

«La Reconversión Industrial: El cuento de nunca acabar»

En el artículo se mantiene la teoría de la práctica imposibilidad de conseguir resultados positivos mediante la utilización de planes de reconversión. Con ello se quiere poner en manifiesto, por un lado, la naturaleza irreformable de las grandes empresas sumidas en una costosa descomposición de la que son incapaces de salir por sí mismas. Por otro lado, también se sostiene que los planes de reconversión, que se adoptaron muy tarde y se aplicaron de forma discontinua e irresoluta, representaron una política de sostenimiento y no de cambio. No se ha visto funcionar nunca una reconversión hecha por decreto. Con el paso del tiempo, los problemas de estas empresas no han hecho sino agravarse, sobre todo a partir del momento en que la CEE penetra en el mercado interior, lo que previsiblemente obligará a preparar un nuevo plan de reforma y saneamiento para los sectores en crisis. A la vista de estos resultados, en el artículo se defiende, que ya no deberían hacerse más reconversiones industriales sino pura y simplemente dejar cerrar a las empresas y que la creación de nuevo empleo, o la recuperación económica del País Vasco, tiene que ir por otros derroteros —empresas pequeñas, empresarios jóvenes, medio ambiente, infraestructura, etc.— que nada tienen que ver con el futuro de Altos Hornos o la Naval.

Artikulu honetan, birmoldaketako planez baliatuz emaitza positiboak lortzea ia esateko ezinezkoa delako teoria defendatzen da. Horrekin adierazi nahi dena da, alde batetik, narriadurako prozesu domutsu batean murgilduak dauden eta hortik beren kabuz ateratzeko gauza ez diren enpresa handiak berritzea ezinezkoa dela. Eta beste aldetik, azpimarratzen da baita nola birmoldaketako planek, oso berandu hasi zirelako eta modu ezjarraitu eta zalantzati batean aplikatu zirelako, zegoenari eusteko eta ez aldatzeko politika bat suposatu zuen. Ez da inoiz ere bere kasa Funtzionatzen ikusi dekretuz egindako birmoldaketa bat; denborarekin, enpresa horien arazoak larriagotu baino ez dira egin, batez ere EEE barne-merkatuan sartzen hasten den momentutik aurrera, eta horrek, seguru asko, krisian dauden sektoreentzako beste berrikuntza eta saneamenduko plan berri bat prestatzera behartuko gaitu. Emaitza horien aurrean, bada, autoreak defenditzen du, ez litzatekeela beste birmoldaketa industrialik egin beharko, baizik eta etsi-etsian enpresei ixten utzi beharko ditzaiekeela eta enplegu berriaren sorkuntzak, edo Euskal Komunitate Autonomoaren berpizkundeak, beste bide batetik jo beharko lukeela, hots enpresa txiki, enpresari gazte, ingurugiro, azpiegitura, etab.etatik; beste modu batera esanda. Labe Garaiekin edo Untzigintzarekin inolako zerikusirik ez duen bidetik alegia.

This article supports the following thesis: it is practically impossible to obtain positive results implementing Industrial Renewal Plans (Planes de Reconversión Industrial). The author shows on one hand, the unchangeable nature of big firms immersed in a quick decomposition, from where are unable to get out by themselves. On the other hand, he also argues that these Plans, although kept firms alive, did not make them feasible and competitive. They were adopted too late and applied in a discontinuing and non-determined way. In fact, it has never been seen any industrial restructuring that has worked by law. As the time passes, the problems of these firms have become more acute, particularly from the moment the EEC begins to penetrate into the domestic market. This fact will originate the necessity of a new plan to improve the declining sectors. In view of this evidence, the author advocates the idea that no more Industrial Renewal Plans should be carried out and the affected firms should be pure and simply closed down. Employment creation and the Basque Country economic recovery should go along other paths—small firms, young entrepreneurs, environment, infrastructure...—that have nothing to do with the future of firms like Altos Hornos and La Naval.

1. Introducción
2. Los Términos del Problema
3. Una Crisis de Continuidad
4. Credibilidad y Consenso Social
5. ¿Reconversión? ¿Qué Reconversión?
6. ¡Qué Tiempos Estos!

Palabras clave: Reconversión, política industrial, creación de empleo, recuperación económica.
Nº de clasificación JEL: L5, L52, L53.

1. INTRODUCCIÓN

Recuerdo una entrevista con el ahora Ministro de Economía, Carlos Solchaga, entonces de Industria, que giró fundamentalmente sobre el tema de la reconversión.

Corrían los días de 1984 y el tema de Sagunto seguía en el candelero. El Gobierno socialista tardaría nada más y nada menos que trece meses en cerrar un horno alto, de lo que hacía años era un cadáver empresarial, que ni siquiera recuperaba los costes de la materia prima que utilizaba, y que fabricaba un acero que una demanda desfalleciente rechazaba.

