



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# Democratización de la empresa industrial

Galli, Osvaldo Luis

1968

Cita APA: Galli, O. (1968). Democratización de la empresa industrial.  
Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios".  
Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.  
Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

**ORIGINAL**



1501  
947

TESIS DE DOCTORADO - PLAN "D"

"DEMOCRATIZACION DE LA EMPRESA INDUSTRIAL"

Alumno:

OSVALDO LUIS GALLI

Registro N° 13.320

Cátedra:

CONTROL Y RELACIONES PUBLICAS DE LOS NEGOCIOS

Profesor Titular:

Dr. JUAN LLAMAZARES

**CATALOGADO**

Presentada: Primer Cuatrimestre de 1968

- - -000- - -

*Dr. Juan Llamazares*  
Dr. Juan Llamazares

4. 7. 1968.

## P R E F A C I O

### PLAN GENERAL, OBJETIVOS Y LÍMITES DE ESTE TRABAJO



Decir que nuestra cultura, nuestra civilización y nuestras estructuras sociales están "en crisis", evidentemente no constituye ninguna originalidad y por el contrario es una afirmación que puede calificarse de lugar común. Más aún, si aceptamos el vocablo "crisis" como sinónimo de "cambio" y para señalar las tensiones y dificultades que se producen como consecuencia de mutaciones en las condiciones sociales vigentes en un momento determinado, puede afirmarse sin temor que el mundo, la sociedad, siempre estuvieron y estarán "en crisis", ya que la racionalidad del hombre imprime constantemente un impulso de evolución al tradicionalismo y a las condiciones de vida que caracterizan a un momento histórico determinado en una región o grupo social cualquiera.

En otros términos, por lo común el hombre no es un ser estático que solo obra sobre la base de hábitos y costumbres heredadas. Por el contrario, si bien el tradicionalismo influye siempre en la estructuración de una sociedad, la inteligencia, voluntad y libertad del hombre y un cúmulo de factores internos y externos modifican constantemente las condiciones y formas de vivir y actuar, originando tensiones y luchas, equilibrios inestables, avances y retrocesos, que van configurando nuevas estructuras sociales, nuevas culturas.

No obstante ello, quizás la característica más notable de las tensiones y cambios que nos tocan vivir en este siglo, sea la profundidad y sobre todo la vertiginosa rapidez con que los mismos se van gestando e imponiendo. Para poder apreciar esto no hay más que recordar los siglos que tardó en evolucionar la economía pastoril y agrícola primitiva para dar paso a la economía feudal de la Edad Media y a la aparición posterior de los burgos y el artesanado.

La revolución industrial del siglo XVIII trajo aparejado un cambio notable en la mentalidad, formas de vida y estructuración social de los pueblos a los que alcanzó. Sin embargo, si comparamos todos estos cambios sociales con los que ha originado a partir de la tercera década de este siglo la producción masiva en serie ("otancardización") y luego la electrónica y cibernética ("automación"), y los que seguramente originará antes de fines de siglo la física nuclear y la investigación espacial, podemos afirmar que los cambios de los últimos cincuenta años y seguramente de los próximos treinta, sobre todo en los países altamente industrializados, han sido y serán infinitamente mayores y más profundos que los ocurridos en los anteriores quinientos o seiscientos años.

En este proceso acelerado de cambio social que nos toca vivir y del que somos actores y beneficiarios (o víctimas?), tiene un papel preponderante que cumplir la empresa industrial, productora de los bienes y servicios necesarios para hacer la vida humana más digna. En tal sentido, con seguridad que las soluciones que se encuentren a los muchos, variados y graves problemas que hoy enfrenta la producción industrial, a los que luego nos referiremos, gravitarán de una manera decisiva en la estructuración social del siglo o siglos venideros.

No pretendemos de ningún modo afirmar que esta cuestión haya sido detectada por nosotros, ya que ha constituido desde hace mucho tiempo el objeto de la investigación, estudio y preocupación de muchos sociólogos e investigadores sociales, economistas, hombres de gobierno, políticos, jerarquías religiosas, jefes de empresa, dirigentes gremiales, psicólogos sociales y en general por todos aquellos hombres que aspiran a un mundo mejor y a una sociedad más justa.

Haciéndonos eco de dichas inquietudes y conscientes de nuestras limitaciones, no pretendemos en este trabajo otra cosa que aportar nuestro pequeño grano de arena para la búsqueda y hallazgo de las soluciones adecuadas. Si la lectura de los conceptos que aquí vertimos sirve para que algunos futuros profesionales de Ciencias Económicas, asesores o dirigentes de empresa de los próximos lustros, cobren cabal conciencia de la importancia del problema que abordamos y de sus posibles soluciones, consideraremos alcanzado el modesto y limitado objetivo de este trabajo.

La tesis que pretendemos demostrar en el mismo no es otra que la urgente necesidad de que en la conducción empresarial tengan una mayor, real y efectiva participación todos los factores y grupos sociales que contribuyen o están interesados en el proceso productivo industrial. Inclusive, sin caer en los extremos de las doctrinas comunizantes, afirmamos la necesidad de una real participación de toda la comunidad social en la conducción empresarial industrial y en los beneficios que reporta la productividad lograda. Consideramos esta meta como un paso imprescindible para lograr el advenimiento de una convivencia social más justa, de una economía más humana.

Para demostrarlo nos introducimos en el tema con un sintético análisis de la evolución de la producción industrial a partir de la "revolución industrial" del siglo XVIII, haciendo referencia a los excesos que trajo aparejada la aplicación cruda de los principios liberales, dando nacimiento como reacción a las doctrinas socialistas y a la intervención del Estado en la conducción económica. Concluimos esta parte introductoria haciendo referencia a la nueva revolución industrial que tuvo lugar en las primeras dé-

cadras de este siglo con la aparición de la producción masiva en serie, para concluir con el nuevo impulso y cambios que impuso la aplicación de la cibernética y la automatización, particularmente después de la segunda guerra mundial.

En el Capítulo I nos referimos a los objetivos económicos, políticos y sociales de la empresa industrial de nuestros días. Si bien tenemos principalmente en vista la empresa tal como funciona en el "mundo occidental", donde predominan los principios de la "libre empresa" y la "economía de mercado", también hacemos algunas observaciones referentes a los países socialistas y comunistas donde impera la empresa estatal y la planificación oficial.

En el Capítulo II hacemos una exposición crítica de los principales problemas que enfrenta la gran empresa industrial, haciendo algunas consideraciones sobre las particularidades que presenta la industrialización en los países subdesarrollados y "en vías de desarrollo".

Luego esbozamos algunos principios de solución a dichos problemas (Capítulo III), los que pueden constituir pasos previos o metas parciales para alcanzar una nueva organización y forma de conducción de la producción industrial.

En el Capítulo IV, sobre la base de los principios sustentados en los capítulos anteriores, propugnamos una nueva forma de gobierno empresarial, en la cual tendrían una efectiva y real participación todos los grupos sociales interesados en la producción industrial.

Siendo conocedores de la complejidad del problema, no nos hemos atrevido a precisar con demasiados detalles las posibles soluciones y formas del nuevo gobierno empresarial que proponemos. Nos

hemos limitado a sentar algunos principios básicos fundamentales, dejando abierta la posibilidad de diversas alternativas y modalidades, según la idiosincracia y mentalidad de la sociedad donde deba aplicarse y la dimensión y naturaleza de las empresas. Dejamos el campo abierto para la investigación y profundización de esas posibles soluciones y para su concreción en la forma que mejor se adapte al momento histórico y a la región donde deban aplicarse.

Concluimos nuestro trabajo con algunas consideraciones generales en las que dejamos sentado nuestro convencimiento sobre las limitaciones de la solución propugnada para lograr el advenimiento de una economía social más justa al servicio del hombre integral, que le procure no sólo el "bienestar" sino también el "bienvivir", según la expresión de Fanfani.(1)

En todo el desarrollo de este trabajo hemos recurrido a las observaciones y conclusiones a que han arribado algunos investigadores sociales, dirigentes de empresa y economistas en épocas más o menos recientes. Entre ellos podemos mencionar a algunos norteamericanos (Peter Drucker, Arthur Ross, Vance Packard), como asimismo otros europeos de la corriente de la "economía humana" (François Perroux, Amintore Fanfani, Bloch Lainé, Francesco Vito, G. Turin), incluyendo asimismo los estudios y publicaciones de la Cátedra y de otros profesores de nuestra Facultad. Por considerarlos de suma trascendencia y por la influencia que han tenido los principios económico-sociales de la Iglesia Católica en la estructuración social de los países latinos de Europa, y por ende de las regiones de América por ellos colonizadas, hacemos frecuente mención a los documentos pontificios que exponen el pensamiento de la Iglesia, particularmente a las últimas encíclicas de Juan XXIII y Paulo VI, que hacen ver la urgente necesidad de una mayor colaboración internacional

para la solución de los problemas del hambre y el subdesarrollo que padecen tantas regiones de nuestro planeta, poniendo de manifiesto injusticias sociales que "claman al Cielo".

Se han consultado también algunos trabajos de la Oficina Internacional del Trabajo, particularmente uno relativo a la gestión obrera de las empresas en Yugoslavia, país que dentro del socialismo marxista presenta aspectos muy particulares de cierto tinte liberal.

Por supuesto, está demás decirlo, se incluyen en este trabajo las observaciones que han surgido de nuestra actuación profesional en empresas públicas y privadas de nuestro medio, el conocimiento que hemos tenido sobre otras en el diario contacto con colegas y la información recogida en publicaciones vinculadas al mundo empresarial.

Si bien hemos reconocido la limitación de nuestro trabajo, estimamos que el mismo puede servir para despertar entre los futuros profesionales en Ciencias Económicas inquietudes para profundizar en el estudio de las cuestiones tratadas, o por lo menos contribuir a crear conciencia de las posibles soluciones. Consideramos que ello reviste vital importancia en nuestro país, empeñado en alcanzar un rápido desarrollo industrial, acorde con los recursos naturales con que cuenta su dilatado territorio y la capacidad creativa de su población. Nuestra Nación debe superar definitivamente su tradicionalismo casi exclusivamente agrícola-ganadero y encarar resueltamente su desarrollo industrial. Debemos entonces tratar que el mismo se realice sobre bases sólidas y principios sociales bien definidos, para no caer en los errores e injusticias sociales que han padecido la mayor parte de los pueblos que nos han precedido en la industrialización. "Determinadas particularidades del ser nacioy



así moldeadas por una vieja tradición, deben ceder paso a cambios de conducta que no sólo irradiarán sus efectos en el estricto campo de la empresa, sino que irán insensiblemente formando parte de otros aspectos de nuestras vivencias ciudadanas en los más variados campos de su quehacer. Ni la letra escrita de leyes, decretos o resoluciones, ni los lamentos, ni las ventajas oportunistas, corregirán por sí solas males sociológicos, económicos y culturales nuestros. Viviremos en el cambio deseable si nos preparamos para corregir los factores de desorden emotivo, administrativo y directivo que caracterizan ciertas pautas actuales".(2)

Que el progreso económico y el desarrollo industrial de nuestro país traigan consigo la toma de conciencia de una mayor responsabilidad social en todos los niveles y una equitativa distribución de los beneficios de ese progreso y desarrollo, contribuyendo a la elevación de la dignidad humana de todos sus habitantes, sin vulnerar su atributo máximo: la libertad.

## INTERCUCION

### NACIMIENTO Y EVOLUCION DE LA PRODUCCION INDUSTRIAL

En el siglo XIII se inicia en Europa un fuerte movimiento comunal que poco a poco fué restando poderes a la organización feudal existente, basada en una economía casi puramente pastoril y agrícola. Fueron naciendo así los "burgos" o ciudades que más adelante desempeñarían un papel preponderante en la historia política de varias naciones europeas. Sus habitantes, los "burgueses", se dedicaban principalmente al comercio y a la producción artesanal en pequeños talleres de tipo familiar.

Estos talleres comenzaron trabajando casi exclusivamente "a pedido", es decir según los requerimientos o encargos de sus clientes, e inclusive muchas veces elaboraban materias primas que éstos les entregaban para su elaboración o transformación. Gradualmente muchos artesanos fueron anticipándose a los pedidos de sus clientes, adquiriendo las materias primas y produciendo para el mercado local, previendo sus futuras demandas.

Las Cruzadas de los siglos XI al XIII habían hecho conocer y tomar contacto con regiones y pueblos distantes, intensificándose el comercio ante la aparición de nuevos mercados. Luego, los descubrimientos geográficos de los siglos XIV y XV desarrollaron aún más el comercio marítimo, apareciendo nuevas materias primas para elaborar y nuevos mercados coloniales donde colocar la producción artesanal.

Este incremento del comercio hizo que nacieran fuertes organizaciones de mercaderes ("hansas") y que periódicamente tuvieran lugar en varias importantes ciudades la realización de "ferias" donde los comerciantes y mercaderes de distintas regiones se intercambiaban productos. Todo este creciente tráfico comercial produjo

abultadas ganancias a los mercaderes que lo desarrollaban, dando nacimiento a fuertes capitales y corrientes financieras que originaron la institución bancaria.

El mejoramiento de las comunicaciones marítimas y la ampliación de los mercados hizo aparecer la necesidad de producir cada vez más y mejor. Así fué que ya en el siglo XVI, algunos mercaderes trataron de reunir en un mismo edificio a varios artesanos de igual oficio, viendo las ventajas del trabajo en común. Si bien esta forma de operar fué resistida por los artesanos, que no se resignaban a cambiar la libertad de sus talleres familiares por la disciplina de la factoría o "manufactura", poco a poco fué imponiéndose este sistema por el poderío económico de las organizaciones de mercaderes, que practicamente decidían qué, cómo y cuándo debía producirse, al controlar los mercados de venta de zonas distantes. Si bien los artesanos continuaban siendo dueños de sus herramientas, ya habían perdido gran parte de su libertad industrial pues estaban sometidos a los deseos e intereses de los comerciantes y mercaderes.

Tales fueron, en términos muy generales, las condiciones del trabajo artesanal hasta mediados y fines del siglo XVIII, con diferencias más o menos notables según los distintos oficios y regiones donde se aplicaba.

En este estado de cosas, a fines del siglo XVIII, aparece en Inglaterra lo que ha dado en llamarse "la revolución industrial", señalándose generalmente como fecha de nacimiento el año 1760. En Francia este movimiento comenzó en los primeros años del siglo XIX, en los Estados Unidos de Norte América durante la Guerra de Secesión (1861-1865) y en Alemania después de 1870.

Se ha considerado que el vocablo "revolución" no es adecuado para señalar a este proceso evolutivo que, según hemos expuesto, se

fue gestando desde el siglo XVI, para tener su coronamiento a finales del siglo XVIII y principios del XIX. Sin embargo, el acento se pone a las trascendentales consecuencias económico-sociales que produjo la culminación de ese proceso y sobre todo la rápida de la transformación social en su etapa final, bien merece el nombre de "revolución".

Si bien suele señalarse como origen de la revolución industrial la aplicación de la máquina de vapor de Watt a la industria, la máquina de hilar de Hargreaves, el telar hidráulico de Arkwright, el huso mecánico de Crompton, el telar mecánico de Cartwright y el huelle caliente de Neilson que permitió reemplazar el carbón vegetal por la hulla en la industria siderúrgica, es justo destacar que estos avances técnico-mecánicos aparecieron y tuvieron rápida aplicación en la producción industrial en virtud de la existencia de un mercado cada vez más amplio que requería más productos para satisfacer crecientes necesidades. Esto explica porqué la revolución industrial se inició en Inglaterra y no en cualquier otro país del continente europeo, ya que dicha nación había salido victoriosa sobre Holanda y Francia en la lucha por el dominio de los mares y de los mercados coloniales de Asia y América. Además, su condición insular y el dominio alcanzado en los mares la mantuvieron protegida de las depredaciones de sus enemigos del continente.

También puede señalarse como condición favorable para Inglaterra la acumulación de fuertes capitales y experiencia en el tráfico comercial ultramarino, adquirida en los dos siglos precedentes. Por otra parte, también fue condición favorable para el desenvolvimiento de la revolución industrial en Inglaterra el hecho que allí los señores feudales terratenientes, si bien eran los que sustentaban el poder político, no veían con la misma antipatía o rece-

lo que en el continente las actividades de los comerciantes y artesanos de los burgos, siendo frecuentes los matrimonios entre hijos de nobles señores feudales y de ricos mercaderes y propietarios de "manufacturas". Finalmente destacaremos que, aún antes de la aplicación de los nuevos inventos y máquinas, la industria textil había provocado una verdadera "revolución agraria", haciendo que muchos agricultores fueran arrojados de los campos, que en adelante se dedicarían a la cría del ganado lanar. Como ésta requería mucho menos mano de obra que la agricultura, se produjo un éxodo de campesinos hacia los burgos, proveyendo abundancia de mano de obra para las labores artesanales.

Con todos estos antecedentes y la aplicación de los descubrimientos mecánicos, principalmente a la industria textil y la del hierro, se produce la revolución industrial, dando nacimiento a una nueva clase social: el asalariado. Dado el alto costo de las nuevas instalaciones mecánicas, ya no fué posible pensar en que el trabajador industrial fuera dueño de los medios de producción, como hasta entonces lo había sido el artesano respecto de sus herramientas, aún en las "factorías" y "manufacturas". Con la revolución industrial nace pues una nueva era, la del "capitalismo industrial", que también fué favorecido por el desarrollo de las ideas liberales de Adam Smith y de la Reforma Protestante del siglo XVI. La Reforma quebró muchos de los cánones del catolicismo romano, haciendo ver con menos desprecio o desconfianza el progreso económico y material. Por el contrario, el éxito en los negocios, el progreso material, llegó a ser visto por el Calvinismo como un índice de la predilección y aprobación divinas.

El advenimiento y desarrollo del capitalismo liberal industrialista trajo consigo resultados de diversa naturaleza y de repercusión social muchas veces contradictoria. Por un lado contri-

buyó a lograr un mayor bienestar, al poner a disposición del pueblo nuevos elementos para satisfacer mejor sus necesidades vitales. Por otra parte, al cambiarse las condiciones del trabajo, hizo que éstas empeoraran con respecto a la etapa anterior del artesanado. No hace falta mencionar las jornadas interminables de hasta dieciséis horas, el trabajo de mujeres y niños de seis o siete años en las labores mineras o en ambientes insalubres, los salarios insuficientes regidos por la ley de la oferta y la demanda como cualquier mercancía, etc.. Además, al no producirse ya para satisfacer necesidades conocidas concretamente sino para un mercado conocido insuficientemente, guiándose únicamente por el afán de lucro, frecuentemente faltó adecuación inmediata entre la producción y las necesidades a satisfacer, apareciendo las periódicas "crisis de superproducción" con sus graves consecuencias económicas y sociales.

Todos estos males sociales ahondaron las diferencias existentes entre dos clases netamente definidas: la de los patronos capitalistas y la de los asalariados proletarios, prácticamente indefensos ante aquellos todopoderosos que los explotaban guiados únicamente por el afán de lucro. Apareció como era lógico la reacción de las clases explotadas, tomando cuerpo las ideas socializantes. Karl Marx dió un sentido revolucionario al socialismo, llamando a la unión mundial de los asalariados para poder oponerse con éxito a los patronos todopoderosos y poder llegar a ocupar el lugar de privilegio que aquellos detentaban, participando en la distribución total de los beneficios de la producción, cuya única causa eficiente era, según esta doctrina, el trabajo del asalariado.

Ante la guerra declarada entre estas dos clases sociales y la presión de las organizaciones sindicales, aparece la intervención reguladora del Estado, dando fuerza de ley a muchas demandas

obreras. Esta intervención estatal en el régimen económico capitalista liberal se inicia a fines del siglo pasado, acentuándose cada día más en lo que va de este siglo. Si bien muchos han querido ver en esta intervención estatal signos de la decadencia y muerte del sistema capitalista, podemos afirmar que por el momento sólo señala el fin del capitalismo bajo su concepción liberal, con la cual nació y se impuso en todos los países que se industrializaron.

La sintética reseña de los párrafos anteriores no ha pretendido ni remotamente hacer un análisis histórico de la revolución industrial, sus antecedentes y evolución posterior, sino simplemente recordar las ideas básicas de dicho proceso económico-social, para ubicarnos mejor en la situación actual de la empresa industrial. Si se desea profundizar sobre este importante tema, pueden consultarse diversas obras de historia económica, particularmente: "Historia Económica de Europa 1760-1933", de Arthur Birtis.

Quedan aún por mencionar dos etapas en dicha evolución de la industrialización; ellas son: la "standardización" o producción masiva en serie y la "automación" e cibernética.

Podemos ubicar el comienzo de la "standardización" en la segunda década de este siglo, en los años de prosperidad y desarrollo que siguieron a la primera guerra mundial.

En efecto, los descubrimientos e invenciones de fines del siglo XIX (motor a explosión, electricidad, motor Diesel), crearon nuevas fuentes de energía para la producción industrial y los transportes, apareciendo nuevos medios de comunicación que revolucionaron el comercio y acercaron los mercados, lo que a su vez dió nuevos impulsos a la producción industrial. También la investigación científica en la rama química dió a luz nuevos descubrimientos que

rápíamente tuvieron aplicación en la producción industrial.

Esta nueva revolución industrial de nuestro siglo tiene, sin duda alguna, un nombre que puede ser señalado como el de su iniciador y primer propulsor. Nos referimos a Henry Ford quien, en la cumbre de la prosperidad que siguió a la primera guerra mundial, aún por el año 1928, publicó un artículo con el presuntuoso título de "La Maquinaria, Nuevo Mesías", con el cual declaró iniciada la "Nueva Era Feliz". La grave crisis iniciada al año siguiente demostró que gran parte de su optimismo era infundado y que faltaban aún muchos resortes que ajustar en el nuevo sistema de producción masiva en serie. De inmediato, desde varios campos distintos surgieron enemigos y detractores de esta nueva forma de producción entre los que puede mencionarse a Aldous Huxley en su novela "Un mundo feliz" (Brave New World), a Karel Capek, creador de la palabra "robot", y hasta a Charlie Chaplin con su película "Tiempos Modernos".

No obstante, se sabe que Lenin, en el otro polo de las ideas del capitalismo liberal, era un admirador de Ford y consideraba a la técnica como un elemento decisivo para el progreso social. Uno de sus "slogans" fue que el comunismo era "socialismo más electrificación".

Dice Trucker (3) que en realidad Ford no hizo ningún descubrimiento o invento mecánico, sino que utilizó los recursos mecánicos entonces conocidos, algunos de los cuales eran ya bastante viejos. "Lo único nuevo fue su concepto de la organización humana para el trabajo. La revolución de la producción en masa es la culminación de un cambio fundamental en el orden social existente desde el comienzo de la revolución industrial doscientos años atrás. En la revolución de la producción en masa, los principios básicos



del industrialismo llegan a su plena madurez". Concluye estas ideas afirmando que la nueva forma de producción masiva dió origen a "un nuevo principio de organización social" basado en dos conceptos nuevos: "la especialización" y "la interacción".

Si bien la "división del trabajo" y el "trabajo en equipo", antecedentes y bases de estos dos principios, existieron en forma más o menos rudimentaria o avanzada en todas las etapas y formas de producción anteriores al fordismo, puede afirmarse que en él estos principios tradicionales sufren una transformación fundamental.

Hasta entonces la "especialización" no era otra cosa que dedicarse a la producción de uno o varios productos determinados que el artesano iniciaba y terminaba en casi todas sus fases. A lo sumo, en algunas artesanías, los aprendices realizaban algunas de las tareas más sencillas, el oficial otras algo más complejas y el maestro las más difíciles o complicadas; pero el maestro, para llegar a tal después de largos años de aprendiz y luego de oficial, debía conocer y saber realizar todas y cada una de las etapas parciales del producto final.

La producción en serie trae un nuevo concepto; se piensa en el obrero como un complemento de la máquina. Por lo tanto, si ésta era capaz de producir gran cantidad de productos fraccionando su proceso de fabricación en el mayor número posible de tareas simples, lo lógico era, para conseguir la máxima eficiencia, adaptar el trabajo de los obreros a las tareas simples que la máquina realizaba a un costo mucho menor que en la manufactura, regulando el ritmo de producción de acuerdo al máximo que la máquina podía lograr. La división del trabajo en operaciones elementales, simples y repetitivas, tuvo sus primeros analistas y propulsores en Taylor y Gantt, que difundieron sus "principios de dirección científica".

en los primeros años de este siglo. Ford aplicó y desarrolló esos principios en toda su amplitud en la industria automotriz por el montaje.

En síntesis, con la producción en serie nació la fábrica el producto, ya que cada operario se limita a unas pocas tareas o movimientos simples; la que produce es la organización fábrica, es decir el conjunto de todas las máquinas y obreros, incluyendo por supuesto las tareas de dirección.

El otro principio básico sobre el que descansa la producción en serie es el de la "integración", que prácticamente es una consecuencia necesaria del anterior. En efecto, al subdividirse el proceso total en muchas tareas parciales simples, se hace imprescindible la coordinación de todas ellas, ya que, como se ha dicho, el productor no es el individuo aislado, sino el conjunto de todos ellos armónicamente dirigidos y organizados.

Así fue que Henry Ford, en su fábrica de Río Rojo establecida allá por 1930, sincronizó e integró el trabajo de los casi 80.000 hombres que trabajaban en o para ella y la corriente de materias primas, materiales, piezas, partes componentes y "sub-conjuntos" para la fabricación de automotores. Pero no sólo se limitó a esto su afán de integración sino que aspiró también a auto-abastecerse de las materias primas básicas, para lo cual encará la exploración minera y elaboración de los minerales de hierro, la construcción y manejo de medios de transporte y hasta la explotación de plantaciones cauchíferas en Brasil y otras regiones. En el otro extremo del proceso, también trató de prolongar la integración abarcando las etapas de la comercialización de los automotores producidos. Le haberse podido concretar todos los planes ambiciosos de Henry Ford, en pocos años su gran imperio industrial hubiera

abarcado el trabajo de varios millones de hombres que habitaban en distintos países y continentes.

Este sistema de producción integrada caracteriza a la industria moderna, tanto en los países donde predomina la empresa libre y la economía de mercado, como en los países socialistas y comunistas con planificación estatal y propiedad colectiva de los medios de producción.

En la nueva forma de producción en serie no se requiere ya tanta habilidad en el obrero especializado como en la dirección. La habilidad que más se evalúa ahora no es manual, ni siquiera el conocimiento sobre el manejo de herramientas y materiales, sino fundamentalmente técnica y teórica. Es el conocimiento de métodos y procedimientos de fabricación, inteligencia para organizar y coordinar, habilidad para saber planificar las tareas de varios o muchos trabajadores que realizan cada uno de ellos una pequeña parte del trabajo total. Es decir que, antes de poder producirse un automóvil, un avión, o un simple aparato de televisión, es necesario todo un trabajo previo de oficina o laboratorio, de papel y lápiz, de gráficos, presupuestos, planos y esquemas que prevean y planifiquen todos y cada uno de los pasos sucesivos de la producción final. Todo esto sin tener en cuenta las investigaciones y estudios previos del mercado y los problemas de relaciones humanas que deben preverse y resolverse.

Es tan compleja generalmente esta organización de la producción que son muy pocos, posiblemente los que están en los niveles más elevados de la dirección, los que tienen una visión de conjunto de ella. Muy pocos de los auxiliares técnicos podrán intuir la y con seguridad ningún operario podrá ni siquiera imaginarla. Lo más común es que cada obrero conozca sólo su tarea y tenga una idea

aproximada de la etapa anterior y posterior a la suya. Cuanto más lejos se está de la dirección más difícil es encontrar algún sentido o comprender lo que se está haciendo y para qué se hace. Y esta incomprensión o frustración la encontramos no sólo entre el personal obrero, sino que cada día es más frecuente su aparición en el nivel medio y profesional (gerentes intermedios, ingenieros, contadores, técnicos, etc.), que se ven limitados a un campo muy restringido de actividades sin poder desarrollar y aplicar muchos de sus conocimientos, capacidades o inquietudes. (4)

Para concluir con esta síntesis de la evolución de la producción industrial diremos que nos falta señalar la última etapa, cuya aparición y desarrollo data de la última postguerra, o sea que aún no ha cumplido veinticinco años de existencia. Se trata de la automatización, y con esta palabra se quiere significar la aplicación en gran escala a la producción industrial de los avances alcanzados por la ciencia y técnica electrónica, dando nacimiento a la cibernética, o sea la era de los "cerebros electrónicos".

Mediante ellos es posible que el hombre realice rápidamente tareas de programación que de otro modo requerirían el trabajo de muchos hombres y sobre todo demandarían tiempos infinitamente prolongados que harían imposible encarar dichos análisis o, en el mejor de los casos, no tendrían ningún valor práctico ya que sólo serían curiosidades históricas. El creciente empleo de las matemáticas superiores y la estadística en la programación y control de la producción hace hoy imprescindible el empleo de las computadoras electrónicas.

Pero no solamente en las tareas de programación y control interviene la electrónica. Cada día en mayor grado se aplica directamente a las máquinas productivas, reemplazando a las máquinas

e instalaciones puramente mecánicas y a los hombres encargados de servirles y vigilarlas. Todos estos trabajos y controles, o la mayor parte de ellos, pueden realizarse en forma automática con máquinas electrónicas que prácticamente pueden eliminar la mano de obra obrera y autocontrolarse. Sólo se requiere un número reducido de especialistas que desde la central de comando vigilan los tableros y agujas indicadoras de cómo se desarrolla el proceso productivo.

Hasta el momento éste es el último avance que ha logrado la industrialización en los países más desarrollados. Probablemente nos encontremos en el prólogo de una nueva etapa de desarrollo industrial, a la que seguramente asistirán nuestros hijos, cuando se apliquen en forma intensiva los avances de la física nuclear, la energía atómica y la investigación espacial.

De lo expuesto se deduce fácilmente la complejidad inmensa de los aspectos técnicos de la producción industrial de nuestras épocas, aún sin tener en consideración los intrincados problemas sociales y políticos que contribuyen a complicarla más aún.

Esta complejidad y sus implicancias económicas, sociales y aún políticas hacen necesario y urgente el estudio profundo de los muchos y graves problemas que hoy enfrenta la organización productiva, a algunos de los cuales nos referiremos luego, para encontrar las soluciones adecuadas y lograr que ella sirva mejor a la comunidad social, contribuyendo a elevar la dignidad humana, fin último de una sana economía.

