



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



Los objetivos de las organizaciones: análisis de la situación en las empresas de la Argentina

Siciliano de Bertagnini, Ercilia

1976

Cita APA: Siciliano de Bertagnini, E. (1976). Los objetivos de las organizaciones, análisis de la situación en las empresas de la Argentina.

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

T E S I S

1. TITULO: Los objetivos de las organizaciones.
Análisis de la situación en las empresas de la Argentina.

2. AUTOR: Ercilia Carmen Siciliano de Bertagnini

3. REGISTRO N°: 33.950

4. FECHA: Marzo de 1976

5. Asignatura y código a que corresponde el tema:

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION - cód. 110

CATALOGADO

6. CONSEJERO DE TESIS: Dr. José Peña

Buenos Aires 7-
24722-4-576/44
Enero 1978 - plus 43-44
el 10

0.	<u>INTRODUCCION</u>	II
I.	<u>PRIMERA PARTE: EL ANALISIS DOCTRINARIO</u>	
1.	Organizaciones	
1.1.	Concepto	2
1.2.	Elementos del contexto	3
1.3.	La Organización como entidad social	5
2.	La formación de los objetivos de las organizaciones	
2.1.	Meas del individuo	8
2.2.	Distintas concepciones sobre formación de objetivos organizacionales	
2.2.1.	Objetivos predeterminados	10
2.2.2.	Teoría del equilibrio	14
2.2.3.	Teoría del conflicto	20
2.3.	Conclusión	25
II.	<u>SEGUNDA PARTE: FIJACION DE OBJETIVOS EN LAS EMPRESAS DE LA ARGENTINA</u>	
1.	Esquema del sistema político - administrativo	28
2.	Descripción del sistema actual	
2.1.	Grupos participantes	
2.1.1.	Propietarios	35
2.1.2.	Gerentes	40
2.1.3.	Empleados y obreros	46
2.1.4.	Proveedores	51

2.1.5.	Clientes	54
2.1.6.	Gobierno	55
2.1.7.	Sindicatos	61
2.2.	La conducta de las empresas. Caracterización	
2.2.1.	Empresas privadas nacionales	68
2.2.2.	Empresas privadas multinacionales	71
2.2.3.	Empresas del Estado	75
2.3.	Análisis comparativo	79
2.4.	Críticas a la situación actual	81
3.	Algunos factores distorsionantes	
3.1.	Factores sociales	87
3.2.	Educación	89
3.3.	Factores económicos	
3.3.1.	La inflación	90
3.3.2.	Distribución regional	93
4.	Principales conclusiones	95
5.	Bibliografía	98

0. INTRODUCCION

Comenzaremos señalando cuales son los dos propósitos que persigue esta investigación;

1. Efectuar un análisis de las distintas corrientes teóricas en lo que hace a la naturaleza y determinación de los objetivos que guían el comportamiento organizacional.

La primera parte de nuestro trabajo estará destinada a presentar esta evolución doctrinaria y destacar el importante rol que desempeñan las organizaciones como modeladoras y modeladas por el contexto en que se desenvuelven.

2. Utilizando el modelo teórico asumido como válido en la primera parte, describir el proceso actual de fijación de objetivos en un tipo particular de organizaciones: las empresas ubicadas en la República Argentina.

Nos proponemos analizar las características, fines y poder de los principales grupos participantes y de otros elementos del contexto en el que se desenvuelven, para contribuir a la comprensión de los objetivos resultantes para las empresas así como del rol social que éstas ejercen en el desarrollo económico-social del país.

Podemos afirmar seguramente que el accionar de las organizaciones reviste cada vez mayor importancia y que hoy como nunca, el hombre actúa para satisfacer sus necesidades en y mediante organizaciones, de cuyos fines se vale en forma directa o indirecta. Pero esas organizaciones y los procesos que en ellas se operan sufren considerables variaciones según la cultura en la que se hallen inmersas y por lo tanto según las circunstancias de tiempo y lugar.

La conformación y características de los objetivos de las organizaciones y específicamente de las empresas que hoy operan en nuestro país será pues la materia de nuestro estudio.

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS

PRIMERA PARTE

EL ANALISIS DOCTRINARIO

1. Organizaciones

1.1. Concepto

El hombre aprende desde que nace las técnicas para la vida en grupo y la interacción social, modelándose dentro de los patrones culturales que lo forman para vivir en esa comunidad. "En toda Sociedad las actividades necesarias para la supervivencia del conjunto están divididas y repartidas entre sus miembros, siendo esta división lo que da estructura y cohesión a la misma". (1)

Observamos que la mayor parte del tiempo libre del hombre transcurre en lo que llamamos organizaciones, pero ¿qué se entiende por organizaciones y cómo éstas satisfacen las necesidades o móviles personales de los individuos que las integran?

Se han dado una serie de definiciones del término organización, en las que invariablemente se hallan implicados:

- . múltiples individuos y
- . ciertos fines comunes

Los individuos a quienes se llama participantes, conforman distintos grupos según su categoría de miembro, por ejemplo en las empresas: accionistas, gerentes, empleados, operarios, técnicos, proveedores, prestamistas, distribuidores, clientes, asesores, etc.

Para que un conjunto de individuos formen una organización es necesario que existan ciertos fines comunes. Estos son los que guían gran parte del comportamiento dentro de la organización, siendo el medio por el que se unen las actividades para satisfacer los diversos móviles personales de los participantes.

Además de un grupo humano y comunidad de fines debe existir una estructura interna que les permita interrelacionarse. La estructura supone división de funciones, asignación de responsabilidades y autoridad. Por último no puede la organización vivir aislada del contexto social en el cual actúa. Vale decir que no se puede estudiar la organización

(1) Linton Ralph, Cultura y Personalidad, Fondo de Cultura Económica, México, 1962. Pág. 32

aislada de su contexto. Las ideas de sociedad, sistema económico, tecnología, política, difieren de una sociedad a otra e influyen en su formación y desenvolvimiento.

Integran el concepto de organizaciones y a modo de ejemplo: las empresas privadas o del Estado, la Iglesia, las Universidades, los partidos políticos, los clubes deportivos, etc.

1.2. Elementos del contexto

"Las organizaciones están impregnadas de los valores del sistema cultural más amplio en el que se desarrollan, el que influye en la formación de patrones de comportamiento y creencias a los que sus miembros se espera se adecúen" (2). Es decir que el conocimiento de esa cultura nos permitirá comprender y predecir la conducta de sus participantes.

Entenderemos por cultura siguiendo a Ralph Linton a "un grupo organizado de respuestas aprendidas y que son características de una sociedad determinada (3). La cultura no existe sino en determinadas condiciones de tiempo y espacio.

Todos los procesos que se desarrollan dentro de una organización se ven influenciados en gran medida por elementos del contexto, o sea elementos de la cultura material y no material que rodea a esa organización. Uno de los procesos que se lleva a cabo dentro de las organizaciones es precisamente el tema de este estudio: la fijación de sus objetivos. Venos aquí que las demandas que una persona expresa como participante de una organización están determinadas en gran parte por los grupos y la sociedad a la que pertenece.

"Los cambios graduales en las pautas culturales y en las estructuras de personalidad del grupo humano participante o bien la modificación

(2) Pfiffner John y Sherwood Frank, Organización Administrativa, Herrero Ilust., México, 1969. Pág. 326.

(3) Linton Ralph, idem (1), Pág. 45.

en la composición de la élite dirigente, afectan los procesos decisivos en las organizaciones" (4).

Es evidente la influencia de la calidad, cantidad y distribución de los recursos en el proceso de fijación de objetivos en toda organización. En esto se ha venido operando a través de una difusión del poder, el logro de un proceso de fuerzas más equilibrado. Los determinantes de esta difusión fueron la socialización de ciertos recursos, la revaluación de otros como consecuencia de la legislación social, el desarrollo sindical, la concentración de conocimiento en grupos especializados, la intervención estatal y el gran desarrollo de las comunicaciones (5).

La tecnología ha ejercido un tremendo impacto en las organizaciones. Basta pensar en las repercusiones que la electrónica o antes la revolución industrial tuvo y tiene en las mismas.

Mencionaremos dentro de la estructura social los factores que más influyen el comportamiento organizacional:

1. Agentes, o sea las personas que llevan a cabo las actividades en las organizaciones. Son fundamentales sus ideas y la fuerza que tengan para imponerlas.
2. Recursos, sean económicos, de información o personalidad. Interesa:
 - . la cantidad, calidad y distribución de los recursos en la sociedad.
 - . el grado de desarrollo tecnológico.
 - . La relación entre propiedad y control o sea la delegación o no en funcionarios ejecutivos del control de la empresa.
3. Valores, sean económicos, jurídicos o morales. Interesa saber qué valores persiguen los agentes como consecuencia de sus ideas y convicciones.

(4) Frischknecht Federico, El Sistema Político de la Organización, UBA, 1971. Pág. 155.

(5) Basil Douglas, Conducción y Liderazgo, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1972. Pág. 8.

Evidentemente estos elementos se hallan relacionados entre sí, conformando en un tiempo y lugar definido un ambiente cultural que interactuará con las organizaciones que en él se desarrollan de dos maneras:

- 1) es afectado por la actividad de la organización que siempre se ejerce sobre él y
- 2) afecta los procesos de decisión e influencia que tienen lugar dentro de las organizaciones y que determinan la conducta de ésta (6).

1.3. La Organización como entidad social

La sociedad moderna es una sociedad de organizaciones y como tal todos actuamos de una u otra forma en organizaciones: en empresas, en un club deportivo, en la facultad, en organizaciones artísticas, etc.; todos pertenecemos a más de una organización. El individuo aislado de la sociedad no existe. "La civilización moderna depende en gran parte de organizaciones como la forma más racional y eficiente que se conoce de agrupación social. Coordinando gran número de acciones humanas, la organización crea un poderoso instrumento social que combina su personal con sus recursos, uniendo en una misma trama a dirigentes, expertos, trabajadores, máquinas y materias primas" (7).

Si bien la organización es una entidad individual poseedora de un carácter y propiedades únicas, forma parte de un sistema social más amplio del que se nutre y al cual debe servir. Es decir influye y se ve influenciada por el medio cultural en el que actúa.

Los resultados de la gestión de la comunidad están condicionados por la suma y armonía de las contribuciones de las distintas organizaciones que la forman. Este tema reviste cada vez mayor importancia dada la proliferación de las organizaciones de gran tamaño con inmenso poder.

Nunca el mundo ha dependido tanto de las organizaciones como hoy. En el pasado gran parte de la investigación, la experimentación, las ideas, etc., se desarrollaban gracias al talento individual. Este ha dado

(6) Frisblumecht Federico, La Gerencia y La Empresa, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1966. Pág. 23.

(7) Etzioni Amitai, Organizaciones modernas, UTEHA, México, 1965.

paso ahora al talento organizacional. Vemos que en todos los órdenes de la vida todo es labor de equipo y de organización.

Esta integración hace que cada vez más las organizaciones privadas estén como lo afirma Herbert Simon, siendo afectadas por el interés público (8). Las limitaciones y falencias del mecanismo de precios y mercados de la Teoría clásica como único regulador del bienestar de la sociedad, ya sea por la ausencia de competencia perfecta, la racionalidad limitada de los individuos, la dificultad en definir el objetivo bienestar social, etc., fue haciendo necesario cierto grado de intervención estatal.

"El punto fundamental en la planificación estatal es la determinación de cuándo se podrá confiar en la empresa privada, mercados y precios como los mecanismos centrales de la economía y cuándo estos mecanismos serán suplementados o reemplazados por la acción estatal" (9).

Los empresarios son conscientes del impacto de la conducta de las empresas en el desarrollo económico-social de la comunidad. A su vez, en la mayoría de los países, varias son las áreas en donde la libertad de accionar se ve restringida por normas legales que amparan a los distintos participantes para asegurar un equilibrio o evitar arbitrariedades.

Tales por ejemplo: normas contra organizaciones de tipo monopólico, leyes que amparan al trabajador, regulación de precios, convenios colectivos de trabajo, normas de salubridad e higiene, control de calidad, normas sobre comercialización y promoción, protección del medio ambiente, condiciones de trabajo y seguridad, etc.

Qué dejar librado al juego privado de los distintos participantes y qué y cómo controlar, es la cuestión básica que un gobierno enfrenta en materia económica. Las sociedades se diferencian grandemente en el grado en que controlan sus economías. Según Amitai Etzioni encontramos las siguientes variantes (10):

(8) Simon Herbert, El comportamiento administrativo, Aguilar, Buenos Aires, 1962. Pág. 67.

(9) March James y Simon Herbert, Teoría de la Organización, Edic. Ariel. Barcelona, 1961. Pág. 221.

(10) Etzioni Amitai, idem (7) Pág. 100

1. laissez-faire: concepción liberal de estado. No interferir salvo para evitar un daño público importante y siendo absolutamente necesario.
2. planificación indicadora: el estado proporciona una lista de fines económicos que conseguirán apoyo gubernamental en años futuros. No se empuja a ninguna organización a seguir las indicaciones.
3. planificación activa: el estado regula activamente una variedad grande de interacción de organizaciones.
4. planificación totalitaria: la mayoría de las organizaciones están subordinadas directamente al estado.

Generalmente las sociedades hacen uso combinado de estos sistemas en distintas esferas de su accionar.

Si bien varían los métodos de control del ejercicio del poder organizacional, nadie duda que un accionar armónico de las distintas organizaciones que conforman un país, es el elemento fundamental para su desarrollo.

2. La formación de los objetivos de las organizaciones

2.1. Metas del individuo

Partimos de la premisa fundamental que todo individuo adapta su conducta a ciertos fines, que en gran parte le son dados por las pautas culturales y el sistema de valores por el que se rige. Sin objetivos no hay racionalidad, si por ésta entendemos elegir el mayor valor cuando se presenta una alternativa entre varias o dicho de otra manera "la habilidad de perseguir fines" (11).

La Sociedad le exige al individuo el desempeño de múltiples papeles en forma simultánea, algunos de ellos en conflicto entre sí, cada uno con sus fines, ejemplo: el rol de empleado, esposo, padre, ciudadano, cliente, estudiante, deportista, etc. Esto obliga al individuo a prestar una atención secuencial a la consecución de los distintos fines. El dilema radica en la imposibilidad de contar con un objetivo básico principal. Cuando se postula un fin único, por ejemplo, la felicidad, invariablemente éste es un objetivo no operativo, o sea un objetivo donde no es posible establecer con precisión la relación entre un medio determinado y la satisfacción del mismo. Estos objetivos no operativos, deben explicitarse a través de subobjetivos operativos para permitir una adecuada conducción del comportamiento. Consciente o inconscientemente los individuos tratan de operativizar todos los días sus objetivos, y ese desdoblamiento de metas a nivel operativo ocasiona conflictos entre los que se persiguen en los distintos roles. Se ve enfrentado entonces con recursos limitados y fines múltiples. El cumplimiento de un fin impide la consecución total de algún otro y así entra en conflicto. Resigna un objetivo por otro, o sea va hacia lo que se denomina suboptimización.

Resumen se puede sintetizar con respecto a los fines que (12):

(11) Miller David y Starr Martín, Acuerdos Ejecutivos, Herrero Hnos. Snc., México, 1961. Pág. 37.

(12) Frischknecht Federico, ideas (4). Pág. 47.

- 1) los fines del hombre son múltiples
- 2) los fines no forman una estructura jerárquica o piramidal.

En razón de la no operacionalidad de los fines últimos, de la carencia de una unidad valorativa única, la integración se hace progresivamente más débil a medida que se llega a los niveles superiores de la jerarquía.

Miller y Starr clasifica los conflictos de objetivos en tres categorías (13):

- 1) conflicto entre los distintos papeles desempeñados por el individuo.
- 2) conflicto entre los objetivos del grupo al que pertenece y los fines del individuo.
- 3) conflicto entre los objetivos de grupos distintos a los que pertenece un mismo individuo.

Existiendo objetivos en conflicto, al tratar de optimizar uno de ellos, necesariamente se suboptimiza o sea se obtiene un grado de logro más bajo en los demás. Así se llega a la conclusión de que ninguna persona es capaz de optimizar completamente el juego de sus objetivos operativos, suboptimiza por diversos motivos: por escasez de recursos, por incapacidad biológica, por falta de información, por la falta de control de muchas variables que disminuyen su racionalidad, por el cambio de valores y preferencias del mismo individuo en el tiempo, etc.

¿Cuáles son las motivaciones que impulsan a un hombre a participar en una organización contribuyendo con su trabajo o dinero u otra forma de aporte?. No existe un solo patrón de satisfacción sino muchos que dependen de distintos factores y expectativas tanto culturales como individuales. Sin embargo existe dentro de cada grupo participante en circunstancias de tiempo y lugar determinadas, una serie de restricciones básicas que el grupo adoptará y tratará de imponer en la organización. Las motivaciones que generalmente se enuncian son: el dinero, la seguridad económica, el deseo de entrenarse o educarse, la necesidad de defensa, el cumplimiento de ciertos ritos, la ejecución de un trabajo que interesa, el deseo de ser reconocido o ascender socialmente, el beneficiar a la comunidad, el placer por ciertas actividades, etc.

No existe una jerarquía establecida para las motivaciones, salvo que se especifiquen las circunstancias de persona, tiempo y lugar.

2.2. Distintas concepciones sobre formación de objetivos organizacionales

Existen en cuanto a la naturaleza y formación de los objetivos de las organizaciones, dos corrientes doctrinarias básicas:

- 1) las clásicas que presuponen objetivos predeterminados "a priori" para las organizaciones y,
- 2) las modernas, que postulan que la organización tiene fines múltiples, inconsistentes e incompatibles entre sí. Los objetivos se forman a través de un proceso social en el que intervienen distintas clases de miembros cada uno con sus propios fines. Los objetivos aquí no están dados a priori, sino que surgen del comportamiento de la organización.