A pesar de todo, el Ministro, con esa fe que sólo da la soledad del corredor de fondo —en la Administración les pagan un noventa por ciento del salario por ser optimistas— pensaba liquidar a marchas forzadas y en escasos meses todas las reconversiones habidas y por haber—la

siderurgia integral, la naval, la línea blanca...—; naturalmente, sobre el papel.

Han pasado siete años y seguimos como entonces. La reconversión sigue siendo una vieja asignatura pendiente, a la que nadie quisiera meter mano, si no fuera porque nuestra entrada en la CEE tiene que poner fin a la práctica habitual de sostener indefinidamente empresas con dinero público; unas empresas incapaces de ayudarse a sí mismas, de ponerse al día, de competir en igualdad de condiciones.

Porque, en la práctica, lo que ya entonces se ponía de manifiesto era precisamente *la naturaleza irreformable de las grandes empresas*.

Hace siete años, en 1984, en un artículo titulado *Otra vuelta a la tuerca*, analizando la reconversión que entonces se planteaba —la tercera—, llegaba a las siguientes conclusiones:

«La puesta en práctica de los planes de reconversión promete convertirse en un tira y afloja. La reconversión industrial se ha vuelto la piedra de toque de una voluntad de gobernar y de la capacidad de toda la sociedad para hacer posible la modernización de su economía. Se ha necesitado un enorme coraje sólo para hacer un planteamiento semejante; todavía no somos capaces de evaluar el que se va a necesitar para ponerlo en práctica. Pero si este País, en esta coyuntura, no es capaz de llevar a buen puerto una acción tan trascendental, ya puede ir haciéndose a la idea de que sus futuros niveles de bienestar y empleo van a seguir siendo, por muchísimo tiempo, los propios de una economía tercermundista.

A pesar de las buenas intenciones de todas las partes implicadas, lo más probable es que:

- Los empleos perdidos serán, a la larga, mucho mayores que los calculados en principio y tampoco se crearán los empleos alternativos prometidos, que no pasan de ser una pura elucubración.
- La reconversión consumirá muchos más recursos financieros de los calculados, ya que las inversiones y las pérdidas de explotación se dispararán.
- Las empresas no serán capaces de traducir esa financiación en cambios profundos en su gestión y tecnología, ni serán, por tanto, capaces de reducir sus costes al nivel de los europeos, ni podrán, por consiguiente, competir en igualdad de condiciones.

Nos encontramos muy lejos de haber tocado fondo; este tercer intento de reconversión industrial no representa el final de túnel. Estamos asistiendo sólo a una nueva vuelta a la tuerca en un largo proceso de modernización y puesta al día. Esto convierte automáticamente los planes de reconversión en un proceso por aproximaciones sucesivas.

El tiempo irá determinando la estrategia futura de la política de reconversión, pero no olvidemos que estos planes tienen menor importancia que la capacidad de gestión, la disciplina laboral y la tradición técnica,

auténticos activos de un País para salir de su crisis, *si existiese alguna forma de poderlos movilizar.*»

2. LOS TÉRMINOS DEL PROBLEMA

En relación con la puesta en práctica de un plan de reconversión hay que decir algo muy evidente, pero que nadie cree, y es que de las empresas llegadas a este extremo de abandono y descomposición no más de un 20% —una de cada cinco— tenía posibilidades reales de supervivencia.

La gente parece creer que la reconversión de una empresa es como el salvamento de un naufragado. Sacarlo del agua será más o menos difícil pero una vez que el sujeto ha sido depositado en tierra, el proceso se ha terminado. En una reconversión empresarial, el proceso no ha hecho sino empezar porque la meta cada año está más lejos, porque la referencia, que la fijan otros (las empresas que andan bien), sigue avanzando, situando el listón de los costes, y otros parámetros de competitividad, año tras año, más arriba.

Con reconversión o sin ella, nuestras empresas de cabecera más significativas —sobre todo siderurgia, acero y naval— tenían escasas posibilidades de supervivencia. Son empresas demasiado grandes, pesadas y complicadas para nuestras limitadas capacidades. Habían funcionado toda la vida en un invernadero hiperprotegido. La realidad ni las había seleccionado, dejando sólo a las más eficientes, ni había sancionado sus errores, ni había exigido un alto nivel de gestión. Habían vegetado al amparo de unas circunstancias excepcionalmente benignas, sometidas a regulación y control administrativo, que les restaba iniciativa pero les proporcionaba un cómodo refugio.

Eran, en realidad, empresas paraestatales, y se hubieran sentido consternadas si les hubieran dicho que un día tendrían que competir en un mercado transparente, que las barreras aduaneras desaparecerían, que sus costos se medirían de igual a igual con las mejores empresas del mundo. Sabían perfectamente que no estaban preparadas para ello.

Además la Administración en el último tramo de la década de los sesenta y principios de los setenta, adopta una estrategia que no podemos llamar de otra manera que belicista o beligerante, y acuciada por los problemas de la balanza de pagos, o las presuntas necesidades de un mercado interior en el que el automóvil empezaba a configurarse como un gigante, les empuja a planes de desarrollo grandiosos: nuevas plantas, nuevos equipos y procesos, lo último de la tecnología, para unas producciones que se permiten duplicar o triplicar las anteriores. Son los 18 millones de Tns. de acero, o el millón de TRB de buques, que se fijan como metas dentro de las famosas Acciones Concertadas.