## CAPITULO I

### OBJETIVOS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL

Antes de entrar al análisis de algunos de los múltiples problemas que presenta la sociedad industrial de nuestros días y esbozar posibles soluciones a los mismos, creemos conveniente dedicar algunos párrafos al estudio de los objetivos de la empresa, que clasificaremos en tres grupos: económicos, políticos y sociales.

Si bien al exponer estas ideas se tendrá en vista la gran empresa industrial tal como funciona en los países avanzados de economía libre, de mercado competitivo o de competencia imperfecta, es decir bajo el régimen del capitalismo de tipo reglamentario (el liberal prácticamente ha muerto), puede decirse que muchos de estos objetivos, particularmente los sociales, son también tenidos en cuenta por la organización industrial bajo los regímenes socialistas, colectivistas o de economía estatal planificada.

#### 1) OBJETIVOS ECONOMICOS

##### a) La lucratividad:

El primer objetivo de toda empresa utilitaria privada, bajo el sistema de economía capitalista, aunque resulte perogrullo decirlo es, sin lugar a dudas, ganar dinero. Sin embargo esto no figura expresamente en ninguno de los contratos o estatutos sociales, señalándose como fin de la empresa lo que en realidad son los medios para lograrlo (fabricar tejidos, construir caminos, etc.). Quizás se considere indecoroso o poco elegante decir públicamente que el objetivo de la empresa "es ganar dinero" mediante la fabricación o

producción de tal o cual producto o la prestación de tal o cual servicio.

Sin embargo el lucro en sí mismo no tiene nada de deshonesto, criticable o inmorales y es aceptado por las normas morales de casi todas las religiones.

Para arrancar a la naturaleza sus bienes y hacerlos aptos para que sirvan a las necesidades humanas, cada día crecientes, el hombre necesita hacer grandes esfuerzos y trabajos. Es propio a la naturaleza humana que si el hombre no ve la posibilidad de apropiación de por lo menos una parte del fruto de sus esfuerzos o una retribución, beneficio o perspectivas de mejorar en su condición, salvo un objetivo superior (altruista, religioso, moral, artístico o patriótico) difícilmente realizará alguna actividad productiva. Gracias al apetito de lucro la humanidad continúa su desarrollo, adecuando los bienes de la naturaleza al consumo y poniéndolos al servicio de los hombres. "La ganancia, que es el fin de la negociación, aunque en su concepto no importa algo honesto e necesario, nada importa de vicioso que sea contrario a la virtud. El deseo de lucro en su esencia es algo incoloro moralmente; nada tiene de virtuoso ni de vicioso. Si el fin del que obra es bueno, el medio (el deseo de lucro) se revestirá también de esa bondad y viceversa. Ya decía Santo Tomás de Aquino que lo que hacía lícito o ilícito el comercio no era el hecho en sí mismo sino la intención con la que se realizaba" (5).

El apetito de lucro es uno de los principales elementos operadores de los cambios sociales y económicos y, como consecuencia de ello, lleva consigo el germen de luchas y conflictos. Ha tenido y tiene una oposición encarnizada en la mente de los teórico

comunistas y sindicalistas, que ven en él un producto del trabajo que le es sustraído indebidamente a la clase trabajadora, a los obreros.

Ello se debió principalmente a los abusos e injusticias que originó el afán desmedido de lucro en la economía comercial preindustrial y en el nacimiento y desarrollo del capitalismo industrial bajo los principios del liberalismo.

El capitalismo liberal, en su incontrolada carrera hacia el lucro, ha prescindido del bien supremo del ser humano, que es algo más que lo útil, dando al apetito de riquezas el carácter de lo absoluto. Confundió lo útil con lo justo y subordinó la moral a la economía, invirtiendo los términos de relación entre ambas disciplinas. La utilidad dejó de ser un simple incentivo lícito de la actividad económica para convertirse en principio directivo y único de la misma. La adquisición y utilización de los capitales se hizo y continúa haciendo muchas veces a costa del bien común y los fines superiores de la humanidad.

No obstante estos abusos del capitalismo liberal, seguimos sosteniendo que el lucro o beneficio es lícito, pues es posiblemente el único medio de mantener activa la producción y lograr su eficiente desarrollo. Sin embargo merecen tenerse en cuenta las observaciones de François Perroux, que hacen ver la influencia de la "coacción" pública y privada y del "don" o dádiva gratuita, en la actividad económica de nuestros días (6).

Haciendo un poco un juego de palabras, Drucker dice que el hecho central de la economía industrial no es el lucro sino la pérdida, o sea que la preocupación mayor de todo dirigente de empresa industrial no debe ser la de finalizar un ejercicio con gran utili-



dad, "...sino el real e inevitable riesgo de finalizarlo con un déficit empobrecedor y la necesidad, la absoluta necesidad, de evitar dicha pérdida, tomando medidas de precaución contra los riesgos" (7).

Para llegar a esta afirmación, Drucker parte del convencimiento de que los balances de las empresas industriales, tal como hoy se confeccionan, sólo reflejan una parte de los verdaderos costos de la producción. Dice que generalmente sólo se contabilizan los "costos corrientes" o sea los "costos para hacer el negocio" (materias primas, materiales, sueldos y jornales, gastos generales, etc.) y no los "costos para permanecer en el negocio" o sea los que denomina "costos futuros". Desde su punto de vista, sólo habrá lucratividad cuando se cubran ambos tipos de costos, muchos de los cuales hoy no se tienen en cuenta, se distribuyen como utilidades y son gravados por las leyes fiscales, creando problemas al futuro de la empresa. Por eso dice que la preocupación del dirigente de empresa no debe ser la de obtener beneficios sino la de cubrir los costos corrientes y futuros de la empresa, o sea evitar las pérdidas. Si una vez cubiertos los costos corrientes y futuros queda aún un margen de beneficio, mucho mejor, y lo lógico es recién entonces proceder a su distribución equitativa entre los diversos intereses que aportan su capital, inteligencia o esfuerzo al proceso productivo e inclusive devolver parte del mismo al resto de la comunidad social que ha contribuido a dar nacimiento a ese beneficio.

Dentro de los "costos futuros" Drucker incluye varios elementos que son decisivos para que la empresa industrial "permanezca en el negocio".

La empresa comercial no soporta muchos de esos costos futuros y gran parte de lo que para ella constituye lucro o beneficio, para la empresa industrial es un costo futuro o prima de seguro para subsistir en actividad.

Entre los "costos futuros", a cubrir por la empresa industrial con la producción corriente, Drucker considera a cuatro elementos fundamentales, de los cuales dos se refieren al equipo productor (la depreciación y el desuso) y los otros dos al producto fabricado (los riesgos del mercado y la incertidumbre).

La depreciación es el único de los cuatro riesgos que puede ser calculado en forma más o menos adecuada mediante cuotas de amortización anuales que evalúan el desgaste de los bienes productores y lo transfieren al producto fabricado. No obstante cabe hacer notar que además del equipo material, también sufre desgaste el equipo humano y hay que prever su reposición y el costo de la misma (seguros sociales, jubilación, retiros, formación de los reemplazantes, etc.).

El desuso, que muchas veces no se tiene en cuenta como un costo verdadero, representa un peligro mayor y más difícil de prever que la reposición ordinaria. Ello se debe a que, especialmente en las últimas décadas, la vida útil de un bien calculada físicamente y transferida a los costos por las cuotas de amortización, no siempre concuerda con su vida económica o sea la capacidad de ese bien para seguir produciendo en forma conveniente. Los adelantos vertiginosos de la técnica hacen que muchas máquinas y equipos que aún podrían seguir produciendo, y a veces prácticamente nuevos, se vean obligados a quedar fuera de uso por haberse inventado otra máquina que produce a menor costo o por no

tener ya mercado el elemento producido ó el servicio prestado. Este tipo de riesgo es cada día más difícil de prever, sobre todo en los países de desarrollo industrial avanzado, y ha ocasionado serios problemas económicos y sociales. Roosevelt señaló que hubo grandes equivocaciones en el progreso industrial de los EE.UU. y manifestó que hubo en su realización una "gigantesca prodigalidad", una "continua radiación de equipos aún útiles", "tremenda mortalidad de empresas industriales y comerciales" y "disipado derroche de recursos naturales" (8).

El riesgo del mercado y la incertidumbre son, como se ha dicho, dos costos futuros que se relacionan directamente con el producto.

En épocas pasadas, en la economía agrícola-ganadera, los riesgos eran físicos y asumían la forma de sequías, granizas, incendios, plagas, pestes, etc. En la industria también existen riesgos físicos (incendios, explosiones, etc.) y una gran ayuda para el comercio y la industria fué que, con el auxilio de las estadísticas, las matemáticas y sus cálculos de probabilidades, estos riesgos pudieran preverse, dando nacimiento a la institución del seguro. Es decir que con el pago de una prima periódica, estos riesgos pueden transformarse en costos corrientes.

Sin embargo existe otro riesgo que, hasta el presente, es prácticamente imposible o muy difícil prever. Es el de la subsistencia del producto en el mercado, el de su aceptación por el público consumidor, cuánto tiempo durará esa aceptación y cuándo se verá reemplazado por otro producto similar de un competidor.

Es evidente que este tipo de riesgo existe fundamentalmente en el sistema de economía de libre competencia, ya que la planifi-

cación o el monopolio, mediante el manejo artificial de los precios, pueden anular o disminuir la posibilidad de que un producto quede fuera de mercado en forma súbita. También este riesgo es más reducido en un mercado subabastecido en que se vende todo lo que se produce cualquiera sea su calidad o su precio. En los países insuficientemente industrializados también es posible controlar o prever este riesgo pues por lo general se adoptan técnicas y métodos ya experimentados suficientemente en países más avanzados, de modo tal que existe un mayor margen de seguridad y una experiencia ajena aprovechable. En estos países, dado que los cambios tecnológicos avanzan más lentamente que en las naciones desarrolladas industrialmente, generalmente se marcha a la zaga de ellas, con varios años de atraso, por lo cual es más fácil prever los riesgos del mercado y planificar convenientemente el futuro de la empresa, adecuando su producción al mercado del futuro.

La incertidumbre es el último de los "costos futuros" mencionados por Drucker y tiene bastante relación con el "riesgo del mercado" a que nos hemos referido en los párrafos precedentes. Aquí el riesgo es mucho más amplio y se refiere a la incertidumbre que existe para el futuro, no ya de un producto sino para el de toda una industria o actividad para los siguientes cinco, diez o veinte años. Es por ello que hoy día las grandes empresas dedican enormes sumas de dinero y sus mejores esfuerzos a la investigación científica, tratando de prever cuál será el futuro de su producción en los próximos lustros.

Algunos ejemplos explicarán más claramente la naturaleza de este riesgo. Uno de ellos es el del caucho sintético, que fue descubierto en los laboratorios químicos poco después de la primera guerra mundial. No obstante, se encará su producción en escala

industrial veinte años después, cuando la segunda guerra mundial creó una escasez de caucho. Hasta entonces se dudó que la producción de caucho sintético fuera económicamente conveniente, pero el riesgo estaba latente sobre toda la organización que elaboraba caucho natural. Otro ejemplo lo tenemos en la fisión del átomo y el empleo de la energía nuclear en la producción de electricidad y fuerza motriz para los transportes. Cuál es el futuro de la industria petrolífera ante ello y qué innovaciones se verá obligada a introducir la industria automotriz?

Es notorio que el costo de estos cambios y progresos en definitiva lo soporta la sociedad; se trata pues de un "costo social" debido al progreso. No obstante, en países subdesarrollados o con un desarrollo industrial insuficiente, este "costo futuro" es sumamente elevado para sus posibilidades y no queda más que preguntarse si es más conveniente para ellos tratar de alcanzar rápidamente los últimos escalones del progreso técnico o si es preferible un ascenso más lento y planificado para aprovechar mejor los reducidos recursos de capitalización de que disponen, dejando que el costo de la experimentación y de las alteraciones que produce todo cambio sea soportado por aquellos países de economía industrial más avanzada, que por eso mismo cuentan con un mayor producto bruto y una mayor capacidad de capitalización. A medida que los países subdesarrollados vayan progresando en su industrialización podrán ir soportando mejor esos costos futuros debidos al progreso tecnológico y arriesgarse en el empleo de métodos y técnicas más avanzadas, soportando el costo de la investigación, experimentación y cambios en los equipos productores.

Si no es por el imperio de un gobierno totalitario y el

"slogan" de la defensa exterior o la guerra de liberación, nunca podría explicarse, por ejemplo, que un país de economía aún agrícola y deficiente y con una producción industrial aún incipiente como lo es la China comunista, soporte el costo de la investigación y experiencias atómicas. El costo social de la misma es sumamente desproporcionado a la capacidad de lucratividad y capitalización de su población y seguramente se hace a costa de mantener a la misma en un bajo nivel de consumo y bienestar. Con lo dicho, por supuesto, no se pretende afirmar de ningún modo que los países subdesarrollados deban contentarse con permanecer en tal situación, no hagan nada por industrializarse y sigan dependiendo económicamente de los países industrializados, sino que el avance debe ser gradual y lógico, para lo cual quizás sea conveniente que la autoridad gubernamental trace las grandes líneas de planificación y, sin coartar la iniciativa privada, la aliente y encauce mediante una conveniente política fiscal y crediticia que permita una lucratividad conveniente a aquellas actividades industriales que se consideran de interés para procurar un mayor bienestar social.

b) La productividad:

El otro de los objetivos económicos principales de la empresa industrial es la expansión, el desarrollo de nuevos recursos y nuevos productos y la obtención de nuevos mercados para los mismos. Es decir que así como vimos que es una ley básica para la empresa el objetivo de obtener beneficios (o "evitar las pérdidas" según Drucker) es también un objetivo fundamental el aumentar su producción y expandirse. La única base para la expansión es aumentar la productividad, lo que constituye una necesidad para la empresa. Todo estancamiento o contracción generalmente es peligroso y señala el principio de un camino funesto para la empresa.

No expandirse es contraerse. Para toda la economía clásica, desde Adam Smith hasta Stuart Mill, la única forma de aumentar la productividad era el ahorro de los recursos existentes y sobre dicha base se elaboró toda la doctrina del libre cambio y la teoría del patrón oro automático y autorregulado.

Para Marx y sus seguidores las bases para la expansión eran de naturaleza territorial, siendo necesario el imperialismo. Marx atribuyó el rápido crecimiento del capitalismo a la conquista y colonización de nuevas tierras, tal como hicieron los países europeos que sometieron y esclavizaron a otros pueblos. Por lo tanto predijo el derrumbe del capitalismo partiendo de la base de que dicha expansión territorial no podría avanzar más de ciertos límites y que poco a poco las colonias romperían el yugo de su metrópoli. Henry George también pensó en la conquista de nuevos territorios como camino obligado para la expansión económica.

No obstante, en la nueva era industrial, el aumento de la productividad y la expansión se produce por causas muy distintas: los nuevos métodos de producción, el progreso tecnológico y la conquista de nuevos mercados.

Es decir que una mejor combinación de los recursos conocidos, por aplicación de una técnica más avanzada, la hace convertir en mayores recursos o más productivos, permitiendo la obtención de mayor cantidad de productos o de nuevos productos con los mismos recursos que antes. La productividad aumentada es una devolución del capital invertido, es una verdadera utilidad que no se debe al inversor capitalista sino al técnico innovador o jefe de la empresa.

Esta utilidad que nace del incremento de la productividad puede manifestarse y emplearse de varios modos distintos, según lo crea más conveniente la dirección de la empresa o la política impe-

rante:

- Disminución del precio de venta del producto fabricado o servicio prestado, con lo que posibilitará una ampliación del mercado consumidor, lo que a su vez hará necesaria la producción de una mayor cantidad de productos en el futuro.

- Producción de una mayor cantidad de bienes, lo que aumentará la posibilidad de ganancias futuras para la empresa.

- Aumento de los salarios reales, con lo cual los trabajadores empleados en el proceso productivo aprovechan parte de los beneficios que nacen de una productividad mayor.

- Distribución de los recursos liberados, considerándolos como un reintegro o retorno de la inversión realizada.

En el lenguaje y mentalidad comunes sólo esta última forma de distribución de los bienes liberados se considera como un lucro o beneficio verdadero. Las restantes formas se identifican y contabilizan como una reducción de la utilidad por producto individual, como un aumento en la capacidad de obtener ganancias futuras o como un aumento de los costos corrientes de producción, a pesar de que todas ellas representaban un verdadero beneficio o lucro para la sociedad y no sólo el reintegro del capital invertido que posibilite su empleo en nuevas actividades productivas.

Sin embargo, a pesar de que todo aumento de la productividad y la liberación de recursos productivos representa siempre un beneficio para la sociedad, en otras épocas y aún actualmente ha sido resistida duramente por los obreros y los sindicatos o gremios que los agrupan y representan. Esto constituye uno de los problemas a resolver por la empresa industrial y será tratado en el Capítulo II de este trabajo.



2) OBJETIVOS SOCIALES

La gran dimensión que han adquirido las empresas industriales en la sociedad actual, la gran cantidad de seres humanos que dependen de ellas y la importancia que revisten los bienes o servicios producidos para la satisfacción de las necesidades de los miembros de la comunidad, dan a la empresa industrial una dimensión social que no tuvo en otras épocas y que gradualmente van restaurando la primacía de los valores humanos en la producción.

Es decir que ya no se considera a la empresa únicamente como una entidad económica productora de bienes o servicios con un fin lucrativo, sino que se ven en ella a una unidad vital más amplia de la cual forman parte todas las personas que aportan bienes materiales, trabajo o capacidad directiva y que cooperan, a través de funciones jerárquicamente ordenadas, a la obra común de producir bienes o servicios necesarios a la sociedad.

En esta nueva concepción social, la empresa se transforma en una comunidad de trabajo y en una auténtica entidad de servicio.

De este modo ya no se considera a la empresa como formada únicamente por el conjunto de los empresarios capitalistas que jurídicamente son sus propietarios, sino que también forman parte de ella sus obreros, capataces, empleados, técnicos y directivos, los cuales tienen el derecho de hacer valer su propia libertad y responsabilidad humana dentro del ámbito de la empresa. Se reconoce una verdadera comunidad de intereses entre todos los integrantes de la empresa y un objetivo común: el de servir las necesidades de la comunidad social. (9)

Al mismo tiempo, la empresa considerada como una comunidad en la cual conviven gran parte de su tiempo dirigentes, técnicos y obreros, debe posibilitar a todos los que trabajan en ella, cual-

quiera sea su posición jerárquica, el satisfacer las naturales aspiraciones que todo hombre tiene, como ser racional, de cumplir una función en la sociedad, que a la vez que le permita obtener una remuneración adecuada para satisfacer sus necesidades, le dé cierto rango o prestigio ante quienes lo rodean. En otras palabras, lo que se quiere significar es que una vez satisfechas las necesidades propias de la condición social que cada uno ocupa, no sólo se busca ganar más para satisfacer otras necesidades propias de un nivel superior, para "vivir mejor", sino que lo que se espera es ser "mejor visto" por el grupo social en el que se convive. Esta aspiración humana es lícita y propia a su naturaleza. Se torna criticable y constituye un defecto cuando se transforma en el móvil único y principal de toda actividad, buscándose sólo el prestigio social sin asumir las responsabilidades inherentes a cada función.

En el campo obrero, por ejemplo, el cargo de delegado gremial o dirigente sindical da autoridad y prestigio al que desempeña dicha función. Si esa autoridad y prestigio no van acompañados de la capacidad, responsabilidad y sentido de servicio que tiene la función, sólo aparecerán males e inconvenientes en su desempeño. Del mismo modo, muchos dirigentes de empresa por sus antecedentes y capacidad como tales, son llamados a ocupar cargos importantes en la función pública y aceptan percibiendo ingresos muy inferiores a los que estaban recibiendo en la actividad privada, por estimar que esas funciones les darán mayor jerarquía social. También aquí caben las críticas cuando esas funciones son asumidas sin otro fin que la búsqueda de un mayor rango social, o a veces con fines subalternos, sin tomar conciencia de la función de servicio a la comunidad.

La comunidad industrial brinda un campo propicio para que el

hombre pueda desarrollar convenientemente sus legítimas aspiraciones de ocupar una función en la sociedad y adquirir un cierto rango o prestigio en la misma. Esta función social de la empresa es sumamente importante y es tenida cada vez más en cuenta.

La casi totalidad de los estudios y encuestas realizadas entre obreros, gremios y sindicatos, demuestran que ellos consideran a estas funciones sociales de la empresa como las más importantes y muchas veces las colocan por encima de las exigencias económicas de salarios reales más altos. El reconocimiento de las funciones sociales de la empresa es un concepto nuevo que hoy día sólo discuten los empresarios cuya mentalidad no ha evolucionado. A pesar de tratarse de un principio que apenas alcanza a tener unos cuarenta años, rápidamente se ha impuesto y aceptado, habiendo avanzado más cuanto mayor es el grado de progreso de la economía industrial de una nación. Pregonar estas ideas hace apenas cincuenta años, hubiera hecho correr el riesgo que se lo tildara de revolucionario o "anarquista".

Sin embargo estas ideas son muy anteriores y fueron expuestas por los "socialistas románticos" de principios del siglo XIX (Fourier, Saint Simon), a pesar de lo cual sólo obtuvieron reconocimiento después de la depresión de la tercera década de este siglo. Los estudios de Elton Mayo ("Los problemas humanos de una civilización industrial") realizados en la Western Electric Co. de Chicago despertaron las inquietudes sobre el problema de las "relaciones humanas" dentro de la empresa. También merecen destacarse los estudios de N. Whitehead ("El obrero industrial") y la encuesta que realizó la General Motors entre sus empleados en el año 1947, cuyos primeros resultados aparecieron publicados en 1949 ("Psicología del personal" y "Mi trabajo y porqué me gusta"). En Francia, Georges

Friedman publicó en 1936 el resultado de sus investigaciones en esta materia ("La Crise du Progres"). Todos estos estudios, aunque con diferentes objetivos y de manera distinta, demuestran fundamentalmente que la comunidad fabril es la que aparece a los ojos de sus integrantes como "la comunidad representativa y decisiva para el cumplimiento de sus aspiraciones y creencias sociales" (10).

El Papa Juan XXIII en su encíclica "Mater et Magistra", ha recordado la urgencia de restituir al trabajador su dignidad haciéndole participar realmente en la labor común: "se debe tender a que la empresa se convierta en una comunidad de personas,... en las relaciones, en las funciones y en la situación de todo el personal" (11).

Estos incentivos sociales y morales quizás sean más importantes para el funcionamiento de la empresa y el aumento de la productividad que los mismos incentivos económicos-financieros bajo la forma de salarios. (12)

Es notorio que, para satisfacer estas aspiraciones, la forma de producción masiva de nuestros días y la especialización y subdivisión de las tareas constituyen un obstáculo y uno de los problemas a resolver que trataremos más adelante.

La función social de la empresa no sólo se cumple proveyendo a la comunidad de los bienes necesarios para satisfacer sus necesidades materiales y procurarles un mejor nivel de vida. Tampoco es suficiente proporcionar a sus miembros los medios necesarios para una vida digna y el ambiente adecuado para el desarrollo de su personalidad mediante la satisfacción de sus lícitas aspiraciones de prestigio y de cumplimiento de una función social. La empresa tiene también como responsabilidad social el devolver a la comunidad parte de los beneficios que obtiene por su lucratividad y producti-

vidad, una vez cubiertos los costos corrientes y las provisiones necesarias para mantenerse en el mercado. Esto se hace de varias maneras distintas, siendo la principal la vía impositiva, por la cual la autoridad social toma una parte de esos beneficios para destinarlos a obras y servicios de interés común.

Otra forma es por medio de los "subsídios" y las "fundaciones" con fines de bien público que han creado muchas grandes empresas para destinar parte de esos beneficios a actividades culturales, artísticas, educativas, de salubridad, de investigación científica o deportivas.

### 3) FUNCIONES POLITICAS

Para concluir con esta primera parte del trabajo diremos que a los objetivos económicos de la empresa, reconocidos desde sus orígenes, y a los objetivos de carácter social aceptados a comienzos de este siglo, deben sumarse ahora los objetivos o funciones políticas de la comunidad fabril, pudiéndose afirmar que la empresa es también una institución gubernativa.

Ello se debe a que, al controlar la producción, la empresa también controla el acceso del ciudadano a la misma y la posibilidad de obtener sus medios de subsistencia. De este modo también ejerce un control político sobre el ciudadano, que sólo adquiere su pleno desarrollo cuando cumple una función activa en el grupo social en el que vive. El desocupado, el que no tiene trabajo a pesar de querer trabajar, se ve privado de su eficacia social y pierde reputación y prestigio ante quienes lo rodean, y aunque no pierde su ciudadanía por ello, la misma puede considerarse puramente nominal ya que en la práctica se ve privado de los derechos y deberes que la sociedad acuerda al ciudadano.

Además de ello, la empresa, por su organización es escuela de ciudadanía donde sus integrantes están sujetos a leyes y reglamentos que deben cumplir y a una autoridad a la que deben obedecer. La capacidad de la empresa para separar a aquellos miembros que no acaten sus normas internas o su autoridad, le da un gran poder político sobre el ciudadano pues puede privarlo de su eficacia social.

El desarrollo de la actividad gremial confiere también a sus dirigentes un verdadero poder político al permitirles regular al ingreso de los obreros a la actividad productora (agremiación obligatoria), al discutir a los dirigentes de la empresa sus resoluciones y participar en las decisiones ("consejos de empresa") o al formular planteos económicos a los poderes públicos propugnando medidas que favorezcan a sus afiliados.

La amenaza de huelga y la consiguiente paralización de la producción o de servicios básicos, evidentemente representan siempre una preocupación para las autoridades políticas y constituyen un factor de presión para las decisiones gubernamentales, sobre todo por las repercusiones que pueden tener en los actos electorarios.

Finalmente las funciones políticas de la empresa industrial se han puesto ampliamente de manifiesto en la última contienda bélica mundial (1939-1945) donde la lucha en los campos de batalla fué posibilitada por el gran esfuerzo en la producción de armas, uniformes, alimentos, etc. a que se volcó totalmente toda la industria de los países en guerra. Sin desmerecer el valor de los hombres que lucharon y la capacidad táctica de los jefes militares, puede afirmarse que tuvo un papel decisivo en el resultado de la guerra el enorme esfuerzo productivo, particularmente de la industria de los EE.UU.

Toda la capacidad productiva para las épocas de paz se adecuó a la producción de guerra, dejando de lado los objetivos económicos y sociales en aras de un fin político supremo: la defensa de la nación y la destrucción del enemigo.

## C A P I T U L O   I I

### PROBLEMAS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL

En esta parte del trabajo trataremos sobre algunos de los principales problemas que aquejan a la gran empresa industrial de nuestros días y que requieren un estudio profundo y la aplicación gradual y oportuna de soluciones adecuadas. Faça la gravitación de la empresa industrial en la sociedad actual, la solución de estos problemas es básica para llegar a un orden social más justo y a una economía más humana, es decir a una economía al servicio del hombre integral, con sus necesidades materiales, morales y espirituales.

No se pretende aquí otra cosa que hacer un enunciado de dichos problemas tal como se presentan, haciendo a lo sumo mención a ciertas soluciones propugnadas por algunos sociólogos, economistas o investigadores sociales.

#### 1a) EL CAPITAL DE LA EMPRESA Y SU FORMACION

La gran dimensión de la empresa industrial actual y su continua expansión, de lo que ya se ha hablado, hace que ni siquiera se pueda pensar en que para obtener el capital requerido basten los ahorros de una persona, una familia o un grupo reducido de socios. Esto sólo sería posible para constituir empresas de una dimensión muy reducida, si se toma como punto de referencia a empresas del tamaño de General Motors, Dupont de Nemours o Standard Oil.

Aún sin llegar a empresas de esta dimensión, es necesario el aporte de los ahorros de muchísimas personas y grupos financieros para reunir el capital necesario para constituir y mantener em-



presas que, comparadas con las mencionadas, merecerían el calificativo de "medianas".

Los propietarios de estos capitales son, jurídicamente hablando, los propietarios de la empresa, poseyendo cada uno de ellos, los accionistas, una porción más o menos pequeña del capital total de la empresa.

De acuerdo al estatuto jurídico actual de las sociedades anónimas de casi todos los países, los accionistas propietarios de la empresa son los que la dirigen y controlan mediante los órganos establecidos por la ley y los estatutos (asambleas anuales, síndicos, directorios, etc.). Los directores ejecutivos son nombrados por las asambleas de accionistas, los cuales tienen cantidades de votos proporcionadas al monto de las acciones poseídas.

Todo este mecanismo de dirección y control es puramente nominal ya que los accionistas, atomizados, por lo general ni siquiera concurren a las asambleas y permanecen ajenos a los problemas de la empresa y a su dirección y control. Por lo general a los accionistas sólo preocupan dos cosas: los dividendos que dan las acciones que poseen y su cotización en los mercados de valores. Estos dos únicos elementos le dan la pauta de si la empresa anda bien o mal y sobre todo, si la inversión que se realizó al adquirir las acciones fué conveniente o no. Esto es lo que ocurre por lo común en nuestro país y aún en muchas naciones de Europa occidental, aunque cabe observar que en los Estados Unidos de Norte América los accionistas suelen tener una mayor conciencia empresaria y, agrupados convenientemente, defienden mejor sus intereses en las asambleas anuales, que a veces duran más de un día, exigiendo una exhaustiva rendición de cuentas a los directores que condujeron la empresa en el período examinado.

Ante esta realidad nacional cabe preguntarse si pueden considerarse realmente como propietarios de la empresa a tales accionistas que sólo aspiran a una inversión productiva y que están dispuestos a liquidarla en cualquier momento y reemplazarla por otra más conveniente.

Este propietario jurídico de la sociedad anónima, reúne realmente las condiciones requeridas a cualquier empresario?. El accionista es realmente un hombre de empresa o un simple acreedor o prestamista de capital?. Ante esta falta de interés o capacidad de dirección de los propietarios de la empresa, ante quién deben responder sus directores y gerentes?

Las respuestas que se han dado a estos interrogantes son diversas y dependen de las ideas políticas, sociológicas o económicas que se sustenten.

Algunos sostienen que debe acentuarse el concepto de que los propietarios y directores de la sociedad anónima son sus accionistas, debiendo establecerse los medios necesarios para que estos se interesen y ejerzan realmente su función de empresarios socios de la misma.

Otros consideran a los accionistas meros inversionistas que sólo aspiran a una renta justa y que por lo tanto los directores no son responsables sólo ante ellos sino, fundamentalmente, ante los asalariados, la comunidad social y el poder político regulador y planificador.