2.2.1. Objetivos predeterminados

Encontramos según Cyert y March dentro de la teoría clásica dos artificios principales utilizados para definir los fines organizativos (14):

- 1) la solución del empresario o de los que tienen autoridad legítima para dirigir la organización, que fija los fines comprando la sumisión y,
- 2) el que postula la existencia de un fin común, no operativo y compartido por todos los miembros de la organización. O sea fines compartidos según una ordenación única de preferencias. Ej.: la búsqueda de la eficiencia que proponía F.W. Taylor.

En cuanto al primer enfoque característico de la Teoría Económica de la Firma, responde al modelo racional totalista. Se identifican los fines de un individuo o grupo "élite dominante" con las metas de una organización. Aquí la obediencia es

(14) Cyert Richard y March James, Teoría de las decisiones económicas de la Empresa, Herrero Hnos. Suc., México, 1965. Pág. 32.

total, hay ausencia de distorsión política. Los participantes de una organización se conforman con los objetivos de la organización mediante compensaciones con las cuales satisfacen sus fines individuales.

Esta teoría postula un objetivo -- beneficios máximos -- y luego describe cómo ese objetivo puede ser alcanzado a través del proceso del análisis marginal. "No se distingue entre una organización y un simple empresario, el objetivo organizacional es simplemente idéntico al objetivo del empresario real o hipotético" (15).

El valor del beneficio como motivación ha sido extensamente criticado. Hoogstraat E. (16) se pregunta ¿Qué beneficios: a corto o a largo plazo?, ¿Beneficios de qué clase y para quién?, ¿Qué pasa con las aspiraciones no pecuniarias de los gerentes de la empresa, tales como comodidad, no correr riesgos, etc.?, o con los objetivos ajenos a la maximización de beneficios tales como liquidez, estabilidad, participación en el mercado, etc.?

El concepto se ha convertido en algo tan general y vago que parece abarcar la mayor parte de las aspiraciones del hombre en la vida.

"Vemos frecuentemente que los objetivos que subyacen bajo las decisiones que se toman en las organizaciones, no coinciden con los objetivos de los propietarios o gerencia superior, sino que han sido modificados por gerentes y empleados en todos los niveles. Esta simplificación nos introduce en un camino vago" (17).

(15) Simon Herbert, Acerca del concepto del objetivo organizacional; Esquema para ejecutivos, N° 28, 1965. Pág. 14.

(16) Mc. Guire Joseph, La conducta empresaria, Ed. Hobbs Sudamericana, Buenos Aires, 1965. Pág. 33.

(17) Simon Herbert, idem (15). Pág. 15.

Así como el individuo tiene múltiples objetivos pareciera que lo mismo sucede con las organizaciones. Peter Drucker, si bien enrolado en la corriente clásica, menciona ocho esferas para las que hay que mantener objetivos: innovación, posición en el mercado, obtención de beneficios, productividad, recursos materiales y financieros, actuación y formación de dirigentes, actitud y actuación de trabajadores y responsabilidad pública (18). El enfoque tradicional ha conducido a describir aspectos macroeconómicos muy generales y problemas de decisión individual ante situaciones microeconómicas, pero no permite predecir el comportamiento de la organización.

Históricamente podría justificarse este enfoque desde la Edad Media hasta la primera Guerra Mundial, donde el contexto estaba caracterizado por (19):

- gran concentración de poder en la élite dominante. Se trata-
ra según la clasificación de Amitai Etzioni (20) del poder
coercitivo (físico), del poder utilitario (bienes y servicios),
o del poder normativo (prestigio, estima, aceptación, o sea
símbolos puros).
- poco control estatal. El estado no interviene salvo para evi-
tar un daño público importante, correspondiéndose con el con-
cepto liberal.
- poca movilidad social.
- pocos niveles de autoridad.
- falta de conciencia de clase.
- tecnología no desarrollada.
- falta de medios masivos de comunicación.
- educación limitada.

(18) Drucker Peter, The practice of management, Nueva York, Harper
and Brothers, 1954. Pág. 63.

(19) Frischlmacht Federico, idem (4). Pág. 3.

(20) Etzioni Amitai, idem (7). Pág. 107.

- . bajo reconocimiento de la dignidad del individuo.
- . poca agremiación.
- . administración no separada de la propiedad.

La otra corriente clásica, la del consenso, mantiene la misma hipótesis sobre una función de preferencia conjunta para todos los miembros de la coalición. Difiere con la primera, en que sostiene que esa ordenación única sobre un conjunto de propósitos, se logra por medio de la identificación, por un consenso. La completa identificación surge de un idílico pacto social y las metas son compartidas sin problema político (21).

Según F. Taylor, enrolado en esta corriente, el principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado. Aquí máximo de prosperidad está usado en el sentido de máxima eficiencia. La motivación principal de los empleados era la remuneración y creó el sistema de medición de tiempos como base para el trabajo a destajo.

Su administración científica se fundamenta en la firme convicción de que los verdaderos intereses de ambas partes eran idénticos. Se consideraban sólo dos tipos de participantes: empresarios y empleados.

La prosperidad máxima para todos podía existir sólo como consecuencia del máximo de productividad. El punto clave era la capacitación y desarrollo de las facultades de cada individuo, para efectuar al ritmo más rápido y con el máximo de eficiencia el trabajo que mejor conviniera a sus aptitudes naturales.

(21) Frischknecht Federico, *idem* (4). Pág. 4.

Cyert y March (23) comentando las afirmaciones de Papandreu A., acerca de que los objetivos de una organización derivan de la interacción que da lugar a una función de preferencia general, sostiene que los miembros de la coalición pueden considerarse iguales entre sí en el sentido de que todos y cada uno de los grupos son necesarios para la supervivencia de la misma. Pero esto cuenta sólo cuando la supervivencia es un problema acuciante. Caso contrario existen notorias diferencias entre el poder de los distintos grupos. Los gerentes por ej., con su función de agente coordinador e iniciador, su acceso preferente a la información, pueden asumir la primacía con naturalidad.

Así como los individuos tienen fines en conflicto, ocurre lo mismo con las organizaciones. Puede afirmarse que no hay de ninguna manera un orden conjunto de preferencia, es decir, no existen objetivos operativos comunes a todos los miembros de la organización, ni idéntica escala de valores para todos ellos.

Surgen así las teorías modernas de los objetivos de las organizaciones, donde se consideran miembros de la organización a todos aquéllos que influyen en los procesos que se desarrollan en ella. Aparecen pues además de los miembros internos: capitalistas, empleados, gerentes, operarios, vendedores, etc.; los miembros externos: gobierno, clientes, proveedores, sindicato, prestamistas, etc.

2.2.2. Teoría del equilibrio

La teoría de Barnard-Simon del equilibrio en la organización tiende a identificar los principales participantes de las mismas y los factores que afectan su "decisión de participar" o sea es una teoría de la motivación.

(23) Cyert y March, idem (14). Pág. 10.

Simon, Smithburg y Thompson establecieron los postulados centrales de la teoría en la siguiente forma (24):

1. Una organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de un número de personas que llamaremos participantes en la organización.
2. Cada participante y cada grupo de participantes recibe compensaciones de la organización a cambio de lo cual realiza contribuciones a la organización.
3. Cada participante continuará su participación en una organización sólo mientras las compensaciones que se le ofrecen sean iguales o mayores (medidas en términos de su valoración y en términos de las alternativas que se le abren) que las contribuciones que se le piden.
4. Las contribuciones realizadas por los varios tipos de participantes constituyen la fuente de la cual la organización obtiene las compensaciones ofrecidas a los participantes.
5. Por lo tanto una organización es solvente y continuará existiendo sólo mientras las contribuciones sean suficientes para producir compensaciones, en la medida suficiente para seguir obteniendo esas contribuciones.

Los individuos dice Simon Herbert (25), están dispuestos a aceptar su condición de miembros de la organización, cuando su actividad dentro de ella contribuya directa o indirectamente a sus propios fines personales. Señala dos bases de participación:

1. recompensas personales que se derivan directamente del cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. Ej. las que reciben los clientes.
2. alicientes personales ofrecidos por las organizaciones, pudiendo estar éstos relacionados o no con su crecimiento. Ej. las que reciben los empleados.

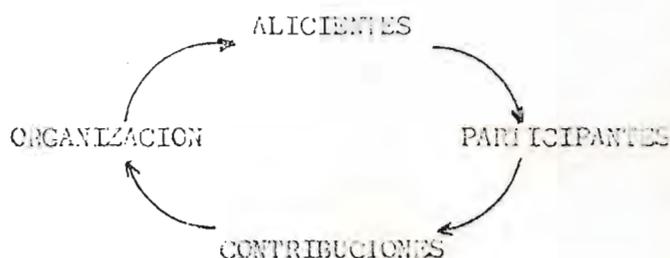
(24) Simon Herbert, Smithburg D. y Thompson V., Public Administration, Nueva York, 1950.

(25) Simon Herbert, idem (8). Pág. 105.

El objetivo de la organización no es una cosa estática, su modificación o fijación representa generalmente una transacción entre los intereses de varios grupos de posibles participantes para asegurarse su colaboración recíproca.

La organización se concibe pues como un sistema equilibrado que recibe contribuciones de dinero y esfuerzo y que ofrece a cambio alicientes. El equilibrio es mantenido por el grupo de control que asume la responsabilidad de mantener la vida de la organización. Este grupo seguirá detentando el poder mientras puedan ofrecer alicientes para mantener las contribuciones de los demás miembros de la coalición.

Los alicientes son los pagos monetarios o no, que la organización hace a sus miembros, (intereses del capital, sueldo, finalidad de la organización, su conservación y crecimiento, status, etc.) y las contribuciones son los aportes que los participantes efectúan a la organización (dinero el prestamista, trabajo e inteligencia el empleado, etc.). En la medida en que los alicientes no dependan directamente del objetivo de la organización, la modificación de éste, no afectará la disposición de participar. Tal es lo que ocurre en el caso de los empleados, ejerciendo este grupo pequeña influencia en la determinación de los objetivos. El esquema sería:



La organización dirigida por el grupo de control, permite la transformación de las contribuciones de unos en los alicientes de otros.

Cada participante se halla motivado a maximizar o por lo menos incrementar sus alicientes, mientras trata de disminuir sus contribuciones. La mayor satisfacción individual se conseguirá cuando mayor sea la diferencia entre ambos.

El equilibrio de la organización es el equilibrio del circuito alicientes-contribuciones.

En cuanto haya grupos que aportan o entiendan que aportan más que los alicientes que reciben o cuando los grupos dominantes observan que la organización da más alicientes que los aportes que recibe, se produce la crisis. Las organizaciones pueden conservar el equilibrio o perderlo y de no haber negociación factible, desaparecer. Si las crisis son sistemáticas, alguien abandonará la organización o la organización replanteará sus relaciones. Los grupos de control o sea aquellos grupos participantes que están decisivamente influyendo en el comportamiento de otros grupos, son los que regulan el equilibrio, pero para mantenerse en el control deben forzosamente negociar con los otros grupos.

"La comprobación del postulado alicientes-contribuciones requiere procedimientos para medir (en términos de utilidades individuales) las compensaciones ofrecidas por la organización y las contribuciones hechas por el participante. La dificultad del problema de medición depende de la medida en que queden cumplidas las tres suposiciones críticas:

- a) que las utilidades individuales sólo cambien despacio,
- b) que las funciones de utilidad sean monótonas,
- c) que los grupos amplios de personas tengan, en general, las mismas funciones de utilidad.

Hemos sugerido que estas suposiciones son razonables, aunque no han sido realmente verificadas" (26).

(26) March James, y Simon Herbert, idem (9). Pág. 121.

El balance de alicientes-contribuciones tiene dos componentes fundamentales (27):

- 1) la deseabilidad percibida del abandono de la organización y
- 2) la facilidad percibida de dejar la organización.

Cuanto mayor es la satisfacción del empleado con el trabajo, del cliente con el producto, del accionista con el dividendo percibido, etc., menor será la deseabilidad percibida de dejar la organización.

Cuanto mayor sea el número de alternativas percibidas fuera de la organización, mayor será la facilidad percibida del movimiento.

Las variables básicas, afectadas por numerosos factores culturales son:

- . nivel de satisfacción con la alternativa existente.
- . propensión a buscar alternativas.
- . visibilidad de alternativas.
- . obtención de alternativas aceptables para dejar la organización.

Las únicas opciones vistas en la Teoría del Equilibrio "rechazar o aceptar", son sólo válidas si la relación alicientes-contribuciones es vista como fija, pero sucede que la alternativa de la negociación interna como manera de resolver el conflicto se desarrolla cada vez con más fuerza en varios tipos de organizaciones.

Simon Herbert (28) reconoce que separar la motivación personal del rol organizacional, permitiendo que la decisión de ingresar o abandonar sea el único lazo entre ellos, es una abstracción de las complejidades de la vida real. Postula que el medio ambiente organizacional diario evoca en la memoria de los partici-

(27) March James y Simon Herbert, Idem (9), Pág. 102.

(28) Simon Herbert, Idem (15), Pág. 26.

pantes asociaciones bastante diferentes de aquéllas que evocan cuando están considerando un cambio de empleo y que los valores de la organización se van incorporando gradualmente en el individuo que va adquiriendo así una lealtad organizativa.

Distingue pues los objetivos y restricciones que motivan a las personas a aceptar los roles organizacionales de los objetivos y restricciones que ingresan en su toma de decisiones cuando están desempeñando esos roles. No necesariamente supone conexión lógica entre ambos conjuntos de restricciones, aunque sostiene una fuerte conexión empírica, dado que las organizaciones exitosas son aquellas que desarrollaron sistemas organizacionales de toma de decisiones cuyas restricciones garantizan que sus acciones mantienen para sus participantes un equilibrio favorable de compensaciones versus contribuciones. (29).

Las mayores críticas a esta teoría son el no tener en cuenta:

- . los distintos niveles de poder relativo de los individuos y grupos.
- . las complejidades culturales que afectan sensiblemente la noción de dar y recibir.
- . el cambio en la composición de los grupos.
- . el cambio en las ideas de un individuo o grupo a través del tiempo.

Además esta teoría no explica realmente el proceso de formación de objetivos, sino que es una declaración de las condiciones bajo las cuales una organización puede inducir a sus miembros a continuar su participación y así asegurar la supervivencia de la misma.

El modelo integrado que pretenda explicar o predecir la conducta de las organizaciones deberá considerar las decisiones competitivas junto con las cooperativas, pues todo individuo frente a una elección de alternativas tiene en cuenta sus fines propios junto con las metas colectivas percibidas (30).

(29) Simon Herbert, *Idem* (15). Pág. 33.

(30) Frischknecht Federico, *Idem* (6). Pág. 29

2.2.3. Teoría del conflicto -Cyert y March

La presencia de conflicto no resuelto es una característica de las organizaciones, o sea presencia de situaciones en las que el o los individuos se enfrentan con problemas decisorios.

El conflicto intraindividual surge por la no comparabilidad de alternativas, la inaceptabilidad de las mismas y la incertidumbre acerca de las consecuencias de las alternativas. A su vez la existencia de diferencias de fines y/o diferencias de percepciones ante una necesidad conjunta de toma de decisión, genera los conflictos intergrupo.

En estas situaciones de conflicto el individuo puede:

- . buscar nuevas alternativas y elementos de juicio,
- . dejar las cosas como están, ó
- . negociar.

En esta teoría se concibe a la organización como una coalición de individuos, algunos de los cuales se hallan organizados en subcoaliciones. Se introducen los conceptos de fines múltiples, inconsistentes e incompatibles entre sí, así como los fenómenos de la negociación y las luchas por el poder.

Los objetivos son el resultado de un proceso continuo de regateos y experiencias, sin que este proceso de origen necesariamente a metas consistentes entre sí.

Cyert y March (31) analizan tres procesos principales para determinar los objetivos de la coalición:

- 1) El proceso de negociación o regateo, mediante el cual se fijan la composición y condiciones generales de la coalición,
- 2) El proceso organizativo interno de control mediante el cual se estabilizan y elaboran los objetivos y,
- 3) El proceso de adaptación a la experiencia mediante el cual se alteran los acuerdos organizativos en respuesta a los cambios ocurridos en el medio ambiente.

(31) Cyert Richard M. y March James G., Idem (14). Capítulo 3.

Los elementos que intervienen en estos procesos son:

- principales miembros de una organización, tanto internos como externos, con sus respectivos fines individuales y poder.

El poder aquí es el atributo que permite a un individuo imponer sus fines a otros.

- racionalidad limitada de estos individuos que hace que acepten metas satisfactorias y no las óptimas.

Analizaremos los tres procesos enunciados.

2.2.3.1. La formación de los objetivos de la coalición mediante la negociación.

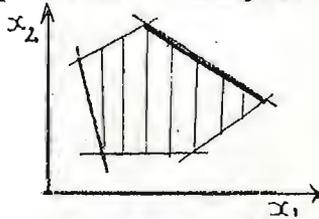
Los objetivos de la organización surgen principalmente de la negociación con el grupo activo.

La organización se mantiene por la entrega a sus miembros de pagos colaterales, o sea contribuciones, que pueden ser de diversa especie: dinero, status, autoridad, etc. La organización no dispone de un botín fijo que dividir entre sus miembros, sino que la suma total de pagos colaterales, o sea el conjunto de aportes de cada uno de los miembros de la organización para la formación y mantenimiento de la misma varía según la composición de la coalición. Asimismo la utilidad total de los pagos colaterales efectivamente realizados depende de la distribución hecha dentro de la organización. Los pagos colaterales no son pues la distribución incidental de unas ganancias fijas y transferibles, sino que representan el proceso central de la especificación de los fines.

