parecidas a las de los países con empresa dialogante. Un análisis más detenido nos indicará las posibles líneas de reacción.

1. LA SIGNIFICACIÓN EMPRESARIAL DEL PLAN.

En líneas generales, desde un punto de vista empresarial, el Plan establece un marco de movimiento donde podrán actuar las empresas. Ese marco está limitado por las siguientes vertientes:

a) Previsiones económicas.

El PD hace unas previsiones generales de la Economía, de gran importancia para la empresa. Estas previsiones generales hasta 1967 son las siguientes:

— Producto Nacional Bruto:	6 %	de crecimiento anual acumulativo.
— Población activa:	1 %	
— Productividad:	5 %	
— sector primario	4,5 %	
— sector secundario	5,5 %	
— sector servicios	3,7 %	
— Importaciones:	9 %	
— Alimentos:		
para consumo	5,5 %	
para reelaboración	7 %	
— Materias primas	8,5 %	
— Equipo	10 %	
— Consumo	5,5 %	
— Gastos Públicos	5 %	
— Formación bruta de capital	9 %	
— Productivo	10 %	
— Viviendas	5,5 %	
— Exportaciones	10 %	
— Turismo	11 %	
— Creación de 970.000 puestos de trabajo en Industria y Servicios. 40.000 sacados de la Agricultura.		

⁶⁸ JAN TIMBERGEN: *La Planeación del Desarrollo*, Fondo de Cultura Económica. México, pág. 65.

⁶⁹ Higinio Paris Eguilaz cree, sin embargo, que el Plan de Desarrollo es una continuación de la política económica comenzada en 1940. Ya, 1 de mayo de 1964.

EMPRESA FRENTE A PLANIFICACIÓN ECONÓMICA

La empresa encuentra así un cuadro completo de previsiones económicas que le dan una primera aproximación para predecir su propia marcha general durante el período.

b) *Objetivos.*

La empresa cuenta también con una solemne declaración de objetivos para la Política económica española que le pueden iluminar el futuro de la acción pública. El Estado se compromete a que la política económica persiga «el ritmo más rápido posible de crecimiento económico en condiciones de estabilidad». Es decir, una ortodoxa política económica junto con una avanzada política social de «lograr un mayor bienestar para todos los españoles al servicio de la dignidad y libertad de la persona».

En concreto, los objetivos sociales son:

- La integración social.
- La movilidad social.
- La promoción social.

Los objetivos económicos:

- Máximo crecimiento del Producto Nacional.
- Equitativa distribución de la Renta.
- Flexibilidad del sistema económico.
- Equilibrio económico.
- Pleno empleo.
- Progresiva integración en la Economía mundial.

c) *Intenciones.*

Pero además el Estado anuncia a las empresas, y a los españoles en general, cuáles son sus intenciones económicas para el futuro, qué medios concretos va a usar y poner en marcha.

El Estado asegura a la empresa que tiene la intención de lograr sus objetivos económicos mediante:

- La modificación de las estructuras productivas.
- El incremento y selección de inversiones.
- El aumento de las exportaciones.
- La corrección de los mercados.
- El incremento en la productividad.
- La reforma del sistema financiero.
- La racionalización de la Administración pública.
- El desarrollo regional.

En concreto, el Estado afirma sus intenciones en cuanto al comercio de que ayudará la formación de cooperativas y productores agrícolas; apoyará la creación de centros y lonjas de contratación; ayudará en la tipificación de los productos, a la formación de asociaciones de consumidores, a la formación profesional.

Hay una declaración de una intención fundamental para la empresa privada. El Plan es indicativo para el sector privado y vinculante para el público.

«Este carácter indicativo significa el respeto de la libre iniciativa y de las decisiones económicas individuales que sólo serán orientadas, dentro siempre de su impulso autónomo, por medio de «indicaciones» sobre criterios generales de actuación y, en su caso, estimuladas por el oportuno sistema de incentivos que haga atractiva a la actividad privada la coincidencia de su interés con los objetivos generales fijados por el Plan para conseguir de este modo el cumplimiento de las previsiones señaladas, sin merma de la necesaria libertad propia de una economía de mercado»⁷⁰.