Lógicamente el problema se presenta de forma distinta según la dimensión de la empresa, la manera como está distribuido su capital y la capacidad de sus directores, pero lo que es evidente es que este problema existe en mayor o menor grado en todas las sociedades anónimas de cierta dimensión y que se hace necesario en-

contrar una solución al mismo.

## 2a) LA PRODUCCION, EL MERCADO Y LA PLANIFICACION

Como decíamos en la introducción, uno de los problemas que trajo aparejado el nacimiento del capitalismo industrial fué el tener que adecuar la producción a las necesidades de un mercado no siempre conocido suficientemente. Precisamente las teorías liberales, afirmando que dicha regulación se efectuaría automáticamente por la ley de la oferta y la demanda, o sea por la libre competencia y el mecanismo de los precios, provocaron varias crisis de superproducción, siendo la más grave, extendida y prolongada la que se inició en el año 1929. La experiencia de estas crisis demostró que las leyes del mercado y la competencia, tales como las pregona-ba el liberalismo, no funcionaban tan "automáticamente" como en teoría se pensaba. Los factores productivos no tienen tanta movilidad como para adaptar de inmediato sus niveles de producción a los requerimientos del mercado. Hay siempre una cierta rigidez en la organización productiva debido a que los capitales necesarios para montar el equipo productor requieren cierto tiempo para reunirse, instalarse y comenzar a producir. También hay falta de flexibilidad en el factor trabajo ya que no siempre se puede conseguir de inmediato toda la mano de obra necesaria para duplicar o triplicar la producción y al mismo tiempo la reducción de la cantidad de mano de obra requerida ocasiona serios problemas sociales ya que si bien, técnicamente, los obreros excedentes de una industria en retracción pueden ser absorbidos por otra industria en expansión, este pasaje de un oficio a otro requiere capacitación y la consideración de una serie de factores humanos, familiares y sociales que hacen muy compleja esta adecuación a las necesidades productivas.

Esta falta de rápida adecuación de los factores de la producción a las necesidades del mercado y los problemas sociales que se originaban demostraron rápidamente los errores conceptuales del capitalismo liberal. Fué evidente que los que sintieron más a fondo los graves males producidos por las crisis periódicas fueron los obreros, que de un momento a otro veían reducir o desaparecer sus medios de subsistencia al perder su trabajo o tener que dedicarse a otro menos remunerado por la mayor oferta de mano de obra. Se comprobó que un régimen de libertad incontrolada no conducía más que a la explotación de la parte más débil, el trabajador, por la otra más fuerte: el patrono capitalista.

Esta situación dió nacimiento a vivas reacciones ideológicas (socialistas, intervencionistas, social-cristianos) que provocaron que a fines del siglo pasado los gobiernos comenzaran a intervenir cada vez en mayor grado en el proceso económico, lo cual se ha manifestado de varias formas distintas.

A pesar de que existen diversos matices, grados y formas de intervencionismo estatal según los distintos países donde se aplica, haciendo de cada uno de ellos un sistema en especial, podemos resumir estas corrientes intervencionistas en dos grandes grupos:

- a) Capitalismo reglamentario o social
- b) Economía planificada colectivista

El primero se aplica en mayor o menor grado en los países de Europa occidental e inclusive en los Estados Unidos de Norte América.

El segundo sistema rige, con diversos matices en la U.R.S.S., en las "democracias populares" satélites, Yugoslavia y varias otras naciones. En Suecia la situación es intermedia, pudiéndose decir que su sistema se acerca más al de una economía capitalista con una

fuerte intervención oficial planificadora.

Ante estos dos sistemas opuestos, cabe preguntarse cual de los dos es más conveniente y favorable para el establecimiento de una economía humana. Sin pretender aquí hacer un análisis profundo de ambas teorías económicas y dar una solución a este problema que divide al mundo de hoy en dos bloques contrapuestos, sólo haremos mención a algunas de las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas.

Básicamente podemos decir que ambos sistemas económicos tienen en común sus fundamentos técnicos, es decir el desarrollo del maquinismo, la división del trabajo, la producción en masa y la especialización. Lo que los diferencia son sus aspectos jurídicos y psicológicos.

En el aspecto jurídico la oposición es fundamental, mientras que en el sistema capitalista la propiedad de los medios de producción está en manos privadas, en el sistema colectivista pertenece a la sociedad, representada por el Estado o poder público, que es el que destina a los ciudadanos para la explotación o utilización de esos medios de producción.

En los sistemas capitalistas, los salarios que se abonan a los que trabajan en la empresa se consideran como costos corrientes. El beneficio que queda, una vez cubiertos los costos corrientes y las provisiones necesarias, se distribuye entre los socios capitalistas que aportaron el capital, participando también la colectividad en dichos beneficios por medio de los impuestos que la empresa debe abonar. Como ya dijimos, la sociedad también participa de los beneficios de la empresa capitalista por medio de las subvenciones y subsidios que generalmente se acuerdan a instituciones de bien público sin fines de lucro. Por el contrario; en los siste-

mas colectivistas no existe la renta para el capital invertido no se considera al salario como costo sino como una distribución de los beneficios obtenidos en la producción después de cubiertos los costos de materias primas, equipos, etc. y efectuadas las provisiones necesarias para mantener la productividad. Jurídicamente el salario no es más que la participación del trabajador en la producción colectiva a la que ha contribuido. De esta manera, en la teoría colectivista no existe una clase capitalista dueña de los medios de producción y otra proletaria que trabaja para la primera. Teóricamente todos reciben un salario igual, proporcionado a su esfuerzo, pero no hay renta percibida sin trabajo. Si bien el sistema colectivista eliminó teóricamente las clases sociales, la práctica demostró que han nacido otras diferencias en los ingresos y niveles de vida originadas por la capacidad técnica o la posición ocupada en los organismos políticos, sindicales o gubernamentales.

En el sistema de economía de mercado la producción está regulada por el mecanismo de la oferta y la demanda que, a pesar de la intervención reguladora del Estado, es el que en definitiva determina los precios. En el sistema colectivista es la autoridad gubernamental la que, por el manejo político de los precios, determina qué artículos deben producirse para satisfacer las necesidades, en el orden de prioridades establecido por el organismo planificador.

Como crítica a ambos extremos podemos decir que si bien en la economía libre de mercado muchas veces se producen los bienes sin tener en cuenta el grado de prioridad de las necesidades a satisfacer sino la lucratividad que deja la comercialización, en los sistemas colectivistas es la autoridad oficial planificadora la que determina qué necesidades deben satisfacerse en primer lugar, lo

que evidentemente significa coartar en muchos casos la libertad individual y las inclinaciones humanas. Es cierto que en las economías de mercado muchas veces se invierten capitales en la producción de bienes que satisfacen necesidades de segundo o tercer orden (diversión, esparcimiento, lujos e inclusive vicios) cuando no hay recursos de capitales para la producción de alimentos, vestido o vivienda, que son necesidades de primer grado. Pero también es cierto que en la economía colectivista planificada, al no existir un mercado regulador de los precios sino un monopolio oficial, no existe incentivo o punto de comparación para mejorar los sistemas de producción y aprovechar más los esfuerzos aumentando la productividad. Sin embargo, es necesario recordar que aún en la economía capitalista, el mecanismo de los precios y la libre competencia se ven entorpecidos por las agrupaciones monopolísticas que regulan la producción e imponen los precios.

En la economía capitalista es factible que la producción no se adecúe a las necesidades de la colectividad y exista déficit o exceso en la misma. Si bien en la economía colectivista planificada esto no debería ocurrir pues dichas necesidades se han previsto y analizado previamente para ajustar la producción, también cabe destacar que la complejidad de la sociedad de hoy y los rápidos e incesantes cambios que la ciencia y la técnica introducen en el aparato productor, hacen muy difícil la planificación, sobre todo en los países de industrialización avanzada, corriéndose el peligro de demorar el proceso productor y perjudicar la comunidad por no ajustarse el plan a las realidades de la hora en que se vive.

Con lo dicho creemos haber dado un panorama de los problemas que presentan ambos sistemas económicos.

Para terminar repetiremos que las ideas socialistas y colec-

tivistas nacieron como reacción a los errores, abusos y defectos del capitalismo liberal clásico y como consecuencia de esa reacción éste fué evolucionando y admitiendo la participación oficial en miras del bien común. Si en 1925 se hubieran querido aplicar en los EE.UU. las medidas económicas que hoy fijan precios de sostén a la producción agrícola, regulan la política crediticia, fijan las tasas de interés, obligan a los seguros de desocupación, etc., los liberales clásicos hubieran clamado contra ellas tachándolas de "socialistas" o "comunizantes". Sin embargo es probable que esas medidas oficiales impidan que se vuelvan a producir crisis del tipo de los años 1929 y siguientes.

En los países subdesarrollados o de recursos insuficientes es donde posiblemente se imponga más la intervención oficial para determinar las grandes líneas del proceso productivo de acuerdo a lo que más conviene a la comunidad nacional o regional. Siendo los recursos técnicos y de capitalización más reducidos que en los países de economías desarrolladas, es evidente que no podrán soportar los "costos futuros" de un desarrollo industrial acelerado que permita producir en forma eficiente y competitiva con los organismos industriales de los países más industrializados.

El papa Paulo VI lo dice claramente en su encíclica sobre la promoción del desarrollo de los pueblos al señalar la distorsión creciente entre las naciones industrializadas y las de economía aún primitiva: "Las naciones altamente industrializadas exportan sobre todo productos elaborados, mientras que las naciones poco desarrolladas no tienen para vender más que productos agrícolas y materias primas. Gracias al progreso técnico los primeros aumentan rápidamente de valor y encuentran suficiente mercado. Por el contrario,



los productos primarios que provienen de los países subdesarrollados, sufren amplias y bruscas variaciones de precio, muy lejos de esa plusvalía progresiva. De ahí provienen para las naciones poco industrializadas grandes dificultades, cuando han de contar con sus exportaciones para equilibrar su economía y realizar su plan de desarrollo. Los pueblos pobres permanecen siempre pobres y los ricos se hacen cada vez más ricos" (13). Con ello afirma que la regla del libre cambio no puede seguir rigiendo por sí sola las relaciones internacionales, como lo proponía el liberalismo clásico, sobre todo cuando existe diferencia notoria en la potencialidad económica de las naciones.

Por ello llama a una mayor equidad en los convenios internacionales, pidiendo un espíritu solidario entre todas las naciones.

Mientras ésto no sea realidad, y sin propugnar por ello un cerrado nacionalismo económico cuyos graves males ha demostrado ya la historia, el único camino que queda a las naciones menos industrializadas es programar de la mejor forma posible el empleo de los recursos con que cuentan y el desarrollo de sus producciones, para evitar el desperdicio de recursos y la dispersión de esfuerzos.

Aun en las naciones más desarrolladas, ni los gobiernos ni las grandes organizaciones industriales privadas dejan de lado la programación económica. Por consiguiente, la disyuntiva que se presenta a los países que están en vías de desarrollo, como el nuestro, no es ya discutir si debe programarse o no, sino ver si la programación la hacen directamente ellos de acuerdo a las conveniencias de su población o si, al no programar su economía, permiten que lo hagan de acuerdo a sus propios intereses como importadores o exportadores los organismos planificadores de otras naciones o los gru-

pos industriales y financieros internacionales.

La otra cuestión que se presenta en el problema de la planificación, y quizás la más difícil de resolver, es determinar de qué forma y hasta qué grado debe llegar la intervención de los poderes públicos.

Debe la autoridad gubernativa apropiarse de los medios de producción y fabricar todo aquello que sea necesario, en la cantidad requerida para satisfacer aquellas necesidades que el plan considere conveniente? Debe el plan determinar cuántas fábricas deben montar los particulares y dónde deben hacerlo, permitiendo o no su instalación según lo prevea el plan? Debe el organismo planificador determinar cuántas toneladas de trigo, acero o caucho deben producirse y conforme a ello fijar cupos de producción a los establecimientos oficiales o privados instalados? Debe la autoridad gubernamental planificadora dirigir la producción por medio del establecimiento de precios políticos? Debe la autoridad planificadora simplemente aconsejar, asistir y alentar a la actividad privada para que se oriente hacia aquellas actividades productoras que la comunidad necesita?

Estos interrogantes plantean sólo algunas de las múltiples formas como puede ponerse de manifiesto la planificación oficial. Creemos que quizás la forma de planificación que más se adapte a nuestra forma de vida "occidental y cristiana", respetando los valores básicos de la persona humana y coordinando la libertad individual con el bien común, es que el Estado, mediante la utilización de los poderosos incentivos del crédito, la política impositiva, el desarrollo de infraestructuras (carreteras, puertos, aeródromos, energía) la política aduanera, etc., oriente la producción y la economía en general, promoviendo el desarrollo de aquellas actividades

que interesan a la comunidad o de aquellas zonas en las que se desea elevar el nivel de vida de su población. El manejo adecuado de los poderosos instrumentos económicos citados, obrando a manera de incentivos a la actividad empresarial privada, hará que en la práctica la acción oficial dirija y oriente toda la actividad productora de una nación. No obstante también creemos que la planificación estatal puede llegar, si fuera necesario y a pesar de los peligros de la burocratización, a que el Estado asuma directamente algunas de las actividades productoras o servicios públicos esenciales, en forma totalmente oficial o en colaboración con el capital privado bajo la forma de "sociedades de economía mixta" que gradualmente irían pasando a manos privadas en igualdad con otras empresas, una vez que se hayan afianzado en el mercado y no necesiten ya del apoyo estatal.

Esta forma de planificación y de intervención oficial en el proceso productivo es la más adecuada a seguir en los países en vías del desarrollo para elevar su nivel de industrialización, sin sacrificar la libertad individual y los valores básicos de la persona humana tan caros a nuestra civilización.

Ello es lo que, en términos generales, predica Paulo VI en la "Populorum Progressio" al decir "La sola iniciativa individual y el simple juego de la competencia no serán suficientes para asegurar el éxito del desarrollo. No hay que arriesgarse a aumentar todavía más la riqueza de los ricos y la potencia de los fuertes, confirmando así la miseria de los pobres y añadiéndola a la servidumbre de los oprimidos. Los programas son necesarios para animar, estimular, coordinar, suplir o integrar la acción de los individuos y de los cuerpos intermedios. Toca a los poderes públicos escoger y ver el modo de fijar los objetivos que hay que proponerse, las

metas que hay que fijar, los medios para llegar a ellas, estimulan-  
do al mismo tiempo todas las fuerzas, agrupadas en esta acción co-  
mún. Pero ellos han de tener cuidado de asociar a esta empresa  
las iniciativas privadas y los cuernos intermedios. Evitarán así  
el riesgo de una colectivización integral o de una planificación  
arbitraria que, al negar la libertad, excluiría el ejercicio de los  
derechos fundamentales de la persona humana. Porque todo programa  
concebido para aumentar la producción al fin y al cabo no tiene o-  
tra razón de ser que el servicio de la persona humana" (14).

Lamentablemente siempre queda el peligro en toda planifi-  
cación o incentivación oficial que la misma premie o subsidie, con  
recursos de la comunidad social, una acción empresarial ineficiente  
que derroche o malgaste los recursos puestos a su disposición y sin  
preocuparse de progresar técnicamente por no tener que enfrentar  
competencia que la obligue a mejorar su calidad o bajar sus costos.  
También siempre queda el peligro de las interferencias y presiones  
políticas que pueden ejercerse sobre las direcciones y los organis-  
mos sindicales, con fines electoralistas o de intereses de grupo,  
en empresas o actividades de que algún modo, para permanecer en el  
mercado, dependen directamente o indirectamente de la acción oficial.

### 3º) LA PRODUCTIVIDAD Y EL PROGRESO CIENTIFICO Y TECNICO

Al tratar en el Capítulo I los objetivos económicos de la  
empresa hemos hecho mención a los problemas que se le presentan pa-  
ra "permanecer en el mercado" por los incesantes y vertiginosos a-  
vances de la ciencia, cuya aplicación a las técnicas productivas  
revolucionan los métodos de fabricación y hacen rápidamente inútil-  
les máquinas, equipos y plantas enteras que aún podrían seguir fun-  
cionando durante mucho tiempo.

Dijimos entonces que el costo social de tales cambios es sumamente elevado y que el problema se presenta con mayor agudez cuanto más desarrollada está la industria de una nación. Hablamos también de las elevadas sumas que todas las empresas deben dedicar a la investigación científica y a la capacitación para las nuevas técnicas. Seguir este ritmo acelerado de progreso técnico en los países subdesarrollados es prácticamente imposible y si se hace por imposición de una autoridad gubernamental dictatorial, es a costa de privar a la población de otros recursos necesarios para satisfacer necesidades primarias y mantener un bajo nivel de vida. Posiblemente los frutos los recojan las futuras generaciones, pero el costo para la población actual es casi siempre demasiado elevado y puede llegar a significar penurias y miseria difícilmente soportables que pueden poner en peligro toda la estructura social y llegar a desintegrarla.

Para resumir el planteo de este problema de la empresa de hoy diremos que lo que hay que tratar de medir y definir es si la productividad creada por la empresa es suficiente para cubrir los "costos futuros", es decir las provisiones necesarias para cubrir la incertidumbre de permanecer en actividad productiva eficiente en los próximos cinco, diez o quince años. Si la productividad creada no alcanza a cubrir esas provisiones, evidentemente la organización industrial no puede subsistir como tal y está condenada al fracaso, originando graves males a la sociedad. Por eso la programación o planificación tratan de disminuir esa incertidumbre, atenuando los efectos de los cambios bruscos, para lo cual moderan a veces los ascensos bruscos en una coyuntura favorable para evitar la caída en depresiones profundas.

Aunque esto quizás retrase algo el progreso tecnológico y

la productividad, es probable que la comunidad en definitiva salga beneficiada, al evitarse altibajos demasiado pronunciados en la actividad económica; y todo esto lo decimos no sólo pensando en que hay que mantener "en buen estado de funcionamiento" la organización productora industrial, sino teniendo en cuenta fundamentalmente que esa organización debe estar al servicio de la sociedad y de la dignidad de la persona humana (15).

#### 42) EL LUCRO DE LA EMPRESA Y SU DISTRIBUCION

Dijimos, al tratar los objetivos económicos de la empresa, que el primero de ellos es el lucro o beneficio. Mencionamos entonces los excesos del capitalismo liberal y cómo el afán de lucro sólo debe ser incentivo para promover la actividad productiva y no el fin supremo en aras del cual se sacrifiquen otros fines y valores de la persona humana y de la comunidad social.

Definidos los límites del afán de lucro, sigue pendiente de resolver la cuestión de la forma como el mismo debe distribuirse.

En la economía liberal clásica, una vez cubiertos los costos corrientes de la actividad productora y efectuadas las razonables previsiones para el futuro, los beneficios deben retornar al capitalista propietario o accionista, como beneficio o renta debida al capital invertido.

En el capitalismo social o reglamentario parte de esos beneficios deben volver a la comunidad social que los hizo posibles, bajo la forma de impuestos con los que se realizan obras y se mantienen servicios que benefician a toda la comunidad.

En la economía colectivista pura prácticamente no existe el lucro y el beneficio que surge de la productividad creada se distribuye totalmente entre los que han contribuido a ella, es de-

cir entre las fuerzas del trabajo, bajo la forma de salarios, bonos de trabajo, etc., que dan al trabajador una capacidad adquisitiva para proveerse de los elementos necesarios a su subsistencia.

El problema que enfrenta la gran empresa industrial de nuestros días es determinar qué grado de participación sobre los beneficios corresponde a los distintos grupos sociales que contribuyeron al proceso productivo y al logro de ese beneficio, o sea:

- Los accionistas o capitalistas que aportaron sus ahorros para la instalación o expansión de la empresa.
- Los trabajadores, constituidos esencialmente por los obreros asalariados, aunque también corresponde incluir en este grupo al resto del personal técnico y administrativo que contribuyó al planeamiento y ejecución de la producción. Los trabajadores podemos considerarlos individualmente o bien en forma colectiva, bajo la forma de los sindicatos o gremios que los agrupan y representan.
- La dirección de la empresa, o sea aquellos hombres que han tenido a su cargo la coordinación de los factores productivos y que, como ya hemos dicho, cada día tienen menos vinculación con el primer grupo, o sea los propietarios jurídicos de la empresa.
- La comunidad local, o sea la ciudad, pueblo o región circundante a la empresa, en la cual viven y desarrollan sus actividades vitales la mayor parte de los hombres que trabajan en ella, junto con sus familias. La participación de esta comunidad local en los beneficios de la empresa puede manifestarse de diversas formas entre las que podemos mencionar los subsidios o subvenciones para actividades culturales científicas, artísticas, de salubridad, etc., o bien contribuciones a obras urbanísticas (vivienda, caminos, servicios públicos, etc.).

Mencionamos aquí la comunidad local (pueblo, villa, región)

en razón de que estimamos que muchas veces no se la tiene en cuenta como es debido en la distribución de los beneficios de la empresa, a pesar de ser ella la que soporta en mayor grado las molestias e inconvenientes propios e inevitables de toda actividad fabril. Es equitativo por lo tanto que la comunidad local se vea compensada en parte por los inconvenientes que soporta.

- La comunidad nacional. Hemos dicho que es lógica esta participación por cuanto en definitiva es la que al consumir los productos fabricados o utilizar los servicios que brinda la empresa, posibilita su beneficio. Este retorno a la comunidad social se hace generalmente bajo la forma de impuestos que recauda la autoridad gubernamental y emplea en servicios públicos u obras de interés general. Uno de los problemas más difíciles que enfrentan las empresas de muchos países es la voracidad fiscal o sea la pesada carga impositiva que a veces toma para sí la mayor parte del beneficio empresarial o su casi totalidad, llegando también, como consecuencia de la carrera inflacionaria, a gravar beneficios teóricos o meramente contables, es decir que en la práctica las empresas privadas se van descapitalizando, pasando su capital a las arcas fiscales para ser consumidas en obras o servicios públicos ineficientes, burocratizados y por lo tanto de costo muy elevado.

- La comunidad internacional. Si bien parecería ilusorio o utópico afirmar que toda la humanidad, particularmente las poblaciones de las regiones más subdesarrolladas y pobres deben participar de los beneficios de la empresa, consideramos que esta solidaridad internacional es imprescindible para el pleno aprovechamiento de los beneficios que obtiene el hombre al arrancar a la naturaleza los recursos que le brinda y, al hacerlos aptos para el consumo, posi-



biliter su pleno desarrollo como ser racional y espiritual.

Decir ésto no es más que repetir lo que León XIII y sus sucesores predicaron en sus diversas "encíclicas sociales" desde 1892 hasta el presente y que Pablo VI refirma claramente en la "Populorum Progressio".

Aún sin entrar en la consideración de objetivos morales, religiosos o de justicia, desde un punto de vista puramente económico es necesario que toda la comunidad internacional participe solidariamente de los beneficios de la industrialización. Con el desarrollo de los medios de comunicación es evidente que las distancias se van acortando y el mercado consumidor se ensancha. Evidentemente, para poder colocar en esos mercados la producción obtenida es necesario crear en ellos capacidad adquisitiva y si ésta no se alcanza con los recursos propios, los países cuya capacidad industrial es mayor tienen que contribuir a crearla en aquellos más pobres o subdesarrollados, para poder colocar en ellos sus productos industriales. Posiblemente esta necesidad económica ha sido la principal causa eficiente de la aparición de las ideas sobre "la economía del desarrollo" que tan eufóricamente se pregonan en los últimos años.

Esta misma solidaridad económica internacional es imprescindible para mantener la paz internacional, pues la miseria y un nivel de vida infrahumano en cualquier país o región es fuente de reacciones y conflictos sociales o internacionales y caldo de cultivo para las guerras.

Esto ya se vió y dejó sentado en el primero de los considerandos de la parte XIII del Tratado de Paz de Versalles (1919), donde se creó la Organización Internacional del Trabajo, al decir que: "...la Sociedad de las Naciones tiene por objeto asegurar la

paz universal, y que tal paz no pueda estar fundada sino sobre la base de la justicia social".

Después de la segunda guerra mundial la Conferencia de Filadelfia fué más lejos y afirmó, como base para una paz duradera, la necesidad de la colaboración económica entre las naciones, para reducir las pronunciadas diferencias entre los niveles de vida de sus respectivas poblaciones, lo que provoca conflictos internacionales.

Estas también fueron probablemente las miras del desaparecido presidente Kennedy al propugnar un mayor aporte de los Estados Unidos para lograr el desarrollo de los países latinoamericanos, lo que denominó "Alianza para el Progreso". Lamentablemente, con su desaparición y por la presión de grupos de intereses, muchos de sus ideales están aún muy lejos de concretarse y son todavía nada más que buenas intenciones.

#### 5º) EL PROBLEMA DE LOS SALARIOS

El problema de la fijación de las escalas de salarios en la empresa es el que con mayor frecuencia ha producido y sigue produciendo enfrentamientos entre la dirección y las fuerzas del trabajo representadas por las organizaciones sindicales.

Ello se debe fundamentalmente a que, mientras la dirección de la empresa sólo se ve en el salario a uno de los elementos del costo de producción con incidencia directa en el costo final y por lo tanto en el margen de beneficio sobre el artículo terminado, el mismo constituye para el obrero su única fuente de ingreso, su única renta, con la cual debe cubrir todas sus necesidades y las del grupo familiar.

Además, el nivel de salarios alcanzado por una determinada

profesión u oficio contribuye preponderantemente a fijar la posición social que se reconoce a cada obrero, técnico o profesional y de ahí su importancia no sólo económica sino también social y psicológica.

Evidentemente, cuando el nivel de salarios está por debajo de lo imprescindible para cubrir las necesidades vitales e impide toda evolución o progreso en el asalariado, resulta lógica la reacción y el empleo de las armas que da la agremiación para lograr una mayor participación en la lucratividad creada por la empresa. Esto ocurre así generalmente en los países de economía subdesarrollada y de recursos insuficientes, donde por lo común impera la carrera inflacionaria en la que los salarios jamás alcanzan a los precios. No obstante, los conflictos por las escalas de salarios aparecen y revisten importancia en países con desarrollo industrial avanzado, en los que los asalariados han alcanzado un nivel digno y bastante elevado.

En la diferencia de puntos de vista que tienen la empresa y el trabajador sobre la naturaleza y función del salario encontramos las raíces de todos los conflictos relativos a las escalas de salarios. Así por ejemplo al hablar de los objetivos económicos de la empresa nos referimos a la lucratividad y al aumento de la producción. Pero estos objetivos no interesan a los trabajadores, que son ajenos a ellos y muchas veces le presentan una oposición encarnizada por considerar que dichos fines se oponen a los propios por quitarle algo que les pertenece o porque les exige un mayor esfuerzo productivo.

Entre los costos de producción de la empresa figuran fundamentalmente las materias primas, los salarios y la amortización del equipo productor. El ideal de toda empresa es de que todos sus



costos sean flexibles (variables), es decir que se adapten al máximo a los niveles de producción, que varían junto con ella fácilmente, manteniendo invariables los costos unitarios.

Las materias primas son costos flexibles. La amortización del equipo productor es un costo fijo que aumenta los costos unitarios si se produce a un nivel inferior a la plena capacidad. Con respecto a la mano de obra, o sea los salarios, la empresa desearía que fueran un costo totalmente flexible, de modo tal que en cualquier momento, de un día para otro, pudiera reducirse o aumentarse en la cantidad deseada el número de horas-hombre trabajadas y consecuentemente el monto de dinero necesario para pagarlas. Sin embargo al trabajador no le interesa que los costos sean flexibles y por el contrario se opone a ello ya que lo que más le preocupa es la seguridad de su salario y no los costos de producción. Inclusive puede afirmarse que una vez alcanzado un nivel de vida razonable, interesa más al obrero la seguridad de su salario que un aumento progresivo del mismo.

La seguridad al salario es pues uno de los principales problemas que debe afrontar y resolver la empresa. Los seguros de desempleo y los sistemas previsionales tienden a neutralizar los efectos corrosivos que esta inseguridad produce en las relaciones obrero-patronales y reducir los graves males de la desocupación.

La acción de los dirigentes gremiales está orientada siempre a aumentar el nivel de los salarios. Casi podríamos decir que es su razón de ser. El dirigente gremial, para mantener su posición de tal, nunca podrá renunciar a la lucha por conseguir un salario más elevado lo que sería considerado por los afiliados como un delito de alta traición. Aunque los dirigentes gremiales

tongan plena conciencia de que una industria no puede abonar salarios más elevados están obligados a seguir luchando para conseguirlos (16).

Esto puede ser funesto para la actividad empresarial, pues si todos los beneficios sobre los costos corrientes van a parar a las arcas fiscales y a los obreros en forma de salarios más elevados que los que la empresa debería pagar, no quedará beneficio alguno para destinar a su expansión y modernización, con lo cual se la coloca en un punto de equilibrio demasiado peligroso que inhabilita su permanencia en el mercado si no se consiguen nuevos capitales para dichos fines. En una gran industria sobre la base de la demanda de mejores salarios por parte de los gremios ha hecho que muchas veces deba intervenir como árbitro el poder gubernamental interesado en mantener la paz social y evitar las huelgas. Esta fijación oficial de los salarios puede perjudicar a las empresas medianas o pequeñas que no pueden abonarlos, con lo cual se fortalecerán las tendencias monopolísticas. También puede perjudicar a los gremios, cuyos dirigentes pierden relevancia a los ojos de los afiliados, quienes le restarán su apoyo para darle a los poderes políticos que deciden sobre sus ingresos. Pero por lo común, en vez de creemos que esta rápida renuncia de los distintos aspectos del problema de los salarios hará comprender la urgente necesidad que las direcciones empresarias y las organizaciones gremiales tomen conciencia del verdadero enfoque del problema para lograr una mayor comprensión. Esto no quiere decir que no deba existir oposición y lucha entre ambas posiciones, lo que hasta puede considerarse positivo, sino que con esta confrontación de intereses contrapuestos ambas partes deben tener presente que sus decisiones repercutirán en otros sectores de la comunidad social e incluso en el

futuro de la producción industrial libre.

6a) EL DIVORCIO ENTRE LA PROPIEDAD Y LA DIRECCION

Otro de los problemas que enfrenta la gran empresa de nuestro tiempo es que cada vez en mayor grado y con mayor intensidad cuanto más grande es su dimensión, las personas que la gobiernan y dirigen son distintas de las que han aportado su capital.