Una verdadera catástrofe. La crisis de 1975 les coge en el peor momento, con la mayor parte de las inversiones recién terminadas o en trance de realizarse. Es el caso de la planta de Basauri (Echevarría), el astillero de Puerto Real de Cádiz, Sagunto (A.H. del Mediterráneo), etc.

Nunca habían sido tan vulnerables ni estaban tan necesitadas de que la coyuntura de crecimiento prosiguiese. Su propia inercia, la ceguera colectiva de creer que esa crisis era como las demás, y el optimismo sindical les hundirán definitivamente.

El hecho de que las rentas salariales siguieran creciendo revela la convicción sindical de que alguien —el Estado, naturalmente— pagaría. El desmesurado peso, casi asfixiante, de los gastos financieros refleja igualmente la decisión de los directivos de estas empresas de retrasar y minimizar el impacto de un reajuste doloroso y siempre traumático, ganando tiempo por el procedimiento de huir hacia adelante, tapando con créditos costosísimas pérdidas de explotación —lo que hace entrar a las empresas en una *espiral financiera* casi irreversible—, esperando tal vez mejores tiempos y siempre confiando que el Estado daría la cara.

Todos los diagnósticos coinciden, y cuidado que se han hecho estudios (Mc Kinsey, Kawasaki, etc.). Las empresas en reconversión mostraban:

- Unos costes por unidad de producto superiores en un 30 a un 40% a los precios internacionales de referencia.

- Un endeudamiento financiero brutal, propio de quienes se habían visto sorprendidos en pleno proceso de inversión sin reservas financieras propias.
- Una concentración de la gama de productos en aquellos de escaso valor añadido o limitada complejidad tecnológica, productos sometidos a las reglas de una economía de escala; y nuestras empresas son, desde una perspectiva europea, muy pequeñas. De repente, se enteraron de que eran demasiado grandes para el mercado español y demasiado pequeñas para el mercado europeo.
- Serios problemas de infraestructura, carencia de espacios industriales, con una difícil logística y mal comunicadas, en algún caso con plantas dispersas y atomizadas.
- Escasa o inexistente industria auxiliar, lo que llevó a grados de integración de la producción muy elevados.
- Deficientes redes comerciales en el interior, en su mayoría en manos de distribuidores y almacenistas, y escasas o nulas en el exterior. Las exportaciones se realizaban en épocas de crisis y a base de dumping. Las empresas han tenido, y tienen, una información del mercado muy limitada, y nunca han planificado su actividad en función de ninguna estrategia de marketing. Esta ha sido una debilidad que les ha perseguido hasta el final porque era menos evidente que la simple comparación de los costes.
- Un nivel de gestión muy limitado, con escasa o nula capacidad de adaptación a entornos de no crecimiento.
- Un monumental excedente de plantilla unido a un problema sindical agudo que les cortaba toda posible capacidad de respuesta. El nivel de formación y capacitación a todos los niveles —mandos y base— era muy bajo.

No exagero nada si digo que al margen de la profundidad de la crisis:

- los problemas estructurales eran enormes,

- no existía una conciencia social adecuada para afrontarlas,
- las empresas se encontraban en un momento muy poco propicio,
- los sindicatos nunca entendieron la magnitud del problema,
- la iniciativa endógena, interna, de las propias empresas, y sus gestores, falló por completo.

Hay que tener en cuenta que para que una empresa en crisis tenga una mínima posibilidad de supervivencia tiene que producirse una *intervención* que reúna las siguientes condiciones:

- 1) La actuación debe ser rapidísima, la materia prima de la economía es el tiempo, y en una crisis mucho más todavía. No es verdad que lo que no se haga ahora se podrá hacer más adelante.
- 2) La intervención debe ser masiva e incondicional y, casi de entrada, debe resolver con radicalidad dos problemas previos fundamentales:
 - La estructura financiera debe ser recompuesta pero no con una perspectiva de tesorería, a corto plazo, sino saneando totalmente el pasivo y eliminando la hipoteca de unos gastos financieros desmesurados.
 - La plantilla debe ser reducida muy rápidamente. Debe quedar definida la plantilla definitiva desde un principio y desecharse esa bomba de relojería llamada desempleo rotativo. No pueden existir excedentes. Si la empresa genera empleo tendrá que buscarlo en el exterior.
- 3) Con todo lo anterior, no se habrá conseguido sino lo más sencillo, aunque sea lo más doloroso. A partir de ese momento, y liberada de los compromisos del pasado, la gestión de la empresa debe ser replanteada. Los aspectos claves de la operación de salvamento consisten en:
 - ganar tiempo, a base de dinero (2/3 años sin problemas)
 - especializarse

- asimilar nueva tecnología y conseguir una reducción de costes brutal (ese 30/40% que antes comentábamos)
- recuperar la iniciativa comercial y empezar a recibir información del mercado para reconducir a la empresa a su nuevo horizonte estratégico, integrando la competencia exterior en el problema
- aplicar técnicas de gestión modernas (unidades de negocio) descentralizar la gestión y desintegrar la producción realizando una eficaz política de subcontratación y compras (de donde provienen las mayores economías)
- buscar un socio extranjero que aporte tecnología y permita salir al exterior.