Luego de un proceso de negociación, un proceso de fuerzas más que de cálculo, los participantes aceptan restricciones en su conducta. Cualquier selección de metas que respete esas restricciones o compromisos políticos es viable, por lo tanto el conjunto de metas limitadas por tales restricciones es el objetivo de la Organización, fijado en una forma muy general y fluida, pero suficiente para esta-

blecer la composición y condiciones generales de la coalición. Se forma así un polígono, limitado por las restricciones, que encierra un conjunto de metas viables, o sea un conjunto de objetivos operativos compatibles con los fines de los miembros de la organización.

La superficie de ese polígono no permite seleccionar una estrategia que conduzca a la optimización de los resultados, ya que, como mínimo, habrá tantas estrategias posibles como metas viables, y no se podrá optimizar el conjunto de ellas.



Existe dentro de esta área un conjunto de metas no dominadas—conjunto óptimo de Pareto— donde las preferencias de los participantes son estrictamente competitivas. Un análisis racional de la selección de metas circunscribirá la decisión a esos puntos, pues los restantes puntos quedarán dominados por ser ambos componentes del vector dominante mayores que los del vector dominado. Los objetivos resultantes de este proceso de negociación revisiten varios atributos importantes:

- . salvo las restricciones generales no hay acuerdo interno respecto de las metas.
- . toman la forma de un nivel de aspiración que varía en el tiempo.

La elección de la meta a perseguir dentro del conjunto de metas viables beneficiará al o a los grupos de mayor poder. Este poder relativo tendrá mayor importancia cuanto mayor sea el campo de acción.

Estabilización y elaboración de los objetivos

El proceso de negociación se desarrolla de manera más o menos continua y de él se deriva una larga serie de compromisos. Las razones más importantes que determinan la continuidad de este proceso son:

- 1) la imposibilidad de prever todas las situaciones futuras.
- 2) la evolución de los fines individuales.

3) cambios en la composición de la coalición.

A pesar de la continuidad de este proceso, los objetivos organizativos son mucho más estables de lo que este modelo daría a entender.

Si bien los acuerdos sobre los pagos colaterales son incompletos, los miembros de la coalición se ven inducidos a actuar dentro de los términos del acuerdo, cumpliendo con los compromisos asumidos y desarrollando sistemas de control mutuo.

Entre los sistemas de control mutuo encontramos la distribución de recursos (presupuesto), la distribución de funciones (organigramas, manuales de organización), procedimientos, etc., que garantizan a los miembros de una organización que sus restricciones van a ser respetadas.

Las metas se estabilizan mediante estos procedimientos, pero no se compatibilizan, sino que se mantienen en conflicto potencial. Además se da en toda organización el fenómeno de resistencia al cambio, por el cual si una situación se considera aceptable, no se buscan nuevas alternativas.

Con estos elementos los objetivos de las organizaciones se mantienen relativamente estables pese a que son objeto de continua negociación. Las organizaciones a medida que van madurando se estabilizan, se norman.

Existe una diferencia entre la satisfacción mínima aceptable de fines individuales y la satisfacción real que obtiene un individuo y a esa diferencia se le llama tolerancia. Esta opera a manera de un colchón que permite absorber la variabilidad potencial del ambiente exterior, cumpliendo una función estabilizadora y adaptadora.

Si bien en la teoría económica convencional esta tolerancia es nula (en posición de equilibrio) y en la teoría de la Administración de Empresas se analiza sólo la tolerancia

en los pagos efectuados a los propietarios, prácticamente todos los participantes de la organización reciben de vez en cuando algún pago de tolerancia, aunque unos suelen beneficiarse más que otros.

Si hay insatisfacción individual se presentan las siguientes variantes:

- . dejar la organización,
- . conformarse a las normas de la organización y esperar,
- . hacer política adecuándose a camarillas, o sea hacer uso del poder para generar nuevas restricciones.

2.2.3.3. Cambio en los objetivos

Aunque estabilizadas por los procesos internos, las demandas dirigidas a la coalición por sus miembros varían con los resultados obtenidos, los resultados de otras organizaciones, la atención secuencial prestada a los fines, la influencia exterior, etc., que hace que la organización se adapte al contexto, que a su vez modifica los fines de los individuos y por consecuencia la naturaleza y magnitud de las metas que componen el conjunto aceptable.

Esto determina una variación a largo plazo del objetivo de la organización.

La naturaleza de las metas generalmente se modifica como consecuencia de la atención secuencial prestada a los fines. Una vez razonablemente satisfechas ciertas metas se va prestando atención a otras no cumplidas.

En cuanto al cambio en la magnitud de las metas responden a cambios en el nivel de aspiración, ya sea por los logros obtenidos en esa u otras organizaciones, los cambios en el contexto o bien en la composición de la coalición.

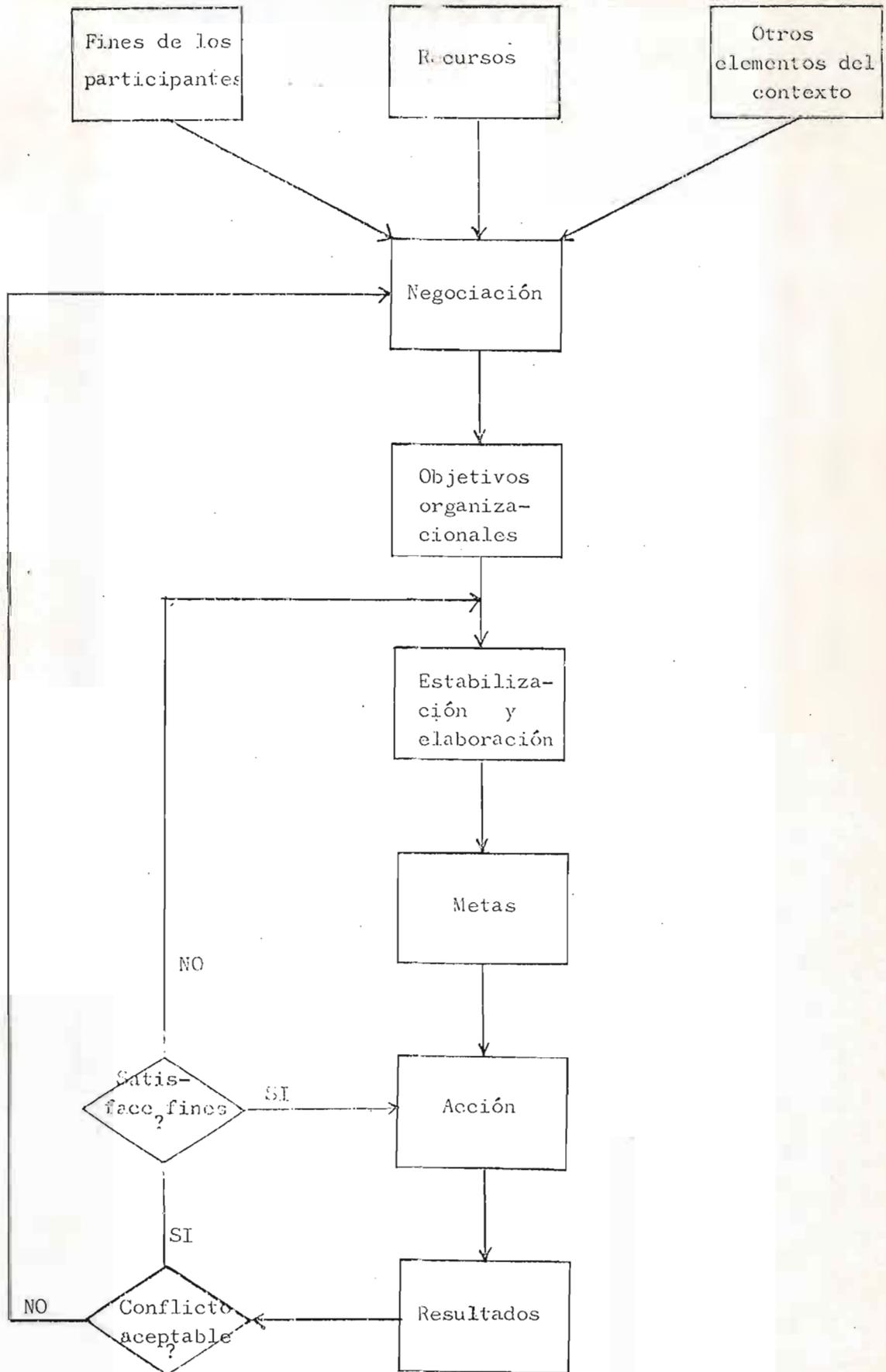
2.3. Conclusión

Hemos visto las restricciones de la teoría clásica y la necesidad de considerar a los objetivos de las organizaciones como resultantes de un proceso social, proceso en el que intervienen distintos grupos participantes, tanto internos como externos, con sus correspondientes fines y fuerzas. Estos grupos sólo o en coaliciones con otros grupos intervienen en el proceso de negociación en el que se fija el área de restricciones que conforma los objetivos de la organización. O sea vemos que los individuos son la materia prima que interviene en el proceso para fijar el área de restricciones que permite mantener la coalición. Las organizaciones no tienen fines por sí, sino que sólo los tienen los individuos que las forman, por lo tanto los fines no pueden ser predeterminados.

Así como los objetivos del hombre, los objetivos que resultan para las organizaciones son múltiples, inconsistentes e incompatibles y además ajustables como consecuencia de experiencias pasadas o cambios en el contexto que los generó.

El enfoque moderno a diferencia del clásico, de la compra de la sumisión o de una gran familia feliz, señala que el conflicto es una realidad con la que debemos manejarnos y que a veces es en cierto grado deseable.

El esquema sería el expuesto en la página siguiente.



SEGUNDA PARTE

FIJACION DE OBJETIVOS EN LAS
EMPRESAS DE LA ARGENTINA

1. Esquema del sistema político-administrativo

Hemos visto en la primera parte de nuestro trabajo, al referirnos a la organización como entidad social, la importancia del accionar de las mismas para el desarrollo económico-social de un país. Señalamos además que ese accionar o conducta está determinado por los objetivos que las organizaciones persiguen, objetivos que son fijados en un proceso en el que intervienen con sus fines y poder los distintos grupos participantes.

A efectos de metodizar la exposición de la segunda parte, clarificaremos los supuestos y el esquema de desarrollo en el que basaremos nuestro análisis.

Podemos observar en el diagrama ilustrado en la página siguiente el comportamiento del proceso político en una organización y los símbolos lógicos utilizados en este capítulo.

1.1. Influencia del contexto

Según se analizó en el punto 1.2. de la primera parte, las variables del contexto: agentes, recursos y valores, determinan la caracterización de los grupos participantes en las empresas, así como los atributos de las mismas.

1) Grupos participantes \cup Tipos de Empresas: f (variables del contexto)

Cuando hablamos de caracterización de los grupos participantes nos referimos a:

- . Base o fuente del poder del grupo para imponer sus fines.
- . Area de restricciones que su accionar impone a los objetivos de las empresas.

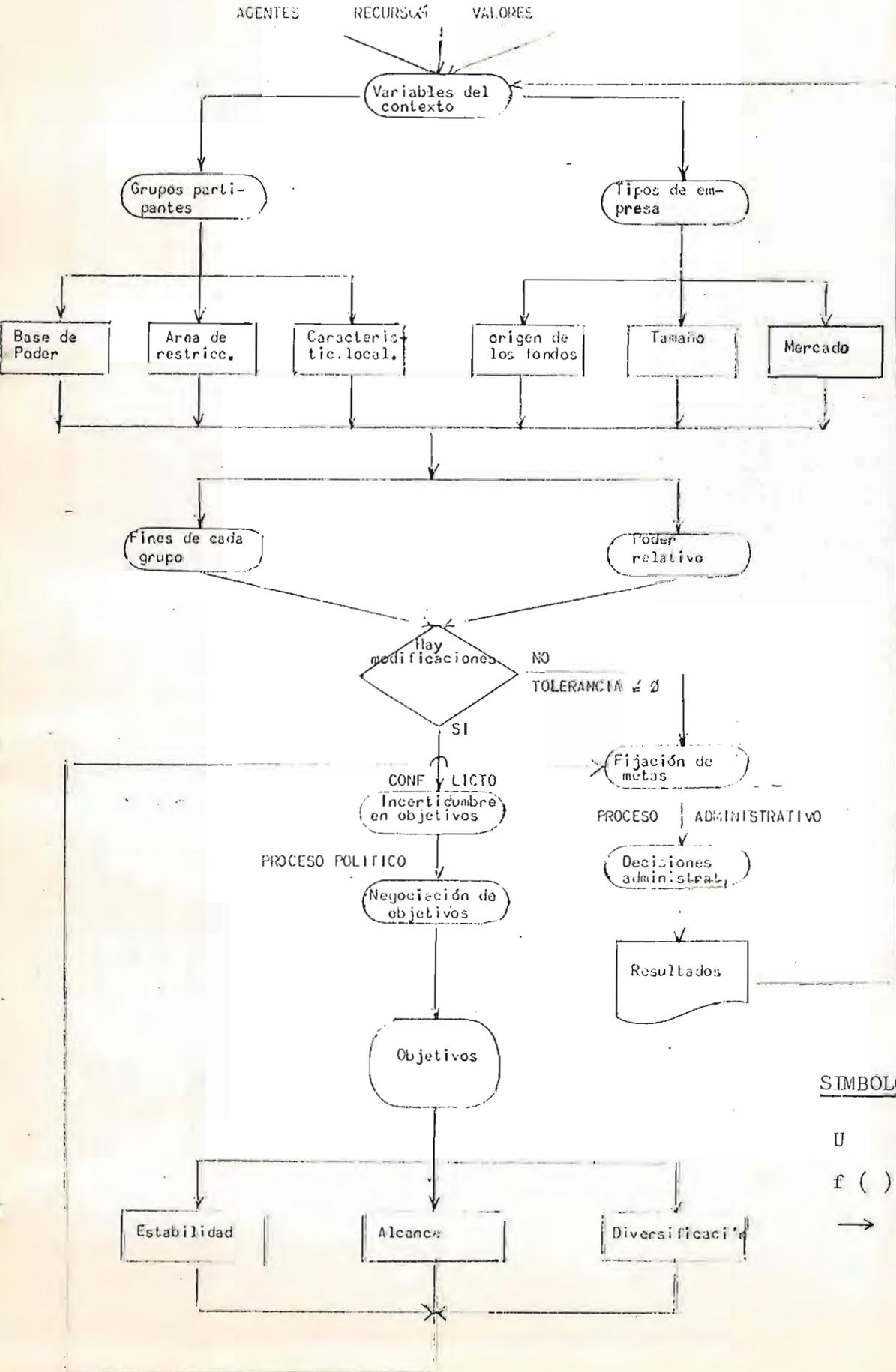
Los atributos de las empresas significativos en este proceso son:

- . Origen de los fondos, o sea empresas privadas nacionales, multinacionales o empresas del Estado.
- . Tamaño de la empresa
- . Tipo de mercado en el que opera

Los fines de los grupos y el poder relativo de los mismos dependen de las características de los grupos participantes y de los tipos de empresas en que actúan:

2) Fines de los Grupos \cup Poder relativo: f (Grupos participantes \cup Tipos de

ESQUEMA DEL SISTEMA POLITICO-ADMINISTRATIVO



SIMBOLOS UTILIZADOS

- U : unión
- f () : función
- : tiende

Por lo dicho en 1) y 2) vemos que:

3) Fines de los Grupos \cup Poder relativo: f (Variables del contexto)

O sea los fines de los distintos grupos y el poder relativo de los mismos es función de las variables del contexto.

Por lo tanto, los fines de los individuos pueden homogeneizarse en parte mediante la selección antes de su incorporación a la organización, pues dependen de las variables del contexto, entre las que se destacan, las variables económicas y sociales del ambiente de donde los individuos provienen. Esto naturalmente opera sólo para ciertos grupos, aquéllos cuya selección puede ser controlada por el grupo dominante.

Por supuesto cada grupo trata de premiar o castigar el tipo de conducta que más favorezca sus intereses.

1.2. Formación de objetivos

La voluntad de la organización se fija por las decisiones políticas que transforman, por medio del proceso de negociación, los fines individuales de los grupos participantes, en los objetivos de la misma. Ver punto 2.2.3.1.

de la primera parte. Por lo tanto,

Proceso de

4) Negociación: Fines de los Grupos \rightarrow Objetivos de la Organización o dicho de otra forma, Objetivos de la organización: f (proceso de negociación)

En la negociación intervienen para delimitar el área de restricciones, los fines y poder de los distintos grupos participantes. Es aquí donde a través de la especificación de los pagos colaterales, cada grupo acepta restricciones a su conducta, las cuales delimitan el polígono de metas aceptables u objetivo de la organización.

Proceso de

5) Negociación: f (Fines de los Grupos \cup Poder relativo)

Luego por 4) y 5),

6) Objetivos: f (Fines de los Grupos \cup Poder relativo)

O sea los objetivos resultan de los fines y poder de los grupos participantes, proceso en el que se opera no a través de un argumento sino de un debate.

1.3. Recursos de la organización

Es a consecuencia de los alicientes para participar que los miembros de

la coalición ponen sus recursos o parte de ellos a disposición de la empresa. Es así como la organización dispone de recursos propios.

7) Recursos de la organización: \cup recursos de los Grupos participantes.