Ello se debe fundamentalmente a la magnitud de los capitales requeridos, como ya se ha dicho al comienzo de este capítulo, y también a la complejidad de la función directiva, que hace que ya no pueda pensarse en montar una gran industria sobre la base del deseo, la visión o intuición de un "hombre de empresa" que posea o reúna los capitales necesarios. La dirección empresarial requiere cada día en mayor grado verdaderos "especialistas" en diversas disciplinas (producción, comercialización, administración, relaciones industriales, investigación científica, etc.) para ocupar los cuadros directivos, que si bien son coordinados por la dirección gerencial y orientados por los programas del Directorio, tienen un amplio margen de responsabilidad y autoridad para decidir. En conjunto constituyen el gobierno de la empresa pero, por lo común, su participación en el capital es nula o mínima y ocupan sus posiciones ejecutivas en virtud de su experiencia o capacidad comercial, técnica o administrativa.

Otro de los hechos que han contribuido a la desaparición gradual de la conjunción propiedad-dirección ha sido muchas veces la falta de interés o capacidad de los herederos del hombre que creó, dirigió personalmente y desarrolló una empresa. Dichos herederos van enajenando su participación en el capital, derivando la inversión hacia otras actividades que les interesan más, per-

diendo de ese modo su posición mayoritaria. No obstante, por tradición, por sentimentalismo o por la falta de interés de los nuevos inversionistas, continúan al frente de las empresas los descendientes de sus primitivos fundadores a pesar de no ser ya los principales propietarios del paquete accionario.

A veces, a la inversa, esa misma falta de interés o capacidad de los herederos para dirigir la empresa hace que, sin desprenderse de su participación mayoritaria en el capital, encomiendan la dirección y administración a hombres de negocios, profesionales o técnicos de su confianza.

Esta transformación gradual de las empresas de mediana dimensión pertenecientes a grupos familiares ha ocurrido en todas partes y particularmente en Europa Occidental donde su número es muy importante (17).

También es causa del divorcio entre la propiedad y la dirección de las empresas, y así ha ocurrido principalmente en los Estados Unidos, la concentración e integración de los organismos productores, que originan continuas fusiones de empresas donde ninguno de los grupos fusionados detenta la mayoría del capital, delegándose la dirección ejecutiva en hombres de negocios, profesionales o representantes de grupos financieros que tienen una participación muy reducida en el paquete accionario. Esta evolución en el gobierno de las empresas ha hecho que prácticamente no aparezcan ya los grandes "genios" de la industria, como lo fueron Ford, Rockefeller (Standard Oil) o Morgan (United Steel) en los Estados Unidos o los Krupp y los Thyssen en Europa. En su lugar ha ido apareciendo un nuevo tipo social, el de los "dirigentes de empresa", constituido generalmente por profesionales especializa-

dos en distintas ciencias o técnicas ("tecnocracia").

Esta transformación de la función directiva empresaria ofrece aspectos positivos y negativos que a continuación analizaremos brevemente.

En primer término, podemos decir que este cambio es positivo al dar la dirección empresaria a hombres provenientes de distintas clases sociales, formados generalmente en las aulas universitarias lo que presupone una cierta formación cultural además de técnica y un mayor sentido social que el que normalmente se puede adquirir en la lucha diaria de los negocios, donde imperan la mayor producción y el máximo de beneficios. Si bien todo dirigente de empresa debe tomar en vista siempre dichos objetivos y debe rendir cuentas ante sus mandantes sobre el grado en que los ha alcanzado, es de suponer que una dirección profesional, no propietaria del capital y más o menos ajena a los beneficios de la empresa, estará mejor predispuesta a poner menos acento en el afán de lucro que caracterizó al capitalismo liberal y dedicar mayores esfuerzos al bienestar de la comunidad fabril bajo la forma de salarios más justos o de obras sociales en su beneficio.

El desarrollo que han tomado en los últimos tiempos las "relaciones humanas", aunque son una solución insuficiente a los problemas existentes, constituye un paso positivo en la humanización de la empresa. Lógicamente lo dicho es en términos muy generales, ya que en definitiva la forma como se ejerza la dirección empresarial dependerá de los principios éticos, morales y sociológicos que profesan los dirigentes de empresa, que al fin de cuentas son hombres como todos, con sus virtudes, defectos y vicios.

Otro de los aspectos positivos de esta evolución en la dirección empresaria lo constituye una mayor intervención de los es-



tudios e investigación en la toma de decisiones, en lugar de ac-  
tuarse solamente de acuerdo a la sola voluntad autoritaria e in-  
tuitiva del dueño-director de la empresa. Esto produjo grandes  
progresos en el desarrollo industrial pero también ocasionó gra-  
ves reveses y crisis con su secuela de males sociales. Sin em-  
bargo Schumpeter critica esta evolución de la función directiva  
diciendo que con ello los "hombres de empresa" irán desaparecien-  
do para transformarse en meros administradores rutinizados y buro-  
cratizados que paralizarán a las empresas. Dice que el afán de  
progreso e innovación está perdiendo importancia, que el progreso  
tecnológico es llevado a cabo por especialistas que hacen lo que  
se les requiere, en la forma establecida, que es estrictamente con-  
trolada y calculada. Señala también como negativo el hecho de que  
hoy ya no interesa tanto el deseo de poder en la industria, ese li-  
derazgo empresarial que caracterizó y posibilitó el desarrollo del  
capitalismo industrial (18).

Evidentemente, mucho hay de cierto en estas afirmaciones y  
existe realmente en muchos de nuestros actuales dirigentes de em-  
presa una reacción subconciente a todo cambio e innovación por los  
riesgos que lleva aparejada su aplicación. Se prefiere general-  
mente, para conservar una posición directiva alcanzada, no intro-  
ducir cambios fundamentales en un proceso productivo hasta tanto  
no se haya probado con absoluta certeza su conveniencia económica.  
Es esto absolutamente criticable siempre? Es probable que ese es-  
píritu conservador, que ese exceso de prudencia, ocasiona algún re-  
traso en el progreso tecnológico, pero también es probable que mu-  
chas veces haya evitado el derroche de recursos y esfuerzos por la  
introducción de cambios no suficientemente probados y experimenta-

dos. Una posición intermedia, sanamente audaz y prudente, es el ideal a alcanzar en la dirección empresarial de nuestros días y este es otro de los problemas que requieren solución: la formación de dirigentes aptos.

En tal sentido merecen destacarse los esfuerzos de muchos años del titular de la Cátedra, Dr. Juan Llamazares, por procurar que los egresados de Ciencias Económicas tuviéramos la formación básica que requieren las empresas modernas. La creación de la carrera de "Licenciado en Administración" significó un paso decisivo para lograr tal objetivo (19).

Otro problema grave a resolver es determinar si la dirección de la empresa (el Directorio, la Gerencia) tal como funcionan actualmente, constituyen realmente un gobierno legítimo para la misma, dejando de lado la ficción jurídica que así lo consagra.

En la democracia política el gobierno es "del pueblo, por el pueblo y para el pueblo", según el conocido y repetido principio. Es aplicable esto al gobierno de la empresa?

En primer lugar, aunque legalmente los accionistas propietarios "eligen" a sus gobernantes o directores, la realidad de las asambleas de nuestro medio y de casi todos los países demuestra que una ínfima minoría de los accionistas concurre a ellas y que por lo regular siempre dan su aprobación a la elección de directores propuesta por la anterior dirección, que elige a los colaboradores entre personas de su confianza, a los representantes de grupos financieros vinculados a las operaciones crediticias de la empresa, a personas de prestigio en el ámbito empresarial o bursátil, a figuras vinculadas a los medios políticos que puedan lograr o "facilitar" el apoyo oficial cuando sea requerido, a hombres vinculados con los

principales clientes o firmas distribuidoras de los productos de la empresa, cuando no simplemente a familiares o amigos que poco o ningún conocimiento e interés tienen en las actividades empresarias. Ello explica, analizando la composición de los directorios de las principales sociedades anónimas de cualquier plaza, que los mismos nombres se repitan en muchas de ellas cuyas actividades no tienen ninguna relación y que dicen a las claras que esos "directores" son algunas veces simples figuras decorativas o a lo sumo agentes de "relaciones públicas", cuando no defensores de intereses particulares bien definidos no siempre identificables con los de la empresa. Por otra parte tenemos a los asalariados, o sea a los obreros y empleados que trabajan en la empresa, que no ven en la dirección a sus legítimos representantes sino a los defensores de intereses opuestos. Y puede decirse que esto ocurre no sólo en las empresas de los regímenes capitalistas sino también en los sistemas colectivistas. Inclusive, esta oposición entre las fuerzas del trabajo y la dirección empresarial se ha manifestado en entidades cooperativas o sociedades anónimas donde rige el accionariado obrero y la dirección es elegida por los asalariados.

Tampoco puede afirmarse que la dirección empresarial, tal como funciona actualmente, satisface los intereses de la comunidad social o política y que éstas se vean representadas en el gobierno de la empresa.

Ante esta realidad sumamente compleja y juzgando la legitimidad de la dirección empresarial de acuerdo a los cánones de la democracia política, se llega a la conclusión que evidentemente no se trata de un gobierno legítimo, ya que sólo defiende los intereses propios de la empresa como tal, es decir su lucratividad y productividad. Estos objetivos no siempre concuerdan y a veces se

enonen a los de los propietarios del capital, a los de los asalariados y a los de la comunidad social y política.

Buscar entonces una forma legítima de gobierno o dirección empresaria constituye uno de los principales y más complejos problemas de nuestra sociedad industrial.

#### 7º) LA FUNCION DE LOS CUAIROS INTERMEDIOS

Al hablar del problema de los salarios dijimos que muchas veces, sobre todo en las naciones que han alcanzado un nivel de vida aceptable, al obrero individual preocupa tanto o más el obtener "la seguridad" de mantener su empleo que el alcanzar un mayor salario o participar en los beneficios o en el gobierno de la empresa.

También hemos hecho mención a los problemas humanos que plantea la producción masiva en serie al quitar al obrero la posibilidad de tener una comprensión total del proceso productivo, ya que realiza una o varias tareas simples y parciales que lo hace un verdadero complemento de la máquina.

Veamos ahora cual es la actitud mental que, respecto de estas cuestiones, predomina en esa clase de asalariados que constituyen el "nivel medio" de la empresa, comprendiendo dentro de este grupo, con carácter genérico, a los supervisores, jefes de plantas, jefes departamentales, sub-gerentes, etc., es decir a todos aquellos profesionales, expertos o técnicos que se encuentran ubicados entre la dirección superior y los simples trabajadores manuales o administrativos, cualquiera sea su denominación o jerarquía dentro de la comunidad fabril.

Con respecto al problema de la seguridad y el nivel de salarios, puede decirse que en los profesionales y técnicos del nivel

medió este tipo de preocupaciones existe en menor grado y son numerosas muchas veces por un deseo de mayor participación en los actos de gobierno de la empresa. Puedo afirmar que, a diferencia de los obreros, están dispuestos a perder algo de su libertad de acción frente a la dirección superior a cambio de una porción mayor de responsabilidad y de poder de decisión en sus actividades diarias. En general, estos jefes intermedios desearían "estar más cerca de la dirección", "conocer más los objetivos y planes de acción" y "ser más consultados" en las decisiones importantes. En resumen, estos grupos intermedios, si bien no pretenden vulnerar la autoridad de la dirección, por lo menos en forma inmediata, desearían que sus comentarios, consejos o sugerencias fueran tenidos más en cuenta por aquélla en la toma de sus decisiones. Específicamente, debe verse en esto no sólo una ambición de ascenso personal sino también un reflejo aumentado de la misma insatisfacción que siente el obrero que realiza una ínfima parte, simple y repetitiva, de un complejo proceso productivo que ni llega a imaginar.

Esta necesidad de comprender, de ser escuchado y consultado, es mucho más aguda en este sector de la comunidad fabril que en los obreros. Y precisamente a este grupo medio es al que más cuesta comprender el conjunto y ubicar su función en el mismo.

El obrero, casi siempre con un nivel intelectual menos desarrollado y por lo tanto con menos inquietudes de este tipo, realiza por lo menos algo tangible, algo material y concreto que puede verse y quizás sea más fácil de complacerse pensando en que su tarea se integra con la de otros para producir un automóvil o un avión. Pero el experto, el técnico, el supervisor medio, sólo se mueve entre abstracciones, números, estadísticas, presupuestos, planes, fórmulas, esquemas o circulares de instrucciones, es decir elementos

abstraitos que requieren un gran esfuerzo mental para imaginar su concreción. Además, las aptitudes intelectuales de estos grupos generalmente son mayores y más difíciles de satisfacer que las del nivel obrero.

No obstante estas dificultades, es esta clase media industrial la que más necesita integrarse en el proceso fabril y asumir una "actitud directiva" en el mismo.

Ello se debe a varias razones fundamentales para el normal funcionamiento presente y futuro de la empresa industrial.

En primer término, son estos cuadros intermedios los que están en contacto más directo con los obreros y ejecutores, los encargados de coordinar sus tareas y los únicos que pueden transmitirles la visión de conjunto necesaria para que comprendan y realicen bien sus tareas individuales. Son los únicos que pueden quitar al obrero su sensación de que no son un engranaje o tornillo más de la gran maquinaria productiva y hacer desaparecer su frustración. Son las mejores y naturales vías de "comunicación" entre la dirección superior y los obreros. Además, para la dirección superior, que sólo se maneja con cifras, estadísticas y datos de carácter muy general, son el medio natural con que cuentan para tener una información más vivencial de lo que ocurre en los más apartados rincones de la empresa, que muchas veces sólo conocen por planes y gráficos o a través de cifras estadísticas.

Finalmente, es seguramente de estos cuadros intermedios de donde deberá surgir la "dirección superior" de los próximos lustros, razón de más suficiente para ir formándolo en esa capacidad directiva que tendrán que ejercer en el futuro.

Con lo dicho creemos haber puesto de manifiesto la importancia que reviste el problema de conseguir que los cuadros inter-

medios de la empresa adquirieron plena conciencia de su responsabilidad en la conducción, participando de ella en forma adecuada y capacitándose para desempeñar cada vez funciones de mayor envergadura.

La dirección superior debe programar este desarrollo y capacitación de los ejecutivos de nivel medio, seleccionando los más capaces y aptos para que algún día ocupen su lugar.

El gran énfasis que se está dando últimamente al desarrollo de las comunicaciones internas y a la capacitación en casi todas las grandes organizaciones empresarias, hace pensar que se ha visto el problema y se están buscando las soluciones adecuadas.

Para concluir con esta parte del trabajo hacemos referencia a la interesante investigación realizada en el año 1961 por el Instituto de Ciencias Políticas de la Universidad del Salvador, bajo la dirección de su profesor de Sociología, Dr. Fernando Cucvillos.

La encuesta comprendió a diez grandes empresas ubicadas en los alrededores de la ciudad de Buenos Aires y en la provincia de Córdoba que ocupan un total de aproximadamente 50.000 personas. Se confeccionaron cuestionarios especiales dirigidos al personal directivo, a los cuadros supervisores intermedios y al personal de empleados y obreros.

Con respecto al nivel medio, la mayor parte de los encuestados tenían bajo su supervisión entre 200 y 300 empleados u obreros, lo que indica un rango de supervisión bastante importante. Los resultados de la encuesta nos dan una pauta de como está constituido y qué inquietudes existen en el nivel medio de las grandes empresas que actúan en nuestro medio.

La satisfacción sobre antigüedad de estos funcionarios en sus empresas nos dice:

Con menos de 2 años. . . . .	35,3 %
De 2 a 5 años. . . . .	11,7 %
De 5 a 10 años . . . . .	17,77 %
Con más de 10 años . . . . .	35,3 %

Si bien puede apreciarse un aceptable porcentaje de supervisores con más de 10 años de antigüedad y experiencia en sus empresas, la acelerada expansión de las mismas ha traído como consecuencia el rápido ascenso de los que comenzaron como técnicos o simples operarios. Puede observarse asimismo un elevado porcentaje de supervisores con menos de dos años de antigüedad, lo que revela una gran movilidad en este nivel.

En cuanto al nivel cultural de dichos supervisores, la estadística arrojó el cuadro que sigue, que en términos generales indica un elevado porcentaje con estudios secundarios, técnicos o universitarios:

Primarios completos	5,9 %
Secundarios incompletos	23,5 %
Secundarios completos	29,4 %
Universitarios incompletos	5,9 %
Universitarios completos	11,7 %
Técnicos incompletos	5,9 %
Técnicos completos	17,6 %

Un 82,4 % de los supervisores encuestados respondió afirmativamente a la pregunta sobre si su trabajo era debidamente valorado, indicando con ello que en su gran mayoría se sienten depositarios de la confianza de sus directivos, que aceptan o por lo menos atienden y consideran seriamente sus proposiciones y sugerencias.

La encuesta también reveló un alto porcentaje de comunica-



ciones verbales directas (58,0%) entre la gerencia y los supervisores, lo que si bien puede reflejar cierto informalismo, hace presumir que hay una gran comunicación humana.

Los supervisores encuestados consideraban en general que las buenas relaciones entre patronos y obreros se fundamentan más en el respeto mutuo del factor humano (25,4%) y en el comportamiento de los gremios que en el aumento de los salarios o la conducta del gobierno nacional.

El 100% de los supervisores consultados consideró que las empresas deben desarrollar obras de bienestar social fuera de ella, como así también fomentar los cursos de capacitación técnica y profesional.

Un 76,5% de estos funcionarios supervisores consideró que la sociedad actual está mal organizada y que las diferencias sociales se eliminarán en el futuro, lo que nos revela una mentalidad dinámica alentadora en estos jefes intermedios y futuros dirigentes de empresa (20).

#### 80) LA DIRECCION Y EL GEMERO

En párrafos anteriores, al hablar sobre la separación creciente de la función directiva y la propiedad del capital, pusimos en tela de juicio la legitimidad del gobierno corporativo tal como la consagran las legislaciones actuales. Dijimos entonces que la dirección, tanto en los sistemas capitalistas como en las economías colectivistas, tiene como función básica procurar la máxima lucratividad y productividad para la empresa y que estos objetivos, si bien en teoría y al final deben reflejarse en un mayor bienestar para todos los integrantes de la empresa y para toda la comunidad social, por lo común son rechazados por ellos por conside-

rarlos onuestos a sus legítimos intereses y aspiraciones inmediatas. Aunque al analizar la historia y evolución del movimiento obrero en el mundo vemos que la casi totalidad de las luchas y conflictos han tenido como objetivos inmediatos mayores salarios o mejores condiciones de trabajo, podemos afirmar sin temor a equivocarnos que en el fondo de todas esas luchas siempre estuvo y está latente la aspiración gremial a lograr una mayor participación en las decisiones de la dirección, a alcanzar una mayor intervención de los asalariados en todo aquello que puede vulnerar sus intereses; en definitiva, a obtener una mayor participación del gremio en el control de la empresa.

Esta afirmación, teniendo en cuenta los objetivos de la dirección, a simple vista se contradice con la aspiración de los asalariados de obtener siempre mayores ventajas inmediatas, es decir una escala más elevada de salarios y mejores condiciones de trabajo.

Y es que realmente existe esta contradicción en la esencia del gremialismo actual. Por un lado, su bandera, casi su razón de ser, es luchar contra la dirección en defensa de los asalariados. Por otra parte el gremio cada día aspira más a participar de la dirección para orientar sus decisiones en favor de sus demandas. Si un día se logra esto, qué objetivos quedarán al gremialismo? qué banderas se izarán entonces? Al unirse dirección y gremio, tendrá éste razón de existir? No se está cavando el gremialismo su propia fosa al querer ocupar la dirección? Estos interrogantes plantean otro de los problemas más difíciles que enfrenta la organización empresarial de nuestros días y para encontrar la solución adecuada deben definirse claramente cuáles son las funciones de la dirección y cuáles las del gremio, llegando a la comprensión de que

hay mucho de común en esos intereses que hoy se ven como opuestos o irreconciliables.

Aún subsiste la idea que el nacimiento y desarrollo del gremialismo se debió a las fallas de la conducción empresaria bajo los cánones del liberalismo. No obstante, si bien hay mucho de cierto en ello, cabe destacar que día a día se van abriendo paso las ideas que reconocen a la función gremial una legítima participación en la dirección empresaria, al superar la realidad el principio clásico de que lo único que daba derecho al gobierno de la empresa era la propiedad de su capital.

Después de la segunda guerra mundial las legislaciones de la mayor parte de los países europeos consagraron los "consejos de empresa" en los cuales, de una u otra forma, con mayores o menores atribuciones, están representadas las fuerzas del trabajo que de ese modo participan de las deliberaciones y decisiones de la dirección.

La evolución del funcionamiento de estos "consejos de empresa" nos permite afirmar que en la práctica los delegados obreros sólo concurren a las reuniones cuando el temario incluye asuntos que directamente les interesan y que están capacitados para entender.

En la mayoría de los casos, por falta de interés o preparación, los integrantes del "consejo de empresa" prefieren abstenerse y no concurrir a muchas sesiones, para no verse comprometidos en la toma de decisiones que si bien en el fondo de sus conciencias admiten como justas y adecuadas, por no resultar del todo simpáticas a los trabajadores, harían peligrar su prestigio ante los afiliados y vulnerarían su derecho de oposición frente a la dirección, que prefieren conservar intacto para utilizarlo cuando sea conveniente.



No obstante, hay un campo donde la participación de los "consejos de empresa" es aceptada de buen grado por los gremiales y admitida sin reparos por la dirección. Se trata relativo a las obras y servicios sociales de la empresa, es decir en todo lo que se refiere a comedores obreros, guarderías infantiles, servicios asistenciales, actividades deportivas, centros culturales o de esparcimiento, transporte de personal, etc. Inclusive lo relacionado con la administración de planes de vivienda, de seguridad industrial, de capacitación, traslados de personal, etc.

De esta forma, los representantes obreros participan en las decisiones e inclusive administran una serie de obras y servicios cuyos beneficios pueden apreciar los trabajadores en forma directa e inmediata. La dirección se limita a poner a disposición los medios económicos necesarios para estos planes. A lo cual accede en la formulación y ejecución de dichos planes ejerciendo una discreta vigilancia, y sólo interviene en caso de graves deficiencias.

Aun a costa de errores e imperfecciones es preferible que la empresa se mantenga fuera de estas actividades y deje libertad de acción a las fuerzas del trabajo que verán en ellas algo "de los obreros, por los obreros y para los obreros".

Esta responsabilidad creará una conciencia directiva entre los representantes de los asalariados que es sumamente positiva y los hará integrar en la empresa. El objetivo a alcanzar es que esta actitud mental de la autoridad gremial se extienda también para el análisis y solución de otros graves problemas empresarios, más aún en aquellos casos en que las decisiones de la dirección que desagradan al gremio, son tomadas sin tener alternativas posibles, ya que se obra bajo la presión de factores ajenos a la empresa, como son los cambios técnicos, las decisiones del poder político, los

clitibajos del mercado nacional o internacional, muchas veces imposibles de proveer por el investigador más sagaz e imposibles de neutralizar por el dirigente más avisado.

En síntesis, disminuir la tensión entre la dirección y el gremio, lograr una mayor comprensión entre ambos, definir bien las funciones de ambos sectores, dar al gremio toda la participación en el gobierno de la empresa que sea posible y conveniente, no sólo a ellos sino también a la empresa y a la comunidad social. Tales son las metas a lograr para llegar a una organización industrial más humana, a una organización al servicio del hombre y de la sociedad.

Las raíces profundas del problema se encuentran en que tanto la dirección como el gremio exigen a los miembros de la empresa fidelidad, lealtad e identificación con sus respectivos objetivos. Es algo similar al conflicto que se manifestó muchas veces entre la Iglesia y el Estado, donde ambas instituciones exigen fidelidad a sus fieles y ciudadanos, que son los mismos hombres. Si las leyes del Estado se oponen o impiden el cumplimiento de los deberes religiosos o principios morales, surge el conflicto. A través de la historia la Iglesia ha tenido y sigue teniendo problemas de esta naturaleza con los gobiernos civiles. Sin embargo la comprensión recíproca entre ambos poderes ha encontrado casi siempre soluciones más o menos satisfactorias, reconociendo cada una de las partes los derechos de la otra, tratando de complementarse y no de interferirse mutuamente.

Por qué la dirección y el gremio no pueden seguir un camino similar y transferir en una "lealtad gemela" esa "lealtad dividida" que se exige al obrero y afiliado? (Trucker - Pág. 215).

Con ello el gremio obtendría el reconocimiento oficial de

su función directiva y se pondría fin a todos sus celos e inseguridades, que son el peor corrosivo en las relaciones obrero-patronales.

### 9º) EL GREMIO Y LA COMUNIDAD

Es evidente que si la organización gremial se integra en la empresa, como propugnamos en los párrafos precedentes, agregará a las muchas responsabilidades sociales que ya tiene una más, la de mayor importancia y la que resume todas las demás: participar en la dirección de la empresa.

La responsabilidad de participar en la gestión empresarial hace que la dirección gremial se enfrente de inmediato con su responsabilidad hacia la comunidad social en el problema de las escalas de salarios.

Si como gremialista el dirigente sindical está obligado a erigir siempre salarios más elevados para los afiliados que lo han elegido, como participante de la dirección empresarial y como miembro de la comunidad social puede llegar a comprender que sus demandas ocasionarán perjuicios a la empresa y a la comunidad nacional, distorsionando su economía.

Así por ejemplo, en las épocas de auge y pleno empleo, los salarios tienden siempre a elevarse rápidamente por una mayor demanda de mano de obra, lo que inicia la carrera inflacionaria.

La dirección del gremio como tal, nunca podrá convencer a sus afiliados que el aumento desmesurado de los salarios es pernicioso y que puede ser la bola de nieve del alud inflacionario. Sin embargo su responsabilidad ante la sociedad le aconsejaría una política de salarios más mesurada.

Por el contrario, en la depresión, ante la desocupación

creciente, como dirigente de empresa deberá procurar solucionar la crisis reduciendo el número de obreros o las jornadas de trabajo o el monto de los salarios, pero como dirigente gremial tendrá conciencia de su responsabilidad social y buscará que las soluciones tomadas sean las menos dañosas para la comunidad.

La responsabilidad social se pone de manifiesto, sobre todo, en dos situaciones fundamentales.

La primera de ellas es en el caso de empresas de servicios públicos esenciales (agua, transportes, energía, comunicaciones, etc.), o de producciones básicas (siderurgia, combustibles, alimentación, etc.) que al ser servidos por empresas estatales o bajo el régimen de monopolios legalizados o favorecidos por una competencia imperfecta o monopolística, su dirección no tiene otra alternativa que aceptar todas las demandas de los gremios fortalecidos por esa situación de privilegio, de tal modo que esos bienes o servicios esenciales deben soportar en sus costos salarios mucho más elevados que los del promedio general de las otras actividades industriales del país. Por lógica esos mayores costos se reflejan en las tarifas de los servicios o en los precios de venta de las producciones básicas por falta de una competencia reguladora del mercado. Desde el momento que toda la comunidad social debe utilizar indeluctablemente esos servicios básicos, está obligada a contribuir con sus salarios para mantener el nivel de vida más elevado de aquellos trabajadores pertenecientes a aquellas empresas privilegiadas por el monopolio oficial.

Visto este problema con proyección social, es evidente que revela una injusticia manifiesta y que la dirección gremial superior e inclusive los poderes públicos deben interponer su influencia moderadora a las aspiraciones desmedidas de dirigentes gremia-

los que, abusando de su poder, puedan olvidar sus deberes para con el resto de la comunidad nacional.

El otro momento clave en el cual los intereses del gremio se enfrentan con los de la comunidad social, o inclusive con el poder político, es cuando los conflictos por niveles de salarios o por condiciones de trabajo llevan a los sindicatos a declarar una huelga que puede paralizar toda la vida económica de una región o nación.

Bajo ningún concepto se pretende aquí cuestionar el derecho de huelga de las organizaciones sindicales, ya que son el legítimo medio, muchas veces el único con que cuentan, para defender su salario y bienestar.

En las primeras épocas del nacimiento del gremialismo las huelgas tenían más que un fin económico un objetivo político-social: obtener el reconocimiento del gremio en tal empresa, tal industria o tal región. Hoy, a pesar de que el movimiento sindical es reconocido en casi todo el mundo, muchas de las huelgas que se producen no siempre persiguen objetivos legítimos para sus afiliados, que con un poco de comprensión serían fácilmente obtenidos en forma pacífica. Sin embargo se llega a la huelga como "demostración de fuerza" ante las empresas, los gobiernos o inclusive ante otros gremios u otros dirigentes gremiales de otras fracciones. Se llega a la huelga, a veces, como medio de "entrenamiento" en la lucha sindical, para lograr la unión del gremio, a veces debilitada o adormecida.

Es lícita la huelga en estos casos? Puede toda la comunidad social padecer por la decisión arbitraria de uno de sus sectores? Puede la autoridad política ver peligrar su estabilidad por la huelga revolucionaria de una parte reducida de la



población?

Aunque las respuestas son obvias, su aplicación práctica y concreta es muy difícil. El problema es sumamente complejo, pues no es simple definir cuándo una huelga es legítima o ilegítima y cuándo sus efectos serán reducidos o de trascendencia regional o nacional.

Por su magnitud, podemos afirmar sin embargo que la mayor parte de las huelgas de nuestros días no se dirigen ya contra un empleador o industria determinada, sino contra la sociedad. La naturaleza de los conflictos nos hace ver que, por medio de la huelga, los dirigentes gremiales tratan de forzar al gobierno para que intervenga en favor suyo, para que dicte leyes o decretos que modifiquen los planes oficiales, los recargos aduaneros, los subsidios, etc., para la industria en la cual trabajan.

Toda la repercusión social de los conflictos gremiales, es de desear que sus dirigentes se capaciten cada día más y cobren conciencia de la repercusión social, regional o nacional de sus demandas y decisiones.

Con ello la función gremial se verá reconocida y enaltecida ante los obreros, la dirección empresaria, los poderes públicos y la sociedad toda.

#### 100) LA EMPRESA Y LA COMUNIDAD

En el capítulo II hemos hablado de las funciones sociales y políticas de la empresa y hemos puesto de manifiesto el reconocimiento gradual que las mismas han ido teniendo, principalmente en las últimas décadas, a partir de la profunda crisis de los años 1929 y siguientes.

Trataremos de esbozar aquí, a modo de resumen de las ideas

expuestas en los puntos anteriores, los problemas que la empresa en un todo, como unidad vital y productiva, presenta ante la comunidad social y política.

Las divergencias de intereses, oposiciones y ambigüedades que se manifiestan en el seno de la empresa, se presentan también en las relaciones que mantienen las empresas con las comunidades en cuyo seno funcionan.