El Estado formula inequívocamente su preferencia por la empresa privada. La Empresa Nacional se creará solamente para suplir la insuficiencia de la iniciativa privada, para proteger la competencia o por imperativos de defensa nacional⁷¹. Estas empresas nacionales no implicarán una excepción a los principios de mercado que serán aplicados a dichas empresas⁷². En la ideología económica del Plan ocupa un puesto central el empresario:

«Por ser el elemento impulsor de todas las actividades, representa un papel esencial en la vida económica cuya expansión, en definitiva, está vinculada directamente a las perspectivas ofrecidas por el mecanismo del mercado... El sector empresarial y sus iniciativas constituyen el elemento dinámico del crecimiento económico»⁷³.

d) *Oportunidades.*

La empresa privada se encuentra con un conjunto de oportunidades e incentivos. La determinación concreta de las cifras de producción en algunos sectores suponen un conjunto de oportunidades para empresas del sector correspondiente. Veamos algunas:

- Construcción de 226.000 plazas en hoteles y 720.000 viviendas.
- Preparación de 300.000 Has. de regadíos.
- Producción de 28.000 tractores anuales.
- Producción de 42.000 toneladas de buques.
- Producción de 14 millones de tm. de cemento.
- Producción de 200.000 turismos y 50.000 vehículos industriales, etc.⁷⁴

Estas cifras, como mínimo, suponen un adelanto de la demanda con cierta seguridad de que las cifras se cumplirán.

El problema de los incentivos es más complicado en su detalle. Baste hacer notar que las empresas pueden encontrar incentivos para la localización (Polos regionales), para el aumento de la productividad (asociaciones de empresas) y para la investigación⁷⁵.

⁷⁰ Plan de Desarrollo Económico y Social (PD). Edic. del «B. O. E.». Madrid 1963 págs. 46-47.

⁷¹ PD, 8.

⁷² PD, 62.

⁷³ PD, 24.

⁷⁴ PD, 56-58.

⁷⁵ PD, 64.

e) *Realizaciones legales.*

El Plan ha sido precedido y viene acompañado de una serie de instrumentos legales que indican la voluntad resuelta de llevarlo a la práctica. Todas ellas suponen una serie de medidas que afectan directamente a la empresa privada. El mismo Plan reconoce la existencia de una legislación preparatoria en la que se incluyen las siguientes disposiciones:

- Liberalización del Comercio exterior.
- Convertibilidad externa de la peseta.
- Reordenación fiscal y bancaria.
- Liberalización de inversiones extranjeras.
- Renovación del sistema arancelario.
- Supresión de controles e intervenciones.
- Prácticas comerciales restrictivas.
- Reforma orgánica del Procedimiento y personal de la Administración pública ⁷⁶.

Además, el Plan ha ido acompañado de las siguientes disposiciones que afectan a la empresa:

- Ley de Asociación de empresas (28-XII-1963).
- Orden de la Presidencia sobre sectores prioritarios (24-II-1964).
- Ley de industrias de interés preferente (2-XII-1963).
- Decreto sobre Polos de promoción y desarrollo (3-I-1964).

Todas estas previsiones, objetivos, intenciones, oportunidades y realizaciones legales, ofrecen a la empresa una información de primera mano utilísima para predecir y tomar decisiones empresariales de importancia.

2. LA ACTITUD EMPRESARIAL.

Las críticas al Plan de Desarrollo desde un punto de vista macroeconómico se centran en la posible necesaria modificación de las estructuras, la poca ambición de índice de crecimiento, la necesidad de descansar más en la empresa pública y la escasa energía con que se ataca el problema de la agricultura ⁷⁷. Desde un punto de vista empresarial, el problema acuciante es el de las inversiones y la financiación.