Entre los recursos organizacionales se cuentan tanto elementos materiales como inmateriales. Capital disponible, desarrollo tecnológico, talento gerencial, participación en el mercado, calidad de empleados y obreros, etc., son algunos de los recursos de los que se valdrá la organización para transformar las contribuciones de unos en los alicientes de otros grupos participantes.

1.4. Metas de la organización

Se señaló que los objetivos fijados no configuran sino un conjunto de metas viables, dentro de las cuales se escoge en un proceso de fuerzas netamente competitivo, las metas de la organización.

8) Metas de la organización \Leftarrow Objetivos

Así se transforma el objetivo no operativo en una estrategia, en resultados deseados. Los resultados van a derivar de las decisiones administrativas que se tomen para el logro de las metas fijadas.

9) Decisiones Administrativas \rightarrow Resultados

Estos resultados se evaluarán con respecto a las metas perseguidas, metas comprendidas dentro del área de metas viables fijada por las restricciones de los distintos grupos participantes.

La falta de metas estables dificulta el planeamiento y la toma de decisiones con su consecuente incidencia negativa en el logro de resultados.

1.5. Resultados de la Organización

Vimos en 9) que los resultados surgen de las decisiones administrativas tomadas. Estas decisiones son las que transforman las contribuciones que los grupos participantes efectúan en resultados. Es decir, las decisiones actúan con y sobre los recursos disponibles y de allí que éstos, con su cantidad, calidad y proporciones condicionen los resultados.

10) Resultados: f (Calidad, cantidad y proporción de recursos disponibles).

A este efecto los resultados no pueden considerarse sino en forma conjunta,

es decir deben complementarse y armonizar entre ellos para que resulten positivos. La escasez de un recurso provocará un menor aprovechamiento de los demás.

1.6. Conflicto

Los resultados de la organización deben satisfacer los fines de los distintos grupos participantes para que el nivel de conflicto no se haga manifiesto. Ya vimos en el punto 2.2.3.2. de la primera parte que la tolerancia es el pago en exceso a lo necesario para mantener la coalición.

11) Tolerancia: Resultados - Fines de los Grupos.

La amplitud de la tolerancia depende de:

- 1) la severidad de las restricciones que exigen los recursos disponibles, pues como vimos en 10) éstos condicionan los resultados, y
- 2) el poder relativo de los grupos que pretenden imponer sus propios fines. Si un grupo no tiene suficiente poder para imponer sus fines se verá relegado en el proceso de negociación.

Los fines de los grupos se realimentan con los elementos del contexto al que se vuelcan los resultados obtenidos por esa y otras organizaciones, los que van alterando sus niveles de aspiraciones y produciendo reacomodaciones.

Si el grupo obtiene de más (Resultados $>$ Fines Grupo) generalmente se elevarán los requerimientos hasta ese nivel, en tanto que si se obtiene de menos (Resultados $<$ Fines Grupo) se energiza el conflicto, es decir éste se hace manifiesto.

Es decir el conflicto aparece cuando la tolerancia tiende a cero, poniendo en marcha el proceso político de la negociación visto en 4).

12) Manifestación del conflicto = Tolerancia $\rightarrow \emptyset$

Luego por 11) y 12)

13) Manifestación del conflicto: $\left[\text{Resultados} - \text{Fines de los Grupos} \right] \rightarrow \emptyset$

Dijimos ya que la tolerancia tiende a disminuir cuando escasean los recursos, ya que éstos son parte fundamental en la obtención de los resultados.

Sólo en situaciones de crisis institucional, debida a la excesiva presión de demandas (fines) insatisfechas o a una extrema escasez de recursos, se da la desagradable situación en que la tolerancia es nula: no hay decisión posible pues no se ofrecen alternativas.

Las organizaciones no saben operar sino con margen de maniobra, el que le permite absorber la variabilidad potencial del medio exterior.

1.7. Reelaboración de objetivos

1.7.1. Por un cambio en el contexto con el que la organización interactúa. Por lo visto en 3) y 6).

Es decir un cambio en las variables del contexto: agentes, recursos o valores hará variar los fines y el poder de los grupos participantes y por ende los objetivos de la organización.

1.7.2. Por la propia actividad de la organización.

Si sus resultados no satisfacen los fines de los grupos, la tolerancia tenderá a cero y el conflicto pondrá en marcha el proceso de negociación. Ver 1.6.

2. Descripción del sistema actual

Nuestro análisis descriptivo de los objetivos se centrará por su significación, en un tipo especial de organización: las empresas; circunscribiendo el ámbito de estudio a las que operan en la actualidad en la República Argentina.

Nos basaremos en el esquema lógico visto en el punto anterior, enfocando los principales elementos intervinientes y las relaciones entre ellos.

Describiremos:

- . fines y poder de los principales grupos participantes.
- . caracterización y análisis comparativo de la conducta de distintos tipos de empresas.
- . naturaleza de los objetivos perseguidos.
- . principales factores sociales que condicionan el proceso de fijación de objetivos.

Lo especificado nos permitirá obtener conclusiones acerca de los aspectos a mejorar así como evaluar las posibles perspectivas.

2.1. Grupos participantes

Los objetivos se estatuyen en un complicado juego de poder que envuelve a los distintos participantes tanto internos como externos de la organización. Nos interesa pues señalar para los distintos grupos, los aspectos relevantes a los fines de este proceso:

- . base o fuente de poder.
- . áreas en las que los fines del grupo generan restricciones para la determinación del objetivo organizacional.
- . caracterización del grupo en nuestro país.

Estudiaremos a los siguientes tipos de participantes, que se revelan genéricamente como los grupos más significativos: propietarios, gerentes profesionales, empleados y obreros, proveedores, clientes, gobierno y sindicato.

Los factores condicionantes del poder de cada uno de estos grupos se ven afectados por el tipo de empresa. A tal efecto clasificaremos a las empresas por los siguientes conceptos:

- 1) origen de los fondos: estatales, privadas nacionales y privadas multinacionales.
- 2) tamaño: grandes, medianas y chicas.

2.1.1. Propietarios

2.1.1.1. Base del poder

Consideramos propietarios a aquellas personas que lo son desde el punto de vista jurídico, aun cuando puedan existir propietarios nominativos que no ejerzan la propiedad realmente.

El poder de este grupo participante está condicionado por las siguientes variables:

- . separación entre propiedad y control.
- . grado de atomización de la propiedad.
- . tamaño y características de la organización.
- . tecnología.
- . legislación e intervención estatal.

La separación entre propiedad y control fue la respuesta ante la creciente complejidad y tamaño de las empresas. El papel del dueño-administrador va dando de esta manera paso a un grupo de ejecutivos profesionales, gerentes, que son los encargados de administrarlas. En estas empresas gran parte del proceso de estabilización y elaboración de objetivos, por medio de decisiones administrativas, es realizado por estos gerentes.

A su vez el poder del propietario dependerá del grado de atomización de la propiedad. A mayor atomización menor será el control que podrá ejercer este grupo.

"En las grandes S.A. de los países industrializados, donde existe un gran número de accionistas con participación limitada en el capital, éstos se han transformado principalmente en recipiendarios de los beneficios más que participantes activos de la política de la empresa!" (32). No es ésta sin embargo la situación en las empresas nacionales como veremos en 2.3.1.3.

Drucker P. (33), sostiene que la Asamblea de Accionistas es una ficción gastada por la complejidad de las operaciones de los negocios modernos; la dificultad

(32) Mc Guire Joseph, Idem (16). Pág. 18

(33) Drucker Peter, Idem (18). Pág. 177

para hallar los hombres adecuados y el divorcio existente entre propietarios y la administración.

El consejo no sería para Drucker órgano de acción sino más bien de revisión o apelación.

La posesión de tecnología avanzada acrecienta el poder de este grupo al dificultar la aparición de competidores.

La legislación e intervención estatal limita en cambio su discrecionalidad en varios sentidos, protegiendo el interés de los otros participantes. Por ejemplo, cuando fija márgenes de utilidad o precios máximos, regula la introducción de nuevos productos o mercados, fija condiciones de trabajo, etc.

2.1.1.2. Area de restricciones

Las principales restricciones impuestas por este grupo se refieren a:

- . utilidades
- . estabilidad
- . crecimiento
- . diversificación de riesgos
- . participación de mercado
- . imagen

Si bien en última instancia podría llegar a decirse que lo que pretende el propietario de capital es utilidad, el problema radica en el tipo de utilidad: ¿a corto o a largo plazo?. ¿Interesan grandes utilidades hoy en desmedro de nuestra estabilidad o imagen y que puedan afectar nuestras utilidades futuras?.

El carácter de este grupo determinará si se seguirá una política que ante probabilidades de mayores beneficios afronte más riesgos o una política más conservadora. Si se dará preponderancia a objetivos de corto o de largo alcance, como sería por ejemplo fondos para investigación y desarrollo versus mejorar las ganancias del año.

Se observa una doble dinámica en la forma en que el grupo de propietarios contribuye a la estructuración de los objetivos de la empresa:

- en la concepción de las utilidades (según queda explicado más arriba) y,
- en la integración de las utilidades respecto de los restantes fines del grupo. Por ej., en determinado momento las utilidades pueden quedar subordinadas al crecimiento, así como en otra instancia el grupo puede sostener la relación inversa.

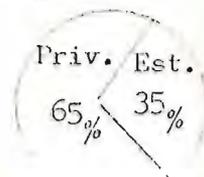
2.1.1.3. Caracterización en la República Argentina

1. Origen de los fondos de las empresas

La investigación efectuada por la revista Mercado (34), sobre las ventas de las empresas que operan en la Argentina, refleja el siguiente panorama:

Priv.	Est.
69,7%	30,3%

1969



1973

Esto indica una tendencia a una mayor participación estatal dentro del ranking general. En 1969 de las 150 empresas con mayor facturación, sólo 13 se encontraban manejadas por el Estado. En cambio en 1973, el número de empresas bajo control estatal dentro de esa selección, aumentó a 18. Se trata de industrias o servicios estratégicos, siendo la participación estatal casi absoluta en algunos rubros. En el área de los transportes, en 1973, el 93,8 % de la facturación se hallaba en manos del Estado. Algo similar ocurre en los renglones de petróleo, electricidad, gas y servicio telefónico. Se observa un fuerte avance en el ramo siderurgia, donde SOMISA pasó al segundo puesto de las Empresas del Estado, luego de Y.P.F..

(34) Mercado, revista semanal. Año VI, N° 280, 19.12.74, Bs. As.

Las características de las empresas del Estado son: 1) tamaño grande, 2) utilidades bajas o negativas, 3) mercado monopólico u oligopólico.

En cuanto a las empresas privadas que operan en nuestro país, la mayoría son organizaciones pequeñas o medianas, siendo en gran parte los propietarios, núcleos familiares que detentan las posiciones claves de control. "El análisis de las pequeñas y medianas empresas de nuestro país indica que, no sólo históricamente sino también en el momento actual, son conducidas de modo personalizado por un individuo o un reducido número de éstos. Son generalmente estructuras de tipo familiar no sólo por su constitución y origen sino por su estilo de gestión". (35)

Las grandes organizaciones privadas son mayormente filiales de empresas multinacionales. Siguiendo a Fernando Cardoso (35a), se puede afirmar que los sectores más dinámicos y modernos de la economía están controlados por grupos internacionales o por el Estado. José Imaz lo confirma al señalar que en las grandes corporaciones la avanzada empresarial privada, está en manos de gerentes no identificados con el país y con atribuciones limitadas (35b).

Si analizamos las diez mayores empresas privadas de nuestro país (35c), vemos una notable participación de empresas destinadas a la producción de automotores en primer lugar y a la industria petrolera en segundo lugar. De ellas 7 son multinacionales (2 europeas y 5 estadounidenses) y las restantes de origen nacional. Si bien estas últimas revisten un alto grado de profesionalidad, el carácter de las mismas es de control familiar. No existe en nuestro país la sociedad anónima de origen nacional donde el capital esté atomizado de tal manera que no permita el control a un grupo familiar.

Por otra parte, la dimensión de nuestro mercado y sus modalidades de consumo favorecen el desarrollo de las pequeñas y medianas industrias.

2. Características sociológicas de este grupo

Analizaremos las características del grupo empresario privado y las formas de agrupamiento que constituyen.

En general los empresarios no son un factor de poder significativo en la vida del país. Siguiendo la obra de José Imaz en (35b) y complementándola con otros aportes, podemos enunciar las siguientes razones:

(35) Bertoni Emilio J., El comportamiento de la pequeña y mediana empresa. Ed. El Coloquio, Bs. As. 1976, Pág. 26.

(35a) Cardoso Fernando H., Ideologías de la burguesía ind., XXI, México /72, pág.19

(35b) Imaz José Luis, Los que mandan, Eudeba, Bs.As., 1964, Págs. 147 y 156.

(35c) Mercado (Idem 34), las empresas son: Fiat, Schell, Ford Motor, Esso, Acindar, Chrysler, Sasetru, Molinos Río de la Plata, IKA-Renault y Nobleza.

• es un sector nuevo

No están unidos en sus objetivos o mejor dicho no tan convencidos que deben buscar su rédito a través de estructuras comunitarias. En este sentido este sector es más nuevo que otros grupos constituídos como factor de poder, la toma de conciencia de sus reales intereses es poco clara y difusa.

• diversidad de subgrupos que lo constituyen

Comenzando por la distinción entre empresarios nacionales e internacionales, por el tamaño y ubicación de la empresa, por la antigüedad en la radicación, el ramo de las mismas y en el caso de las empresas multinacionales el país de origen. Esto crea diferencias muy marcadas tanto personales como de grupo que atentan contra la unidad.

Afirma José Luis Imaz que los industriales no representaban una unidad, eran la suma de grupos de distintas nacionalidades, identificados tan sólo en el común quehacer. Es así como surgen bancos o sucursales de bancos extranjeros para atender a sus compatriotas en la Argentina. Esto robusteció las lealtades dentro de cada colectividad y contribuyó al parcelamiento de los grupos empresarios del país.

• poco poder político

En parte por la creencia en la inestabilidad y el probable desprestigio que pueda acarrear la función política.

Otra razón es la gran proporción de extranjeros, que según Imaz alcanza en el año 1959 a un 38,5% entre los industriales prestigiosos del país.

Fernando Cardoso (35d) afirma que la marginalidad política de los empresarios se explicaba en términos del origen inmigrante del empresariado y de la inadecuación de las maquinarias partidarias disponibles para dinamizar políticamente los intereses de los sectores empresariales y de los sectores inmigrantes.

• espíritu especulador

Los períodos de inflación continua y de inestabilidad originaron una mentalidad que busca recuperar rápidamente el capital invertido, proteger sus recursos con depósitos en el exterior, compra de tierras que se mantienen inactivas, especulaciones financieras, etc., a la espera de beneficios más seguros y considerables que los que obtendrían de inversiones industriales.

Dardo Cuneo (35e) afirma al respecto "con frecuencia, con demasiada frecuencia más especulador que empresario, no se asienta en una industria para desarrollarla en los niveles de la técnica correspondiente a la época y en los panoramas potenciales del país, sino que se orienta hacia aspectos de mercado fácil, no se orienta hacia aspectos básicos de la producción moderna, ni a habilitar perspectivas de recreación, no se preocupa en consolidarse como burguesía nacional, lejos, pues, de razonar los conflictos del desarrollo argentino. Su método, es decir su falta de método, es el oportunismo, no meditan plan, su interés es el del día, su interés es acudir prontamente al asalto de la oportunidad".

(35d) Cardoso Fernando Henrique, idem 35a, pág. 100

(35e) Cuneo Dardo, Comportamiento y crisis de la clase empresaria, Edic. Pleamar, Bs. As., 1967. Pág. 280.

• Falta vocación de dominio

Siguiendo el análisis efectuado por F. Cardoso en el libro antes citado, los representantes de una ideología nacional y popular, son los que tienden a controlar los sectores industriales tradicionales de baja tecnología y que dependen de un mercado de consumo masivo, en tanto que los que se orientan por una visión internacionalizante tienden a controlar los sectores más modernos y de mayor desarrollo tecnológico. Si bien ninguno de estos sectores expresan en sus ideologías la vocación de dominio que caracterizaría a una clase ascendiente que construye una nación. Por el contrario, desarrollan ideologías favorables a "reacciones adaptativas" en el plano político que los llevan a aceptar en cada etapa compromisos con cualquier fuerza políticamente vigorosa. Los límites para las acomodaciones posibles son más económicos que políticos. (36) Falta un grupo de élite empresaria auténticamente creador, generalmente van detrás de los acontecimientos.

• Actitudes políticas

En un trabajo de investigación realizado por John William Freels, de la Universidad de California, con un grupo de sociólogos argentinos en 1968, para determinar las actitudes políticas de los dirigentes empresarios locales, se entrevistaron 50 directivos pertenecientes a la Unión Industrial Argentina y 50 de la Confederación de la Industria. Se incluyó generalmente a industriales pequeños y medianos, más bien que a representantes de grandes firmas. La síntesis de este trabajo fue publicada por la revista Competencia (36a):

- la burocracia de los políticos figura en ambos grupos empresarios como una de las principales frustraciones que reciben en su trabajo.
- las cuestiones políticas que más les interesan son la planificación y la inflación.
- existe una actitud negativa hacia las chapucerías políticas de funcionarios gubernamentales.
- son partidarios en su mayoría de gobiernos fuertes que aseguren la estabilidad social y pongan freno al temperamento político.
- son partidarios de eliminar el personalismo en la política.

(36) Cardoso Fernando H, idem 35d, pág. 220

(36a) Competencia, Los empresarios y la política, Edit. Primera Plana,
Re. As. Marzo 1969, N° 17, Pág. 11.