Dejando de lado cualquier concepción política o sociológica determinada, es decir ya sea bajo regímenes capitalistas, socialistas o colectivistas, es fácil comprobar y demostrar que los fines propios de las empresas y los de la comunidad social, si bien no son idénticamente los mismos, tienen muchos y variados puntos de contacto.

Sin embargo, doctrinariamente y jurídicamente, bajo el liberalismo, los fines de ambas comunidades en lo que se refiere al beneficio o deseo de lucro son diametralmente opuestos. Por el contrario, en la concepción colectivista, ese deseo de beneficios de la empresa es el principal punto por el cual se condena al capitalismo.

Lo mismo ocurre con la libre iniciativa en la dirección empresarial. Mientras que para el capitalismo liberal es la clave del progreso y desarrollo, en la teoría del colectivismo es la causa de todos los males e injusticias sociales.

Sin embargo a pesar de esta neta oposición doctrinaria y teórica, podemos apreciar que en su aplicación práctica las doctrinas han perdido mucho de su pureza original y tanto en uno como en otro sistema económico se hacen importantes concesiones a la rigidez de las doctrinas.

Es posible que bajo el sistema capitalista de libre empresa,

parte de la atenuación de los principios básicos del liberalismo se haya producido por la disociación entre la propiedad del capital y la dirección de la empresa, aunque esto no pueda afirmarse en forma absoluta pues la "tecnocracia" directiva de una empresa puede ser tanto o más impermeable a los requerimientos, consejos o sugerencias de la autoridad social que los propios directivos-patronos que a veces, por primacía de un espíritu paternalista o deseo de figuración social, pueden estar mejor predispuestos en favor de la comunidad social y posponer su afán de lucro.

En la práctica vemos que a pesar de que el derecho o la doctrina no hayan dado vida jurídica a distintas formas de operar, varios países socialistas o comunistas (Yugoslavia, por ejemplo) por medio de la descentralización en la dirección empresarial han visto la conveniencia de dejar un campo más amplio a la iniciativa de los directores de empresa, admiten la búsqueda del beneficio monetario y ven en él una muestra de la eficiencia de la dirección. Inclusive admiten ciertas formas de competencia, es decir de economía de mercado, compatibles con la planificación y dirección estatal de la economía (21).

También los países del mundo occidental, en los que coexisten la libre empresa privada y la empresa industrial oficial o de "economía mixta" con privilegios o cuasi monopolios legalizados, mediante la flexibilidad de la planificación superior admiten la iniciativa de los directores de tales explotaciones y se ve como un índice de eficiencia el logro de beneficios monetarios en los balances anuales. Aún en las empresas privadas de aquellos países en los que la planificación o dirección oficial de la economía es más moderada, es evidente que al adoptar sus decisiones, los directores de empresa tienen cada vez más en cuenta las presiones de

fuerzas interiores y exteriores a ella, independientemente de las aspiraciones de los poseedores de su capital, que teóricamente la gobiernan.

Este desajuste entre el hecho y el derecho, entre la práctica y la doctrina, es cada día mayor; cabe entonces preguntarse si se hace o no necesaria una reforma del estatuto jurídico de la empresa o debe esperarse a que los hechos, en forma gradual, vayan imponiendo poco a poco las modificaciones necesarias a las doctrinas filosóficas, políticas o económicas.

En los Estados Unidos de Norte América preexiste esta última tendencia ("wait and see"), afirmándose que un cierto empirismo será más beneficioso a esta evidente transformación social. Se dice que la situación es ya bastante compleja como para complicarla más aún con reglamentaciones y disposiciones legales que introducirían modificaciones a la estructura jurídico-social de las empresas.

Sin embargo, en los países europeos, más apogeados a las doctrinas filosóficas y principios ideológicos, esta necesidad de reforma jurídica y doctrinaria se ve como más imperiosa y urgente. Ello se debe sin duda a que las injusticias y penurias que ocasionó el industrialismo liberal fueron mucho más graves, duraderas y profundas que en los E. UU., dejando una herencia de resentimientos ancestrales que no han recibido los dirigentes gremiales norteamericanos.

A pesar de la validez práctica del modo de pensar americano y de los peligros e incertidumbres que encierra el afán reformista europeo, es evidente que ningún gobierno podrá dirigir los destinos de una comunidad nacional sin una doctrina rectora que le fije sus objetivos finales y a la cual se conformen sus actos.

Creemos que no se puede dejar librado al empirismo y al espontáneo devenir cuestiones tan importantes como la disociación de la propiedad y la dirección, el mantenimiento de las minorías dirigentes representadas por la "tecnocracia" de hoy, la falta de capacidad, control y elasticidad operativa en las empresas públicas, el desconocimiento de las libertades sindicales, la participación de los asalariados en la toma de decisiones que afecten sus legítimos intereses. Estos y muchos otros problemas empresarios, algunos de los cuales creemos haber puesto de manifiesto en este capítulo, requieren a nuestro entender una urgente solución doctrinal y jurídica que determine cual debe ser el estatuto de la empresa industrial.

La solución no es fácil, ya que existen varios tipos de empresa, diversas dimensiones, diversas formas de constitución del capital, diversas formas de dirección, diversos objetivos, diversas capacidades directivas y diversas condiciones gremiales que deben contemplarse, dando a cada empresa el estatuto más adecuado a su naturaleza y a la estructura social existente.

Una solución genérica y simplista no es aceptable de ningún modo y antes que ello es preferible el empirismo que proclaman los directivos y tratadistas americanos.

Bloch-Lainé dice que entrar en esta reforma de la empresa equivale en realidad a encarar una reforma a la división clásica del derecho en público y privado, dando nacimiento a una nueva categoría intermedia, ya que los objetivos e intereses que la empresa pone en juego son tanto públicos como privados, tanto individuales como colectivos (22). Se hace necesario entonces aceptar la realidad y establecer nuevas categorías jurídicas.

## CAPITULO III

### EFECTOS DE LA SOLUCION

Tratemos aquí de esbozar algunas posibles soluciones parciales a los problemas expuestos en el capítulo anterior, que puedan constituir bases breves para llegar a una nueva forma de gobierno mercenario más acorde con los principios de una economía humana.

#### 1) EL EFECTO DEL CAPITAL ACCIONARIO

En el capítulo II nos hemos referido a los capitales requeridos por las grandes empresas industriales, la forma como se logra reunirlos y la escasa efectividad de los controles establecidos por las normas legales y estatutarias. En el punto 6) de dicho capítulo, al tratar sobre el gobierno de la empresa, hemos puesto en tela de juicio su legitimidad en la forma como hoy funciona en casi todas las "Sociedades Anónimas" de cierta envergadura y nos hemos preguntado si los accionistas no son más que meros prestamistas o inversionistas que sólo aspiran a una renta segura y aceptable. Veamos ahora algunas posibles soluciones a estos problemas.

Cada día con mayor intensidad van surgiendo en casi todas las naciones importantes corrientes de ahorros que buscan inversión adecuada.

Los bancos, los "fondos comunes de inversión" y demás instituciones financieras recurren a estos ahorros y los invierten en valores de renta fija o de renta variable. Las compañías de seguros, cajas de jubilaciones y pensiones, etc., también recogen los aportes de sus asegurados o afiliados para prevenir riesgos futuros y procuran invertir sus fondos de reserva en forma segura y

rentable.

Muy pocas veces ocurre que los particulares, al entregar sus ahorros a las instituciones financieras, manifiesten su voluntad de que ellos se inviertan en tal o cual empresa en lugar de hacerlo en ésta o aquélla y que la inversión se haga de una forma determinada. Por lo general ponen su confianza en la institución que han elegido y lo único que les preocupa es obtener el máximo de seguridad y el máximo de rendimiento.

Lógicamente ambas aspiraciones no son compatibles y todo lo que se esté dispuesto a sacrificar en una será en beneficio de la otra y ello dependerá de los planes del inversionista y sus motivaciones psicológicas. El común de los inversionistas privados busca un equilibrio aceptable entre ambas aspiraciones, pero difícilmente renuncia totalmente a una de ellas. Lo mismo puede decirse, y con mayor énfasis, de las instituciones que canalizan los ahorros de sus depositantes y las reservas para atender a los riesgos futuros de sus asegurados o afiliados.

Por consiguiente puede afirmarse que generalmente los propietarios de esos capitales carecen totalmente de "espíritu empresario" y no están dispuestos a correr los riesgos que todo negocio o explotación productiva lleva consigo.

Generalmente aquellos capitalistas que se sienten "empresarios" no invierten sus ahorros a través de estas instituciones financieras sino que los colocan en empresas de tipo familiar o de mediana envergadura, en las que puedan desempeñar directa y personalmente funciones de dirección y administración y no en grandes empresas donde su papel sería nulo o insignificante.

Ante esta realidad se hace necesario encarar una reforma del régimen legal del capital accionario, reduciendo algunas de las

pronunciadas diferencias con respecto a los simples acreedores o tenedores de obligaciones de renta fija, conocidas bajo el nombre de "debentures".

Esta reforma del régimen del capital accionario puede encararse de dos formas distintas: a) a través de las instituciones financieras intermedias a que nos hemos referido; b) directamente por las empresas que emiten las acciones.

Bajo el primer sistema, las acciones seguirían siendo lo que hoy son sin diferencia alguna. Lo único que cabría sería reglamentar minuciosamente el funcionamiento y contralor de las instituciones financieras intermedias a fin de proteger convenientemente los intereses de la masa de ahorristas que le ha confiado sus fondos, los cuales percibirían una renta fija mínima y una renta variable adicional, de acuerdo a los beneficios obtenidos por el conjunto de valores mobiliarios en los cuales se han invertido esos ahorros.

Entre las ventajas que presenta esta forma de encarar la inversión accionaria en las empresas podemos mencionar:

-una reducción en el riesgo final por la mayor dispersión de las inversiones, que permite la compensación de los quebrantos de unas empresas con los beneficios de otras.

-un mejor análisis de la conveniencia de determinadas inversiones, por estar la decisión a cargo de especialistas en ese tipo de negocios, que cuentan con mejores medios de información que los comunes del inversor aislado.

Sin embargo se ven los siguientes inconvenientes y peligros en este tipo de "sociedades de inversión".

-la necesidad de un estricto contralor oficial sobre los negocios de estas sociedades que manejan cuantiosos capitales de una



gran cantidad de pequeños o medianos ahorristas totalmente indefensos ante cualquier maniobra dolosa, ya que esos capitales se invierten en valores mobiliarios fácilmente negociables y no en edificios, máquinas, mercaderías, etc., cuya existencia y manejo puede apreciarse más fácilmente por el accionista individual.

-el peligro de acentuar las tendencias monopolísticas, ya que puede darse el caso de que cualquiera de estas entidades financieras reúna en su cartera accionaria la mayoría del capital de las principales empresas de una determinada industria, actividad o región, constituyendo un "holding" que dirija todo ese sector de la economía.

-una mayor dificultad para encarar una planificación oficial adecuada, orientadora de las inversiones de acuerdo a las necesidades del desarrollo nacional o regional, por el gran poderío de esas concentraciones de capitales que pueden responder a intereses extranacionales. En tal sentido, puede mencionarse la tendencia que se advierte en nuestro país a la desnacionalización del sistema bancario privado, sumamente peligrosa para nuestros intereses nacionales (23).

En nuestro país este tipo de sociedades financieras tienen su estatuto legal desde 1961, según la Ley Nº 15.885, que reconoció y reglamentó el funcionamiento de los "Fondos Comunes de Inversión". Estas sociedades no han tenido una gran aceptación por parte de los inversionistas y se ha observado su estancamiento y declinación. Posiblemente en ello haya influido preponderantemente la declinación en las cotizaciones bursátiles, ya que los dividendos generalmente distribuidos no compensan el deterioro que sufre constantemente el signo monetario por la inflación.

El Banco Industrial de la República Argentina, la caja Na-

cional de Ahorro Postal y muchas instituciones bancarias privadas han establecido "cuentas especiales para inversión en valores mobiliarios" que garantizan una renta fija mínima algo superior a la tasa bancaria común de plaza y una renta adicional de "participación en los beneficios". Estas "cuentas especiales" han tenido una mayor aceptación que los "Fondos Comunes de Inversión" y han posibilitado, a pesar de la evidente insuficiencia del ahorro nacional, que gran cantidad de capitales se hayan volcado al esfuerzo productivo de las empresas.

Otras formas de canalización de los ahorros para la inversión en empresas que ha tenido un notable desarrollo en nuestro país son las "cooperativas de crédito" y las "sociedades financieras no bancarias", cuyo contralor está a cargo del Banco Central de la República Argentina. Cabe destacar sin embargo que en estos casos los capitales llegan a las empresas bajo la forma de préstamos financieros no como inversión accionaria.

La segunda forma de lograr un cambio en el régimen del capital accionario (directamente por las empresas), es un tanto más compleja ya que involucra la creación de distintos tipos de acciones, para diferenciar a aquellos ahorristas que sólo buscan una renta adecuada para sus fondos, de aquellos otros accionistas que, con la esperanza de un beneficio mayor, desean compartir los riesgos que toda actividad empresarial lleva consigo y participar o por lo menos ejercer influencia en la dirección y contralor de los negocios sociales. Paralelamente con estos mayores derechos estarían dispuestos a renunciar parcialmente a su libertad de disposición de los títulos o acciones, ya que al decidir la inversión la planearon para un período más o menos prolongado.

Naturalmente, esta reforma admite una gran cantidad de ma-

tices, según la dimensión de la empresa y la forma como esté distribuido su capital, no obstante lo cual trataremos de dar algunos principios básicos que podrían ser puntos de partida para su aplicación.

Si las medianas o grandes empresas desean cubrir sus necesidades de capital para expandirse y a la vez quieren evitar que sus propietarios y directivos sean unas pocas instituciones bancarias o financieras, deben crear por lo menos una categoría intermedia de títulos entre la obligación de renta fija y la acción con derecho a participación en los beneficios y en la conducción y control.

Básicamente serían tres las formas como la empresa podría obtener, directamente en su origen, las economías o ahorros populares para invertirlos en su actividad productora:

- a) obligaciones de transferencia libre (debentures)
- b) acciones de transferencia libre (sin derecho a voto)
- c) acciones de transferencia restringida (con derecho a voto)

Con respecto a las obligaciones o "debentures", conservarían la mayor parte de sus características actuales. Las únicas variantes fundamentales que se proponen se refieren a la necesidad de proteger dichas inversiones del deterioro inevitable y universal en su valor, provocado por la devaluación inflacionaria del signo monetario.

Siendo fijos el valor y la renta de estas obligaciones, son fácilmente vulnerables a toda depreciación monetaria, lo que ha hecho que sean objeto de una gran desconfianza en casi todo el mundo. En los países europeos, por la inflación provocada por ambas guerras, la mayor parte de dichas obligaciones empresarias perdieron la casi totalidad de su valor permitiendo la valorización de las acciones comunes que se beneficiaron al cancelarse dichas obligaciones con

un 10 o 20 % de su valor de origen, tomando índices a "valor constante".

En nuestro país ha ocurrido algo similar y a pesar de las garantías y privilegios que acuerda el estatuto legal de estas obligaciones (Ley 8875), no han logrado captar una masa considerable de ahorros populares para su inversión productiva, a pesar de las necesidades de capital de la mayor parte de las empresas.

En Francia, en el año 1952, se buscó un remedio a esta situación anormal e injusta, permitiendo el reajuste automático del valor de las obligaciones de acuerdo a la variación del nivel general de precios, pero fué derogado en 1958. Según Bloch-Lainé (24), los argumentos que se dieron para condenarla eran que constituían una práctica malsana que atentaba contra el crédito de la moneda y que no era admítida en ningún país serio. Es verdad que, aún correctamente aplicado, este sistema pone de manifiesto el deterioro de la moneda. Pero no es ello una medida justa y equitativa que a la larga favorecerá la inversión productiva de los ahorros?

El reajuste de las obligaciones financieras de las empresas según el nivel general de precios puede realizarse de varias formas distintas:

-reajustando el valor del capital inicial, manteniendo fija la tasa de interés reconocida.

-manteniendo la obligación a valor corriente y admitiendo una sobre-tasa anual variable, para compensar el deterioro de la moneda.

-permitiendo el reajuste anual de la tasa de interés en la misma proporción en que aumenta el porcentaje de beneficio, con respecto al capital de la empresa considerado a valores corrientes. Esta última forma de reajuste de la renta de las obligaciones las

acercan al carácter de verdaderas acciones y ya existen en algunos países ensayos de emisión de "obligaciones participantes", cuyos tenedores ligan la rentabilidad de su inversión al resultado económico de la empresa.

La segunda forma propuesta para los aportes de capital a las empresas tiene varios caracteres similares a los de las obligaciones de valor o renta reajutable y estaría representada por las acciones comunes con un derecho limitado a la participación en los beneficios y totalmente al portador, cotizables en los mercados de valores y transferibles en cualquier momento. Estas acciones tendrían derecho a participar solamente de una parte preestablecida de los beneficios empresarios o gozarían de un dividendo máximo también preestablecido, que por lo común debería ser algo superior a la renta que perciben los tenedores de obligaciones, ya que los accionistas están más ligados que ellos a la incertidumbre sobre el resultado económico de la empresa y como ya hemos dicho, a menor seguridad corresponde mayor renta.

En cuanto a la participación de este tipo de accionistas en la dirección y control de la empresa, sería poco diferente a las que comúnmente tienen los fideicomisarios que representan a los tenedores de debentures. Los delegados de este tipo de accionistas, elegidos en asambleas periódicas especiales, tendrían el derecho de asistir a las reuniones del Consejo de Administración, participarían en la aprobación de los planes fundamentales de la empresa, se mantendrían informados de la marcha de los negocios y darían cuenta a los accionistas mandantes de las decisiones más importantes tomadas por el Directorio. Por lo general sólo tendrían voz en las deliberaciones, sin derecho a voto, salvo en casos específicos, cuando las decisiones del Directorio afecten en forma directa los intere-

cos de los accionistas que representan. Inclusive podría acordarsele derecho de voto a las decisiones del Directorio en algunos contados casos fundamentales, previstos en los estatutos.

De lo expuesto se deduce que este tipo de accionistas no tendrían acceso a las asambleas generales ordinarias o extraordinarias, ni participación en la elección de los miembros del Directorio. Sólo podrían elegir, en asambleas especiales periódicas, uno o varios síndicos o una "junta de vigilancia", que los representaría ante el Directorio en la forma ya dicha. Aunque esta reforma tal vez pueda parecer revolucionaria y de nota corto anticapitalista, si nos é tenemos a contemplar la forma como se desarrollan las asambleas de la mayor parte de las sociedades anónimas en muchos países, llegamos a la conclusión que la reforma no es tal y que simplemente legalizaría una situación de hecho ya existente.

El tercer tipo de títulos representativos del capital invertido en la empresa lo constituiría un tipo nuevo de acciones que si bien conserva la mayor parte de los derechos que actualmente tienen las acciones comunes, adquiriría otros que hoy no tienen y sus poseedores asumirían una serie de obligaciones y estarían sujetos a ciertas limitaciones de las que hoy están libres.

Este nuevo tipo de acciones debería mantener en su cantidad una proporción constante con las del tipo descrito anteriormente, claramente establecidas en los estatutos sociales, para evitar desviaciones en la estructura del capital de la empresa que desvirtuarían los objetivos tenidos en cuenta por los accionistas al decidir sobre la inversión.

Entre los derechos o privilegios que reconoceríamos a este tipo de acciones podemos mencionar los siguientes:

-Una mayor participación en las utilidades de la empresa

que la que poseen las acciones del tipo descripto anteriormente. Esto podría materializarse de varias maneras distintas, ya sea acordándose un dividendo básico que les sería abonado con preferencia o bien mediante un dividendo adicional ilimitado, que se abonaría con el remanente de utilidades que quede, una vez satisfecho el dividendo máximo previsto para las acciones del primer tipo.

-Una mayor y más efectiva participación en la elección de los miembros de la dirección superior o de parte de ellos, según veremos más adelante. Para ello, en las empresas muy grandes podría establecerse un sistema de elección indirecta o de segundo grado, agrupando a los accionistas por ciudades o regiones, para hacer posible su concurrencia a las asambleas. Los representantes de primer grado concurrirían a las asambleas generales con mandatos específicos de los accionistas de su ciudad o región, a quienes representarían y a quienes deberían informar una vez celebrada la asamblea general.

-Una mayor participación en la información sobre los planes y proyectos de la empresa y un mayor y efectivo contralor sobre las decisiones de la dirección superior mediante la designación de síndicos o "comisiones de vigilancia".

Para adquirir estos derechos, reservados únicamente a este tipo de accionistas, los mismos deberían renunciar definitivamente al anonimato, suscribiendo acciones nominales que sólo podrían ser transferidas con el conforme de la mayoría de los poseedores de acciones similares a las suyas o por lo menos con la obligación de dar a ellos preaviso con suficiente anticipación para que puedan adquirirlas en las mismas condiciones ofrecidas por terceros y no perder el control de la empresa. Con lo dicho queda implícitamente aclarado que este tipo de acciones no sería susceptible de cotización

en los mercados de valores.

Otra limitación inherente a este tipo de acciones es exigir una inversión mínima que garantice un efectivo interés de los accionistas en la proyección de los negocios sociales. Para ello los títulos serían emitidos en valores mínimos de cierta consideración o se exigiría una cantidad mínima de acciones integradas para poder gozar de los derechos y privilegios especiales antes referidos.

No nos engañamos y nos damos cuenta que las empresas que más sentirían el impacto de este cambio propuesto serían las de mediana envergadura o las de carácter familiar o plurifamiliar.

En las grandes empresas constituidas generalmente bajo la forma de "holdings" ya no podríamos pensar en personas individuales sino en grupos de personas cuyos intereses están administrados por sociedades financieras intermedias que pueden llegar a constituir una tercera fuerza bastante peligrosa que se interpondría entre los accionistas y la dirección. Es cierto que los directivos de estos grupos financieros cuentan generalmente con una capacidad empresarial adecuada, pero ello no es garantía de que sus decisiones sean siempre acertadas o respondan al interés general de la empresa y la colectividad. Es ya frecuente que en los cuadros superiores de la dirección, los gerentes y técnicos discrepen profundamente con las ideas y decisiones que les imponen los bancos e instituciones financieras que administran las acciones de sus clientes inversores, en base a consideraciones de carácter puramente financiero.

Los únicos remedios que se ven para prevenir y evitar estos peligros es que, para reconocer a los bancos e instituciones financieras intermedias un papel superior al de los meros tenedores de obligaciones o de acciones comunes sin derecho a voto, deberían aceptar las mismas restricciones y limitaciones que les particulares en cuanto a la transferencia y anonimato y aún así, limitar su dere-



cho a voto de tal modo que con su sola voluntad no puedan decidir sobre los destinos de una empresa. Creemos que con lo dicho se deja abierto el camino para el ensayo de una legislación más adecuada en lo referente a los derechos y deberes de todos los que aportan sus economías o ahorros para constituir el capital de una empresa, ya sean éstos simples acreedores financieros, simples inversionistas, o accionistas que ligan sus aportes al destino de la empresa. Consideramos que esta triple forma de inversión y sus innumerables matices y variantes, brindarán un marco adecuado para que cada persona o grupo de personas vuelque al esfuerzo productor, de la manera que mejor crea conveniente, los fondos provenientes de sus economías o reservas.

En la parte final de este trabajo, al bosquejar una nueva forma de gobierno empresarial, volveremos a referirnos a la participación que cada uno de estos sectores debe tener en la conducción y control de los negocios empresarios.

## 2) EL ASALARIADO Y LA GARANTIA DE OCUPACION

Al tratar sobre el problema de los salarios en el Capítulo II, dijimos que en los países que han alcanzado un desarrollo industrial avanzado y donde los asalariados gozan de un nivel medio de vida adecuado, por lo general preocupa más al obrero individual la conservación de su empleo y de su salario que luchar por un aumento constante de éste. El fantasma de la desocupación crea un clima de inseguridad que altera la normalidad en las relaciones obrero-patronales, preocupa a la dirección y constituye uno de los principales estandartes que enarbolan los dirigentes gremiales en sus luchas. Hemos hablado también del distinto enfoque que tienen la dirección y el gremio sobre el problema de los salarios y de la ne-

cccidad de encontrar una solución y acuerdo.

Gradualmente, bajo la presión de las organizaciones sindicales, se ha ido formando un derecho social que limita las condiciones de trabajo y los despidos y reglamenta la fijación de los salarios mediante convenios colectivos.

Estas incorporaciones al derecho rompieron los esquemas liberales y son conquistas que, si bien modifican las condiciones de trabajo del obrero individual y dentro de cada empresa, se han logrado merced a fuerzas que sobrepasan largamente el ámbito de una empresa y las decisiones de su dirección.

La complejidad de la organización industrial de la sociedad actual ha hecho que la dirección de la empresa no sea más que parcialmente responsable de sus ganancias o pérdidas, las que muchas veces están ligadas al lugar que la empresa ocupa en el conjunto de la actividad económica, al progreso de la técnica o a las condiciones de expansión o de recesión de toda la economía, sobre las cuales el jefe de empresa, considerado aisladamente, no tiene ningún poder. De allí la necesidad de buscar la solución al problema de la seguridad de ocupación a un nivel superior al de cada empresa o actividad industrial y considerarlo en el orden regional, nacional e inclusive internacional. (25)

Sin pretender aquí hablar de soluciones en el ámbito internacional, diremos que para dar mayor seguridad y tranquilidad a las fuerzas del trabajo, sería muy conveniente que la política económica regional o nacional elabore un "pronóstico de ocupación y de salarios" que podría contribuir a destruir la incertidumbre en las organizaciones sindicales y en el asalariado individual.

Lógicamente, el ideal a alcanzar es la "ocupación plena", pero desgraciadamente ésta no siempre puede garantizarse, a pesar

de lo cual consideramos preferible que las fuerzas del trabajo sepan a que atenerse y efectúen sus provisiones en lugar de vivir en constante inseguridad y zozobra.

La experiencia de muchos países ha demostrado que la "ocupación plena" se ha podido mantener muchas veces sólo a costa de un pronunciado descenso de la productividad y de la inflación desenfrenada que es consecuencia inmediata de aquél. Algunas veces, como solución de emergencia y transitoria, hasta que se produzca el reajuste de ocupación, este mantenimiento artificial de la ocupación plena puede ser un principio de solución, pero nunca lo será como medida de largo alcance y sólo traerá aparejados graves males económicos, sociales y políticos.

En los Estados Unidos de Norte América es ya muy común que las organizaciones sindicales impongan en sus convenios colectivos de salarios la obligación patronal de un "salario anual garantizado", es decir que las empresas se comprometen a abonar a su personal los jornales estipulados, a todos sus obreros, durante todo el término de vigencia del convenio de salarios. Si bien dicha garantía es un principio de seguridad al obrero o empleado, es evidente que hasta cierto punto es ilusoria ya que, como ha sucedido, al primer revés económico o depresión es imposible de cumplir, ya que ninguna empresa u organización económica podrá soportar, sobre todo en épocas de depresión, abonar salarios por un trabajo que no se hace. Rápidamente caerá en la bancarrota y agravará la situación general al eliminar de la actividad otra fuente de salarios y ocupación.

El "salario anual garantizado" tendría sentido y cumpliría una función positiva si prometiera, sobre la base de un serio pronóstico de ingresos y ocupación una cantidad mínima de salarios

que la empresa podrá abonar durante un período determinado, de acuerdo a la colocación de sus productos en el mercado o la utilización de los servicios que presta.

El "pronóstico de ingresos y salarios" seriamente preparado y analizado por la dirección de la empresa, ampliamente comunicado y discutido con los representantes obreros y con los organismos especializados de los poderes públicos, haría que los obreros tomaran conciencia de que la empresa no puede garantizar más que esa cantidad de salarios y días de trabajo a su personal y que si todo él se mantiene en la empresa y no logra ocuparse en otra actividad que absorba la mano de obra disponible, necesariamente habrá de producirse una reducción en el salario individual de cada obrero. Esta comprensión del problema por parte de las organizaciones contribuirá a evitar que ellas asuman una posición de guerra destructiva que agravaría la situación. De igual modo, haría que los sindicatos o gremios participaran de las decisiones sobre las suspensiones de obreros, reducción de jornadas de trabajo o despidos y prevean las medidas a adoptarse para ayudar a los afiliados que sufran una reducción en sus ingresos.

Al mismo tiempo, la intervención que tomen los organismos específicos gubernamentales sobre los pronósticos de ingresos y ocupación, les darán elementos de juicio para adoptar las medidas de reajuste en la política económica o en la planificación oficial y lograr la absorción de la mano de obra excedente en una determinada región o actividad industrial.

Estos "pronósticos anuales de ingresos y ocupación" permitirán a las autoridades gubernamentales regular sus planes de obras públicas, anticipando o postergando su ejecución, según el grado de ocupación previsto por las actividades industriales privadas.

Somos conscientes que la tarea de elaborar estos "pronósticos de ingresos y ocupación" no es de ningún modo sencilla. Requiere una elaboración y análisis estadístico sumamente complejo que a menudo puede quedar destruido rápidamente por la aparición de nuevos adelantos técnicos, de nuevos métodos de producción o la aparición de nuevos productos que reemplazan a los que el consumidor adquirió hasta ese momento y que imponen un rápido reajuste en la actividad productora. Repetiremos una vez más que los países más desarrollados industrialmente están más sujetos a estas innovaciones y desajustes en la ocupación que los países menos industrializados o en vías de desarrollo, pero también éstos están expuestos al aniquilamiento de sus industrias y a la desocupación consecuente si, fieles a los principios del librecambio internacional y bajo la presión de los monopolios, no ejercen una moderada y adecuada protección y acción de fomento sobre ellas.

No obstante las dificultades existentes para la elaboración de los pronósticos de salarios y ocupación y sus posibilidades de error, volvemos a decir que consideramos preferible que el obrero conozca y tome conciencia de como lo afectará un pronóstico imperfecto a que viva en la incertidumbre total sobre cuál será su destino en la empresa en los siguientes doce meses.

Hoy día la mayor parte de las empresas hacen estudios de mercado, pronostican sus ventas y sobre esa base planifican sus producciones, programando sus adquisiciones y consumos de materias primas y materiales y sus necesidades de horas-hombre.

Si los datos fundamentales de estos planes de producción fueran recopilados y elaborados por las cámaras u organizaciones patronales y conocidos por las organizaciones gremiales y la autoridad oficial, permitirían la discusión y elaboración de una polí-

tica económica adecuada en el orden regional o nacional.