La financiación de las inversiones preocupa al sector empresarial porque es la base de un desarrollo sin inflación. El mismo Plan reconoce que la inversión extranjera condiciona casi todo el proceso de la inversión. Se prevé una entrada neta de capital extranjero de unos 387 millones de dólares para 1967. «Estas cifras dan una idea del esfuerzo de atracción de capital extranjero que implican las proyecciones del

⁷⁶ PD, 61.

⁷⁷ Así R. TAMAMES. Véase también MARTÍN LOBO, en *Ya*, 3 de noviembre de 1963, sobre peligros regionales

cuadro general de nuestras magnitudes económicas y que, en definitiva, condiciona la posibilidad de que el Producto Nacional Bruto crezca a un 6 por 100 anual acumulativo»⁷⁸. Recientemente el Comisario del Plan se ha mostrado optimista en cuanto a estas posibilidades⁷⁹.

La necesidad de la reacción empresarial favorable ha sido reconocida oficialmente: Cotorruelo Sendagorta reconoce que es necesaria una actitud optimista y dinámica por parte de la empresa⁸⁰. El Servicio de Estudios del Banco Hispano Americano afirma que «...la significación del Plan y su transcendencia para la Economía española depende, tanto o más que de su exactitud, y de unas previsiones que son siempre revisables, de la acogida que la empresa privada dispense a éste. Por tanto los factores psicológicos son predominantes...»⁸¹.

La actitud empresarial previa al Plan de Desarrollo parecía francamente optimista. Las encuestas de Linz y De Miguel sobre el empresariado español revelan, p. ej., que un 40 por 100 de los empresarios (y un 47 por 100 de las empresas gigantes) no tienen miedo a las inversiones extranjeras; el 37 por 100 admitirían capital extranjero con tal que no sea mayoritario; y solamente un 14 por 100 se opone a ellas. A la pregunta del tiempo que necesitaría el empresario español para adaptarse al Mercado Común, un 25 por 100 dice sorprendentemente que ya está adaptado, y un 39 por 100 afirma que se adaptaría en uno o dos años. El 60 por 100 de los empresarios españoles se muestran partidarios de la integración europea⁸². Otra encuesta del Profesor Siguán nos confirma en esa visión optimista del empresario español: a la pregunta de qué evolución tendrá la Economía española en el próximo año, un 74 por 100 dice que tendrá un progreso y un 10 por 100 califican ese progreso de rápido. El 61 por 100 afirma que el Plan de Desarrollo tendrá un influjo positivo en este progreso. Sin embargo también se teme la inflación por un 40 por 100 de los interrogados. Muchos de ellos no tienen aún conocimiento claro del Plan de Desarrollo⁸³.

La reacción de la gran empresa se ha hecho sentir con motivo de las últimas Juntas Generales. Como regla general la gran empresa española alaba el Plan de Desarrollo y cree en su viabilidad y oportunidad. No obstante se proponen algunos reparos que se recogen en el cuadro siguiente.

⁷⁸ PD, 54.

⁷⁹ *Ya*, 13 mayo 1964.

⁸⁰ AGUSTÍN COTORRUELO SENDAGORTA: «La empresa privada ante la programación del Desarrollo Económico», Conferencia.

⁸¹ Servicio de Estudios Económicos del Banco Hispano Americano, *La situación económica en 1963*, pág. 189.

⁸² JUAN J. LINZ y AMANDO DE MIGUEL: «El Mercado Común, el capital extranjero y el empresario español», *Productividad*, 26 (1963), págs. 27, 24, 20.

⁸³ MIGUEL SIGUÁN, artículo en *Ya*, 17 y 20 noviembre 1963.

JUICIOS SOBRE EL PLAN DE DESARROLLO

Empresas Bancarias

Banco Central	Debe cuidarse que la tributación no sea excesiva.
Banco Español de Crédito	Política laboral realista para evitar inflación. Es peligrosa la intervención pública que debe ser subsidiaria y pasajera. Hace falta estabilidad y hay peligro de presión fiscal.
Banco Ibérico	No está resuelto el problema de la financiación a largo plazo de las empresas nuevas.
Banco de Santander	Hay que mantener un clima propicio a la iniciativa privada para no caer en los problemas de Italia.
Banco de Vizcaya	El éxito depende del equilibrio de finanzas públicas y de la constitución de un ahorro privado de manera que se asegure una financiación sana.
Banco Hispano Americano	La parte más problemática es la de relaciones entre el sector privado y el Estado: no queda claro el problema de las sanciones a aquellos sectores que no sigan el Plan. La creación de empresas nacionales puede crear situaciones de monopolio e incertidumbre que reducirían la iniciativa privada.