Todo ello suponiendo que el equipo directivo haya sido sustituido y que el nuevo cuestione la gama de productos y la red comercial, para elaborar una nueva combinación de ambos que se plasme en un plan estratégico.

Como podemos suponer, todo este proceso es tan complicado y difícil, exige tales dosis de acierto en cada una de las cuestiones clave, y presupone haber resuelto dos cuestiones previas tan enormes como la sindical y la financiera, que no es de extrañar que no funcione casi nunca.

Levantar una pesada herencia —la de haber invertido en los sectores malos y en los momentos malos— no resulta pequeña hazaña. Tal vez por eso ni siquiera se ha intentado.

Como decía el Libro Blanco (1984), «*la política de reconversión industrial instrumentada hasta el momento no sólo no ha permitido realizar el proceso de reasignación de recursos productivos desde los sectores en declive a las líneas de producción con futuro, aspecto éste esencial de la política de reindustrialización, sino que, por toda una serie de deficiencias instrumentales, tampoco ha acometido seriamente lo que constituye el núcleo de la política de reestructuración interna de cada sector* —

una decidida política de inversiones dirigida a lograr una reconversión de los activos industriales—, limitándose al saneamiento financiero y laboral de las empresas afectadas por los planes de reconversión».

Incluso esta última afirmación resulta temeraria; tanto los costes salariales como los gastos financieros siguieron subiendo, comprometiendo hasta extremos irrazonables la supervivencia de las empresas.

Todos los planes de reconversión se adoptaron tarde, se pusieron en práctica más tarde aún y, lo que es peor, de forma discontinua e irresoluta. Para no enfrentarse con los problemas sociales consiguientes, se eligieron soluciones financieras que dejaron los problemas reales sin resolver. Las ayudas temporales se convirtieron en necesidades crónicas, manteniendo al enfermo en estado de latente hibernación.

Fue, más que nada, una política de sostenimiento y no de cambio, que no introdujo ninguna transformación interna, ni siquiera en las áreas en las que el contraste con la realidad exterior resultaba más dramático. Ninguna referencia a aquellas medidas que podían permitir un mantenimiento sano y, por tanto, autónomo de esas empresas. Como siempre, concesiones crediticias, fiscales y laborales, que tenían por objetivo reequilibrar la Tesorería de las empresas, sin tener en cuenta que la Cuenta de Resultados es, a largo plazo, la que hace la decisión.

Se hizo *política financiera*, pero no se hizo *política económica*. En ninguna reconversión se cumplieron ninguno de los tres apartados antes citados: rapidez, saneamiento y redefinición estratégica.

Fueron falsas reconversiones, que no se terminaban nunca, y que demostraron ser fatales para las empresas en crisis, porque:

- Nada cambió internamente en el plano de la calidad de la gestión. Las variables esenciales de la competitividad siguieron como estaban y la rentabilidad no mejoró, salvo coyunturalmente.
- No replantearon su futuro, proponiendo una nueva visión

estratégica de la empresa, de acuerdo con un mercado alterado irreversiblemente.

- Además de ser inadecuados, los planes de reconversión se ejecutaron desastrosamente, y las ayudas:
 - llegaron tarde; se produjeron graves rupturas del proceso productivo; las pérdidas se dispararon;
 - fueron insuficientes: o se ayuda o no se ayuda; lo que no se puede hacer es darla con cuentagotas. La inyección económica tiene que ser la que el plan financiero defina como necesaria;
 - impidieron planificar y emprender una gestión consistente y acumulativa.

Las reconversiones, una tras otra, no hicieron otra cosa que *crear dependencia en las empresas*, sin resolver nunca los problemas de fondo; la ayuda exterior se convirtió en un hábito que tranquilizaba y eliminaba la necesidad de proceder a cambios drásticos. De esta manera, consiguieron resultados opuestos a los pretendidos y convirtieron los apoyos coyunturales en permanentes, aunque se dijera expresamente lo contrario. Con todo ello, no se hizo otra cosa que reforzar la tendencia a fosilizar la estructura productiva existente, retrasando su inevitable adaptación al cambio.

De hecho recordemos que se ha llevado a cabo con éxito relativo en muy pocas empresas pequeñas y medianas, y en ninguna de las grandes. Este País no tiene, ni el talento, ni la serenidad, ni los medios, para salir adelante en circunstancias tan complicadas.

3. UNA CRISIS DE CONTINUIDAD

Una empresa en crisis tiene muchas de las características de un enfermo crónico, de por vida. Su moral de lucha ha sido destruida, su confianza en sí misma está por los suelos (por eso todo lo esperan de los demás y nada de sí mismos), su imagen ante los clientes y el mercado está muy deteriorada, la confianza de proveedores y banqueros seriamente erosionada.