- sólo un 27% de los encuestados calificó al sector como un grupo de presión. O sea parece un repudio indirecto hacia la política basada en grupos.

En cuanto a las alianzas políticas con los obreros pareciera ser, según surge del trabajo de Cardoso antes citado, que los empresarios sin vinculaciones con el exterior son más propensos a ellas (un 40% de éstos vs. un 70% de empresarios con vinculaciones en el exterior, excluyen a los obreros de las alianzas políticas). Pero precisamente son esos sectores industriales que menos dependen del exterior, los vinculados al consumo tradicional de masas, los que requieren medidas de expansión de la producción por medio de la ampliación del mercado y de ahí su asociación con una orientación populista. (36b)

• Falta de un marco de referencia propio

A medida que los miembros de la burguesía empresarial han ido ascendiendo en la escala social, terminaron reabsorbidos por las viejas clases altas, tradicionalmente rurales, haciendo suyo el marco valorativo de éstos.

3. Agrupaciones de Empresarios

Se está en un estado de adolescencia industrial en el cual los empresarios se muestran muy individualistas. Se afilian a las organizaciones pero confían y cuentan más con la habilidad individual para resolver sus propios problemas.

Básicamente hay dos núcleos empresariales o dos centrales, donde la motivación última de disidencia es el factor político. En lugar de que el hecho social del poder económico empresarial incida sobre lo político, es éste la politización tradicional entendida en su forma más simplista el que enmarca a aquel.

La unión Industrial Argentina (UIA) surgió en 1886 por decisión de las dos vertientes de la inicial organización: el Centro Industrial (1878) y el Club Industrial (1875).

Contó con 877 socios fundadores, la inmensa mayoría extranjeros, aunque por razones funcionales los dirigentes de la entidad eran argentinos.

En torno de la UIA se fueron congregando aquellos intereses de tipo industrial, circunscriptos al radio de gravitación inmediato del puerto y complementarios de la importación.

Del análisis efectuado por J. Imaz surge que la mayoría de los dirigentes de esta organización eran hijos de empresarios de antigua data, self made men y, a partir de 1961 aparecen representantes de empresas corporativas modernas, generalmente extranjeras. Casi todos los dirigentes de Capital Federal o de la prov. de Buenos Aires. (36c)

Según afirma Dardo Cuneo, una obstinada oposición y resistencia a toda tentativa de mejoramiento legal de las condiciones de vida y trabajo de los trabajadores, caracteriza a la organización empresaria de los industriales. Basaban sus razonamientos en que el aumento del costo de la mano de obra haría imposible la competencia con la industria extranjera. (36d)

En 1946 se le retira la personería jurídica invocando aporte de dinero a las luchas políticas y no haber realizado la unión gremial, viendo interrumpida su actividad por 10 años. A partir de 1958 integra la Asociación de Entidades Empresarias Libres (ACIEL), partidaria de la libre iniciativa privada y de la libertad de asociación. Así se expresa ésta: lo que los empresarios necesitan y lo que quiere el país, es mayor libertad de movimiento concedida a los que producen, mayor libertad de progresar en la medida de la capacidad de cada uno y no mayores artificios oficiales que en definitiva consisten en mantener algunas situaciones a expensas de la colectividad. (36e)

La otra agrupación, la Confederación General Económica (CGE), se trató en su origen de una reacción contra la conducción bonaerense de las entidades tradicionales de la industria y el comercio. Su organización fue federalista y surgió de un plan para integrar a empresarios argentinos del interior y de la Capital Federal, principalmente de pequeñas y medianas empresas.

Fue creada en el año 1952, de la unión de tres confederaciones: la de la Producción, la de la Industria y la del Comercio. Las agrupaciones primarias - cámaras, forman las federaciones, ya sea específicas o sea de una misma actividad, como regionales.

Su meta era la reactivación de las economías locales, la ampliación del mercado interno, la plena ocupación, la defensa y diversificación del comercio exterior y la planificación de la política crediticia. (36f)

Buscó la actuación coordinada con los trabajadores y los organismos estatales, y daba al Estado un papel como promotor y administrador. (36g)

(36c) Imaz José L., idem 35b, pag. 128

(36d) Cuneo Dardo, idem 35e, pag. 88

(36e) Noticias de ACIEL, N°4 del 3/12/58

(36f) Memorias de la CGE, 1962

(36g) Cuneo Dardo, idem 35e, pag. 262

A diferencia de la UIA, más identificada con la economía liberal, la CGE procura una planificación regulada conjuntamente por los particulares, bajo la supervivencia del Estado.

En 1956 la CGE es disuelta por su vinculación con el régimen derrocado y devuelta su personería jurídica en 1958.

En 1974 se agrupó la rama Confederación de la Industria de la CGE con la UIA, dando lugar a la Confederación Industrial Argentina (CINA). La unión fue un problema político pues en su seno continuaron las dos tendencias.

2.1.2. Gerentes profesionales

2.1.2.1. Base del poder

"la sociedad industrializada cuenta cada vez más con empresas de vastos alcances, con mercados amplios maquinarias y procedimientos complicados y ritmo rápido de innovación. Aquí se requieren gerentes entrenados que acompañen el proceso y en esto reside el poder creciente de este grupo. La revolución tecnológica demanda mayor dirección". (37)

El dirigente profesional sustituye así el poder unipersonal y directo del pionero, por el poder de la organización, es decir, por órganos plurales requeridos por la complejidad cada vez mayor de la actividad moderna.

Cuanto más distribuido esté el poder económico de la organización, existirá mayor separación entre propiedad y control, generándose así para este grupo un mayor poder político. "Los directivos pueden confiar en su propia perpetuación. El accionista corriente, atomizado como ésta, nada puede hacer". (38)

No es ésta la situación en nuestro país en las empresas privadas, donde el poder de este grupo está fuertemente restringido por el liderazgo marcadamente autocrático del grupo de propietarios en las empresas nacionales (38a) o por la limitación de sus competencias en las empresas multinacionales.

(37) Kerr Clark, Dunlop John, Harbison Frederick, Myers Charles, El industrialismo y el hombre industrial, EUDEBA, Bs.As. 1963, pág. 145.

(38) Samuelson P., Curso de economía moderna, Aguilar, Bs. As., 1959, pág. 91.

Las motivaciones del grupo de gerentes profesionales son substancialmente distintas de las que caracterizan al propietario capitalista y lo mismo ocurre con su área de acción discrecional.

A gerente se accede generalmente a través de un proceso de selección en el que intervienen con distinto peso, según la política fijada en la organización, factores tales como capacidad técnica, capacidad de conducción, relaciones, características personales, información, antigüedad, formación, etc.

Existen tres tipos de gerencia, según el desarrollo expuesto en "El industrialismo y el hombre industrial" citado en (37):

- . patrimonial: miembros de una familia extensa retienen los puestos principales. Los objetivos de la empresa se orientan hacia las aspiraciones de la familia. Este grupo tiende a desaparecer en las sociedades industrializadas.
- . política: puestos claves asignados en base a la afiliación y lealtades políticas. Generalmente ocurre en empresas controladas por el Estado.
- . profesional: asignados en base a condiciones técnicas aducidas o demostradas. La capacidad técnica, experiencia, educación, conocimiento de la organización, son los elementos que más cuentan.

Podemos observar en el cuadro siguiente un resumen de las relaciones entre la gerencia y los distintos tipos de élites industrializantes (39).

(39) Kerr Clark, Dunlop John, Harbison Frederick, Myers Charles, idem (37), pág. 171.

<p>strategia central de la élite.</p>	<p>Preservación de la sociedad tradicional.</p>	<p>Progreso individual.</p>	<p>Industrialización a paso forzado.</p>	<p>Servicio de la metrópoli.</p>	<p>Independencia nacional y progreso.</p>
<p>característica central de la sociedad.</p>	<p>Comunidad paternalista.</p>	<p>Mercado abierto.</p>	<p>Estado centralizado.</p>	<p>Sistema foráneo bajo control foráneo.</p>	<p>Desarrollo guiado por el Estado.</p>
<p>Acceso a la gerencia.</p>	<p>Acceso basado en la familia, estando los profesionales subordinados a la autoridad de aquélla.</p>	<p>Acceso a la gerencia sobre la base de la iniciativa y la eficiencia - desarrollo temprano de la dirección profesional.</p>	<p>Al comienzo, acceso sobre la base de las afiliaciones políticas, posteriormente en función de normas profesionales.</p>	<p>Cargos máximos reservados a los ciudadanos de la metrópoli.</p>	<p>Variado, con énfasis en calificaciones políticas y profesionales.</p>
<p>Carácter de la autoridad directiva sobre los trabajadores.</p>	<p>Preocupación paternalista por el trabajador "dependiente".</p>	<p>Constitucional u ocasionalmente democrática.</p>	<p>Dictatorial y autoritaria, tornándose luego constitucional en grado limitado.</p>	<p>Dictatorial o paternalista.</p>	<p>Variada, dependiendo de la naturaleza de la clase de los gerentes.</p>
<p>Concepto de la autoridad de los gerentes.</p>	<p>Concepto de que ciertas familias están "llamadas" a dirigir. Organización personal más bien que funcional.</p>	<p>Autoridad de los gerentes basada en las funciones que desempeñan.</p>	<p>Los gerentes se consideran como servidores del partido y del Estado.</p>	<p>Superioridad de los ciudadanos de la metrópoli.</p>	<p>Los gerentes se consideran como instrumentos necesarios para el desarrollo industrial.</p>
<p>Educación y desarrollo de los gerentes.</p>	<p>Educación de una pequeña minoría de élite.</p>	<p>Educación de las masas y educación funcional en la tecnología y gerencia.</p>	<p>Alta prioridad a la educación funcional en todos los niveles.</p>	<p>Desarrollo educacional muy limitado para los nativos.</p>	<p>Educación de las masas y prioridad para la educación superior.</p>

Conceptos estratégicos	Dinástica	Clase media	Intelectuales revolucionarios	Administradores coloniales	Líderes nacionalistas
Estrategia central de la élite.	Preservación de la sociedad tradicional.	Progreso individual.	Industrialización a paso forzado.	Servicio de la metrópoli.	Independencia nacional y progreso.
Característica central de la sociedad.	Comunidad paternalista.	Mercado abierto.	Estado centralizado.	Sistema foráneo bajo control foráneo.	Desarrollo guiado por el Estado.
Acceso a la gerencia.	Acceso basado en la familia, estando los profesionales subordinados a la autoridad de aquélla.	Acceso a la gerencia sobre la base de la iniciativa y la eficiencia - desarrollo temprano de la dirección profesional.	Al comienzo, acceso sobre la base de las afiliaciones políticas, posteriormente en función de normas profesionales.	Cargos máximos reservados a los ciudadanos de la metrópoli.	Variado, con énfasis en calificaciones políticas y profesionales.
Carácter de la autoridad directiva sobre los trabajadores.	Preocupación paternalista por el trabajador "dependiente".	Constitucional u ocasionalmente democrática.	Dictatorial y autoritaria, tornándose luego constitucional en grado limitado.	Dictatorial o paternalista.	Variada, dependiendo de la naturaleza de la clase de los gerentes.
Base de la autoridad de los gerentes.	Concepto de que ciertas familias están "llamadas" a dirigir. Organización personal más bien que funcional.	Autoridad de los gerentes basada en las funciones que desempeñan.	Los gerentes se consideran como servidores del partido y del Estado.	Superioridad de los ciudadanos de la metrópoli.	Los gerentes se consideran como instrumentos necesarios para el desarrollo industrial.
Educación y desarrollo de los gerentes.	Educación de una pequeña minoría de élite.	Educación de las masas y educación funcional en la tecnología y gerencia.	Alta prioridad a la educación funcional en todos los niveles.	Desarrollo educacional muy limitado para los nativos.	Educación de las masas y prioridad para la educación superior.

2.1.2.2. Área de restricciones

tal como afirma Cyert y March (10) cuando la supervivencia no es un problema acuciante, los gerentes se revelan como el principal grupo de la coalición. Su función de agente coordinador e iniciador, su acceso preferente a la información, le permiten asumir la primacía con naturalidad. Por su gran medida la vanguardia del futuro, los que determinan las transacciones en las responsabilidades, los que aplican la nueva tecnología. Se puede afirmar que este grupo a diferencia del de los propietarios, es menos propenso a correr riesgos y cuando domina le da un carácter más estable a la organización.

Este grupo se revela como de gran hostilidad, situando los valores de la subcultura profesional por encima de la subcultura institucional (11).

Por un lado su tarea es la de coordinar las aspiraciones de cada uno de los grupos que integran la coalición, manteniendo satisfechos a los clientes, motivados a sus empleados, buenas relaciones con proveedores y gobierno y cumplir además las expectativas de rentabilidad para el grupo propietario.

Además de manejarse con las restricciones impuestas por los otros grupos, ellos generan sus propias restricciones en lo que ellos consideran deben ser los objetivos perseguidos por la organización.

El poder y estabilidad de este grupo depende de la habilidad para manejar las distintas presiones a que está sometido y de su desgaste en cuanto al logro de sus propias convenciones. Entre las restricciones generadas por los fines propios de este grupo encontramos:

(10) Cyert Richard y March James, *idem* (11). Pág. 111.

(11) Pfiffner John y Sherwood Frank P., *Organización administrativa*, E. Herrero Bros., México, 1953. Pág. 316.

- . sueldo u otro tipo de retribución monetaria
- . participación en las utilidades
- . crecimiento de la organización
- . status
- . prestigio
- . progreso personal
- . poder de decisión

Existen en la República Argentina agremiaciones de tipo profesional, en gran parte originadas por los profesionales que actúan en forma independiente, o bien instituciones de tipo cultural o de entrenamiento, que nuclean a grupos de gerentes de distintas empresas (Colegios de Graduados, Instituto para el desarrollo de ejecutivos en la Argentina - IDEA, Instituto de Auditores internos, Asociación de dirigentes de Personal, Asociación de dirigentes de Comercialización, etc.). Estas instituciones cumplen funciones de actualización de conocimientos, facilitando el intercambio de información entre las organizaciones, por medio de los contactos que establecen.

2.1.2.3. Caracterización en la República Argentina

Difiere notablemente según las características de la empresa, tanto la forma de acceso como el poder de este grupo. Veremos en el cuadro siguiente qué forma reviste este proceso, analizando los siguientes tipos de empresa:

- . controladas por el estado
- . privadas nacionales
- . privadas multinacionales

TIPO DE EMPRESA		CONTROLADAS POR EL ESTADO	P R I V A D A S	
			NACIONALES	MULTINACIONALES
VARIABLES				
E S T A B I L I D A D Y A C C E S O	<u>Alto nivel</u> . Forma de acceso	Lealtad política. Según el grupo dominante su extracción puede ser militar, gremialista o de carrera política.	Pertenecer o gozar de la confianza del grupo propietario, generalmente una familia. El grado de profesionalismo aumentara con el tamaño de la empresa. Esto introducirá un factor de conflicto al entrar en contacto con la forma de gestión tradicional.	Designados por la casa Matriz y generalmente pertenecientes a la misma.
	. Estabilidad	Alterada por los cambios políticos en el Gobierno.	Ligada a los cambios de poder dentro del grupo familiar. Roles poco definidos en las empresas pequeñas y medianas.	La estabilidad depende generalmente de los planes de rotación del Consorcio. Objetivos y responsabilidad delimitadas por pautas internacionales.
	<u>Nivel medio</u> . Forma de acceso	Funcionarios de carrera. Movilidad ascendente escasa hacia el alto nivel.	En base a condiciones técnicas aducidas o demostradas. Importancia del profesionalismo en empresas medianas y grandes, aunque con área de discrecionalidad limitada por el alto valor otorgado al factor experiencia y la escasa delegación de autoridad.	En base a condiciones técnicas aducidas o demostradas. Generalmente profesionales. Deben conformar ciertos patrones para acceder a los niveles superiores. Suele existir una rotación internacional de ejecutivos de este nivel.
	. Estabilidad	Alta	Condicionada al cumplimiento de sus fines.	Condicionada al cumplimiento de sus fines.
P O D E R	<u>Condicionantes</u>	Restricciones presupuestarias. Regulaciones comunes a las empresas del Estado.	Aspiraciones de la familia dominante.	Pautas definidas por la Casa Matriz.

2.1.3. Empleados y obreros

2.1.3.1. Base del poder

Al entrar en la organización aceptan una relación de autoridad dentro de los límites explícitos o implícitos del contrato de trabajo y aceptarán como normas de su comportamiento las órdenes e instrucciones que le sean dadas por la organización.

La participación no excluye de ninguna manera el conflicto interno y la negociación, en la medida en que el contrato de trabajo se perciba como algo modificable. (42).

El poder de este grupo participante está condicionado por las siguientes variables:

- . características de la agremiación
- . mercado de mano de obra, o sea facilidad percibida de movimiento (March y Simon)
- . legislación laboral e intervención estatal.

En cuanto a las características de la agremiación, un gremio fuerte constituirá un importante factor de peso en el logro de los fines de este grupo.

La relación entre la demanda y la oferta en las distintas especialidades influirá notoriamente en el proceso de negociación. Una mayor demanda por parte de las organizaciones en relación a una cierta oferta de mano de obra (grado de ocupación), incrementará el poder de estos últimos.

Las medidas que repercuten en este grupo en forma negativa, como ser despidos y suspensiones, ejercerán mayor o menor influencia según el grado de ocupación.

(42) March James y Simon Herbert, Idem (9), Pág. 102.