Sobre este particular creemos conveniente mencionar los estudios publicados en 1942 por una comisión británica presidida por Sir William Beveridge y su obra "Full employment in a free society" donde propone medidas técnicas y financieras que implican una revolución a la concepción tradicional de los presupuestos oficiales, tendientes a evitar la desocupación de las masas laborales.

Los pronósticos de ingresos y ocupación permitirían que las empresas, en las épocas de pleno empleo y de negocios florecientes, dedicaran una parte de sus beneficios a constituir fondos de reserva para que, a aquellos obreros que necesariamente deban ser suspendidos en épocas de depresión, pueda garantizárseles el pago de una parte de sus salarios para afrontar sus necesidades más indispensables.

Esto constituiría un verdadero "seguro de desempleo" que quitaría al obrero gran parte de su incertidumbre de hoy. Estos "seguros de desempleo" podrían organizarse por profesiones, industrias o regiones y en su administración podrían participar las organizaciones patronales y gremiales, con una conveniente supervisión de los poderes públicos. Las empresas efectuarían aportes regulares en proporción a los jornales pagados y con dichos fondos se abonaría a los obreros suspendidos o despedidos una parte de su salario normal mientras estén sin trabajo. En nuestro país algo se ha hecho recientemente en tal sentido en el gremio de la construcción, por convenio colectivo con las cámaras patronales.

El pronóstico de ocupación y el conocimiento que tenga el obrero de la posibilidad de perder jornales estimulará en éste el espíritu de previsión y dará sentido al ahorro.

Si los riesgos de perder jornales son desconocidos e inal-

culables, es mucho más lógico para el obrero vivir el momento presente y sacar el máximo provecho de él, sobre todo cuando la inflación quita diariamente valor al ahorro acumulado.

Afortunadamente se ha avanzado bastante en la solución del problema del desempleo, pero aún están en el recuerdo de muchos obreros los males que produjo la depresión de la tercera década de este siglo y en muchos países el problema reviste aún gravedad.

En nuestro país, a pesar de que hay tanto por hacer para el desarrollo y para alcanzar un grado de industrialización más avanzado, el problema existe con matices importantes en varias provincias que dependen casi exclusivamente de su producción agropecuaria sujeta a las variaciones del mercado internacional. Además la tecnificación del agro, que necesariamente debe desarrollarse para bajar los costos de producción, seguramente continuará haciendo aumentar el número de desocupados en este sector. De ahí la necesidad de una sana y enérgica política de desarrollo industrial que cree nuevas fuentes de trabajo y evite la desocupación.

### 3) EL ASAJARIATO Y SU PARTICIPACION EN LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA.

Hemos hablado en otras partes de este trabajo sobre la lucratividad como objetivo de la empresa y de la necesidad de efectuar una adecuada distribución de la misma.

Dijimos entonces que uno de los sectores que necesariamente debe participar en una distribución equitativa de la lucratividad creada por la empresa es el constituido por los hombres que trabajan en ella, es decir los obreros, empleados, técnicos, administradores y directores ejecutivos.

El tema no es nuevo y hace más de cien años que se viene hablando, escribiendo y ensayando medidas prácticas sobre esta cues-

ción. Por lo tanto no intentaremos aquí ahondar en planteos ideológicos, sociológicos o políticos, sino simplemente exponer algunas ideas prácticas para lograr un sistema que permita una verdadera y adecuada participación del asalariado en los beneficios de la empresa.

Con respecto a esta cuestión, las soluciones más convenientes son totalmente distintas según sea la dimensión de la empresa y el número de sus obreros y asalariados en general.

En las empresas pequeñas y medianas quizás aún pueda ser efectivo el método de participación tradicionalmente propuesto, sobre la base de un dividendo anual de participación en el beneficio, entregando en efectivo o en acciones que hacen al obrero "socio" de la empresa.

En las grandes empresas y organizaciones industriales la situación es distinta. Los vínculos entre la dirección superior y el obrero son sumamente débiles, o ni siquiera existen, y la pretensión de hacer al obrero "socio" de la empresa por un interés monetario o jurídico distinto a su trabajo y salario es ilusoria. En realidad el obrero ya se siente "socio" por su relación laboral con la empresa y, como ya hemos dicho, por lo general es reacio o mira con antipatía a la lucratividad, pues estima que constituye algo que le pertenece y de lo que es despojado. Queremos significar que si bien muchas direcciones de grandes empresas no ven con buenos ojos un sistema de participación en los beneficios, los obreros y dirigentes gremiales tampoco demuestran gran interés en ello, sobre todo bajo las formas como se ha venido ensayando hasta el presente.

En efecto, si en las grandes empresas se quisiera efectuar una distribución directa de parte de los beneficios entre sus obreros, la suma que tocaría a cada uno de ellos constituiría un sobre-



sueldo anual casi insignificante, que pasaría desapercibido y no aportaría ningún beneficio económico, social o psicológico ni al obrero ni a la empresa.

Al poco tiempo sería considerado como parte del salario que se debe abonar obligatoriamente, con el agravante de que en los años malos, cuando los beneficios sean reducidos o haya quebranto, que casi siempre coincide con las épocas de salarios más reducidos o de falta de trabajo, al no abonarse tal participación el obrero piense que se lo priva de algo que le es debido legalmente.

Pretender integrar al obrero y a la organización sindical con la gran empresa mediante esta forma de participación en los beneficios y vencer con ello su resistencia a la lucratividad, es una mera fantasía.

Sin embargo existen otras formas de participación en los beneficios que pueden lograr el beneplácito de los obreros y organizaciones sindicales y desarrollar en ellos una "mentalidad directiva", identificándolos más con los destinos de la empresa y estrechando los vínculos dentro de la comunidad fabril. Nos referimos a que la parte de los beneficios de la empresa que los estatutos establezcan con destino al personal ocupado en la misma, se entreguen totalmente a una "Fundación", junta o comisión especial, en lugar de distribuirse individualmente entre los obreros y empleados.

Esta "fundación" o comisión administradora estaría compuesta íntegramente por obreros y empleados elegidos por el personal de la empresa de entre ellos mismos, en la forma que mejor se crea conveniente, es decir tratando que sus miembros sean representativos de los distintos sectores de obreros y empleados que trabajan en ella.

Creemos conveniente que para fijar el valor del voto de ca-

da obrero o empleado se tenga en cuenta su mayor o menor antigüedad en la empresa y no su posición jerárquica. Por ejemplo podría establecerse que cada obrero o empleado tendría tantos votos como años de antigüedad en la empresa.

De dicha comisión podrían formar parte, como simples vedores o asesores, delegados de la dirección superior cuya única misión consistiría en aconsejar y ofrecer asistencia técnica a la comisión, sin tener voto en las decisiones; sólo podrían interponer su oposición en caso de graves faltas de capacidad u honradez entre los miembros de la junta administradora. Pero debe quedar bien claro que el fin específico al que debe dedicarse el fondo de participación en los beneficios, además de ser un acto de justicia distributiva, es precisamente integrar a los obreros en la comunidad fabril y desarrollar su sentido de responsabilidad y cooperación con la dirección. De este modo, los encargados de controlar y pedir rendición de cuentas a la comisión administradora serían los propios interesados, es decir los obreros y empleados que los han elegido.

También creemos oportuno dejar sentada la conveniencia de que los beneficiarios del fondo de participación en los beneficios de una empresa sean exclusivamente los hombres que trabajan en ella. Pretender una extensión de los beneficios a todos los trabajadores de una determinada rama industrial o profesión en el orden nacional, le haría perder eficacia y significado ya que se diluirían los beneficios y aparecerían interferencias y choques de intereses gremiales, cuyos dirigentes tienen en vista objetivos más extensos de orden regional o nacional. En otras palabras, el fondo de participación en los beneficios debe ser el fondo de una empresa en particular. Inclusive, en las grandes organizaciones in-

dustriales que cuentan con plantas productoras en diferentes regiones, creemos conveniente que la participación total sea asignada a cada una de las unidades fabriles en proporción directa con la contribución de cada una de ellas a la utilidad total de la empresa, siendo administrada por comisiones o juntas locales en cada fábrica.

A continuación enumeraremos algunos de los fines a los cuales se podrían destinar los "fondos de participación en los beneficios" administrados por los representantes de los obreros y empleados:

- Refuerce del "fondo de garantía" de salarios y ocupación al que nos hemos referido en el punto precedente. De este modo la empresa, en los años buenos, daría a sus obreros la administración de los fondos necesarios para cubrir las épocas malas, en las que pueda haber pérdida de jornales por falta de trabajo.

- Subsidios en casos de enfermedad o fallecimiento del obrero o empleado o sus familiares directos:

- Promoción de planes de vivienda digna para el personal de la empresa o para facilitar ayuda financiera en forma de préstamos individuales, a mediano o largo plazo, con los mismos fines.

- Becas para la capacitación del personal con condiciones para que puedan aspirar a una mejor posición dentro de la empresa.

- Subsidios para promoción de la educación de los hijos del personal, particularmente en aquellos casos en que los centros de estudio están alejados de los lugares de trabajo y ocasionan gastos extraordinarios que el trabajador no puede afrontar con sus ingresos normales.

- Desarrollo de centros asistenciales, culturales, deportivos, etc., para beneficio del personal empleado en la empresa.

Como puede apreciarse, son muy variados los empleos que pue-

den darse a los fondos de participación en los beneficios, pero todos ellos, para que el sistema tenga sentido, deben estar vinculados directamente a obras y servicios cuya beneficiaria directa sea la comunidad fabril de empleados y obreros.

Para la empresa, además de servir para integrar al asalariado en la empresa e interesarlo en su desarrollo, este sistema tiene la ventaja de hacer más flexible su contribución a las obras sociales, ya que si se establecieran cuotas fijas anuales, independientemente de la marcha de los negocios, le crearía problemas en los años de depresión o quebranto. De este modo el obrero estaría directamente interesado en que la empresa obtenga un lucro adecuado con el cual se verá identificado.

Otras de las ventajas que ofrece el sistema de participación en los beneficios se relaciona con el resentimiento obrero por los altos ingresos de los directivos de la empresa. En forma subconsciente, el personal medio y subalterno de toda empresa, ante el desconocimiento de los ingresos reales de los ejecutivos y directivos del nivel superior, piensa que los mismos son desmesurados y que sus propios salarios se ven reducidos en beneficio de tales remuneraciones.

La remuneración de los ejecutivos está siempre rodeada de un halo de misterio, resentimiento y envidia y más que en razones económicas, este resentimiento tiene su origen en motivaciones de tipo social, en una falta de equidad y justicia distributiva.

Sin dejar de lado que a veces ello tiene su justificación, no hay más remedio que reconocer que en la sociedad industrial de nuestros días la diferencia en el nivel de ingresos es uno de los elementos que da autoridad y jerarquía social y que en toda organización humana, y con mayor razón en la empresa, es necesario esta-

blecer un orden jerárquico entre sus miembros.

Drucker dice que el dinero es uno de los elementos que da autoridad y que por ser fácilmente vulnerable a las cargas fiscales, "es menos peligroso que los títulos nobiliarios o los uniformes y armas, que alimentan la arrogancia, la tiranía y el ansia de poder"(2). Lamentablemente, esta es la situación real de nuestra sociedad actual, y mientras no se reconozca mayor autoridad social a otros valores no económicos, no queda otro remedio que aceptar dicha jerarquía dada por el nivel de ingresos.

Planteadas así la cuestión, puede ampliarse el sistema de participación en los beneficios para fijar la remuneración de los miembros de la dirección superior. De este modo la retribución básica normal de los ejecutivos del más alto nivel tendría una relación rígida con el promedio de la remuneración abonada al obrero medio, estableciéndose un límite máximo con respecto a ella.

Así por ejemplo se diría que el sueldo del presidente o gerente general no podría ser superior a cinco, seis o siete veces el sueldo de un obrero medio, que el subgerente general no podría recibir más de cuatro, cinco o seis veces ese sueldo, y así sucesivamente con toda la línea de mando.

Además de dicha remuneración básica los directivos tendrían participación en la distribución de los beneficios, separando una parte de ellos para distribuirlos en proporción adecuada entre los ejecutivos y directivos de la empresa, según su eficiencia y contribución a la obtención de los mismos.

Esta forma de operar tendría una doble ventaja, ya que a la vez de atenuar ese clima de misterio y resentimiento que rodea a los ingresos de la dirección, ligaría éstos con los resultados de

la empresa y con la mayor o menor eficiencia y diligencia con que los directivos han contribuido a lograrlo.

Para concluir con este tema diremos que si bien en todas las comunidades será positiva la aplicación del principio de la participación en los beneficios por parte del personal de la empresa, en países como el nuestro, en vías de desarrollo y sin haber alcanzado aún un alto grado de industrialización, la necesidad es mayor pues se evitará la formación de un proletariado desposeído que desde los comienzos se mostrará hostil a la industrialización y a la lucratividad de las empresas (27). Solamente si el obrero tiene interés en las ganancias de la empresa aceptará los principios de un orden industrial libre, ya que de otro modo se volcará fácilmente hacia ideologías colectivistas totalitarias que prometen una distribución total de dicha lucratividad entre todos los miembros de la sociedad.

#### 4) EL ASALARIATO Y SU PARTICIPACION EN EL CAPITAL DE LA EMPRESA

Este tema está estrechamente ligado al anterior, ya que la forma habitual de participación en los beneficios es mediante la entrega de dividendos en acciones liberadas, ya sea al obrero individual, al gremio o a la comunidad del personal.

Valen por lo tanto aquí la mayor parte de las consideraciones expuestas anteriormente, aunque caben otras específicas de esta cuestión.

Entre las dos guerras mundiales cobraron cuerpo las teorías que propugnaban una mayor participación del obrero en la propiedad del capital de la empresa, como medio de lograr una modificación al contrato de trabajo que atenuara las profundas diferencias entre las partes y las injusticias a que dió lugar la concepción liberal de la economía.

Así se vió al "accionariado obrero" como una panacea que haría bajar de su trono a los poderosos patronos capitalistas, ya que la posesión del capital de la empresa aseguraría a los obreros los poderes que aquellos detentaban. No obstante la experiencia demostró que la mayor parte de dichas esperanzas eran infundadas.

Como ya hemos dicho anteriormente, lo que más interesa al obrero es la seguridad de su salario y ocupación y la sensación psicológica de que está cumpliendo una función en la sociedad. Sin embargo la posesión de algunos títulos que lo acreditan como propietario de una enésima parte del capital de la empresa en que trabaja no aumenta un ápice esa seguridad, ni lo convence de su función social.

Además, la disociación creciente entre la propiedad y la dirección tampoco hace atrayente la posesión de parte del capital de la empresa para lograr su gobierno.

Podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que la mayor parte de los obreros de las grandes empresas industriales y aún los dirigentes sindicales, no tienen mayor interés en alcanzar la posesión del capital de la empresa, lo que les daría nuevas responsabilidades y les restaría fuerza combativa en sus demandas ante la dirección. Aunque la totalidad de las acciones de una empresa estén en manos de sus obreros y empleados, la lógica dice que a éstos no les quedaría entonces otro remedio que elegir a los directivos. Tendríamos entonces la paradoja que los obreros deberían enfrentar en sus demandas de mejoras a los propios directivos por ellos elegidos.

Sin embargo el acceso de los integrantes de la empresa a su propiedad, materializado en forma similar a la propuesta para la participación en los beneficios, ofrece algunas perspectivas in-

teresantes y positivas para el advenimiento de una economía más humana. Entre ellas podemos mencionar:

- Un mayor acercamiento y comprensión entre las fuerzas del trabajo y la dirección de la empresa, ya que además de estar asociados a ella por su relación laboral tendrán otros intereses que defender y se cuidarán más de efectuar demandas que pongan en peligro la estabilidad de la empresa y por consiguiente la participación en su capital y beneficios.

- Acentuará más la comunidad de intereses, creando en los obreros una mayor conciencia directiva.

- Contribuirá a la desaparición del proletariado industrial, producto de los excesos del liberalismo y fuente de tantos males y luchas sociales.

- Dará derecho a los asalariados a una mayor participación en la dirección de la empresa atenuando la influencia de los grupos financieros cuyos intereses casi siempre son contrapuestos a los de los asalariados.

- Facilitará una mejor participación de los organismos gubernamentales en sus tareas de promoción y planificación económica, ya que seguramente habrá más puntos de contacto entre los intereses de los trabajadores de la empresa y los dirigentes de la comunidad social que entre éstos y los meros aportadores de capital que sólo buscan una renta razonable.

- Obstaculizará el advenimiento de regímenes totalitarios de tipo colectivista, pues no podrá esgrimirse ya el remanido argumento de la "explotación capitalista" y será más difícil e impopular la expropiación y estatización de los medios de producción.

La forma de administración de los capitales accionarios pertenecientes a la comunidad fabril sería similar a la propuesta





para los fondos de participación en los beneficios a ~~que antes nos~~  
hemos referido.

Queda sobreentendido que las acciones poseídas por la comunidad fabril de los empleados y obreros serían de tipo intransferible, pues el personal de la empresa, ya ligado a ella por su relación de trabajo, debe ver en la posesión en común de una parte de su capital un vínculo más que lo haga integrar en la empresa.

5) EL ASALARIO Y SU PARTICIPACION EN LA DIRECCION DE LA EMPRESA

El artículo 14 bis de nuestra Constitución Nacional, introducido por la última reforma del año 1957, establece entre otros principios que: "El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurarán al trabajador: condiciones dignas y equitativas de labor,....., participación en las ganancias de las empresas, con control de la producción y colaboración en la dirección....".

Esta consagración constitucional de los principios de la cogestión no es una novedad de nuestra Carta Magna pues también existe en varios países europeos, entre ellos en el preámbulo de la constitución francesa de 1946, según la cual "todo trabajador participa, por intermedio de sus delegados, en la gestión de las empresas".

Sin querer entrar en el análisis del régimen legal existente en países comunistas o socialistas, sólo haremos mención a ley sancionada en Yugoslavia el 27 de Junio de 1950, cuyo artículo 1º enuncia la gestión obrera en la siguiente forma:

"Las fábricas, minas, empresas de comunicaciones, de transportes, comerciales, agrícolas, forestales, municipales y demás em-

presas del Estado, serán administradas en concepto de propiedad de toda la nación, en nombre de la comunidad social, por colectividades de trabajo, dentro del ámbito del plan económico y a base de los derechos y obligaciones establecidos por las leyes y reglamentos. Las colectividades de trabajo asegurarán esta gestión mediante los consejos obreros y los comités de gestión de empresas..." (28)

Ya hablamos en capítulos anteriores de la manera como fué evolucionando la concepción liberal del contrato de trabajo, tratando de atemperar las diferencias entre las partes, según los principios de la encíclica "Quadragesimo Anno" y procurando introducir en él algunos principios del contrato de sociedad para llegar a una verdadera "comunidad de trabajo".

Las modalidades propuestas y aplicadas para ello han variado según las épocas y las naciones. Si bien podemos encontrar antecedentes lejanos en el "comité de usina" introducido en 1885 por León Harnell en Val de Bois, y un poco más cercanos en los "comités de empresa" establecidos por la legislación alemana de 1920 y en los "consejos obreros" creados en diferentes países (Gran Bretaña, Suecia, Estados Unidos), puede afirmarse que los mismos no respondían en la práctica, y a veces ni siquiera en teoría, a una verdadera participación obrera en la gestión de la empresa.

La mayor parte de estos consejos no tenían más que atribuciones de carácter social como ser la administración de las obras sociales, control de aplicación de la legislación laboral y convenios colectivos, etc. A lo sumo, en algunos casos tenían participación en la organización técnica del trabajo, prevención de accidentes, etc., pero nunca atribuciones económicas para orientar la producción, fijar los precios o participar en los beneficios.

Recién en 1945, en la efímera república neofascista de Mussolini y después de la segunda guerra en Francia y Alemania, con la liberación y los gobiernos de la democracia cristiana, se fueron imponiendo las ideas de una verdadera participación del asalariado en la dirección de la empresa, aunque aún queda un largo camino por recorrer para su aplicación integral.

En Francia, por Ordenanza del 22 de febrero de 1945 y ley del 16 de mayo de 1946, se establecieron los "comités de empresa" con carácter obligatorio para toda empresa industrial o comercial que dé ocupación a más de cincuenta asalariados. Estos "comités de empresa" están compuestos por delegados del personal elegidos entre los candidatos presentados por los sindicatos de los obreros y de los cuadros jerárquicos. Su número y proporción es variable según la cantidad y composición del personal ocupado.

El comité debe reunirse al menos una vez al mes, bajo la presidencia del jefe de la empresa, para analizar y resolver sobre diversos asuntos de carácter social, técnico o económico.

Entre las atribuciones de carácter social podemos mencionar la dirección de las obras sociales de la empresa (comedores, guarderías infantiles, centros recreativos o culturales, control de la aplicación de las leyes sociales, etc.).

Como atribuciones técnicas cabe hacer referencia a la posibilidad de efectuar sugerencias sobre la organización de la empresa o la aplicación de métodos y procedimientos para acrecentar la producción total o el rendimiento individual.

Como atribuciones económicas, la ley establece la consulta obligatoria al comité sobre todas las cuestiones que puedan afectar la gestión y la marcha general de la empresa. Debe informarse al comité sobre los beneficios obtenidos y la distribución propuesta.

El Jefe de la empresa debe presentar al comité, por lo menos una vez al año, un informe sobre la actividad de la empresa y los proyectos para el ejercicio siguiente. En las sociedades anónimas se introduce una verdadera innovación al obligar al Directorio a presentar al comité, antes de la celebración de la asamblea anual de accionistas, los balances, cuadros de explotación e informes sobre la gestión realizada. El comité puede pedir explicaciones complementarias a los encargados de la administración, teniendo acceso a la documentación contable de la empresa y pudiendo participar en todas las reuniones del directorio los delegados del "comité de empresa".

Como puede apreciarse, estas disposiciones involucran el comienzo de un verdadero control sobre la marcha de la empresa y por ello, una vez atemperada la euforia de la liberación, han provocado serias resistencias patronales, particularmente en lo que se refiere a la obligatoriedad de informar al comité sobre la situación económica y financiera del negocio.

No obstante la trascendencia de esta reforma y las esperanzas puestas en ella, puede afirmarse que fuera del impulso e interés tomado por los obreros en la gestión de las obras sociales, los resultados obtenidos en los otros dos aspectos dejan mucho que desear.

La ley prevé que los miembros de los "comités de empresa" cooperarían a título consultivo con la dirección. Pero esta cooperación, para ser una realidad, presupone que exista una voluntad de cooperación y una comunidad de intereses, que como ya hemos visto está aún lejos de haberse hecho carne en los directores de empresa, obreros y dirigentes sindicales. Esta cooperación que la ley espera, también presupone que el comité pueda obtener en forma

veraz, toda la información que desee y que a su vez posea la competencia necesaria para poder analizarla y hacer una crítica fundada sobre ella. Quizás la falta de cuadros sindicales con suficiente formación económica haya provocado que éstos, al no comprender la importancia del instrumento que se ponía en sus manos, en la práctica hayan transformado los "comités de empresa" en simples "comités de fiestas", o "comités de servicios sociales", cuando no en un instrumento de lucha ante la dirección. (29)

Probablemente, parte de la culpa del fracaso de esta tentativa de reforma a la estructura del gobierno de la empresa se ha debido a las circunstancias en que fué aplicada, en el período inmediato posterior a la finalización de la guerra, en el que eran mayores las dificultades en las necesidades básicas de alimentación, vestido y vivienda, lo que hizo que los comités pusieran el acento en estas cuestiones sin preocuparse por los problemas económicos, financieros o técnicos de la empresa. En una época posterior quizás la razón de la decadencia de los "comités de empresa" debemos buscarla en la resistencia patronal a suministrarles la información necesaria y a aceptar, o por lo menos analizar con seriedad, sus propuestas o sugerencias.

La experiencia alemana es más reciente, ya que nació con una ley del 21 de mayo de 1951 y en parte se debió a las demandas de la Confederación de los Sindicatos Alemanes, reagrupados en 1949, que pedían no sólo una participación de los trabajadores en la dirección de la empresa sino también una reestructuración de toda la dirección económica de la nación que diera participación en la misma a las organizaciones sindicales. (30)

La ley concretó parcialmente las aspiraciones obreras al instituir la representación de los asalariados en los consejos de

dirección de las empresas mineras y siderúrgicas que emplearan a más de mil obreros.

Bajo este sistema los consejos de administración de las empresas de estos ramos deben estar constituidos, según su dimensión y la cantidad de personal ocupado, por cinco a diez directores elegidos por la asamblea general de accionistas y un número igual de representantes de los trabajadores, presentados por las organizaciones obreras. Existe además un miembro suplementario elegido, de común acuerdo por ambas categorías de directores, entre personalidades de calificada competencia técnica o económica, que actúa como árbitro en caso de falta de acuerdo.

El "consejo de dirección" está constituido por tres directores ejecutivos, uno de carácter técnico, otro comercial y el tercero social. Este último no puede ser elegido contra la opinión de la mayoría de los delegados de los trabajadores y generalmente surge de entre los dirigentes gremiales.

Este régimen, aunque limitado a sólo dos tipos de industrias, representa la más audaz reforma a la estructura del gobierno de la empresa y en general puede decirse que sus resultados son satisfactorios, habiendo mejorado el clima social y aumentado la productividad.

Sin embargo Bloch Lainé en su obra "La Reforma de la Empresa" critica esta forma de participación del asalariado en el gobierno de la empresa, particularmente la presencia del "delegado social" en el consejo de dirección, afirmando que se trata de una situación híbrida por no existir entre los asalariados y la dirección una clara conciencia de la "comunidad de intereses" que los une.

No obstante los magros resultados obtenidos en Francia con la ley de 1945, los más alentadores de la ley alemana de 1951 y las

dificultades existentes para aplicar estas reformas a pequeñas o medianas empresas de tipo familiar o plurifamiliar y pese a la falta de interés por la coestión puesta de manifiesto en los programas de los sindicatos ingleses, estadounidenses o suecos, consideramos que ella constituye un paso positivo hacia la democracia industrial y con ella hacia una humanización de la economía.

Cualquiera sea el alcance con que ella se aplique, según lo permita la estructura y mentalidad empresaria y la competencia alcanzada por la dirección gremial, consideramos que siempre contribuirá a crear, con el transcurso del tiempo, un clima cada vez más favorable entre la dirección y el asalariado, y hará que tanto una como otra parte vayan transformando su mentalidad para que se haga carne esa "comunidad de intereses" y esa "conciencia directora" que hoy parece inalcanzable. Ello será la base para poder pensar en una reforma más radical del gobierno de la empresa, según proponemos en la última parte de este trabajo.

Para concluir con este punto, y a modo de apéndice, creemos interesante describir la forma de coestión que se aplica en una empresa de aviación de un país vecino, de la cual hemos tenido oportunidad de interiorizarnos.

Esta empresa fué fundada en 1927 y, en un proceso posterior de integración, se fusionó o absorbió a otras dos empresas similares. En el año 1945 se hizo una audaz redistribución del capital accionario con la cual el 51 % de las acciones pasó a pertenecer a la "Fundación de Funcionarios" de la compañía, la cual al poseer la mayoría del capital, controla la mayor parte de las actividades empresarias.

Otro 35 % de las acciones pertenece a los miembros de un "consejo deliberativo" constituido por 420 funcionarios de distintas

jerarquías que trabajan en la empresa.

Para poder ingresar a este "consejo deliberativo" no basta poseer acciones sino que es necesario trabajar en la compañía, tener diez años de antigüedad en ella y que el ingreso sea aprobado por la mayoría de los integrantes del "consejo".

Para las resoluciones, la cantidad de votos que corresponde a cada miembro no se determina en función de las acciones poseídas ni de la posición jerárquica en la empresa, sino de la antigüedad en la misma a razón de un voto por cada año de servicios, cualquiera sea la función desempeñada.

El "consejo deliberativo" elige de esta forma a los directores de la "Fundación de Funcionarios" a que antes nos hemos referido. A la vez, el presidente de esta "Fundación" es el presidente de la Compañía y elige por sí los miembros del "Directorio Ejecutivo" que lo acompañará en su gestión. El "consejo deliberativo" o "colegiado" de los 420 funcionarios puede destituir en cualquier momento al presidente que ha elegido si considera que el mismo no cumple adecuadamente su mandato.

El directorio de la "Fundación de Funcionarios" tiene a su cargo la administración de todas las obras y servicios sociales que la empresa presta a su personal mediante el empleo de los beneficios que corresponden al 51 % de las acciones que ella posee.

Con lo explicado queda dicho que el 86 % de las acciones de la empresa pertenece a personas que trabajan en ella y sólo el 14 % a inversionistas externos.

Posiblemente hayan existido circunstancias especiales que hicieron posible esta forma de distribución del capital accionario y de organización del gobierno empresarial y quizás ella no cuadre



o no sea factible en otras empresas o actividades, pero de todos modos la consideramos una iniciativa muy interesante que merece ser observada y analizada para aprovechar de ella todo lo que sea positivo y de aplicación general.

En nuestro país, en el año 1963, una empresa metalúrgica, de la ciudad de Buenos Aires hizo un ensayo para aplicar la cogestión, adaptando convenientemente las disposiciones de la legislación alemana de 1951 y 1952.

En esta empresa, que por aquel entonces empleaba unos doscientos obreros, se creó una "Mesa Ejecutiva de Cogestión" integrada por el presidente del Directorio, el secretario seccional de la Capital Federal de la Unión Obrera Metalúrgica y un tercer miembro elegido de común acuerdo por los otros dos, que actuaría como árbitro en caso de discrepancia sobre los asuntos laborales, económicos o técnicos sobre los que debía resolver la "Mesa Ejecutiva de Cogestión".

A su vez fué creado un "Comité Coordinador de Producción" y una "Comisión Consultiva Técnico-Profesional", con el objeto de hacer participar activamente en la resolución de los problemas laborales y técnicos a los delegados obreros y a los representantes de los cuadros intermedios de la empresa.

Como puede apreciarse se trataba de una iniciativa sumamente interesante que ponía de manifiesto el avanzado sentido social y comunitario del presidente y propietario de esta empresa, ya que prácticamente todo su capital le pertenecía, y a la vez era su director ejecutivo, o sea que en realidad se trataba de una mediana empresa de carácter unipersonal.