Sobre todo, ha perdido iniciativa para moverse al ritmo de los tiempos, para inyectarse nueva sabia, para renovar sus cuadros.

Las buenas reconversiones son las que no aparecen en el periódico. Son las que se hacen silenciosamente, a tiempo. Una empresa que está viva, va cambiando día a día el perfil de sus productos, su distribución, sus costes, su organización, para adaptarse a un mercado en constante mutación.

Una gestión acumulativa es la que aprende de los demás, en la tensión de la competencia, en la vigilancia de las cuotas de mercado, en el lanzamiento de nuevos productos, en la mejora de los anteriores.

Es lo que hacen las empresas viables, las que realizan un ajuste positivo. Pero éstas no aparecen en los medios de comunicación; las que sí lo hacen son las que no cambiaron a tiempo y lo hacen a impulso oficial, tarde. Pero *todavía no hemos visto funcionar realmente una reconversión hecha por decreto*. Recibir dinero fácil nunca ha mejorado por sí mismo las expectativas de una empresa.

Ni la empresa ni la economía surgen de la nada. La experiencia en forma de curva de conocimientos es decisiva. El cambio siempre surge más fácilmente por un sentimiento de necesidad que como una manifestación de voluntad lúcida. No hay nada que inventar. Casi todo lo han hecho ya otros. Pero hay que mejorar lo existente incansablemente.

Eso hace que la economía cambie sobre supuestos de continuidad. Esta afirmación, que parece una paradoja, se hace real en la vida económica de todos los días. Nadie tiene tan poca imaginación como un alemán y ninguna tecnología ha evolucionado tanto. En economía, hay que ser un poco tontos pero muy ordenados. Quienes hacen de la estrategia una pirueta acaban estrellándose.

Pues bien, la crisis supuso la ruptura de la continuidad, del hilo conductor entre el pasado y el futuro. Este futuro no se pudo plantear ya como desarrollo de lo existente —la estrategia del testigo— sino que tuvo que hacerse en términos de cambio sobre lo precedente, en muchos casos a partir de cero, como algo nuevo, teoría evidentemente mucho más difícil. En realidad, casi imposible tal como los hechos han demostrado.

Una empresa es como un jarrón chino; una vez que se rompe, es imposible reconstruirlo. Es como volver a empezar. Dicen que se hace, pero debe ser fuera, en el extranjero.

Además, *no se puede elaborar una estrategia o planificar a largo plazo si no se controlan los costos, no se planifica la gestión a corto y no se conoce el mercado*. En Euskadi, quienes cumplen estas tres condiciones no pasan del 5%, como mucho.

Por eso, pensar que se podían haber salvado un 20% de las empresas en crisis es de un optimismo desenfrenado. En realidad, tal como discurrieron las cosas, no se podía salvar ninguna. En todo caso, asistimos a un buen ensayo de *economía-kabuki*, y a base de enormes cantidades de dinero se han conservado una serie de empresas en formol.

Con grandes dificultades, los sectores en crisis despidieron personal, con diez años de retraso sobre la evolución de la demanda, realizaron algunas inversiones de modernización —con más retraso todavía—, pero siguieron siendo tan viables como al principio, es decir, nada.

Y es que reconvertir a tiempo, reconozcámoslo, en este País, es tremendamente difícil. Todo se pone en contra del que intenta adelantarse a los acontecimientos, o prepara los cambios con anticipación. Sobre todo, los trabajadores, que se han opuesto ferozmente a cualquier tipo de cambio, o sólo los han aceptado por la fuerza de los hechos, cuando no había más remedio, cuando los recursos de la empresa hacía tiempo que estaban agotados.

En empresa, lo que no se hace a tiempo no se hace nunca. Pocas veces hay segundas oportunidades, aun contando con el dinero del Estado. Las empresas en reconversión prefirieron convertirse en una parte fija del presupuesto —y del déficit— público y sus trabajadores adoptaron el comportamiento de genuinos funcionarios.

Todos sabíamos, y las propias empresas mejor que nadie, que la iniciativa no se había recuperado, que la nueva tecnología no se había asimilado, que el mercado seguía siendo el mismo desconocido de siempre. Las fórmulas

de desempleo rotativo dinamitaron para siempre su moral de trabajo. Los equipos directivos no se renovaron. Invirtieron mucho pero tarde y sin responder en casi ningún caso a una estrategia definida. Una coyuntura expansiva de cinco años 1985-1990 contribuyó a anestesiar el problema y demorar las soluciones. Pero las empresas estaban totalmente tocadas del ala. Con la entrada de la CEE, empezaron a perder cuotas de mercado interior a ojos vistas. Empezaba la enésima reconversión.

La primera había sido la de petróleo, que había puesto en cuestión toda una serie de sectores sometidos a una crisis mundial de sobreproducción, una crisis de oferta, que en el mundo se afrontó mediante la aceleración del cambio tecnológico, las innovaciones de proceso, y una evolución en la división internacional del trabajo hacia productos de mayor valor añadido por la vía de la calidad, el diseño, la diferenciación, el marketing. La economía de los intangibles.