La legislación laboral ha actualado y actúa en favor de este grupo. Esto se ha ido acentuando en los últimos años, con contratos colectivos de trabajo, medidas de seguridad y de previsión social, y otra serie de normas que tratan de proteger la situación del trabajador. La configuración del poder de este grupo variará entre:

Mayor	Poder	Menor
Agremiación fuerte		Agremiación débil
Plena ocupación		Alto nivel de desocupación
Legislación laboral desarrollada.		Legislación laboral escasa.

2.1.3.2. Area de restricciones

Las restricciones generadas por los fines de este grupo cubren distintas áreas:

- . salario o sueldo
- . seguridad en el empleo
- . participación en las utilidades
- . participación en la toma de decisiones
- . beneficios sociales (comedor, servicio médico, guarderías, vacaciones, etc.)
- . ambiente agradable de trabajo
- . funciones y horario
- . seguridad física
- . desarrollo individual

Los límites de muchos de estos items se encuentran regidos por leyes de aplicación general en primer lugar y por convenios colectivos de trabajo que mantienen o mejoran las condiciones generales, representando las ventajas obtenidas por medio de los sindicatos.

Basil Douglas (43) hace un parangón entre las metas organizativas y las personales:

<u>Objetivos de las organizac.</u>	<u>Fines personales</u>
Estabilidad	Seguridad en el empleo
Crecimiento	Desarrollo individual
Ganancia	Viabilidad económica
Supervivencia	Dignidad humana

2.1.3.3. Caracterización en la República Argentina

1. Agremiación

• Obreros

Fuerte agremiación, sobre todo en el área industrial no agropecuaria.

Las grandes concentraciones urbanas, los medios masivos de comunicación, las ventajas pasadas conseguidas, el temor de segregación, el poder político, etc., favorecen el espíritu de agremiación.

Existen básicamente dos grandes agrupaciones que nuclean a los trabajadores sindicalizados. Estas son la C.G.T. y las 62 Organizaciones.

• Empleados, técnicos

La agremiación no es tan fuerte, aunque depende en gran medida del tipo de empresa, del nivel técnico y de la homogeneidad del grupo. El proceso de negociación es mucho más individualista. Los participantes tratan de ejercer el poder obtenido en su provecho. Las fuentes del poder pueden ser la capacidad técnica, la información disponible, el liderazgo, las relaciones personales, los logros obtenidos, etc.

(43) Basil Douglas C., *Conducción y liderazgo*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1972. Pág. 160

La tendencia de estos grupos es a integrarse dentro de la conducción obrera, lo que les permite aprovechar las ventajas conseguidas por ese movimiento.

2. Legislación laboral

Existe en nuestro país una legislación muy avanzada en materia de:

- derecho individual del trabajo
- derecho colectivo del trabajo
- derecho procesal
- seguridad social

Numerosas leyes describen obligaciones y derechos de empleadores y empleados, regulando aspectos que se refieren no sólo a la vida útil de la relación sino que se extienden aún en períodos de pasividad, sea por paro, enfermedad, accidente, vejez o muerte (43a). Por este medio se trata de lograr la protección del trabajador. Se cuenta por ejemplo con: la regulación de la jornada de trabajo, las vacaciones anuales obligatorias, las normas sobre despidos y salarios, el sueldo anual complementario, la protección a la maternidad, el proceso de conciliación y arbitraje, etc. Por otra parte en materia de seguridad social se puede enunciar: las jubilaciones y pensiones, la defensa del bien de familia, la compensación económica familiar, los servicios médicos sociales, etc.

Todo lo desarrollado en este campo configura un cuadro sumamente evolucionado en materia de legislación laboral.

3. Ocupación

El nivel de ocupación se ve altamente influido por la región, dado que en nuestro país existe un fuerte desequilibrio en cuanto a la distribución de las fuentes de trabajo.

(43a) Rivas José María. Manual de Derecho del Trabajo, Tall.

El índice de desocupación o tasa de desempleo definido como el porcentaje de población económicamente activa que no encuentra ocupación, refleja la siguiente evolución (44):

<u>A Ñ O S</u>	<u>1970</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>
Índice de desocupación . . . %	5,0	5,9	6,6	5,5	3,9

A partir de la década del 1910 se produce un hecho que tendría enormes repercusiones en la distribución del país y sus características sociales y políticas de desarrollo. Se trata de la migración masiva desde el interior hacia el Gran Buenos Aires. Se calcula que entre 1947 y 1970 se incorporaron a la zona metropolitana alrededor de dos millones de personas provenientes del resto del país. El proceso de industrialización se concentró en el Gran Buenos Aires y la zona pampeana, mientras que las provincias no lograron generar un desarrollo que les permitiera absorber el crecimiento vegetativo de sus poblaciones. El desarrollo manufacturero del interior se orientó a la transformación de las producciones primarias regionales y su exportación hacia Buenos Aires. Se destaca el rol de Córdoba, en la cual si bien hubo un apreciable crecimiento industrial, no fue suficiente para retener todo su crecimiento demográfico. Su participación en el total de la población del país que era del 9,4 % en 1947 declinó al 8,8 % en 1970. De esta manera Buenos Aires ha ido consolidando su posición de núcleo dominante y ha profundizado los desequilibrios regionales. Existen muchas ocupaciones para las que sólo existe demanda en la zona del Gran Buenos Aires, así como en otras ocupaciones, es mayor la visibilidad de oportunidades de movimiento.

(44) FIEL, Encuesta sobre las ciudades de Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Tucumán y Mendoza, 1974, p. 102. En: *...*

2.1.4. Proveedores

2.1.4.1. Base del poder

El poder de este grupo participante está condicionado por las siguientes variables:

- . características del mercado abastecedor
- . características de la demanda
- . características del producto
- . nivel de tecnología requerido
- . intervención estatal

En cuanto a las características del mercado abastecedor podemos señalar que una situación monopólica u oligopólica hará incrementar el poder de este grupo. Es obvio que tratándose de un proveedor único de un producto básico no sustituible, éste podrá ejercer una gran influencia. La misma se verá condicionada si el mercado comprador reviste las mismas características.

En el juego de poder intervendrán otros factores que hacen a la posibilidad de supervivencia, al desarrollo de productos sustitutos, a la incidencia del producto en el costo, al grado de tecnología requerido para su desarrollo, etc.

La intervención estatal se manifiesta generalmente en la regulación de la política de precios, sobre todo en aquéllos productos considerados básicos, y del nivel de calidad e higiene de los productos.

El grado de endeudamiento de la organización para con un proveedor puede convertir a éste en un factor de gran peso. Son varios los ejemplos de empresas que han pasado a mano de alguno de sus proveedores.

O sea resumiendo, los valores máximos estarían dados por:

Mayor	Poder	Menor
Demanda inelástica		Demanda elástica
Acuerdos monopólicos		Competencia
Múltiples clientes		Monopolio comprador
Producto básico		Producto sustituible
Tecnología complicada		Tecnología simple
Menor intervención es- tatal		Mayor intervención estatal

Existe una variada gama de combinaciones entre los valores de estas variables que configuran distintos grados de poder.

2.1.4.2. Area de restricciones

En cuanto a las restricciones generadas por los fines de este grupo encontramos:

- . precio de los productos o servicios que provean
- . condiciones de venta
- . plazos de entrega
- . standardización y calidad del producto o servicio
- . lotes de compra
- . solvencia requerida a los clientes
- . control del destino del producto

Dependiendo del grado de poder que posean, tratarán de imponer como restricciones a la organización, sus propias finalidades en estos puntos.

2.1.4.3. Caracterización en la República Argentina

1. Empresas proveedoras nacionales

. Estatales

Se trata en la mayoría de los casos de contratos de consenso o sea situaciones dónde el Estado, proveedor

único de ciertos productos o servicios, fija las condiciones en forma unilateral, permitiéndole al cliente una sola decisión: comprar o no comprar.

En cuanto al ramo se trata generalmente de bienes o servicios de carácter estratégico, como por ej. ferrocarriles, teléfonos, correos, agua potable, combustibles, navegación, etc. Las decisiones tomadas por el Estado se sopesan en relación a un comprensivo sistema de valores públicos.

• Privadas

Las empresas líderes en el mercado, ejercen gran influencia como grupo participante, sea por una situación monopólica o cuasimonopólica, que las ubica en buena situación en el proceso de negociación. Bajo regimenes económicos de control de precios, esta última variable quedó casi fuera del área de control de las empresas.

A través de las cámaras de la industria o del comercio, se trata de imponer condiciones de venta similares, formando las empresas competidoras un frente común para con los clientes, en relación con ciertos aspectos, como por ej., plazos de pago, política de descuentos, servicios, etc.

2. Empresas proveedoras del exterior

Fundamentalmente difiere la situación si el cliente en nuestro país es o no una empresa multinacional. En este último caso la regulación de las fuentes de abastecimiento suele responder a decisiones tomadas en la Casa Matriz, ya sea porque ella es la empresa proveedora o por las ventajas de la unificación mundial del poder de compra.

Fundamentalmente son proveedores de máquinas, artículos mecánicos y eléctricos, productos químicos, minerales, maderas, etc. Existen diversas medidas con las que el Gobierno trata de desalentar las importaciones, tales como los gravámenes, los depósitos previos, los tipos diferenciales de cambio, etc., con los que se persigue muchas veces un propósito fiscal, la

obtención de fondos o la nivelación de la balanza comercial y en otros casos, la protección de la industria nacional frente a la competencia extranjera.

2.1.5. Clientes

2.1.5.1. Base del poder

Generalmente no es una fuente de presión organizada y poderosa. Su influencia depende de la capacidad de controlar significativamente con su poder de compra la demanda y consecuentemente las ventas de las empresas proveedoras.

La relación de los clientes con la organización se distingue no sólo por el tipo de cliente que reciben, que es coincidente con la finalidad de la organización, sino también por el hecho de que se basa en un convenio en relación con un producto o servicio específico, sin que, de ordinario, se imponga la permanencia o continuidad de esa relación.

Podríamos distinguir básicamente dos tipos de clientes:

- . consumidores finales
- . empresas

Los primeros tienen un control directo grande sólo en negocios muy pequeños (tiendas, almacenes, etc.), pero casi nulo en las empresas grandes. "Salvo casos muy aislados no se organiza la reacción" (45).

Según su fuerza política, los consumidores podrán ejercer presión ante las autoridades solicitando regulación en lo que se refiera a control de precios y calidad.

En cuanto al segundo grupo, al de las empresas, éstas ejercerán un mayor poder cuánto más monopólico sea el mercado comprador. De ahí que se formen cooperativas

(45) Etzioni Amitai, idem (7). Pág. 109.

para la adquisición de bienes en conjunto o se lleguen a acuerdos entre clientes por medio de las cámaras u otros organismos, para fijar un frente común.

El Gobierno interviene en ciertos casos fijando precios máximos o regulando los márgenes de utilidad de las empresas líderes. Pero a menos que las diferencias entre oferta y demanda se distribuyan adecuadamente, los resultados son la desorganización y los mercados negros.

2.1.5.2. Area de restricciones

Las restricciones generadas por los fines de este grupo se refieren a:

- . precio de los productos o servicios
- . calidad del producto o servicio
- . plazo de entrega
- . crédito y condiciones de pago
- . beneficios adicionales (servicio, rapidez, garantía, etc.)

Dependerá de su poder, el grado en que sus preferencias sean tenidas en cuenta, junto con las restantes restricciones para conformar los objetivos de las organizaciones.

2.1.5.3. Caracterización en la República Argentina

. Consumidores

En productos básicos, con la política de precios máximos o precios controlados por el Estado, es este último el que fija la más importante de las variables: el precio.

En productos sustituíbles o productos de lujo, la capacidad de influencia de los consumidores dependerá de la amplitud de la demanda, de los hábitos y posibilidades de inversión o sustitución y de la competencia existente entre proveedores.

• Empresas

El Estado es un muy importante cliente, capaz de influir sensiblemente con su poder de compra, en numerosos mercados. Generalmente compra vía licitaciones, al mejor postor para un juego de condiciones estipuladas.

A veces existen requisitos como ser por ej. cuando se desea fomentar el desarrollo industrial argentino y se limita la participación a empresas proveedoras de origen nacional.

Existen empresas clientes, generalmente poderosas, que organizan, dirigen y financian a sus proveedores; tal el caso de las empresas de automotores de nuestro país con cierto tipo de proveedores de partes o servicios. En estos casos la regulación por parte de los clientes es casi total. Se estima que aproximadamente unas 700 empresas proveen partes a las fábricas de automotores, entre las que se destacan las que orientan sus actividades a la fabricación de productos metalúrgicos, productos químicos, eléctricos, tapizados, textiles, neumáticos, pinturas, cristales, etc.

2.1.6. Gobierno

2.1.6.1. Base de Poder

"Durante los últimos siglos en la mayoría de las naciones en vía de industrialización se había tendido a suprimir la intervención directa del Estado en las actividades económicas, a medida que se reemplazaban las condiciones feudales y precapitalistas por lo que se denomina libre empresa privada. Pero mucho antes que esa tendencia llegase a aproximarse al estado de laissez-faire (o sea la completa desaparición de la interferencia estatal en la

economía), empezaron a manifestarse orientaciones opuestas. A partir de cierto momento del siglo XIX, en casi todos los países, se ha apreciado un aumento constante de las funciones económicas de los Estados" (46).

El grado de intervención estatal está condicionado por:

- . composición del grupo dominante
- . tipo de economía e ideología que sustenta
- . organización de los distintos sectores para la defensa de sus intereses
- . tradición
- . contrapeso de otras fuerzas contrarias
- . recursos disponibles
- . coyuntura económico-social

2.1.6.2. Area de restricciones

Múltiples son las disposiciones gubernamentales a conformar o bien a tener en cuenta en el proceso de formación de objetivos. El Gobierno debe coordinar los objetivos de las empresas para que contribuyan al logro del progreso de la comunidad.

Algunas de las disposiciones son de cumplimiento obligatorio, otras fijan pautas o criterios y por último existen algunas que proporcionan beneficios en ciertos aspectos para quienes la cumplen.

El propósito de cada una de estas medidas del Gobierno, puede obedecer a distintos objetivos gubernamentales, tales como:

- . mantenimiento de un alto nivel de empleo
- . defensa del salario real o acrecentamiento de su participación en el Producto Bruto Interno.

(46) Samuelson P., Idem (39). Pág. 33.

- . aumento del Producto Bruto Interno
- . promoción de la inversión en ciertas zonas
- . promoción de la inversión en cierto tipo de industrias
- . defensa del medio ambiente o de la salud de la población
- . obtención de recursos fiscales
- . mantenimiento de una balanza de pagos favorable
- . regulación de las condiciones de trabajo
- . desarrollo de una tecnología nacional
- . etc.

También el Gobierno debe suboptimizar. Las medidas que tome para el cumplimiento de alguno de sus objetivos repercutirán negativamente para el logro de otros.

El plan de gobierno deberá balancear los distintos juegos de poder, prestando atención secuencial a distintos objetivos, de allí que muchas veces las medidas sean contradictorias o muy cambiantes.

"El Estado por doquiera se convierte en un instrumento importante de la Sociedad. Se hace responsable de la tasa general de incremento y del nivel de actividad de la economía, de la distribución del poder dentro de la Sociedad, de la solución de conflictos, de la prevención del sabotaje económico o de otro tipo a la economía, de parte de grupos de intereses especiales. Se convierte en un socio en las relaciones trabajador-empresarios. Será responsable de la distribución general de la renta entre usos, de la estabilidad del sistema, del suministro de los servicios públicos y de fijar normas que relacionen los miembros con sus organizaciones." (47).

(47) Kerr Clark, Dunlop T. John, Harbison Frederick H, Myers Charles, idem (38), Pág. 298.

Las medidas que suelen tomar los gobiernos para atender a los objetivos enunciados son:

- . manejo de la estructura tributaria y derechos arancelarios.
- . administración de las tasas de interés.
- . regímenes promocionales por zonas o tipos de industria
- . fomento de las exportaciones mediante apertura de mercados, tipos de cambio y reintegros.
- . préstamos para desarrollo
- . normas proteccionistas de la industria nacional
- . fijación de precios máximos o márgenes de utilidad.
- . normas de higiene y control sanitario.
- . estatización de ciertas industrias o servicios.
- . leyes de trabajo.
- . fijación de salarios mínimos.
- . prohibición egreso de fondos por ciertos conceptos.
- . etc.

2.1.6.3. Caracterización en la República Argentina

Nuestra economía se basa en un sistema mixto en el que los elementos estatales de control se hallan entremezclados con los elementos del mercado en la organización de la producción y del consumo.

Uno de los problemas mayores que afronta el Estado es que la demanda supera la oferta de mercaderías y servicios disponibles para uso interno. Para frenar la inflación se recurrió reiteradamente a la fijación de precios máximos, política que dada la solidaridad que existe entre los precios de los productos más o menos sustitutos, obligó a la fijación de precios para muchos artículos.

La persistencia generalizada de esta situación fue caldo de cultivo de especuladores y de la creación de un amplio mercado negro.

Se alienta así a largo plazo a los especuladores en detrimento de la inversión industrial sana.

El deterioro que provoca la inflación en el poder adquisitivo de importantes sectores de la población, es lo que finalmente hará disminuir la demanda, aunque a costa del objetivo de aumentar la participación de los salarios en el ingreso nacional.

El gran dilema es como lograr aumentar la productividad para consecuentemente aumentar la oferta, ya que la otra vía, la de la importación, atentaría contra nuestro desarrollo industrial y contra nuestra balanza de pagos.

Para aumentar la productividad un Gobierno con recursos propios muy limitados debe fomentar la iniciativa privada que, en este caso, por motivos políticos-gremiales y económicos se ve obstaculizada.

La inestabilidad de las medidas desalienta a los inversores, sean éstos capital nacional o multinacional. Se requiere un clima de confianza en relación a la permanencia de las disposiciones legales.