Empresas Eléctricas

Hidroeléctrica del Cantábrico	El crecimiento del 11,5 por 100 señalado por el Plan es posible. Las empresas tenían previsto algo más.
Sevillana de Electricidad	Garantiza la energía necesaria para los Polos de Sevilla y Huelva.
UNESA	Las cifras del Plan en cuanto a energía eléctrica podrán ser superadas.
Eléctricas Reunidas de Zaragoza... ..	Proyecta ampliaciones y expansión para el aumento de la demanda.

Otras empresas

Construcción	El Plan disipa incertidumbres en esta industria dando objetivos claros.
Marconi Española	Se espera un aumento de la demanda con la expansión de la capacidad compradora y la necesidad de nuestros productos para la expansión.
Dow-Unquinesa	Si se cumplen los objetivos del Plan de Desarrollo, la producción de productos químicos orgánicos y plásticos será en 1967 un 85 por 100 más alta que en 1963. Pues bien: D-U, en su propio plan de inversiones, se ha fijado como objetivo duplicar ampliamente su actual cifra de negocio anual para 1967.
Compañía Auziliar de Ferrocarriles	La línea de crecimiento prevista para la Empresa es superior a la del Plan que se considera insuficiente.
Minero Siderúrgica de Ponferrada.	No son posibles los objetivos del Plan en cuanto a la minería del carbón. Falta mano de obra especializada.

Fuentes: Juntas Generales de accionistas ⁸⁴.

⁸⁴ Banco Central (*El Economista*, 2 mayo 1964, 1041); Banco Español de

Fuera de empresas con una peculiar situación estructural, el optimismo de la empresa eléctrica se contagia a aquellas que esperan un aumento de la demanda. Para estas empresas, la previsión del Plan es un índice de aproximación que disipa ciertas incógnitas. Las cifras dadas oficialmente sobre las solicitudes para los Polos confirman el optimismo⁸⁵.

Los Bancos acogen con templado optimismo el Plan de Desarrollo, pero se sienten en la obligación de defender la libertad y la esfera de acción de la empresa privada contra una posible intromisión de la empresa pública. Por su lado el Plan afirma su decisión de apoyar la política económica del Estado en la esfera privada, pero quiere robustecer la actividad privada con la voluntad de suplirla cuando aquélla se considere insuficiente. Esto nos coloca ante la cuestión de la nueva actitud que se espera de la empresa privada.

3. EL IMPACTO EN LA EMPRESA.

El Plan de Desarrollo se apoya en la confianza de que la empresa privada secundará sus indicaciones y será el motor principal del dinamismo económico. Hemos visto la ambivalencia que supone el que se defienda por un lado el ámbito de acción de la empresa privada y por otro lado se amenace con la creación de empresas nacionales si no son satisfactorios los esfuerzos privados. Se asienta, pues, la necesidad de que la empresa reciba un impacto del Plan. Este impacto no es sino la necesidad que debe sentir la empresa privada de racionalizar sus actividades. Como el PD es una visión racional de la Economía nacional, es necesaria también una visión racional de la actividad empresarial. Esta racionalización se manifiesta para Branch en una consideración del futuro a largo plazo, y en concreto en una visión retrasada de los beneficios empresariales⁸⁶. Esta visión racional de la empresa es lo que podemos llamar Planificación empresarial⁸⁷.