Ahora venía otra ola: la pérdida del mercado interior. La CEE obtenía las compensaciones económicas de sus concesiones políticas a nuestra integración en Europa. ¿No querías ser europeo? Si querías taza, taza y media. El mercado cautivo desaparecía. Ahora había que salir al exterior. Con el tiempo lo haremos, pero no en esta generación industrial que ya ha dicho todo lo que tiene que decir.

Estamos viviendo en poco más de quince años, cambios como no se habían producido en todo el siglo. Y ya sabemos que en sociedades sometidas a demasiado cambio, éste equivale a ningún cambio.

Las empresas en reconversión han asistido a todo esto como quien oye llover; se trataba de cuestiones que quedaban lejos de sus posibilidades y, sobre todo, de su iniciativa. A golpe de dinero —dinero público, naturalmente— podían invertir o comprar equipos modernos. Pero ahora se trataba de algo mucho más difícil: desarrollar un pensamiento estratégico, cuyas claves son formación, calidad final, marca y red comercial, etc.

Y esto está absolutamente lejos del alcance de una gestión burocratizada,

pública, como la de la mayor parte de las empresas en reconversión que, no se sabe por qué, seguían pretendiendo ser consideradas como empresas privadas (Altos Hornos, Euskalduna).

4. CREDIBILIDAD Y CONSENSO SOCIAL

Si existe alguna evidencia es la de que el Estado es muy mal gestor. Sería interesante saber por qué ya que utiliza a profesionales cualificados, los paga igual o mejor que la iniciativa privada, utiliza las mismas técnicas de gestión, incentiva económicamente, etc. Sin embargo, los resultados son muy modestos, por no decir desastrosos.

Y es que nadie le tiene miedo al Estado, ni al lobo feroz. En sus empresas no se cree en la sanción del mercado. Sus interlocutores se enfrentan a él porque dan por supuesto que cuenta con recursos económicos ilimitados. Además la Administración es irresoluta y funciona intermitentemente. Los políticos pasan, los funcionarios-obreros permanecen.

Además, esta sociedad no suele considerar como empresario a nadie que no persiga un objetivo económico seriamente.

Esta falta de credibilidad tiene una traducción concreta y práctica: la Administración es un pésimo negociador, que nunca llega hasta el final, que se rinde fácilmente, que transige o chالanea, que se pliega siempre al más fuerte política y socialmente, que es la masa, cuyos reflejos populistas pasan de contrabando un mensaje pseudoizquierdista que en la práctica se convierte en el reino del corto plazo, en el triunfo del optimismo, en el mantenimiento del statu-quo. Porque esa es la pasión secreta del País: dejar las cosas como están, alargar el presente, aunque sea al precio, fácilmente presentido, de sacrificar toda posibilidad de futuro.

Hacia 1985, Solchaga decía que *«nosotros defendemos una concepción más voluntarista del Estado, en la que éste pueda desempeñar un papel como agente activo propiciador del ajuste. Nadie, ningún grupo social, ni económico, ni el propio Estado, está, en los momentos actuales, en condiciones de*

imponer su propio esquema de salida de la crisis a los demás afectados. Por ello, precisamente, el Estado está más que nunca en la obligación de romper este falso equilibrio paralizante, propiciando con toda su autoridad moral y política el ajuste político».

Parecía, en principio, una opinión bien sólida, pero la Administración, que ni quería ni podía por sí sola, se vio siempre rebasada, esencialmente por los Sindicatos y la *opinión pública*, a la que fue fácil movilizar despertando esos reflejos condicionados que crea la crisis: funcionar a la contra, resistirse, demorar el momento de la verdad.

Lo cierto es que los Sindicatos siempre le ganaron la partida al Estado y consiguieron reducir el golpe, retrasar la aparición pública de la crisis, suavizar las medidas, o condicionarlas de forma significativa. En este País, las reconversiones siempre se inician con tres/ cuatro años de retraso sobre la realidad. Y esto es ya suficiente para que los resultados sean inversos de los pretendidos.

A la debilidad de la Administración, se suma la inexistencia de un consenso social sobre la necesidad de reaccionar enérgica y rápidamente. Sólo se va en una determinada dirección en la medida en que existe un acuerdo previo sobre los fines —lo que es bastante fácil— y sobre los medios —lo que ya es mucho más difícil—.

El tema tiene una enorme importancia si tenemos en cuenta que la mediocre respuesta del País durante la crisis (1975-1985), estuvo en gran parte provocada por un desacuerdo fundamental a la hora de repartir el coste de las medidas necesarias y definir el modelo de economía a construir. El País se aferró a lo que tenía, perdió su iniciativa, inmovilizó sus recursos en empresas sin futuro e impidió la regeneración del tejido industrial afectado por la crisis. Con una opinión pública en contra, no hay reconversión que valga.