Existen regímenes promocionales para ciertas zonas y tipos de industria, sobre todo desgravación impositiva, con los que paulatinamente se han ido creando focos de industrialización en varias regiones, aunque por ahora son de escasa significación.

2.1.7. Síndicatos

2.1.7.1. Base del poder

Su influencia depende de las características de las organizaciones laborales y de sus relaciones con el medio en el que están insertas.

Los factores a tener en cuenta para su análisis son (48):

- propios de las organizaciones laborales
 - estructura
 - origen de sus líderes
 - ideología
 - funciones de las mismas
 - fondos
 - apreciación de los trabajadores
 - concentración
- por su relación con el medio ambiente
 - reconocimiento por ley
 - reconocimiento por costumbre
 - peso político según el régimen imperante.

La amenaza de huelga y su peso político son los elementos básicos que le dan poder en la mesa de negociaciones.

Si no se puede ejercer el derecho de huelga se pierde gran parte de su fuerza en las negociaciones.

Las formas de protesta organizada tienden a dividirse entre las que se dirigen hacia la dirección de la empresa y las que se orientan a la comunidad y la autoridad política.

Las formas características de protesta fueron evolucionando con la integración de los trabajadores, consistiendo desde huelgas individuales, ausentismo, riñas, robo y sa-

(48) Kerr C, Dunlop J., Harbison F., Myers C., Idem (38), Pág. 226.

botaje, paros espontáneos, hasta demostraciones y huelgas en una fábrica o en toda una industria, hasta actividad política con partido y alianzas de organizaciones. En muchos países un delegado sindical tiene tanto o más poder que un gran empresario o político. Son los nuevos hombres que conforman la élite del poder nacional

2.1.7.2. Area de restricciones

Algunas de las metas de los sindicatos son institucionales y tratan de asegurar la supervivencia de la organización, proteger su seguridad contra enemigos externos o internos y echar las bases del crecimiento de afiliados, influencia y poder. Otras metas se refieren a los salarios y condiciones de trabajo de los afiliados, que son los problemas originarios que posibilitaron su existencia y tratan de lograr todo el mejoramiento posible sin perjudicar la ocupación.

Hay otras metas que abrazan a la comunidad, aquí busca influencia política, el poder de afectar la legislación y el comportamiento de funcionarios y un escenario más amplio, donde sus dirigentes puedan ganar prestigio.

"Con respecto a los salarios, el objetivo del sindicato es limitar la competencia dentro de la fuerza laboral y elevar el nivel salarial hasta el grado en que lo permitan el poder de negociación, la situación competitiva del empleador y la industria"(49).

En las negociaciones colectivas es muy probable que las discusiones se centren en:

- . salarios corrientes
- . beneficios monetarios y no monetarios

(49) Seidman Joel, El Sindicato como organización, Universidad de Chicago.

- . tratamiento de supervisores
- . seguridad en el empleo
- . costo y nivel de vida
- . condiciones de trabajo

Los sindicatos se valen de varias maneras para intentar subir los salarios:

- . restricción de la mano de obra (límite de las funciones laborables, horas de trabajo, de descanso, etc.).
- . elevación de los salarios tipo.
- . categorización de los empleados/obreros.

Los gremios buscan hacer de la antigüedad el factor principal en la regulación. También limitan las modificaciones en las labores del trabajador.

Generalmente los sindicatos consiguen aumento en los salarios monetarios pero más difícilmente en los salarios reales, puesto que la reacción más común es trasladar los aumentos a los precios de venta o restringir la demanda de mano de obra.

En épocas de inflación al aplicarse aumentos de tipo general, se ven disminuídos los márgenes entre los trabajadores especializados y los no, contribuyendo estas medidas a producir un achatamiento en la estructura de remuneraciones.

Existen tres esferas donde los dirigentes laborales ejercen su poder (50):

- 1) en la planta o el mercado laboral local.
- 2) en la empresa o en serie de empresas.
- 3) en la economía política nacional

La influencia en estas tres áreas se ha ido dando en ese orden, primero en la planta, posteriormente a nivel empresa, donde acometieron con nociones sobre salarios, planes

(50) Wright Mills, Poder, Política, Pueblo, Fondo de Cultura Económica, México, 1964. Pág. 67.

de estabilización de producción, premios, beneficios sociales, etc.; para culminar ejerciendo su poder en forma notoria a nivel país. Sus pretensiones de posición e influencia descansan en el poder conseguido en forma relativamente reciente. Uno de sus objetivos es unirse a propietarios y gerentes en la dirección del sistema empresario de la sociedad e influir decididamente en toda la economía política.

Principalmente desde sus funciones en la élite del poder nacional, tratan de promover una economía de pleno empleo, con precios relativamente estables y un nivel de seguridad mínimo a través de un sistema nacional de servicios. Los dirigentes sindicales están sujetos a variedad de presiones y deben manejarse con ellas, a riesgo de perder la próxima elección. Es así que sus objetivos sean tan cambiantes y obedezcan a las presiones del momento. Por ejemplo a veces ante presiones salariales buscan un aumento, aún cuando temen un menor volúmen de ocupación.

2.1.7.3. Caracterización en la República Argentina

En la Argentina existe un movimiento obrero fuerte, que constituye uno de los elementos clave de la política nacional. Pero este movimiento obrero tal como ahora existe, no parece heredar en modo alguno a un sindicalismo combativo de tipo revolucionario o clasista, sino que se originó en relación a una estrategia gubernamental: no es marxista, no reclama forma alguna de socialismo.

El sindicalismo tuvo cierto estilo reivindicativo y doctrinario hasta el advenimiento del peronismo en 1945. El que surge después de 1945, es reconvertido desde el Estado y se convierte en un factor de poder dentro del Gobierno hasta 1955. A partir de esa fecha, intervenidos aunque nominalmente continúan su vida institucional, son hostiles a los gobiernos sucesivos desde el punto de vista ideológico, aunque será negociador cuando la situación lo aconseje.

Es la etapa que J. Imaz llama etapa política hasta 1961, donde se restituye la Central Obrera y comienza la etapa institucional. Se perfila aquí la Central Obrera como factor de poder. (51)

El sindicalismo participó activamente en la lucha política, principalmente durante el período 1973/1975, creándole este accionar dilemas entre una decisión del gobierno y la respuesta apropiada del poder sindical.

Las organizaciones laborales no urgen con programas de reforma total, siendo en general sus objetivos la mejora de la condición del trabajador en término de salarios, prestigio y especificación de deberes y derechos.

Se ven enfrentados con las siguientes disyuntivas:

- . salarios o formación de capital
- . huelga o producción
- . reclamaciones o disciplina
- . prestigio o sumisión política

La evolución de los conflictos, medidos en miles de horas de trabajo perdidas por huelgas, se refleja en el siguiente cuadro (51a):

AÑOS	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
HORAS	15135	16404	7186	10252	9566	9987	15303	1959	188	2005	2268

(51) Imaz José Luis, idem (35b), pág. 210.

(51a) Consejo Nacional del Salario Vital Mínimo y Móvil, Anuario estadístico de la Rep. Argentina, INDEC, 1973

Los dirigentes obreros, como grupo no están totalmente unidos, aunque cada vez más los problemas que afrontan y los contextos afectados son nacionales, así que deben coordinar la línea laboral en un contexto nacional, para no perder poder.

En cuando a su organización interna, sus directivos se votan por elección y todos los afiliados disponen de un voto. Pero la situación típica dentro de estas organizaciones, al igual que muchas otras, es que existe una minoría suficientemente interesada en los asuntos de la organización como para asistir a asambleas y participar activamente en la discusión de los problemas. El sindicalista, como es natural a un directivo profesional, tantea el terreno. Si defrauda a la minoría activa, ésta puede rebelársele. Si se mete en demasiados jaleos, la mayoría inactiva, puede también provocar una revuelta. Llega a una transacción, como no puede menos. Por lo general le interesa conciliar a la minoría activa más que a la mayoría pasiva.

Su poder es más inseguro que el del dirigente empresario, en este último caso su poder no depende en tal alto grado de la lealtad de los hombres que trabajan para él. Cuanto más apáticos sean los miembros del sindicato, mayor será el poder operativo de sus dirigentes.

La participación de votantes sobre el total de empadronados en 17 sindicatos analizados entre 1958/1959 fue inferior al 40% (52). Por otro lado J. Imaz afirma que una elaborada organización interna y el perfeccionamiento del aparato burocrático tiende a consolidar círculos interiores oligárquicos que tienden a que el dirigente se perpetúe en la función.

Entre las organizaciones gremiales existentes, se pueden mencionar:

- . Unión Obrera Metalúrgica
- . Sindicato del Seguro
- . Asociación Obrera Textil
- . Sindicato Gráfico Argentino
- . Unión Obrera de la Construcción
- . Luz y Fuerza
- . Sindicato de Trabajadores y Obreros Plásticos y Afines
- . Unión Ferroviaria
- . Sindicato Unico de Petroleros del Estado
- . Asociación Bancaria
- . Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera
- . Federación de Obreros y Empleados Telefónicos
- . Federación de Asociaciones de Trabajadores de la Sanidad Argentina
- . Sindicato Unico de Trabajadores de la Ind. de Aguas Gaseosas y Afines
- . Sindicato de Obreros de la Industria del Vidrio
- . Unión de Trabajadores Gastronómicos
- . La Fraternidad (FFCC)
- . Federación de Empleados de Comercio
- . Unión del Personal Civil de la Nación
- . Sindicato Unido de Portuarios Argentinos
- . Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor

2.2. La conducta de las empresas. Caracterización

Descriptos ya los principales grupos participantes, enfocaremos nuestro análisis al carácter de las organizaciones que se desarrollan en nuestro país.

Categorizaremos a las empresas por su origen para analizar el ámbito en que se desenvuelven, sus características y conducta. Nos interesa destacar las particularidades del proceso de fijación de objetivos así como de los objetivos resultantes.

A tal efecto analizaremos a:

- empresas privadas nacionales
- empresas privadas multinacionales
- empresas del Estado

2.2.1. Empresas privadas nacionales

Dentro de este grupo no existe en nuestro país la empresa que no revista las características de la empresa de tipo familiar, o sea aquella en que los miembros de una familia y sus asociados ejercen el control de la organización (53).

Si bien muchas sociedades de familia son cerradas al comienzo, a medida que la firma crece, si se trata de una sociedad anónima, sus acciones se distribuyen más allá de los límites de la familia. El control puede seguir ejerciéndolo la familia fundadora o bien compartirlo o trasladarse a otra familia.

Se puede distinguir la empresa personal de la familiar y observar el tránsito de las primeras a las segundas cuando luego de haber logrado éxito en el plano de la empresa personal se trata de obtenerlo en la transición a la empresa familiar. Los verdaderos conflictos aparecen a nivel de patrimonio y transmisión de poder. Hay una creencia bastante aceptada de que los hijos que heredan la empresa, se espera que la conduzcan, tengan o no motivación para ello, y que tienen en general menos empuje que aquéllos que la crearon.

(53) Edelberg Guillermo, Latin American Management, Chapter II. Managerial resource in Argentina, Addison - Wesley Pub., California. Pág. 38.

La creación y desarrollo de una empresa familiar en vida de su fundador depende de su capacidad técnica y estratégica. La supervivencia del carácter familiar de esa empresa depende del comportamiento del grupo familiar, del respeto a cierta ética, del mantenimiento de una cohesión, del mantenimiento de la motivación de los elementos no familiares, de la educación y selección de los descendientes.

"Generalmente las ineficiencias en su mayor porcentaje se deben a que el dirigente fundador pretende aplicar su experiencia anterior en forma íntegra a una nueva circunstancia: empresa más grande y compleja"(54).

Como la experiencia es el valor central se tiende a repetir procedimientos que resultaron satisfactorios históricamente, desconociéndose el cambio de variables que afectaron la empresa.

Existe por parte del Gobierno el objetivo de promover este tipo de empresas, por lo que se creó COPYME, la corporación para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, que resultan ser la mayoría de las empresas nacionales.

Características típicas

Organización: Las más grandes configuran sociedades anónimas, aún cuando conservan el control ciertos grupos familiares. A nivel de empresas comerciales existen gran cantidad de organizaciones netamente personales, muchas de las cuales desaparecen con su fundador. En la mayoría de las empresas la falta de entrenamiento y experiencia en la estructuración organizativa, es tanto del propietario-gerente, que generalmente surge de producción o ventas, como de los gerentes, que surgen de sus parientes o empleados cuando la empresa era pequeña.

Las estructuras de las empresas de tipo familiar se caracterizan por roles poco definidos pero rígidos, que se superponen generalmente con los de algún otro miembro y por la asignación de roles en función de factores más bien afectivos que racionales. A veces se aceptan bajos niveles de eficiencia en el desempeño para preservar las relaciones familiares.

"Una falla muy común en las pequeñas empresas es la asignación de responsabilidad sin delegación de la autoridad indispensable. Además muchas veces se asignan funciones específicas a cualquier"

(54) Perel Vicente L., La administración de empresas en la Ar-

que esté en el momento en la oficina, sin tener en cuenta la estructura formal" (54a).

Es además común que las órdenes se den saltando los niveles formales y vulnerando la unidad de mando.

Es poco probable encontrar administraciones eficientes dentro de las estructuras orgánicas deficientes que caracterizan a la mayoría de las empresas de este grupo. La falta de delegación hace que la rutina diaria impida el planeamiento y el cúmulo de decisiones operativas no permita contemplar el futuro de mediano y largo plazo.

Mercado: Generalmente regional o en las más grandes nacional. Exportación limitada.

Tal como lo afirma Cardoso (54b), mientras la empresa está más vinculada al modo internacional de producción, tanto más dinámicamente actúa para ampliar externamente el mercado.

Control: El sistema de gestión es paternalista. Los contactos familiares tienden a controlar el acceso a la clase de dirigentes, La concentración de poder es muy marcada y la información restringida, pues existe una tendencia a mantener en secreto los asuntos de la compañía. La falta de registros adecuados es común.

"El liderazgo pasa de ser fuerte, autoritario y completamente familiar en las empresas de tipo tradicional, con un mercado regional y técnicas artesanales, a un liderazgo compartido con gerentes profesionales en las empresas con un mercado nacional y técnicas más evolucionadas" (55).

"Dado que son conducidas de modo personalizado por un individuo o un reducido número de éstos, configuran sistemas cerrados en su estilo de gestión, existiendo un predominio de conductas emocionales sobre conductas racionales" (55a).

- (54a) Basil-Frischkecht, La dirección de la pequeña empresa, Ed. El Ateneo, Bs. As., 1969, pág. 27.
(54b) Cardoso Fernando H., idem (35d), pág. 205.
(55) Pietragalla Cándido O., Cultura y Sociedad en las empresas argentinas, Macchi, Bs. As., 1966.
(55a) Bertoni Emilio J., idem (35), pág. 26.

Muchas veces el control se ejerce por el capricho del jefe más que por un plan establecido, siendo la incapacidad de valerse de los registros más que de la observación personal, lo que hace que algunos ejecutivos no delegen autoridad. La tendencia cuanto más pequeña es la empresa a evitar las políticas, hace aumentar considerablemente la necesidad de comunicación. Tal como lo afirma F. Frischknecht en el prólogo del libro citado en (54a) la fácil trayectoria inicial de la pequeña empresa que logra éxitos sin planeamiento, sin organización, sin políticas expresas y sin procedimientos normalizados, genera un desprecio por estas técnicas que demora su adopción hasta una etapa en que su inexistencia lleva a situaciones críticas que hacen extremadamente dificultosa su implantación, por la presión diaria de problemas que se hubieran evitado precisamente con esas técnicas.

Tanto la falta de políticas en el sentido de principios o reglas de acción fijas, como el sistema cerrado de gestión, va desapareciendo con el cambio de estilo que generalmente acompaña el crecimiento de la empresa, con la incorporación de gerentes profesionales experimentados que van introduciendo un enfoque distinto.

Resistencia

al cambio : Es total en las empresas tradicionales para ser aceptado y reconocido en las más evolucionadas. Prevalcen las instancias empíricas a las técnicas, es decir existe un conflicto marcado entre los que desempeñan los puestos tradicionalmente y los que se incorporan con un bagaje de capacitación externa "Las empresas grandes presentan mayor tendencia que los empresarios medianos a vincularse con el sistema internacional de producción y por lo tanto en modernizarse que las empresas medianas" (55b).

El enquistamiento del conflicto que se genera entre los aspectos racionales y afectivos, que se produce entre el sistema abierto que es la empresa y el sistema cerrado que cons-

tituye la familia, afecta la eficiencia y la eficacia de las organizaciones familiares, que se comportan en base a rutinas que se repiten automáticamente generándose un rechazo a los cambios de cualquier tipo y por supuesto un bajo nivel de iniciativas (55c).

Objetivos: Una característica a señalar es el mayor énfasis en las utilidades, o sea menor diversificación de objetivos cuanto más tradicional sea la empresa. Gerentes y propietarios dadas sus relaciones lo comparten.

Salvo en las empresas más evolucionadas, se descuidan los planes de ejecución y formación de personal y son muchos los casos de empresas que cuando el propietario gerente muere, desaparecen por incapacidad de sus sucesores para llevarla adelante. (56)

Debido al carácter paternalista, al tipo de control y a las comunicaciones generalmente cara a cara, existe comparativamente con las otras categorías de empresas, una menor influencia de la actividad gremial interna. Al mismo tiempo su carácter menos burocrático o racional las hace frecuentemente ponderar en más a los objetivos a corto plazo con respecto a aquellos que podrían traer ventajas futuras. En parte debido a la falta de planes a mediano y largo plazo.