Crédito (*Ibid.*, 1937); Banco Ibérico (*El Economista*, 16 mayo 1964, 1178); Banco de Santander (*Ibid.*, 1173); Banco de Vizcaya (*Ya*, 3 mayo 1964); Banco Hispano Americano (*La situación económica en 1963*, pág. 189); Hidroeléctrica del Cantábrico (*El Economista*, 2 mayo 1964, 1083); Sevillana de Electricidad (*El Economista*, 11 abril 1964, 841); Memoria Estadística de UNESA; Eléctricas Reunidas de Zaragoza (*Ya*, 12 mayo 1964); Construcción (*Ya*, 19 marzo 1964); Marconi Española (*El Economista*, 25 marzo 1964, 971); Dow-Unquinesa (*Ya*, 12 mayo 1964); Compañía Auxiliar de Ferrocarriles (*Ya*, 16 mayo 1964); Minero Metalúrgica de Ponferrada (*El Economista*, 11 abril 1964, 857).

⁸⁵ Cifras en la Conferencia de Prensa del Comisario del Plan, *Ya*, 19 abril 1964.

⁸⁶ MELVILLE C. BRANCH: *The Corporate Planning Process*, A. M. A. New York, 1962, pág. 58.

⁸⁷ La bibliografía norteamericana sobre planificación empresarial es moderna y abundante. Para una visión de conjunto: NEIL W. CHAMBERLAINE, *The Firm: Microeconomic Planning and Action*, Mc Graw Hill, 1962. Para modelos mate-

La Planificación estatal produce una racionalización económica que influye en la empresa. Pero también la «presión de los hechos» pone a la empresa en la necesidad de planificar para ajustar sus actividades al nuevo marco. Es curioso observar con Kern que el Plan estatal viene a confirmar lo que la empresa moderna estaba ya encontrando con las técnicas modernas del marketing y la publicidad⁸⁸. Sin embargo, el Plan no sustituye al mercado sino que lo completa y lo consolida en cuanto que ajusta los planes individuales *a priori*, no *a posteriori*; el Plan completa el juego del mercado eliminando lo nocivo de los mecanismos automáticos y justificando con ello el beneficio desde un punto de vista social. Es pues necesario que la empresa comience a actuar a base de sus propios planes, teniendo como punto de partida el Plan nacional y orientando su esfuerzo planificador en una triple línea: a) con planes de actividad corriente, para la acción diaria; b) con planes para continuidad de la empresa, y c) con planes de expansión y desarrollo⁸⁹.

En concreto lo primero que una empresa va a necesitar es prepararse para una triple actitud: dirigir por medio de objetivos; recibir y dar información, y disponerse al diálogo.

a) *Dirección por objetivos.*

La base racional para la planificación empresarial la constituyen los objetivos empresariales que también prestan un contraste eficaz para conocer el valor intrínseco de las intuiciones con las que tantas veces se dirige una empresa.

Esto nos pone ya en la necesidad de decir que, naturalmente, no importa lo que el empresario «busque» en la empresa, el objetivo de la empresa no son los beneficios, aunque sean una condición *sine qua non*. Una autoridad como Drucker ha tenido que aclarar que el objetivo general de una empresa es la creación de un cliente⁹⁰. Con ello la empresa comienza a orientarse al exterior y a recibir de él lo que necesita para su actividad. No es una desafortunada sed de beneficios a corto plazo lo que constituye la finalidad de una empresa. Drucker ha dicho que «lo que una empresa necesita es un principio de dirección que ponga en máxima potencia la responsabilidad y la fuerza individual y al mismo tiempo dé una dirección común de visión y esfuerzo, forme un equipo de trabajo y armonice las aspiraciones indi-

máticos: JAY W. FORRESTER, *Industrial Dynamics*, The M. I. T. Press, 1961. Para teoría: PRESTON LE BRETON & DALE A. HENNING, *Planning Theory*, Prentice-Hall, 1961. Para el enlace entre la planificación empresarial y la economía nacional, la obra francesa de ANDRÉ LOUIS MARTIN, *La prevision economique et la Direction de l'Entreprise*, edit. de l'Entreprise moderne, París, 1961.

⁸⁸ KERN, pág. 37.

⁸⁹ THOMPSON, 15-16.