No se trató de la simple dicotomía tradicional entre crecimiento y reparto, generadora de tensiones sociales, sino de una verdadera parálisis que con el tiempo devino en esa crisis de continuidad de que hablábamos antes.

Se trató, por tanto, de un doble fracaso. Uno empresarial, es decir, económico o técnico, y otro social; no hubo diálogo en el que se planteasen y debatiesen los problemas que nos acosaban. No hubo negociación y no se hicieron contrapartidas.

La lección del pasado nos informa que la ausencia de *consenso social* puede derivarse en un círculo vicioso por el que, al final, no se respetan ni los objetivos económicos ni las necesidades sociales. Todos pierden.

5. ¿RECONVERSIÓN? ¿QUE RECONVERSIÓN?

Existe, sin embargo, una cómica creencia que atribuye la pérdida de empleo a la reconversión, y el debate se polariza sobre si hay que hacer o no una reconversión. Vaya por delante mi opinión de que *en Euskadi ya no hay que hacer más reconversiones; hay que dejar cerrar las empresas*.

La Reconversión tal como lo entiende el País, los Sindicatos y la Administración, es un método equivocado que se utiliza en un escenario imposible para hacer frente a un problema que se ha vuelto insoluble, creado por una crisis que el mundo superó hace tiempo.

Pero si se quiere hacer una *parodia de salvamento in extremis* de lo que no tiene ningún futuro, se le mire por donde se le mire, convendría recordar que:

- No tiene ningún sentido que Administración y Sindicatos se enfrenten ahora cuando juntos, y en buena compañía, han llevado a las empresas hasta donde están. Ya no queda «patronal» alguna; las empresas son públicas desde todos los puntos de vista.
- Hay un problema social que debe tratarse directa y rápidamente, sin falacias de ningún tipo. Las anteriores reconversiones, que trataron de mantener una ficción empresarial —«hacer como que»— costaron al País en algunos casos alrededor de 80 millones de pesetas por puesto de trabajo «salvado». Por un coste muchísimo menor se

pueden buscar soluciones personales razonables y no seguir produciendo acero, que hay que echar a la chatarra, o barcos, que nadie quiere.

- Por muy hábil que sea el Gobierno de un país, por muy laboriosos que sean sus habitantes, por muy innovadora que sea su tecnología, en el mejor de los casos apenas conseguirá crear tantos empleos como los que se destruyen. Pero esos nuevos empleos lo serán en empresas distintas, en sectores nuevos, que reclaman una formación y unos conocimientos diferentes.

Una economía dinámica que sepa adaptarse prometerá empleos, pero lo hará a cambio de *movilidad*; movilidad de empresa, de lugar, de profesión y de puesto de trabajo. En resumen, una economía dinámica y con iniciativa propia puede crear otros empleos, no salvar estos empleos.

Y esto es algo que aquí no se quiere aceptar, y ésa es la razón de la oposición sindical que, aunque diga representar a toda la clase trabajadora, en realidad defiende los intereses más inmediatos y concretos, aquí y ahora, de los trabajadores de las grandes empresas en crisis.

Solchaga afirmaba hace años que «nuestra política será bien distinta de la desarrollada en el pasado; no ayudaremos a costa del resto de la sociedad a quienes adopten una actitud miope o a quienes adopten posturas insolidarias de cualquier tipo».

Hasta ahora no lo ha conseguido.

La *reconversión que se avecina*, como las anteriores, *no funcionará*, porque las empresas perdieron hace tiempo la iniciativa, porque han vivido demasiados años con plantillas de personal dobles de las necesarias, porque han sobrevalorado sistemáticamente el mercado, con un optimismo interesado, porque han despreciado una vez y otra la amenaza que representa el futuro.

Vivir sólo de lo producido y vendido, y no del presupuesto público, después de tantos años, puede resultar tan duro como abandonar una drogadicción.

Unas empresas acostumbradas a vivir a cuenta de los demás tienen que aprender a sostenerse a sí mismas, y hacer suyas, de repente, todas las exigencias de competitividad que no han querido aceptar durante casi quince años. Demasiado.

Además, el margen de maniobra es cada vez menor. No podemos imaginarnos lo que va a significar vivir sin el paraguas arancelario de uno de los sistemas más proteccionistas del mundo. La entrada en la CEE significa tener que competir con los mejores del mundo en pie de igualdad. Más aún cuando la CEE prohíba seguir subvencionando a las empresas en crisis.

Se producirá, sin duda, una reconversión, pero *será la realidad la que nos la haga*. Esa realidad que pasa una factura tanto más terrible cuanto más se la trata de ignorar. Esta es la moraleja de los últimos quince años.

Las pérdidas de empleo que los sindicatos intentan evitar se producirán inexorablemente. Sólo se aflorarán a lo largo de un período más dilatado, provocando tales deseconomías que harán imposible la creación de empleos alternativos. Desaparecerán los viejos empleos pero no se crearán otros nuevos. Tal como ha sucedido hasta ahora.