Lamentablemente, a pesar de los buenos deseos de su promotor esta interesante experiencia fué efímera ya que a los pocos

meses, a fines de 1963, cuando aparecieron los primeros inconvenientes provocados por la retracción del mercado y fué necesario encarar algunas medidas para evitar mano de obra ociosa (reducción de jornadas, suspensiones o despidos), primó en la representación gremial su lealtad hacia los miembros de su sindicato y exigió la "ocupación plena" de todo el personal por lo cual se plantó un frente de lucha que acabó con la "cogestión".

Es posible que además de los habituales motivos de enfrentamiento entre el gremio y la dirección, ya señalados en otros capítulos de este trabajo, en las circunstancias mencionadas haya contribuido al fracaso de la iniciativa el convulsionado ambiente político económico y gremial que se vivió durante el año 1963.

No obstante este primer fracaso, esperamos que cuando las circunstancias sean más propicias, otros empresarios y representantes obreros, con la capacidad necesaria y conscientes de su responsabilidad social, encaren con decisión y valentía formas adecuadas de cogestión.

#### 6) LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCION Y LAS EMPRESAS COMUNITARIAS - SUS POSIBILIDADES Y LIMITACIONES

Las cooperativas de producción y las comunidades de trabajo, de las cuales existen experimentos interesantes en diversos países, constituyen una tentativa generosa de mejorar las condiciones de trabajo y procurar una justa participación del trabajador en las decisiones empresarias y una más equitativa distribución de los beneficios de la empresa.

Estas experiencias han tenido éxito en muchos casos, pese a lo cual consideramos que su aplicación no ofrece perspectivas halagüeñas para las grandes unidades productoras que caracterizan

a la organización industrial del mundo actual y que seguramente se acentuarán día a día con el progreso científico y técnico. La gran magnitud de los capitales requeridos para la instalación de una moderna planta industrial que pueda producir en forma eficiente y competitiva hace que no sea posible pensar que la masa de obreros, empleados y técnicos que trabajarán en ella tengan ahorros suficientes como para poder ingresar a la organización como socios cooperativos o "trabajadores-copropietarios".

Aún en el caso de que esta primera dificultad pudiera ser superada, subsistirá siempre en el caso de grandes organizaciones industriales el problema de la "lealtad dividida" por parte del obrero, que por un lado, como propietario defenderá los intereses de la empresa, su máxima lucratividad y sus perspectivas futuras, y por la otra parte, como trabajador asalariado y agremiado, pensará en sus intereses inmediatos como tal (mejores salarios, mejores condiciones de trabajo, máxima seguridad de ocupación, etc.) sin pensar mucho en la incidencia de tales beneficios sobre los costos de producción.

Sin embargo, a pesar de estas dificultades y limitaciones, creemos que existen dos campos de actividad donde las cooperativas de producción y las comunidades de trabajo tienen un papel preponderante que cumplir, contribuyendo eficazmente a mejorar la organización de la producción, aumentando su productividad y lucratividad y permitiendo una más equitativa distribución de la misma entre los que contribuyen a lograrla. Estos dos campos de actividad son, sin duda, los siguientes:

- En los países en vías de desarrollo, para la constitución de pequeñas o medianas unidades industriales de producción.

- En las labores agropecuarias, particularmente en la agri-

cultura y en la elaboración de sus productos básicos para hacerlos aptos al consumo masivo.

Con relación al primer aspecto, las posibilidades de este tipo de empresa son grandes para sentar las bases del desarrollo industrial, cuando la carencia de capitales impide la acumulación necesaria para constituir grandes empresas.

A medida que el desarrollo industrial vaya avanzando y se haga imprescindible la concentración e integración para aumentar la productividad y poder subsistir en el mercado, la fusión y consolidación de estas pequeñas y medianas empresas posibilitará la constitución de grandes organizaciones fabriles que estén en condiciones de poder aplicar los adelantos de la ciencia y la técnica. De ahí que sea necesario que, en esta primera etapa de industrialización y desarrollo, la política económica gubernamental y los planes oficiales alienten este tipo de empresas y les brinde una moderada protección para impedir que sucumban ante la competencia de aquellas técnicamente más avanzadas de otros países, condenando de este modo al fracaso legítimos intentos de industrialización y desarrollo.

Con lo dicho no queremos dejar de reconocer el importantísimo papel que cumplen las empresas industriales de pequeña o mediana dimensión aún en los países altamente industrializados, al servir de complemento indispensable a los grandes consorcios empresarios, en derredor de los cuales se nuclean dichas empresas con propósitos de complementación e integración.

En los Estados Unidos, por ejemplo, se estima que la United Steel Corporation emplea como proveedoras a más de 50.000 empresas menores. De manera similar la Ford Motors Company con cerca de 20.000 empresas subsidiarias, la United States Rubber Co. con casi

15.000, etc.

Estadísticas industriales de Alemania Occidental, Japón y otros países industrializados revelan que, a pesar de carecer estas empresas de los adelantos técnicos de las grandes plantas industriales, su productividad y eficiencia es bastante elevada y casi alcanza los niveles de los grandes consorcios y corporaciones fabriles.

En nuestro país, particularmente con el desarrollo de la industria liviana durante y después de la segunda guerra mundial y posteriormente con el establecimiento de la industria automotriz, comenzaron a aparecer un gran número de pequeñas y medianas empresas que se ocupan de producir las materias primas, "partes componentes" y "sub-conjuntos" que luego integran las líneas de montaje de las grandes plantas. La importancia de estas empresas en nuestro medio es de primer orden, tanto por los productos que fabrican como por la cantidad de mano de obra que emplean. Los censos industriales de 1954 y 1964 revelan que más del 85 % de las empresas instaladas cuentan con menos de diez operarios y apenas un 3 % emplean a más de cincuenta obreros. Entre ambos censos, la tendencia a la concentración y expansión de las empresas es bastante débil, de lo cual puede deducirse la necesidad de un firme apoyo financiero, técnico e impositivo por parte de los organismos gubernamentales, ya que en ellas descansa el futuro de nuestra industria y desarrollo.

Pero evidentemente, el sector de la producción donde las cooperativas y las comunidades de producción parecen tener más posibilidades de éxito es en las tareas agrícola-ganaderas y en la industrialización primaria de sus productos básicos.

Aunque a lo largo de este trabajo se ha hablado fundamentalmente de las empresas industriales, no creemos fuera de lugar

dedicar aquí algunos párrafos a las posibilidades que brinda la organización cooperativa en las labores vinculadas al agro.

Infield señala que los orígenes del movimiento cooperativo en las labores rurales debe buscarse en las comunidades constituidas sobre la base de credos religiosos y menciona algunos ejemplos interesantes de realizaciones de varias congregaciones protestantes en los Estados Unidos. (31)

Deben también destacarse las experiencias soviéticas de los "kolхозes", los "éjidos" de Méjico y finalmente las proezas realizadas en la colonización de Palestina, donde se practica uno de los más completos tipos de cooperación bajo el sistema del "kibuts".

Después de la segunda guerra mundial, la explotación cooperativa del agro ha tomado incremento en muchos países del Asia y ha merecido el apoyo oficial de la F.A.O. En el Congreso Internacional de dicha Organización celebrado en 1943 en la India se aprobó, entre otras, la siguiente declaración: "La cooperativa rural ofrece una solución social para el agrupamiento de los recursos de los cultivadores, en tierra, en trabajo y en capital". Por tal motivo recomendó que "los gobiernos estimulen activamente con su ayuda financiera y técnica a las sociedades cooperativas rurales"

En Méjico, los objetivos perseguidos por Lázaro Cárdenas (1934-1940) al instituir los "éjidos" fueron librar al campesino de la explotación a que estaba sometido bajo el régimen feudal imperante y asimismo incrementar la producción agrícola para cubrir los requerimientos alimentarios de la nación.

En Palestina, la colonización agraria bajo la forma cooperativa logró verdaderos milagros, si se tiene en cuenta la pobreza

natural del suelo de Israel y la inexperiencia agrícola de los primeros colonos del estado sionista.

Los primeros "kibuts" israelíes se formaron libremente por la decisión de un grupo de pioneros que decidía trabajar la tierra en común.

Posteriormente esta organización cooperativa se reglamentó, estableciéndose las condiciones de ingreso de un nuevo miembro a un grupo ya constituido y el entrenamiento previo y asignación de tierras a un nuevo núcleo que se constituye.

Si bien tanto el "kolhos" ruso, como el "éjido" mejicano gozan al menos teóricamente de cierta autonomía interna, en la realidad están más sometidos que el "kibuts" israelí al control y supervisión de las autoridades gubernamentales y a la planificación estatal. Si bien el "kibuts" cuenta con el apoyo técnico y crediticio oficial, su administración y funcionamiento es mucho más autónoma que la de los otros dos tipos de trabajo cooperativo.

En nuestro país, pese a que el movimiento cooperativo agrario es bastante importante, puede afirmarse que no existe una verdadera conciencia cooperativa entre nuestros granjeros y chacareros.

En general nuestro hombre de campo sigue siendo bastante individualista y es reactivo a los perfeccionamientos técnicos y al trabajo en cooperación. Quizás ello se deba en parte, además de a la actitud mental o a las características psicológicas del trabajador rural, a la naturaleza del suelo y la forma de explotación y a las grandes extensiones de tierras aptas que se encuentran disponibles para el cultivo pero cuya explotación no se encara por la inestabilidad de los precios en los mercados internacionales. Es el viejo problema de los países insuficientemente industrializados que dependen de la exportación de sus productos agrícolas y se ven

perjudicados por la injusticia en los términos del intercambio con los productos manufacturados de las naciones más industrializadas.

Es cierto que una mayor productividad en las labores agrícolas, mediante una adecuada organización y tecnificación de los procedimientos, bajaría los costos de producción y permitiría una mejor colocación de los productos tanto en el mercado interno como internacional, pero desgraciadamente nuestro productor agrario no tiene aún suficientes incentivos como para hacer inversiones, ya sea en forma individual o cooperativa, a fin de lograr una mejor producción a menores costos.

El problema de una equitativa distribución de la propiedad de la tierra también existe y ello da lugar a la existencia de grandes latifundios inexplorados. Pero sobre todo, lo que estimamos más necesario, es "un cambio de mentalidad" en el productor agropecuario, que lo haga vencer su empirismo tradicionalista y le haga aceptar los progresos de la tecnificación, junto con una adecuada acción oficial que mejore las condiciones de vida del trabajador rural (asistencia sanitaria, educación, electrificación, comunicaciones, etc.).

Cabe destacar aquí la efectiva labor investigadora y educativa que realiza el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (I.N.T.A.) entre cuyos objetivos se encuentra también el de desarrollar la conciencia cooperativa en muchas regiones y explotaciones en que jamás se había pensado en ello.

Para concluir, sin pretender ver en el movimiento cooperativo o en la empresa comunitaria de producción las bases de una nueva sociología y forma de vida, como aspira Infield, estimamos que esta forma de organización productiva debe merecer todo el apoyo oficial posible, tanto en el aspecto técnico como crediticio, im-



sivo y aduciere ya que constituirá un eficaz medio para la reedificación de nuestro agro y para hacer productivas grandes extensiones de tierra aptas, hoy desaprovechadas por falta de posibilidades, interés o iniciativa de sus propietarios.

#### 7) LA DELEGACIÓN DECENTRALIZADA DE LA GRAN UNIDAD JURISDICCIONAL

En la evolución del gobierno de la gran empresa industrial de nuestros días, tal como existe en los países que han alcanzado un mayor grado de desarrollo, pueden observarse los mismos pasos que caracterizaron a la organización del gobierno político, particularmente en las naciones europeas.

En la época feudal, el señor del castillo gobernaba personalmente todas sus posesiones y a lo sumo era auxiliado en tareas secundarias de administración, nunca de decisión, por un reducido número de personas a su servicio, que habitaban con él en el castillo o en sus inmediaciones. Se trataba pues de un gobierno totalmente "personal".

Al formarse los reinos por el crecimiento del poder de los reyes en detrimento del que poseían los señores feudales, la organización gubernamental no hizo más que aumentar el número de los auxiliares del monarca, constituyendo las "cortes" que convivían con el rey en el palacio real.

Estos palacios que como el de Versalles tienen hoy sólo un gran atractivo turístico, pretendieron albergar en sus habitaciones y salones a toda la maquinaria administrativa del reino, bajo la férrea dirección controlizada del rey, o a lo sumo de su "primer ministro", que se ocupaba y decidía sobre todos los problemas del reino, tanto internos como externos, tanto políticos como económicos, tanto de la guerra con otra nación como del vestuario y ali-

mentación del monarca y su corte.

Si este tipo de organización gubernamental centralizada era posible bajo los principios del "laissez faire" y en el "Estado gendarme", a medida que éste fué evolucionando y asumiendo nuevas funciones y responsabilidades, se fueron viendo los inconvenientes que traía aparejada dicha centralización en la decisión, naciendo los "gabinetes", en los cuales diversas personas tenían a su cargo funciones específicas y un campo cada vez mayor de autoridad para decidir y resolver con cierta autonomía.

Posteriormente fué apareciendo el principio del "federalismo" bajo el cual se fueron organizando poderes locales en las diversas regiones y provincias, con amplias facultades de gobierno y poder de decisión. Vemos así como la complejidad del gobierno fué venciendo el "centralismo" o imponiendo poco a poco el "federalismo".

Este mismo proceso puede observarse en la organización de la dirección empresaria, pero estimamos que aún no se ha desarrollado convenientemente la última etapa, haciendo efectiva una verdadera "dirección federal" en el gobierno de la empresa.

Antes de continuar, consideramos conveniente aclarar que la mayor parte de lo que aquí diremos quizás no sea aún un problema grave en nuestro país y en otras naciones "en vías de desarrollo", donde existen pocas empresas privadas que hayan alcanzado una dimensión tal que requieran una urgente descentralización de su gobierno para obtener una mayor eficiencia. Sin embargo, en muchos de estos países el problema reviste importancia en lo que se refiere a las empresas estatales que suministran determinados servicios públicos o realizan diversas explotaciones bajo un monopolio

o cuasi-monopolio oficial.

En los últimos tiempos se han convertido casi en una obsesión los "estudios de organización". Cada día es mayor la literatura sobre estos temas y todas las direcciones que se precian de responsables y modernas encaran serios y profundos estudios de organización, establecen organigramas y "manuales de organización" con una descripción minuciosa de las funciones que corresponden a cada funcionario directivo u operativo. Comiendo un tanto la organización militar se habla en la organización empresarial de "estado mayor" ("staff") y "línea de mando", sin detenerse a pensar, en muchos casos, si dicha organización y disciplina de tipo militar es la más adecuada para la actividad productiva empresarial como lo es para el combate.

No pretendemos con lo dicho restar importancia a la necesidad de la "organización" para el buen funcionamiento de la empresa industrial, pero esta euforia por ella que se ha desatado en los últimos tiempos, revolucionando los planes de estudio de las universidades y dando quizás más importancia a los principios de organización y administración que a la teoría política, económica o social, revelan claramente que se reconoce una profunda desorganización en la industria. Quizá lo que se busca es un principio de orden que solucione los problemas empresariales, para lo cual se aplican distintas técnicas de organización muchas veces sin vislumbrar si los principios sobre las que ellas se basan son los que la empresa de hoy requiere. Volviendo a la comparación con la evolución del gobierno político, muchos directivos y hombres de empresa pretenden todavía organizar enredor de su un "palacio de Versalles" en pequeño, centralizando en unas pocas oficinas la dirección y decisión sobre los problemas grandes e pequeños de varias unidades

industriales situadas a cientos o miles de kilómetros de distancia. Quizás el mejoramiento de las comunicaciones haya contribuido a ello, pero estimamos que esta forma centralizada de gobierno empresario está hoy totalmente superada por los hechos y toda tentativa de hacerla subsistir será en perjuicio de la producción y de la empresa y por ende de toda la comunidad social. Como ejemplo real de lo dicho podemos mencionar el caso de la empresa Ford, gobernada rigidamente en forma centralizada hasta la muerte de su fundador Henry Ford en 1946, que vio desplazada su situación de primacía en los Estados Unidos y en el mundo entero, siendo superada por algunas de sus competidoras, entre ellas la General Motors, que aplicaron mucho antes los principios de la descentralización en la dirección.

Las dificultades que origina una excesiva centralización en la dirección empresarial no sólo se han experimentado en empresas privadas bajo el régimen de la "libre empresa". También las han sufrido los países comunistas y socialistas que hoy día dejan más libertad de acción a los funcionarios que colocan al frente de las fábricas o explotaciones nacionalizadas. Cada día más los organismos planificadores centrales de estos países se limitan a fijar las "grandes líneas" o "programas", dando mayor autonomía a los directores empresarios locales. Yugoslavia es posiblemente el país socialista donde esta evolución ha sido más notable. (32)

Al pretender una mayor descentralización en la dirección de la gran empresa no queremos referirnos a una simple delegación de autoridad y responsabilidad operativa en la ejecución de las tareas fijadas por la dirección superior, fundada únicamente en razones de especialización o de necesidad geográfica.

Creemos por el contrario que todas aquellas empresas con

diferentes unidades productivas, que fabrican distintos productos, cada uno de ellos con un mercado propio y con una competencia distinta, deben acordar la mayor autonomía posible a los ejecutivos a cargo de cada una de ellas, casi como si se tratara de negocios distintos. Con ello la dirección superior quedará liberada de las tareas operativas y sólo establecerá los planes generales de acción y las políticas a largo plazo.

Asimismo creemos que los ejecutivos o gerentes locales deben tener cierta participación en la formulación de dichas políticas, pues las ventajas que de ello se derivarán son varias y muy importantes.

En primer lugar, al dar cierto margen de decisión a los gerentes seccionales, los hará entrenar en la tarea directiva, ya que no serán meros ejecutores de órdenes sino verdaderos "directores" de una parte determinada de la empresa.

De este modo será más fácil encontrar dentro de la empresa directivos aptos para ir ocupando cada día funciones de mayor responsabilidad y así poder asegurar la sucesión en la dirección superior.

Otra ventaja de la dirección descentralizada y de la participación de los gerentes locales en la formulación de las políticas y planes generales es que así será más fácil que los mismos sean comprendidos localmente y se les preste mayor apoyo en lugar de sabotearlos, como a veces ocurre en una dirección centralizada. Los gerentes locales se sentirán así co-responsables de los programas de acción y lucharán mejor por su éxito.

También la dirección descentralizada ofrece mayores elementos de juicio para una mejor evaluación de la eficiencia de los gerentes seccionales ya que cada uno de ellos no será un mero "jefe

de departamento", sino un verdadero empresario que dirige un negocio casi autónomo.

Ante tantos argumentos en favor de la descentralización, alguien podrá quizá preguntarse si es entonces necesaria "la gran empresa". Sostenemos que sí, por el elevado costo de la investigación científica que sólo puede ser afrontado por grandes organizaciones.

Lógicamente que la descentralización tiene sus límites ya que no es factible en todos los tipos de empresa y explotaciones, (por ejemplo en una compañía telefónica), pero consideramos que su aplicación, en todos los casos en que sea posible, será sumamente provechosa.

El único peligro que oncierra y que debe evitarse es que, al salir los directivos superiores exclusivamente de los cuadros internos de la empresa, formados en las gerencias locales o seccionales, se quiebre o retrase el espíritu de iniciativa y se entre en un peligroso anquilosamiento por faltar en la dirección superior "mentalidades nuevas" exentas de prejuicios y hábitos. Siempre será necesaria en toda dirección empresarial la confrontación y puja entre la iniciativa y la experiencia, entre la audacia innovadora y la prudencia racional y con esta práctica lograr el equilibrio adecuado.

#### CAPITULO IV

#### UNA NUEVA FORMA DE GOBIERNO EMPRESARIO

En este último capítulo esbozaremos los órganos de dirección que proponemos para una nueva concepción de la empresa, plenamente integrada en la comunidad social y al servicio del hombre integral, es decir al servicio de una economía más humana.

Evidentemente son muchas las variantes que en la práctica podrán aplicarse a la forma de dirección propuesta y ello dependerá tanto de la dimensión de la empresa como de la actividad que desarrolle, de la forma como esté distribuida la propiedad de su capital, de la mayor o menor repercusión social o nacional que tenga su producción, de la cantidad y composición del personal ocupado, del grado de desarrollo alcanzado por el país donde funciona, de las características socio-psicológicas de su población, del grado de desarrollo de las organizaciones sindicales, de los objetivos que se hayan fijado las autoridades gubernamentales y de tantos otros factores sociales, políticos o económicos de mayor, menor o similar importancia que los mencionados.

No podemos pensar, lo repetimos una vez más, en una solución única aplicable por igual a todas las estructuras sociales y a todas las empresas. Creemos por ello conveniente transcribir aquí algunos conceptos contenidos en las conclusiones del trabajo publicado en el "Cuaderno de Referencias" de la Cátedra, en el que se hace una síntesis bibliográfica sobre un ensayo de W.E. Moore sobre "Sociología de la Organización Económica".

"La actividad y el comportamiento económico son relativos al marco social del que surgen. Toda determinación económica debe

ser analizada en función de su identificación con los fines que persigue la sociedad. Se debe evitar el procedimiento erróneo de imitar los procedimientos que han dado buen resultado en otras sociedades pues se corre el riesgo de tornar ineficaces tales procedimientos, al no existir condiciones sociales previas que permitan una adecuación gradual" ..... "La empresa debe conocer el medio social al que sirve y de quien vive. La adopción de una política determinada no debe ser influida por su mayor o menor éxito en otras comunidades. Por lo tanto, debe crearse una política para esa sociedad contemplando sus necesidades, sin forzar la realidad para adaptarla a soluciones que han tenido éxito en otras comunidades". (33)

Con tal convencimiento, teniendo en cuenta los problemas planteados en el Capítulo II y las soluciones graduales a que nos hemos referido en el Capítulo III, sólo daremos aquí las grandes líneas de la forma como concebimos la organización del gobierno en la empresa industrial del futuro.

Básicamente, toda empresa que sobrepase determinada dimensión, deberá contar en su gobierno con tres tipos de organismos:

-Un organismo de planificación a largo plazo y de control que llamaremos "Consejo Directivo".

-Un organismo de planificación a corto plazo y de dirección operativa que llamaremos "Consejo de Administración".

-Un organismo ejecutivo que llamaremos "Gerencia Ejecutiva".

Además de estos órganos de dirección serían necesarios otros dos, cuyas áreas de actividad también serán definidas:

-Un órgano que represente y administre los intereses particulares de la comunidad fabril, básicamente constituido por los



obreros y empleados de la empresa, al que llamaremos "Consejo Laboral".

-Un comité consultivo técnico-profesional que asesora convenientemente a la "Gerencia Ejecutiva" al que designaremos bajo el nombre de "Consejo Técnico".

Para tener una idea de conjunto sobre esta organización que proponemos pueden verse el organigrama y el cuadro de funciones básicas que se agregan al final de este Capítulo.

En los párrafos siguientes nos referimos a la composición, formas de elección y atribuciones de cada uno de estos organismos del gobierno empresario.

Al proponer estos cambios a la tradicional forma de gobierno de la empresa, hoy calcada de los principios políticos que dieron origen a la democracia liberal, pretendemos garantizar una verdadera democracia en el gobierno empresario, partiendo del reconocimiento de que el poder y autoridad de la dirección no provienen exclusivamente de los accionistas poseedores de su capital sino que también existen otros sectores cuya participación en la dirección se hace cada día más necesaria, y que tienen en la empresa tantos o más intereses que defender que los propios accionistas.

Si aún en el orden político, en vista de las fallas observadas en la democracia liberal, se cuestiona la representatividad social de los partidos políticos y se habla ya, e incluso se ha ensayado, de procurar una representación más realista y funcional en el gobierno de la sociedad, por qué no ensayar esta reforma en el ámbito de núcleos sociales tan importantes como son las empresas industriales?. No facilitará ello la otra transformación que algunos pretenden en el orden político?. La toma de responsabilidad

de los diversos sectores de la empresa en su gobierno y administración será sin duda la mejor escuela de capacitación para llegar a una democracia política más efectiva.

### 1) EL CONSEJO DIRECTIVO

El "Consejo Directivo" que concebimos cumpliría la mayor parte de las funciones de supervisión y control que hoy cumplen las asambleas de accionistas. Pero su composición sería totalmente distinta de éstas, dando cabida a los diversos sectores que tienen un interés directo o indirecto en la marcha de los negocios sociales. La cantidad de delegados, su proporción y el valor de los votos en la toma de decisiones lógicamente podrá ser distinta en cada empresa, según las diversas condiciones imperantes que hemos señalado al comienzo de este capítulo.

En términos generales, integrarían el "Consejo Directivo":

a) Representantes o delegados de los accionistas poseedores de títulos nominativos y no transferibles sin el conocimiento o conformidad de los otros poseedores de acciones similares. Estos representantes o delegados serían designados en asambleas especiales de este tipo de accionistas, con limitación de voto en los casos de grupos según hemos expuesto en el Capítulo III. Para garantizar la representatividad en el caso de grandes empresas con accionistas diseminados en varias ciudades, podría recurrirse a asambleas parciales en distintos puntos, que elegirían una cierta cantidad de delegados cada una, según el capital representado. También podría recurrirse a la elección indirecta o de segundo grado para la elección de estos delegados, a fin de evitar el predominio de alguna minoría y permitir la unificación de la mayoría

atomizada. - Estos delegados irían al "Consejo Directivo" con mandatos definidos y tendrían obligación de informar y rendir cuentas a sus mandantes sobre la gestión realizada.

b) Representantes de la dirección local o regional del gremio o gremios que agrupan a los obreros y empleados que trabajan en la empresa. Esta representación gremial sería designada por el consejo directivo local de los sindicatos respectivos. Lógicamente si son varias las profesiones u oficios que trabajan en la empresa, deberá buscarse la forma de lograr una representación equitativa de todos ellos en el "Consejo Directivo".

c) Representantes o fideicomisarios de los accionistas poseedores de títulos al portador y de transferencia libre, convenientemente elegidos en asambleas especiales de este tipo de accionistas.

d) Representantes o fideicomisarios de los poseedores de obligaciones de renta fija emitidas por la empresa, adecuadamente elegidos en asambleas especiales de este tipo de inversionistas.

e) Representantes de los organismos oficiales que tienen a su cargo la fijación o planificación de la política económica nacional o regional. Está demás decir que este tipo de delegados o "vocadores" oficiales solamente tendría cabida en los Consejos Directivos de aquellas empresas que inciden básicamente sobre la economía nacional o el nivel de ocupación obrera, ya sea por su dimensión, cantidad de personal ocupado o el valor e importancia de su producción o de los servicios que presta.

Esta representación oficial en algunas empresas básicas permitirá coordinar mejor los planes oficiales de fomento y desarrollo industrial o los pronósticos de ocupación y planes de obras públicas con las actividades empresarias privadas.

Ante esta enumeración de representantes o delegados, que pueden constituir un grupo bastante numeroso, surgirá enseguida la obje-

ción de que este tipo de dirección será totalmente inoperante, pues sus discusiones y enfrentamientos serán frecuentes e interminables, paralizando a la empresa.

Efectivamente, así sería si sus funciones fueran ejecutivas, pero las que nosotros le asignamos no son tales sino únicamente de elaboración o aprobación de planes a largo plazo y de control sobre la marcha de la empresa y sobre la actuación de la dirección ejecutiva.

Evidentemente, el principal problema que se presenta en este Consejo Directivo es determinar claramente qué peso tendrían los votos a favor o en contra de los miembros de cada una de estas cinco delegaciones, para decidir en la toma de resoluciones.

Es muy difícil determinarlo en términos generales, pues ello dependerá fundamentalmente de la composición del capital de la empresa, su mayor o menor distribución entre distintos grupos de inversionistas, del número de obreros y empleados que ocupe y de la mayor o menor incidencia de su producción en los planes nacionales o regionales de desarrollo industrial.

Sin embargo, nos atreveremos a insinuar la conveniencia de que las representaciones de los accionistas de títulos al portador cotizables en bolsa (c) y de los poseedores de títulos de renta fija (d), en conjunto no puedan detentar la mayoría de los votos. Es decir que entre ambas representaciones podrían a lo sumo reunir el 49 % de los votos del Consejo Directivo.

Creemos finalmente que debe garantizarse un porcentaje mínimo de votos a los delegados de los accionistas nominativos (a), cualquiera sea la cantidad de acciones que representen.

Como ya dijimos, este organismo reemplazaría a las actuales "asambleas generales" que teóricamente analizan y aprueban las memorias y balances anuales y la gestión del Directorio por ella designado. El "Consejo Directivo" constituiría una asamblea en pequeño

que se reuniría en sesión plenaria a lo sumo cuatro o cinco veces por año, para analizar en forma meditada la marcha de la empresa, aprobar sus planes de acción y juzgar la gestión de la dirección ejecutiva. Sin perjuicio de estas sesiones plenarias periódicas, podrán funcionar diversas comisiones permanentes para elaborar estudios, planes de acción e informes a ser considerados por el plenario del "Consejo Directivo".

Otra de las funciones del "Consejo Directivo" será la de aprobar la elección de los miembros del "Consejo de Administración" para la cual creemos que la forma más adecuada no es la de la "elección" sino la de la "ratificación" o "impugnación".

El método de designación que proponemos sería el siguiente:

La delegación representativa de los accionistas poseedores de títulos nominativos y restringidamente transferibles pronunciará al "Consejo Directivo" la nómina de los integrantes del "Consejo de Administración" y aquel lo confirmará en su designación siempre que no mediara una impugnación fundada.

Creemos mucho más positivo este procedimiento que el de la elección por diferentes motivos:

En primer lugar, para la representación *creedal* significará un compromiso menor ante sus afiliados prestar su aprobación a una elección efectuada por los accionistas que realizar un acto positivo de elección, lo cual también le dejará mayor libertad de acción ante los elegidos. Por el contrario la elección o impugnación fundada involucra un acto de análisis crítico de las personas propuestas, el cual es más difícil que tengan cubierto favoritismos y situaciones de amistad o privilegio.

Otro tanto sucede ocurrir con respecto a las representaciones de los inversionistas con títulos de renta fija o acciones cotizables en bolsa.

Además, este procedimiento de impugnación, minuciosamente reglamentado, permitirá la remoción de uno o varios de los miembros del "Consejo de Administración" en cualquier momento, siempre que existan motivos fundados para ello, sin esperar al cumplimiento de los mandatos o el cierre del ejercicio, cuando la medida pueda ser tardía.

De este modo la dirección ejecutiva tendrá conciencia de un control más efectivo que el que actualmente se realiza por medio de los síndicos y las asambleas generales de accionistas, que son puramente nominales en la mayor parte de los casos.