⁹⁰ PETER F. DRUCKER: *The Practice of Management*, Harper, New York, 1954, pág. 37.

viduales con el bien común. El único principio que puede conseguir eso es la dirección de la empresa por medio de objetivos y autocontrol. Esto supone acabar con la dirección de la empresa a base de impulsos y necesidades momentáneas»⁹¹.

Además de ese objetivo general de la empresa, la planificación tiene que señalarle objetivos parciales y concretos que según Drucker tienen que hacer referencia a todos estos sectores: potencial de mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, formación del personal, actitud obrera y responsabilidad pública⁹². Basta leer la lista de sectores para caer en la cuenta de la ayuda que un Plan Nacional supone para concretarlos técnicamente.

Thompson ha notado que hay una gran correlación entre planificación empresarial y dirección por medio de objetivos. La planificación lleva consigo esencialmente dirigir por medio de objetivos; basta a veces la formulación de unos objetivos para inaugurar la tarea planificadora de una empresa. Además, dice Thompson, la dirección por objetivos subraya los esfuerzos empresariales para crear mercados y controlar el futuro de su negocio más que ir reaccionando diariamente según ocurren los sucesos⁹³.

Le Breton ha creado una Teoría de la Determinación del Objetivo. Según él, esto supone dos cosas: la determinación de la necesidad concreta y la decisión electiva. Para la primera se requiere una valoración de las diferentes fuentes de información que una empresa puede tener. En el caso concreto de un país planificado, el mismo Plan ofrece el cuadro de informaciones y oportunidades que determinan la necesidad de la empresa. La decisión electiva supone un estudio de la situación actual de la empresa, su «carácter», sus normas generales de actuación, su línea de crédito y una evaluación de las diferentes alternativas⁹⁴.

En concreto la dirección por objetivos supone una organización especial dentro de la empresa que se encargue de la Planificación. Esto ayuda a pasar de una dirección personal a una dirección funcional.

He aquí cómo las Empresas americanas formulan su planificación según un estudio de la American Management Association:

1. Recopilación de informaciones de orden externo e interno para conocer los problemas básicos. (Realizado en gran parte por el mismo Plan de Desarrollo.)
2. Estudio de los factores que pueden limitar la eficacia de la empresa en un futuro expansivo. (Facilitado por el PD.)
3. Formulación de premisas básicas sobre la situación general. (Realizado por el PD.)
4. Determinación de objetivos básicos fundados en los estudios anteriores.

⁹¹ DRUCKER, 135.

⁹² *Ibid.*, 63-87.

⁹³ THOMPSON, 85.

⁹⁴ LA BRETON, 61 y ss.

5. Determinación de las actividades necesarias para conseguir esos objetivos.
6. Determinación de una cronología progresiva para la realización de esas actividades ⁹⁵.

b) *Información.*

Según Tinbergen, después del estímulo financiero, la eficacia empresarial tiene que venir de una información clara sobre los siguientes puntos: el mercado y la reacción empresarial al Plan: las medidas oficiales y la reglamentación administrativa; la información técnica y novedades tecnológicas y la información sobre la situación social ⁹⁶. Esta información es precisamente lo que hace posible la planificación empresarial que requiere también un sistema de reglas y ordenamientos para mantener su exactitud y regularidad ⁹⁷.

La empresa dentro del cauce general del Plan necesita una serie de informaciones. La empresa planificadora americana señala así las informaciones necesarias según el estudio de la A. M. A.

1. Conocimiento de las fuerzas sociales principales que controlan y son controladas por la empresa.
2. Conocimiento de la proyección general de la Economía.
3. Información interna de la empresa: Capacidad. Posibilidades. Puntos flacos. Potencial y oportunidades. Posibilidades financieras ⁹⁸.