El porvenir se presenta, pues, muy negro. Hasta el punto de predecir la desaparición de una buena parte del tejido industrial que había sobrevivido hasta ahora. La misma existencia de empresas de tanto nombre y solera como Altos Hornos de Vizcaya, Naval, Acenor, está en el alero. Y lo mismo se puede decir de muchas otras.

Empresas que se volvieron viejas, que no pudieron o no quisieron adaptarse, que creyeron que había tiempo por delante, que pretendieron salvarse de la sanción del mercado por la vía de un decreto y no por fabricar mejores productos o más baratos. *El fin de una época.*

6. ¡QUE TIEMPOS ESTOS!

Hay alternativas económicas en las que no hay ganadores. Hay problemas que

sólo proponen soluciones malas o peores. Las circunstancias nos ponen en el brete de tener que elegir aquella que menos daños comporta, que menos compromete el futuro. Hacer la reconversión supuso inequívocamente altos costes sociales y grandes peligros de inestabilidad política; no hacerla representó asumir la idea de perder el tren de las naciones avanzadas.

Una decadencia no se parece en nada a lo que han descrito, en parecidas ocasiones, los manuales de historia. Primera certidumbre: las sociedades no son exactamente derrotadas por los acontecimientos. Simplemente, las sociedades que fracasan ignoran la naturaleza del reto con el que se enfrentan, viven inconscientemente y de espaldas a la realidad de un mundo en cambio que echa por tierra los viejos cimientos que aseguraron durante un tiempo su bienestar.

Una historia de cien años se termina y, como todas las historias, termina mal. Crisis no quiere decir otra cosa que inadecuación y desproporción; inadecuación entre conocimientos y problemas; desproporción entre retos y respuestas. Como hemos dicho en otra ocasión, una crisis es una crisis porque no tiene solución.

El problema alcanza tales niveles de desastre industrial que va más allá de simples errores de estrategia empresarial. *Es un caso de sociología industrial más que un problema de gestión.* Estamos ante un fenómeno muy peculiar de falta de interés colectivo, de desentendimiento social del problema, de abierto desprecio por la economía del País.

Esta es una historia de liquidación por derribo, a través de la cual nos hemos convertido en uno de los perdedores de la crisis dentro del escenario internacional. Lo más triste es que se ha acabado por volver insoluble el problema del paro, un ejemplo de que en las crisis desaparece cualquier reflejo de solidaridad. No sólo hemos sido ineficaces sino también injustos.

Esto es lo que significa haber dedicado nuestros mejores esfuerzos y casi todos los recursos a *salvar el pasado*, una tarea que es probablemente la única en la que hemos sobresalido a lo largo de la historia.

El País Vasco, en el horizonte que razonablemente podemos conocer, nunca volverá a ser lo que fue. Nuestra iniciativa se ha perdido, nuestra relativa importancia se ha desvanecido, sin que la aparición de una autoridad autonómica haya servido lo más mínimo para corregir esta tendencia.

¿Y ahora, qué? Ahora nada. No hay respuesta posible a corto plazo. En el mejor de los casos, y dudo que esto ocurra, sólo podría edificarse una respuesta a largo plazo, dando ya por perdidas la mayor parte de las empresas, sectores que hoy, ayer, fueron la base de nuestra riqueza.

Si por reconversión industrial queremos decir reindustrialización, recuperación económica, creación de empleo (de verdad), el problema nada tiene que ver con el futuro de Altos Hornos o la Naval. La cosa va más bien por la creación de empresas pequeñas o muy pequeñas con gente más bien joven, apoyadas en un crédito accesible y barato, acogidas en un suelo industrial o urbano a coste razonable, con infraestructuras de calidad y viviendas accesibles, en un País que tenga una buena formación profesional y universitaria, y cuyos escasos emprendedores se vean asistidos por apoyos externos de todo tipo entre los que destacaría, fundamentalmente, las organizaciones conocidas como «incubadoras de empresa». Además, para que en el futuro surja en el País una nueva generación de empresarios, o para atraer la inversión exterior, hay que hacer el País atractivo. Eso significa, entre otras cosas, abordar seriamente la defensa del medio ambiente.

No hace falta decir que nada de esto tenemos —el País nuevo, del futuro— porque nos hemos dedicado a enterrar tan lentamente al País del pasado, que no ha habido ni recursos ni tiempo para dedicarlos a pensar en el mañana. Sobre todo, porque no se ha mentalizado al País a mirar la realidad cara a cara y oír su veredicto: el pasado está muerto y hay que enterrarlo rápida y aseadamente.

Naturalmente, en esta crisis tampoco vamos a hacer nada de eso y nos enfrascaremos en inútiles disputas, para mantener ficciones, que sabemos que

son ficciones, pero de las que no podremos desprendernos mientras vivamos. Las reconversiones son, en este sentido, el equivalente de las guerras carlistas del siglo pasado, una ocasión espléndida para perder el tiempo

corriendo hacia atrás, haciendo uso de ese talento incomparable que el Señor nos ha dado para discutir sobre lo que no admite discusión posible, en un conflicto «*lleno de ruido y de furia*». Pero así es la vida, según Shakespeare.