## 2) EL CONSEJO DE ADMINISTRACION

La designación de sus miembros, como ya dijimos, sería efectuada por el plenario del "Consejo Directivo" a propuesta de los delegados de accionistas poseedores de títulos nominativos y restringidamente transferibles.

Sus funciones, si bien en términos generales serían bastante similares a las que hoy gozan la legislación y los estatutos sociales a los directorios de las Sociedades Anónimas, pretendemos que sean cumplidas realmente, haciendo de ellos verdaderos órganos de dirección operativa.

Por ello consideramos que el número de sus integrantes no debe ser elevado aún en las grandes empresas, estimándose suficientes a lo sumo seis o siete directores, presididos por uno de ellos. Sus mandatos podrían oscilar entre tres o cuatro años, siendo conveniente la renovación anual de una parte de ellos. Sería conveniente establecer un cierto grado de incompatibilidad en cuanto a la cantidad de Consejos Directivos de distintas empresas de las

cuales se pueda formar parte, para tratar de garantizar un mayor grado de dedicación.

Además de estos directores elegidos por el "Consejo Directivo", podrán participar de las reuniones del "Consejo de Administración", con voz pero sin voto, los siguientes:

- Un delegado o síndico designado por el "Consejo Directivo".
- El presidente o un delegado del "Consejo Laboral" al que luego nos referiremos.
- El presidente o un delegado del "Consejo Técnico" del que luego hablaremos.

Estos tres delegados actuarían como agentes de información coordinación y enlace entre el "Consejo de Administración" y los organismos que ellos integran y representan.

Creemos que esta composición propuesta para los directores de las empresas no les restaría eficacia operativa ni presentaría trabas para su normal funcionamiento. Por el contrario, haría participar en las deliberaciones a los distintos sectores interconectados, lográndose una mayor comprensión sobre las decisiones adoptadas a la vez que un mayor control sobre ellas.

Con anticipada comunicación de los puntos esenciales a tratar en cada reunión del "Consejo de Administración", éste podrá contar, en el momento de decidir, con la valiosa opinión del delegado del "Consejo Directivo", del representante de la comunidad obrera o "Consejo Laboral" y del representante de los cuadros intermedios o "Consejo Técnico".

Aunque siempre podrá resolver libremente, ya que estos delegados no tienen voto, sabrá anticipadamente a los riesgos a que se expone y las resistencias que tendrá que vencer si no logra con-

ciliar dichas opiniones y resuelve en contra de ellas.

La presencia de estos delegados en las deliberaciones, sobre todo en lo que respecta al "Consejo Laboral" y al "Consejo Técnico", hará que el "Consejo de Administración" tenga una vivencia realista de los problemas de la empresa, superior a la que por lo general hoy poseen la mayor parte de los directores de las sociedades anónimas.

Para que esta participación de los delegados obreros y técnicos tenga un valor efectivo será necesario capacitarlos adecuadamente en la comprensión de la mayor parte de los problemas empresarios y analizar seriamente sus propuestas y sugerencias, ya que de otro modo fácilmente se caerá en la "prescindencia" de estos delegados que sólo asistirán a las sesiones en que se traten asuntos que afecten muy directamente sus intereses o que estén en condiciones de poder interpretar, como ha sucedido en la experiencia francesa y alemana, donde los delegados obreros prefieren muchas veces no participar de las decisiones para mantener intacto su derecho de oposición.

Es por ello que, para dar mayor libertad de acción a estos delegados, preferimos no concederles derecho a voto, lo que podría llevarlos a rechazar, para no comprometerse, algunas resoluciones cuyo real alcance no llegan a comprender cabalmente.

Reconocemos que esta tarea de capacitación de delegados obreros no es nada fácil, corriéndose también el peligro de que el obrero que logre alcanzarla pierda su mentalidad de tal, transformándose en un miembro más de la dirección y olvidando cuales son las aspiraciones que debe defender. Las organizaciones sindicales tienen una gran responsabilidad que cumplir en la capacitación de sus afiliados para detectar y formar a aquellos que ten-



gan condiciones de dirigentes. También las instituciones de enseñanza, las Universidades sobre todo, tienen un gran papel que cumplir en esta tarea de formación de dirigentes gremiales, ya que de otro modo, por falta de formación adecuada, serán terreno propicio para adherirse a doctrinas sociales y políticas ajenas a nuestros intereses nacionales y continentales y a nuestra mentalidad y estilo de vida.

### 3) LA "GERENCIA EJECUTIVA"

La Gerencia Ejecutiva superior de la empresa sería desempeñada por un funcionario designado por el "Consejo de Administración", siendo conveniente que la misma esté a cargo de uno de los miembros de dicho Consejo, en carácter de "Director Ejecutivo" ya que de este modo existirá una estrecha relación y coordinación entre dicho Consejo y la Gerencia operativa. En esta elección sería conveniente dar derecho de impugnación, debidamente fundado y reglamentado, a los tres delegados que antes hemos mencionado como participantes sin voto del Consejo de Administración, es decir el delegado del "Consejo de Dirección", el delegado del "Consejo Laboral" y el delegado del "Consejo Técnico", ya que de este modo se garantizará de entrada la formación de un equipo directivo homogéneo, sin la existencia de situaciones personales contrapuestas e irreconciliables, que sólo acarrearían problemas a la empresa.

Inclusive consideramos que las facultades del "Consejo de Administración" deberían alcanzar a la designación de las sub-gerencias superiores de la empresa, a propuesta o con la conformidad del Gerente General o "Director Ejecutivo". No creemos necesario extendernos en la enumeración de las funciones, responsabi-

lidades y deberes de la Gerencia Ejecutiva y de las subgerencias superiores de producción, comercialización, relaciones industriales, finanzas, contabilidad, control, investigación, etc., ya que ello nos obligaría a entrar en la elaboración de un verdadero "manual de organización" con sus respectivas "descripciones de cargos", lo que no corresponde a la naturaleza y objetivos de este trabajo. Lo único que consideramos conveniente destacar es la necesidad de un estrecho contacto del Director Ejecutivo y todos los demás miembros de la gerencia con los delegados e integrantes del "Consejo Laboral" y del "Consejo Técnico" a los que nos referiremos enseguida.

La comprensión entre ellos y el contacto personal constante es imprescindible para lograr el conveniente asesoramiento de la autoridad ejecutiva de la empresa, lógicamente sin que ello signifique menoscabo de esa autoridad. Por el contrario, creemos que este contacto y comprensión debe contribuir a hacer más sólida dicha autoridad, si la misma es lo suficientemente capaz para demostrar a sus asesores que las resoluciones adoptadas son las más convenientes para la empresa, a pesar de que no concuerdan exactamente con las propuestas y deseos del "Consejo Laboral" y del "Consejo Técnico". No desconocemos que la materialización de estas aspiraciones tropezará con numerosos inconvenientes cuando entren en juego situaciones particulares o intereses sectoriales, que no siempre concuerdan o a veces son opuestos a los intereses generales de la comunidad fabril. Son imprescindibles por lo tanto una gran capacidad de conducción y un espíritu de solidaridad y generosidad que no siempre se encuentran en todos los hombres. Es evidente que la superación del egoísmo personal só-

lo será posible en muchos casos por la primacía de motivaciones morales, éticas y sociales que requieren una sólida formación espiritual y social.

Si bien esto es difícil y podrá hacer pensar que queremos cambiar la naturaleza humana, no lo creemos imposible ya que la historia de la humanidad está llena de ejemplos de hombres que siempre han dado un poco más de lo que se les exigía y se han brindado al servicio de sus semejantes, ya sea por principios religiosos, morales, patrióticos o simplemente por la ley fundamental del amor al prójimo.

Si bien no creemos como Rousseau en la "bondad natural del hombre", tampoco acompañamos a Hobbes en sus ideas del "homo homini lupus". Vemos en el hombre a un ser con destino trascendente en el que está insuflado un hábito de la bondad y perfección divinas y que por lo tanto, a pesar de sus egoísmos y actos malos, es susceptible de perfección, bondad y desinterés. Sin esta confianza en la perfectibilidad de la naturaleza humana, gran parte de lo que decimos en este trabajo no tendría ningún sentido.

#### 4) EL "CONSEJO LABORAL"

Como hemos dicho, este Consejo agruparía a los delegados elegidos por los obreros y empleados que trabajan en la empresa y que no tienen una responsabilidad directiva en la misma.

La primera cuestión que se presenta en este tema es si en la elección de dichos delegados debe darse participación a las organizaciones sindicales que sobrepasan los límites de la empresa o si simplemente debe tratarse de un "consejo de empresa" sin intervención alguna por parte de aquellas. El problema se complica más aún cuando dentro de una misma empresa conviven asalariados de

distintas profesiones afiliados a diferentes gremios y más aún cuando la legislación que reglamenta el funcionamiento de las asociaciones profesionales reconoce personería gremial a varios sindicatos dentro de una misma profesión.

En términos generales, si bien creemos conveniente una cierta independencia y libertad de acción de los miembros del "Consejo Laboral" de una empresa con respecto a los directivos locales, regionales o nacionales de los respectivos sindicatos representados en el "Consejo Directivo", no nos inclinamos a favor de una total independencia pues ello favorecería la formación de "sindicatos amarillos" que romperían la unidad gremial y serían instrumentos fácilmente dirigibles por la dirección de la empresa.

Lo que creemos necesario garantizar es:

-que todas las profesiones que trabajan en la empresa estén equitativamente representadas en el "Consejo Laboral".

-que todos los sindicatos que cuenten con un porcentaje mínimo de afiliados, con respecto al total del personal ocupado en la empresa, tengan su representación en el "Consejo Laboral".

-que cuando así lo prefieran los asalariados puedan elegir delegados que no pertenezcan a ninguna tendencia sindical.

En el caso de que las tendencias sindicales sean varias y opuestas, a fin de evitar que esa división y enfrentamiento debilita su posición ante la dirección, quizá sea conveniente recurrir a una elección indirecta que concilie oposiciones y unifique la representación ante el "Consejo de Administración". Según la legislación italiana, por ejemplo, las "condiciones internas" son elegidas proporcionalmente por los distintos sindicatos según el número de afiliados con que cuentan en cada empresa. Sin embargo algunos sindicatos franceses prefieren la coexistencia

de diversas comisiones sindicales independientes unas de otras y una representación común ante la empresa, elegida de común acuerdo por todas ellas.

Un aspecto que parecería innecesario destacar es la necesidad de garantizar la estabilidad de los delegados obreros durante todo el período de su mandato, para que no sean fáciles víctimas de las represalias de la dirección en caso de conflicto.

En cuanto a las funciones del "Consejo Laboral", además de participar por medio de un delegado sin voto en las deliberaciones del "Consejo de Administración", de poder impugnar la elección de la Gerencia Ejecutiva y de hacer llegar a la dirección sus opiniones y sugerencias sobre los problemas fundamentales de la empresa, tendría la responsabilidad de administrar los "fondos de participación en los beneficios" que correspondan a la comunidad fabril, para su empleo en obras sociales de interés común, de lo cual ya se ha hablado suficientemente en los puntos 3) y 4) del Capítulo III.

También tendría una participación directa en la aplicación de las medidas de la dirección que impliquen suspensiones, despidos, o reducción de jornadas de trabajo por la implantación de mejoras técnicas o reducción de los planes de producción. El "Consejo Laboral" se ocuparía de fijar, en la forma más equitativa posible, los turnos de suspensión o reducción de jornadas y la distribución de los subsidios que se acuerden al personal afectado.

Como hemos dicho en el Capítulo III, en las reuniones y deliberaciones del "Consejo Laboral" tendrá cabida, con voz pero sin voto, un delegado del "Consejo de Administración" que debe actuar como agente de coordinación y enlace con el mismo, de manera análoga a como hemos propuesto que un delegado del "Consejo Labo-

ral" participe de las reuniones de aquí, sin voto pero con derecho de impugnación en determinados y contados casos claramente especificados y reglamentados.

Para finalizar, a pesar de los magros y a veces poco alentadores resultados obtenidos en las experiencias ensayadas hasta el presente, creemos que esta participación activa de los delegados de obreros y empleados en las deliberaciones del "Consejo de Administración", aunque sin poder de voto sino de impugnación en determinados casos, posibilitará la "integración" de la comunidad fabril en la empresa, haciendo más comprensivas las relaciones entre la dirección y los asalariados.

Particularmente, la dirección y administración de las obras sociales desarrollará en los asalariados su sentido de responsabilidad capacitándolos para asumir cada día mayores responsabilidades en la conducción de la empresa y la comunidad social.

Lógicamente hay un presupuesto necesario y es que la dirección sindical sea desempeñada por hombres capaces y honestos, sin ataduras de intereses políticos que casi siempre deterioran la organización sindical y la hacen fácil instrumento de la demagogia o de intereses partidarios y a veces extranacionales.

##### 5) EL "CONSEJO TÉCNICO"

Nos hemos referido en el Capítulo II a los cuadros intermedios de la empresa y dijimos entonces que en este nivel es preponderante la aspiración a participar en los actos de gobierno de la empresa y a asumir mayores responsabilidades en la conducción empresarial.

Creemos que la forma más adecuada de satisfacer esas legítimas aspiraciones de los profesionales y técnicos que constituyen

la dirección intermedia de la empresa, además de su adecuada capacitación, es la de agrupar a sus representantes o delegados en un "Consejo Técnico" o "Comité Asesor" que, en estrecho contacto con el Consejo de Administración y con representación en el mismo sin voto, haga llegar a la dirección superior sus ideas, sugerencias, y puntos de vista sobre los problemas que debe resolver.

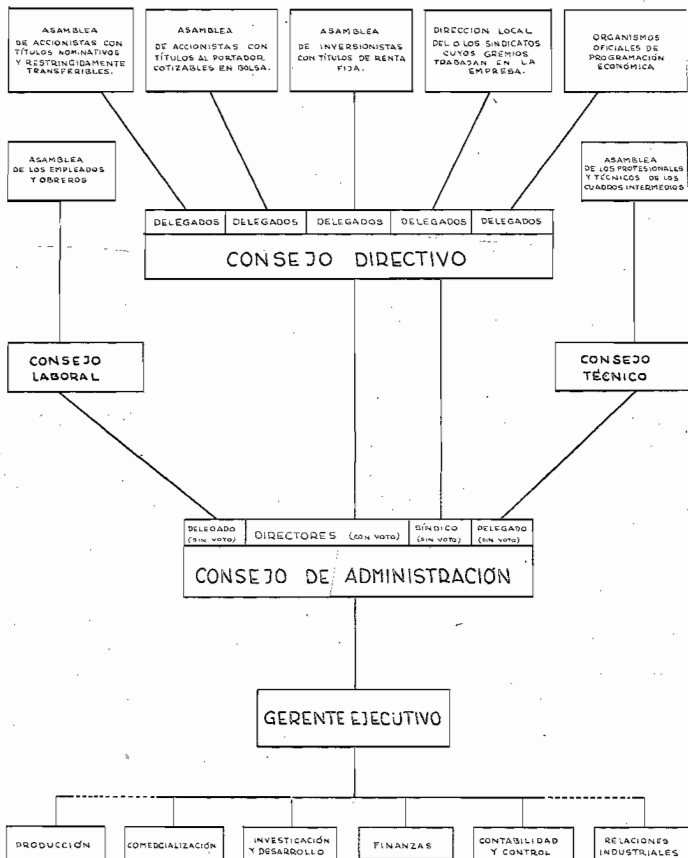
Si bien este asesoramiento y participación existe ya en casi todas las grandes empresas, creemos conveniente darle un "status" formal que desarrollará más las relaciones humanas y las comunicaciones internas.

En cuanto a la forma de elección y constitución de este "Consejo Técnico", en términos generales son aplicables los principios expuestos al hablarse del "Consejo Laboral", debiéndose procurar que tengan representación equitativa las distintas profesiones y especialidades que forman parte de los cuadros intermedios de la empresa.

En forma similar a lo indicado para el "Consejo Laboral", es de desear que el "Consejo Técnico" tenga la administración de los "fondos de participación en los beneficios" que se destinan a este sector, procediendo a su distribución equitativa entre los funcionarios del nivel medio y a su empleo en obras sociales de interés común.

Como ya hemos dicho, el mayor contacto con los órganos de dirección superior y la mayor participación en las decisiones importantes desarrollará en los profesionales y técnicos su capacidad directiva, capacitándolos mejor para ocupar en el futuro los cuadros superiores de la empresa y evitar que ella se vea privada algún día de los hombres capaces de gobernarla.

# ORGANOS DEL GOBIERNO EMPRESARIO





ORGANOS DEL GOBIERNO EMPRESARIO

FUNCIONES BASICAS

CONSEJO DIRECTIVO	CONSEJO DE ADMINISTRACION	CONSEJO LABORAL	CONSEJO TECNICO
<p>1º) Fijación de objetivos y programación a largo plazo.</p> <p>2º) Control superior sobre la gestión de la Empresa.</p> <p>3º) Elección del "Consejo de Administración" y del Síndico.</p> <p>4º) Análisis trimestral de la marcha de la Empresa y del desempeño del "Consejo de Administración".</p> <p>5º) Elaboración de programas e informes mediante comisiones permanentes.</p> <p>6º) Remoción de uno o más miembros del "Consejo de Administración" en cualquier momento, por graves fallas de gestión.</p>	<p>1º) Planificación a corto plazo dentro de los objetivos y programas del "Consejo Directivo".</p> <p>2º) Control sobre la gestión de la Gerencia Ejecutiva.</p> <p>3º) Control sobre la actuación del "Consejo Laboral" y del "Consejo Técnico" y análisis de las propuestas de sus Delegados.</p> <p>4º) Aprobación de medidas importantes para la marcha de la Empresa.</p> <p>5º) Designación de la "Gerencia Ejecutiva".</p> <p>6º) Designación de los cuadros superiores Ejecutivos a propuesta de la "Gerencia Ejecutiva".</p>	<p>1º) Participación de su delegado en las sesiones del "Consejo de Administración" ( con voz pero sin voto ).</p> <p>2º) Impugnación fundada en la designación de "Gerente Ejecutivo".</p> <p>3º) Proposición al "Consejo Directivo" de soluciones a problemas importantes de la Empresa.</p> <p>4º) Administración de los "Fondos de participación en los beneficios" para el mantenimiento de obras sociales de interés común.</p> <p>5º) Participación en las medidas que afecten directamente a los obreros y empleados ( suspensiones, despidos, traslados, etc. ).</p> <p>6º) Participación en el desarrollo de los programas de capacitación y seguridad industrial.</p>	<p>1º) Participación de su delegado en las sesiones del "Consejo de Administración" ( con voz pero sin voto. ).</p> <p>2º) Impugnación fundada en la designación de "Gerente Ejecutivo".</p> <p>3º) Asesoramiento al "Consejo de Administración" y a la "Gerencia Ejecutiva" para la resolución de problemas técnicos o económicos de la Empresa.</p> <p>4º) Administración de los "Fondos de participación en los beneficios" para su distribución y/o mantenimiento de obras sociales de interés común.</p> <p>5º) Participación en los planes de capacitación y desarrollo del personal de los cuadros intermedios.</p>

CONSEJO TECNICO	GERENCIA EJECUTIVA
<p>1º) Participación de su delegado en las sesiones del "Consejo de Administración" ( con voz pero sin voto. ).</p> <p>2º) Impugnación fundada en la designación de "Gerente Ejecutivo".</p> <p>3º) Asesoramiento al "Consejo de Administración" y a la "Gerencia Ejecutiva" para la resolución de problemas técnicos o económicos de la Empresa.</p> <p>4º) Administración de los "Fondos de participación en los beneficios" para su distribución y/o mantenimiento de obras sociales de interes común.</p> <p>5º) Participación en los planes de capacitación y desarrollo del personal de los cuadros intermedios.</p>	<p>1º) Dirección Ejecutiva Superior</p> <p>2º) Proposición al "Consejo de Administración" para la designación de los ejecutivos del nivel superior.</p> <p>3º) Producción.</p> <p>4º) Comercialización.</p> <p>5º) Investigación y desarrollo.</p> <p>6º) Finanzas y control</p> <p>7º) Relaciones industriales</p> <p>8º) Relaciones públicas.</p>

## C O N C L U S I O N

### LA DEMOCRACIA INDUSTRIAL, PASO NECESARIO PARA UNA ECONOMIA

#### HUMANANA

Ante los principios de solución y la nueva forma de gobierno propuestos para la gran empresa industrial, que quizás pueda parecer algo compleja, muchos se preguntarán tal vez si la participación de tantos intereses contrapuestos no complicará más las cosas, acarreado a la empresa mayores problemas que los que hoy ya enfrenta.

Se podrá pensar que el colocar en paridad de condiciones fuerzas opuestas que actualmente están cometidas unas a otras, agravará las cosas y alterará más aún las relaciones entre ellas. Quizá se diga que es más conveniente para la empresa y para la marcha de la producción industrial que los descontentos y frustraciones que ahora existen latentes exploten violentamente de tanto en tanto y que de este modo, si bien se altera transitoriamente el aparente orden que existe, ello sirve de desahogo a las partes y muy pronto se vuelve al pseudo-orden anterior, continuando la marcha de la producción.

Es posible que algunos directivos empresarios cuya mentalidad aún no ha evolucionado, e inclusive algunos dirigentes gremiales temerosos o incapaces de asumir nuevas responsabilidades, prefieran estas explosiones periódicas a un semi-desorden permanente provocado por la constante puja entre los diversos sectores que proponemos hacer participar del gobierno de la empresa.

Las soluciones no son nada fáciles, lo reconocemos, y es necesario regular estatutariamente, en forma bien clara, las atri-

más, es fundamental la necesidad de contar con capaces, honestos y generosos "jefes de empresa" y asimismo con dirigentes y organizaciones gremiales que estén a la altura de las nuevas responsabilidades que deben asumir.

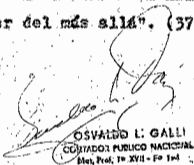
La democratización de la empresa es necesaria para permitir que los trabajadores comprendan el significado de su trabajo, intervengan en su organización y participen de la distribución equitativa de la lucratividad creada por la producción. No es una panacea que solucionará todos los problemas económicos e injusticias sociales que hoy padece la humanidad, pues subsistirán a pesar de ella los bloques internacionales, las injusticias en los términos de intercambio, los monopolios, las barreras aduaneras, los problemas raciales, el subdesarrollo, etc., en fin el hambre y la miseria, cuyo control sobrepasa el ámbito de cualquier empresa individual e inclusive la voluntad de los gobiernos nacionales.

Pero la democracia industrial será un gran paso, necesario e incluíble, para lograr una convivencia social más justa.

Así lo creemos todos los que, respondiendo al llamado de Paulo VI, queremos ser "apóstoles del desarrollo auténtico y verdadero, que no consiste en la riqueza egoísta y deseada por sí misma, sino en la economía al servicio del hombre, el pan de cada día distribuido a todos, como fuente de fraternidad y signo de la Providencia". (36)

Terminamos este trabajo con un pensamiento del profesor titular de la Cátedra, que a nuestro modesto entender resume los objetivos básicos de una economía humana: "Debemos discernir claramente que el goce de la libertad, en el orden y en la justicia,

debe ser tendencia compartida y exige conformarla a una respuesta profunda de finalidades individuales creadoras, pero trascendente hacia valores universales finalistas: bien, verdad y belleza amplios aquí, para lograr la armonía superior del más allá". (37)



OSVALDO L. GALLI  
CONTADOR PUBLICO NACIONAL  
Dist. Prof. 1º XVII - Fº 154

- - - -000- - - -

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) FANFANI ANITORE Economía - Edit. Fidco - Bs.As. 1954 - Pág. 179 -
- (2) LEALAZARES JUAN Sociedad, Economía y Empresa - Ediciones Macchi 1967 - Pág. 137
- (3) IRUCKER PETER F. La nueva Sociedad - Edit. Sudamericana - Bs. As. - 1954 - Pág. 36 -
- (4) BROWN J.A.C. La psicología Social en la Industria - Fdo. Cultura Económica - México 1967 - Pág. 300 y sigtos. -
- (5) BRUGAROLA MARTIN SJ. La Cristianización de las Empresas - Poblet - Bs.As. 1947 - Pág. 18 -
- (6) FÉRILOUX FRANCOIS Economía y Sociedad - Ediciones Ariel - Barcelona 1962 - Pág. 97 -
- (7) IRUCKER PETER F. Obra citada - Pág. 79 -
- (8) GARCIA PAZOS MARUCL Función económico-social de la empresa privada moderna - Selección Contable - Nov.-Dic. 1961 - Pág. 438 -
- (9) VAISECCHI FRANCISCO Los Valores Humanos en la Economía - Conferencia de incorporación a la Academia de Ciencias Económicas - Bs. As. 1957 - Pág. 20 -
- (10) IRUCKER PETER Obra citada - Pág. 75 -
- (11) JUAN XXIII Encíclica "Mater et Magistra" - 1961 - A.S. - Párrafo 53 - Pág. 423 -
- (12) BROWN J.A.C. Obra citada - Pág. 227
- (13) PAULO VI Encíclica "Populorum Progressio" - Edición de "L'Observatore Romano" - Bs.As. 1967 - Pág. 57 -
- (14) PAULO VI Encíclica citada - Párrafo 34.
- (15) CUEVILLAS FERNANDO Sociología Argentina o Iberoamericana Ediciones Macchi - Bs.As. 1967 - Pág. 444 -
- (16) ROSS ARTHUR H. La Política de Salarios de los Gremios - Universidad de California - Berkeley 1948 -



- (17) BLOCH-LAINE FRANCOIS      La Reforma de la Empresa - Edit. Aguil-  
lar - Madrid - 1964 - Pág. 55.-
- (18) ZALUENDO V.                      Obsolescencia de la Función Empleado-  
ria - Rev. de Ciencias Económicas -  
Bs.As. - Enero-Marzo 1960.-
- (19) LIAZARBE JUAN                    Obra citada - Pág. 151  
Empresas Modernas - Editorial IARI -  
Buenos Aires 1955.
- (20) CUEVILLAS FERNANDO              Obra citada - Pág. 1004
- (21) OFICINA INTERNACIONAL            La Gestión Obrera de las Empresas en  
DEL TRABAJO                            Yugoslavia O.I.T. - Ginebra 1962 -  
Pág. 25.-
- (21) Mario "GIAPIN"                    "Hacia donde va Yugoslavia?" y "El  
proceso de marketing en los países so-  
cialistas" Serie de artículos en mayo  
y julio de 1967.-
- (22) BLOCH-LAINE FRANCOIS              Obra citada - Pág. 24.-
- (23) Mario "GIAPIN"                    Economía y Finanzas - Bancos - 2/6/68
- (24) BLOCH-LAINE FRANCOIS              Obra citada - Pág. 121 -
- (25) TURIN G.                            Necesidad y Límites de la Democrati-  
zación de la Empresa - Cuadernos Iati-  
noamericanos de Economía Humana -  
Centro Latinoamericano de Economía  
Humana - Montevideo - Año 1959 Hs 6 -  
Pág. 228.
- (26) IRUCKER PETER F.                    Obra citada - Pág. 352.-
- (27) VITO FRANCESCO                    Responsabilidad Social del Empresario  
Revista de Ciencias Económicas - Bs.  
As. Julio-Sept. 1961.-
- (28) O.I.T.                                Obra citada (pág.1)
- (29) TURIN G.                            Trabajo citado - Pág. 221.-
- (30) LAJUGIE JOSEPH                    Los sistemas Económicos - PUDEBA -  
1967 - Pág. 41.-
- (31) INFIELD BERT                        Utopía y Experimento - Cía. Fabril  
Editora - Bs.As. 1959 - Pág. 29.-
- (32) OFICINA INTERNACIONAL            Obra citada - Pág. 54  
DEL TRABAJO

- (33) CATEDRA DE CONTROL Y RELACIONES PUBLICAS DE LOS NEGOCIOS Cuaderno de Referencias - Fac. Ciencias Económicas - 1967 - Síntesis bibliográfica de José Bruneta y otros alumnos sobre un ensayo de W.E. Moore, Capítulo XV de la obra "Sociología del Siglo XX" dirigida por G. Gutvitch y W.E. Moore.-
- (34) BLOCH-LAINE FRANCOIS Obra citada - Pág. 163.-
- (35) LIAMAZARES JUAN Obra citada - Pág. 164.-
- (36) PAULO VI Encíclica Populorum Progressio - Párrafo final.-
- (37) LIAMAZARES JUAN Obra citada - Pág. 149.-



# INDICE

## PREFACIO

Plan General, Objetivos y Limites de este Trabajo.....	PAG. 1
--	--------

## INTRODUCCION

Nacimiento y Evolución de la Producción Industrial.....	8
---	---

## CAPITULO I - OBJETIVOS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL

1) Objetivos Económicos.....	20
2) Objetivos Sociales.....	31
3) Funciones Políticas.....	35

## CAPITULO II - PROBLEMAS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL

1) El Capital de la Empresa y su Formación.....	38
2) La Producción, el Mercado y la Planificación.....	41
3) La Productividad y el Progreso Científico y Técnico....	50
4) El Lucro de la Empresa y su Distribución.....	52
5) El Problema de los Salarios.....	56
6) El Divorcio entre la Propiedad y la Dirección.....	60
7) La Función de los Cuadros Intermedios.....	66
8) La Dirección y el Gremio.....	71
9) El Gremio y la Comunidad.....	76
10) La Empresa y la Comunidad.....	79

## CAPITULO III - PRINCIPIOS DE SOLUCION

1) El Régimen del Capital Accionario.....	84
2) El Asalariado y la Garantía de Ocupación.....	95
3) El Asalariado y su Participación en los Beneficios.....	101
4) El Asalariado y su Participación en el Capital.....	108
5) El Asalariado y su Participación en la Dirección.....	110
6) Las Cooperativas de Producción y las Empresas Comunitarias.....	119
7) La Dirección Descentralizada en la Gran Empresa Industrial.....	126

<u>CAPITULO IV - UNA NUEVA FORMA DE GOBIERNO EMPRESARIO.....</u>	132
1) El Consejo Directivo.....	135
2) El Consejo de Administración.....	139
3) La Gerencia Ejecutiva.....	142
4) El Consejo Laboral.....	144
5) El Consejo Técnico.....	147
6) Organos del Gobierno Empresario:	
a) Gráfico.....	149
b) Funciones Básicas.....	150
 <u>CONCLUSION</u>	
LA DEMOCRACIA INDUSTRIAL, PASO NECESARIO PARA UNA ECONOMIA HUMANA.....	151
<u>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</u>	155