Estas son exigencias de una empresa moderna que se mueve en una economía de mercado altamente racionalizada. Por ello el empresario no es sólo el hombre de visión genial y fuerza de voluntad, sino que es cada vez más un hombre que reúne un triple orden de conocimientos: Necesita unos conocimientos de métodos y técnicas para resolver problemas específicos; necesita un conocimiento de las realidades y tendencias que afectan la situación de su empresa en concreto; y necesita un conocimiento claro de cuáles son los objetivos y normas deseables para su organización ⁹⁹. Precisamente la Planificación supone un enmarque que hace más fácil todo esto, con la condición de que la empresa esté abierta y receptiva y al mismo tiempo sepa entender la información que recibe.

La empresa planificadora norteamericana realiza esfuerzos por conseguir a solas la información que en muchos aspectos pone a su servicio el Plan nacional en las economías planificadas. El siguiente cuadro

⁹⁵ THOMPSON, 16.

⁹⁷ BRANCH, 79.

⁹⁶ TIMBERGEN, 65.

⁹⁸ THOMPSON, 32 y ss.

⁹⁹ DAVID W. EWING: «The Knowledge of the Executive», *Harvard Business Review*, March-April 1964 (91-100).

nos indica la actividad de algunas grandes empresas para reunir esa información:

COMO HACEN LAS PREVISIONES ALGUNAS EMPRESAS
DE ESTADOS UNIDOS

Du Pont de Nemours	Tiene una oficina económica donde se estudian 500 series estadísticas.
U. S. Steel	Estudia la demanda de lingote en 25 años. Estudia el uso del acero en las diversas industrias para prever la demanda.
Corning Glass	Hace previsiones para 22 departamentos con estudios de mercado y previsiones mensuales, anuales y quinquenales.
General Electric	Estudia el nivel de la Economía nacional: el PNB, la renta disponible y los gastos de Defensa. Estudia la participación histórica de la Compañía en el mercado. Estudia el impacto de los posibles cambios tecnológicos. Estudia el impacto de nuevos productos, la marcha de los precios y los nuevos usos de productos viejos.
Sears Roebuck	Estudia la Renta Nacional, la Renta Disponible y las relaciones existentes entre la Renta Nacional y las ventas al detall.
Kodak	Está usando previsiones económicas desde 1904. Usa 800 series estadísticas de la Economía nacional.

(Fuente: Bratt, 275-287.)

Al estudiar el marco económico que el PD establece y delimita para la empresa española, encontramos muchas de estas medidas descritas de una manera clara. El Plan, pues, facilita la tarea, pero exige de la empresa una apertura no ya a la búsqueda de la información, como ocurre en el caso típico de la empresa planificadora, sino a la recepción de una información económica elaborada por el propio Plan. El mismo Plan lo reconoce:

«La necesidad de una información estadística que refleje la realidad económica y social se ha puesto de manifiesto reiteradamente. Es aconsejable, por tanto, superar la insuficiencia de la misma y disponer cuanto antes de los instrumentos para actuar en cada momento sobre la coyuntura, a fin de que se cumplan los objetivos del Plan de Desarrollo»¹⁰⁰.

c) *Disposición al diálogo:*

La Planificación indicativa supone una atención mutua a las intenciones y a las actividades de cada parte, la Administración y la

¹⁰⁰ PD, 63.

empresa privada. Esto es una nueva actitud dialogante que debe invadir la mentalidad empresarial y la de toda la nación en general ¹⁰¹. Esto estaba ya señalado en el Informe del Banco Mundial cuando describía el proceso de Planificación:

«En nuestra opinión, el documento del Plan en sí es menos importante que el proceso de Planificación, que es un continuo intercambio de ideas entre los responsables de la marcha de los sectores concretos, que son quienes conocen mejor sus propios problemas, y los funcionarios que trabajan en un organismo central desde donde puede abarcarse la Economía en su totalidad» ¹⁰².

Este diálogo debe ser pluridimensional. No se trata de un circuito cerrado entre empresa y Estado, sino una apertura total, la introducción de una Economía transparente que tendrá como primer peldaño la apertura del diálogo entre empresarios y obreros en la propia empresa. El obrero participa en el Plan a través de la empresa y ésta debe estar abierta a él como el Estado debe abrirse a la empresa. Por ello Federico Rodríguez ha hecho notar esta nueva actitud que el empresario debe tener ante el problema de los salarios fijados en convenios colectivos que deben ser representativos y progresivos. El empresario debe abrirse a la promoción humana, mediante la formación del personal en la empresa y por último debe aprender a mandar y mandar bien, lo cual es una forma extremada de diálogo ¹⁰³.

El diálogo Gobierno-empresas supone el establecimiento de unos canales de comunicación e información que deben tener regularidad y flexibilidad ¹⁰⁴. Cotorruelo Sendagorta afirma que esto requiere la estructuración de una organización político-administrativa para facilitar el conocimiento de las orientaciones públicas a la empresa ¹⁰⁵. Esta es la única manera de evitar el estancamiento y el recelo que puede llevar a la Planificación totalitaria. El Plan de Desarrollo es así un vehículo de democratización que no puede soslayarse. Este es el sentido de la ley que Mother establece: «Un Régimen Planificador se hace más totalitario cuanto su equipo planificador aprecia mal la evolución de las aspiraciones de la comunidad» ¹⁰⁶.

El Plan de Desarrollo se ha concebido como una «declaración de

¹⁰¹ FRAGA, 119.

¹⁰² Informe del Banco Internacional de R. y F. Edic. del «B. O. E.», 1962, pág. 113.

¹⁰³ FEDERICO RODRÍGUEZ: «Aspectos Sociales y Humanos del Plan», Acción Social Patronal, *La Empresa y el Plan de Desarrollo*. Conferencias, 1964, páginas 65 y ss.

¹⁰⁴ Así las recomendaciones de la O. N. U., *Management of Industrial Enterprises in Under-Developed Countries*, United Nations, New York 1958, página 31.

¹⁰⁵ COTORRUELO SENDAGORTA, 25.

¹⁰⁶ JEAN MOTHER: «Prevision Economique et gestion d'entreprise». *Gestion*, Fevrier, 1962, 56.

la voluntad del Estado» que ha «significado un diálogo entre la Administración y los administrados». Se reconoce que un Plan de esta naturaleza «precisa que sea abierto y su elaboración democrática».

El aislacionismo tradicional de la Administración y las suspicacias de la empresa española, hacen pensar que ese programa no resultará fácil. Sin embargo, es el único camino que queda abierto a una planificación indicativa. Quizá más que estímulos financieros, la empresa necesitará especiales estímulos para lograr salir de su desconfianza del sector público. Por ello las Autoridades planificadoras deben hacer toda clase de esfuerzos para realizar sus propósitos de que «el Plan... sea como una pauta de sucesivos estudios y comentarios abierta a todos. El intercambio de opiniones contribuirá a su vez al perfeccionamiento de la programación económica en el futuro»¹⁰⁷.

Posiblemente éste es el camino de la tecnificación de nuestra empresa y de la democratización de nuestra sociedad. Slater ha afirmado, optimista, que se observa una tendencia a la humanización y la democratización de las burocracias. El cree que la misma autocracia industrializadora siembra la semilla de la democratización final¹⁰⁸. Lorwin ve un puente entre los principios planificadores y la democracia y Mannheim llama a ésta «la gran tarea de la arquitectura política de nuestro tiempo»: transferir los controles democráticos y parlamentarios a una sociedad planificadora¹⁰⁹.

El Plan supondrá así, en definitiva, un cambio en la estructura social más profunda: un cambio de mentalidades. Un cambio de mentalidades que crean en la fecundidad del diálogo y en el intercambio de información económica. Una mentalidad que crea en el progreso económico y en el futuro como motor de acción. Una mentalidad, como ha dicho Kern¹¹⁰, que vea clara la solidaridad que se da entre los diversos sectores y que así despierte el sentido del Bien Común, tendiendo un puente entre el interés individual y la organización colectiva.

¹⁰⁷ PD, 47.

¹⁰⁸ PHILIP E. SLATER & WARREN G. BENNIS: «Democracy is inevitable», *Harvard Business Review*, March-April 1964 (51-59).

¹⁰⁹ FRAGA, 101.

¹¹⁰ KERN, 46.