El Estado formula planes de ayuda y protección a la mediana o pequeña empresa de origen nacional, pero las épocas de crisis influyen notoriamente sobre las mismas, ya que carecen fundamentalmente de crédito, de una planificación adecuada, de riesgos diversificados y sobre todo están fuertemente impregnadas de una conducta con aspectos emocionales que las hacen vulnerables.

(55c) Bertoni Emilio, idem (35), pág. 30.

(56) Basil - Frischknecht, idem (54a), pág. 131.

Sus objetivos se ven notoriamente influidos por la coyuntura económica del momento y por lo tanto son comparativamente más variables.

Sus menores recursos comparativos condicionan sus resultados y determinan un menor nivel de tolerancia.

2.2.2. Empresas privadas multinacionales

Según un documento preparado por el Dpto. de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, que constituye la investigación más completa existente en la actualidad sobre estas organizaciones, una empresa multinacional es la que controla activos en dos o más países. (56)

Son en el orden privado las de mayor significación económica. Integradas mayormente con capital anónimo, llegaron a nuestro país después de la primera guerra mundial y especialmente a partir de 1930.

Inicialmente el deseo de controlar las materias primas se reflejó en su expansión dinámica en la esfera de los recursos naturales. Sin embargo actualmente la industria manufacturera es la principal actividad de las empresas multinacionales.

Por otra parte las barreras arancelarias ante las importaciones hicieron que este tipo de organizaciones incrementara sus inversiones en plantas o compañías subsidiarias.

No hay duda que estas organizaciones constituyen un factor vital en la interconexión de las economías de la mayoría de los países.

"Configuran uno de los fenómenos económicos contemporáneos más importantes, pues su existencia entraña una transformación fundamental en la estructura del comercio internacional, que estaba caracterizado por la inmovilidad de los factores

(56a) Naciones Unidas, Las corporaciones multinacionales en el desarrollo mundial, Nueva York, 1973.

productivos y la "movilidad de los productos" (57).

La Comunidad Económica Europea, ante la realidad que constituyen las empresas multinacionales, encara legislar sobre su creación, desarrollo, influencia y riesgos. El acento estaría puesto en la protección del interés general: problemas fiscales, seguridad de abastecimiento, cuestiones monetarias, ayuda de poder público, protección de accionistas y terceros, protección de trabajadores, mantenimiento de la competencia, modos de retroventa, condiciones iguales para la acogida de capitales y forma de compilar información sobre las actividades que desarrollan (58).

Evidentemente es necesario contar con una política relativamente estable, clara y cuyo cumplimiento se controle, único modo de atraer un capital no aventurero que busque logros rápidos, sino una inversión sana que persiga su beneficio, pero encuadrada dentro de un marco que también le produzca beneficios al país.

En los últimos años las inversiones en nuestro país resultaron prácticamente nulas como consecuencia de problemas políticos y falta de condiciones estables para la captación de este tipo de capitales.

Según Stobaugh R., las variables que se analizan para determinar el clima de inversión de un país son (59):

	<u>Valuación en puntos</u>
. estabilidad política	0-12
. voluntad de conceder protección arancelaria	2- 8
. disponibilidad de capital nacional	0-10
. inflación anual últimos 5 años	2-14
. repatriación de capital	0-12

(57) Fernández Pol Jorge, Introducción al estudio de las empresas transnacionales, El Coloquio, Bs.As., 1974. Pág. 83.

(58) Economic Survey, N° 1405, Buenos Aires, Pág. 10

(59) Stobaugh R.B., How to analyze Foreign Investment Climates Harvard Business Review, Set.-Oct. 1969. Pág. 102.

Valuación en puntos

• propiedad extranjera permitida	0-12
• discriminación por empresas nacionales	0-12
• estabilidad monetaria	4-20

En el corto plazo se están operando algunos ingresos en nuestro país, muchos de ellos de tipo forzoso, mediante operaciones de pase que deben realizar las filiales de empresas extranjeras, que a menudo ven cerradas sus posibilidades de mayores créditos de fuentes internas.

Características típicas

- Organización:** Subsidiarias constituidas bajo la forma de sociedades anónimas o bien sucursales sin una entidad jurídica separada.
- Gran poder para movilizar capital, tecnología y capacidad empresarial.
- Mercado:** Nacional e incluso orientado hacia la exportación. Frecuentes acuerdos oligopólicos.
- Tecnología:** Compleja. Se considera que el activo más importante de estas empresas es la tecnología, no sólo la de producción, sino también la de gestión.
- Control:** Generalmente el sistema de control es centralizado, sobre todo en finanzas.
- El control se ejerce vía procesos de planificación integrados a nivel grupo y que generalmente incluyen:
- presupuesto de inversiones, con su correspondiente estudio de rentabilidad.
 - presupuesto operativo, con planes de acción, balances, cuadros de ganancias, flujo de fondos, etc. El detalle de estos presupues-

tos varía considerablemente entre grupos empresariales.

En el proceso presupuestario se establecen las metas que posteriormente, una vez aprobadas, se convierten en las bases para la evaluación de la afiliada por parte del Consorcio.

Objetivos:

"Para estas empresas a nivel grupo la reducción de incertidumbre, el crecimiento ininterrumpido y la conservación o ampliación de parte del mercado mundial, pueden ser objetivos tan importantes como la obtención de beneficios inmediatos. Muchos factores tales como precios de transferencia para los productos o materias primas que circulan entre las afiliadas y/o el Consorcio, pago de regalías, know-how, expansión del mercado y otros subobjetivos, le interesan a la compañía madre e influyen en el análisis de la rentabilidad de una subsidiaria" (60).

Muchas veces desde el punto de vista del Consorcio, el objetivo beneficios locales se ve desplazado por el de beneficios del grupo y así lo sintetizan Robbins y Stobaugh al afirmar que las ganancias locales no pueden ser una medida del desempeño de una afiliada, ya que no pueden considerarse como operaciones independientes. O sea es necesario maximizar los beneficios totales a nivel conjunto económico.

(60) Robbins S., Stobaugh R., The bent measuring stick for foreign subsidiaries, Harvard Business Review, Set-Oct. 1973.

"Es evidente que pueden existir procedimientos irregulares para transferir beneficios vía sobrevaluación de importaciones, subvaluación de exportaciones, pago de regalías e intereses, etc." (61).

El Estado trata de forzar la obtención e inversión local de los beneficios, mediante disposiciones como la de impedir o regular el pago de regalías o dividendos. A su vez restringe el otorgamiento local de créditos a estas empresas para dirigir esos fondos a las empresas de origen nacional.

2.2.3. Empresas del Estado

Como señaláramos anteriormente se trata de empresas de gran magnitud que proveen bienes o servicios de carácter estratégico y en un mercado de tipo generalmente monopolístico.

Las inversiones a cargo de estas empresas captan la mayor parte del Plan Nacional de Inversiones, alcanzando en el presupuesto de 1975, al 55,4 %.

Características típicas

Organización:	Empresas de gran tamaño.
Mercado:	Nacional
Delegación:	Poca. Competencias limitadas a través de reglamentos y presupuestos.
Control:	A través de presupuestos y el sistema de contabilidad pública.
Resistencia al cambio:	Elevada en los niveles burocráticos no profesionales.

(61) Fernández Pol Jorge, Idem (57). Pág. 119.

Objetivos: Imbuídos por los valores del grupo gobernante. Pueden ser prestar un servicio económico y eficiente, el desarrollo tecnológico, la capacitación del personal, la obtención de utilidades, la limitación del gasto público, ocupar mano de obra, ejercer una presión fiscal sobre ciertos sectores, la propaganda ideológica, etc.

Muy influenciados por la coyuntura económico-financiera del momento. La gran inestabilidad política genera frecuentes alteraciones en los planes y atenta contra el cumplimiento de cualquiera de ellos. El marco de incertidumbre en cuanto a la estabilidad en los puestos políticos, repercute en los cuadros intermedios impidiendo la eficiencia.

Existen por otra parte, ambiciosos programas de inversiones, que apuntan al logro de las metas fijadas en el Plan Trienal de 1974/77. Por ejemplo en las áreas:

- . Petróleo: Y.P.F.
 - . Deberá proveer en 1977 el 90 % de la demanda de hidrocarburos.
 - . Reducción de la participación del petróleo en la estructura del consumo energético del 68 % en 1973 al 57 % en 1977.
- . Gas: Gas del Estado
 - . Reducir el ritmo de crecimiento del gas licuado por medio de la conversión a gas natural, a través de la construcción de gasoductos.
 - . Aumentar la capacidad de plantas de tratamiento de gas natural, para obtener

etano e hidrocarburos superiores.

- . Energía Eléctrica: Segba - Italo - Agua y Energía - etc.
- . Modificar la estructura productiva de electricidad. Propender al crecimiento en la generación hidroeléctrica, térmica a carbón y nuclear.
- . Incrementar el consumo de energía eléctrica por habitante.
- . Ferrocarril: Ferrocarriles argentinos
 - . Plan de reequipamiento ferroviario para absorber mayor tráfico.
 - . Elevar el índice de utilización del parque de la empresa.
- . Siderurgia: Fabricaciones Militares
 - . Existe un Plan para el logro del autoabastecimiento de acero en 1985, para lo cual Fabricaciones Militares proyectó las necesidades de incremento en las capacidades productivas de distintas empresas.

Existe en este tipo de empresas un gran dilema que se resuelve según los valores políticos imperantes, que influye decisivamente en los objetivos:

- 1) Seguir un criterio comparable con el de las organizaciones privadas, persiguiendo como uno de sus objetivos la obtención de ganancias o,
- 2) Prestar servicios económicos, subsidiando el consumo y generando ocupación.

Con esta decisión vendrán una serie de medidas y consecuencias. Generalmente en nuestro país se opta por el segundo camino, el que corta las posibilidades de autofinanciamiento de estas empresas, las somete a las restricciones del presupuesto nacional, genera inefi-

ciencia en cuanto a la relación insumo-producto y en el largo plazo frena la inversión y desarrollo tecnológico, impidiendo el logro de los objetivos enunciados.

23. Análisis comparativo

Después de considerar los grupos participantes y las características básicas de los tres tipos de empresas estudiados, nos proponemos en el siguiente cuadro presentar un análisis comparativo de la influencia de los distintos tipos de participantes en estas empresas, así como señalar las particularidades de los objetivos que en ellas se generan.

Variables	EMPRESAS PRIVADAS		EMPRESAS DEL ESTADO
	Empresas Nacionales	Empresas Multinacionales	
<u>1. Grupos participantes</u>			
1.1. Propietarios	Influyen decisivamente en las negociaciones. Su poder se caracteriza por ser en la mayoría de las empresas pequeñas y medianas, de excesiva rigidez, de estilo autocrático, que no admite cuestionamientos y que exacerba el valor de la experiencia.	Tratándose de grandes corporaciones no son parte activa en las negociaciones, sino más bien nivel de revisión y aprobación.	
1.2. Gerentes	Su influencia está condicionada por sus vinculaciones con el grupo de propietarios. Su poder es limitado y es necesario un proceso de acomodaciones con el estilo de gestión impuesto por los propietarios. No siempre sus funciones están claramente definidas.	El poder de los Gerentes locales está limitado por la centralización que se ejerce por parte de los gerentes de la Casa Central, que son quienes fijan las pautas y aprueban los planes locales.	Escasa participación en la conformación de los objetivos. Estos últimos dependen básicamente de los valores del grupo político dominante.
1.3. Empleados/Obreros	El conocimiento con los propietarios y el espíritu paternalista de éstos, genera lealtades que neutralizan en cierta medida la agremiación.	Generalmente la agremiación es más fuerte en estas empresas, en parte por su mayor tamaño y estilo de gestión. Esto aumenta comparativamente el poder de este grupo.	La intersección "gremio/partido político" opera con una complejidad e importancia que no se da en las empresas privadas.
1.4. Gobierno	Apoyo mediante regímenes preferenciales.	Regulación y control para que los objetivos fijados resulten positivos para el país.	Define los objetivos con sus valores.
<u>2. Características de los objetivos</u>			
2.1. Enfasis	En el corto plazo. El "olfato" hacia el mañana sigue en general, sustituyendo el análisis racional y no complementándolo.	En beneficios a nivel grupo. Trascienden el marco nacional. En épocas de inestabilidad política, dado el mayor riesgo, se elevan los requerimientos de rápido retorno de la inversión.	Generalmente, y por razones políticas, en el servicio económico y la ocupación de mano de obra. En ciertos ramos el autoabastecimiento.

<p>2.2. Diversificación</p>	<p>Baja. Desde el lucro, noción del comerciante, a una moderada diversificación en empresas más evolucionadas.</p> <p>Afectadas por la coyuntura económica -financiera del momento.</p>	<p>Alta. Interesan además de las utilidades, esferas como el desarrollo de los recursos humanos, tecnológicos, ingreso de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos, etc.</p>	<p>Alta. Existen en los planes objetivos que incluyen el desarrollo tecnológico, el saneamiento administrativo, la prestación de un mejor servicio, la mejor explotación de los recursos, etc.</p>
<p>2.3. Estabilidad</p>	<p>Una mayor resistencia al cambio, sobre todo cuando el agente es externo a la empresa, las vuelve más vulnerables, pues son lentos los procesos para desarrollar estrategias para neutralizarlos.</p>	<p>No se ven tan afectados por las restricciones financieras del gobierno, pues cuenta con crédito externo y además planes a largo plazo.</p>	<p>Afectados por la inestabilidad política y los crónicos déficits presupuestarios.</p>
<p>2.4. Alcance</p>	<p>Poco planeamiento y énfasis en el corto plazo.</p>	<p>Planes a corto y a largo plazo. El proceso de planificación y la alta tecnología las hace menos flexibles al cambio de metas.</p>	<p>La elevada incertidumbre derivada de la inestabilidad de los niveles políticos, dificulta la búsqueda concreta de los objetivos.</p>

2.4. Críticas a la situación actual

De la interacción entre los grupos participantes y los tipos de empresas analizadas, surgen distintas áreas de objetivos, dada las diferentes configuraciones entre los fines de cada grupo y su poder relativo. Sin embargo existen elementos negativos comunes que nos llevan a enunciar problemas de tipo general. Son éstos:

1. Énfasis empresarial en el corto plazo

Excesivo énfasis a nivel empresarial en el rápido recupero de la inversión, motivado por la gran inestabilidad político-económica, que hace difícil la tarea de planificación y la concreción de planes a largo alcance. Facilitado además, por las posibilidades de especulación que brinda el mercado financiero, que tienta a la obtención rápida de ganancias fáciles, distrayendo los fondos para otras inversiones positivas.

No es ésta una crítica a la función de la utilidad, pues ésta desempeña un importante papel social cuando se la invierte en nuevas actividades económicas o en la ampliación de las existentes.

La inflación crea una mentalidad especulativa perjudicial además de ser una fuente inacabable de conflictos.

" En períodos inflacionarios se ven fuertemente beneficiados los deudores en general, y en particular, los deudores morosos. De tal manera, la inflación se convierte en un factor promotor de la inmoralidad comercial y fiscal, premiando de alguna forma a los malos pagadores, a los especuladores y a aquéllos que tienen a trabajar con el dinero de los demás" (62).

El actual proceso inflacionario no alienta la inversión productiva sana, sea de capital nacional o internacional.

(62) Lisdero Arturo, La desvalorización de la moneda y la información contable, Información empresarial, Buenos As., 30-6-75. Pág. 19.

La elevada ponderación del corto plazo hace que en muchas empresas se trate de vivir el presente olvidando los objetivos a largo plazo, tales como investigación y desarrollo, formación de personal, desarrollo de nuevos productos o mercados, etc.

2. Falta de coordinación

Carencia de un encuadre o marco general en el que conjugen los objetivos de las distintas empresas. Es decir falta de coordinación con objetivos nacionales.

La política gubernamental carece de continuidad y objetivos de largo aliento precisos, es decir, carece de la racionalidad inherente a la planificación.

Las presiones de los sectores se neutralizan o substituyen inconexadamente, provocando la inestabilidad que es una de las grandes vallas para el pleno desarrollo.

3. Poca participación gerencial

Como se desprende del análisis comparativo efectuado, la participación de los gerentes profesionales en la definición de los objetivos está muy limitada, a pesar de ser éste uno de los grupos más capacitados por su formación.

La actitud del empresario es paternalista y no participacionista, ejerciendo un liderazgo individualista y autocrático. Se habla aquí no de participación en las ganancias, sino de algo más fecundo: participación en el sentido de amplia delegación.

4. Alto grado de ineficiencia

Existe un alto grado de ineficiencia en el cumplimiento de los objetivos. Muchas de las causales son externas a la empresa. La ineficiencia es un producto colectivo.

Valderrama Héctor (63) en su análisis sobre la situación en América Latina dice " con frecuencia se dan actitudes pasivas frente a problemas de eficiencia, actitudes provocadas por la

(63) Valderrama Héctor Soza, Planificación del desarrollo industrial, Siglo Veintiuno, México, 1973. Pág. 175.

escasa competencia, la protección, las altas rentabilidades y la falta de normas y controles, que tienden a hacer que los empresarios se despreocupen del mejoramiento de los costos y las calidades."

Si analizamos las relaciones entre las características del contexto y el comportamiento de las empresas, obtenemos el siguiente cuadro descriptivo.

<p>CARACTERÍSTICAS DEL CONTEXTO</p>	<p style="text-align: center;">Inestabilidad económica</p> <p style="text-align: center;">Inestabilidad política Alta inflación Características sociales</p> <p>Baja planificación y control (alcance y calidad) en todas las esferas.</p> <p>Alto grado de incertidumbre Fines y poder de los grupos inestable</p> <p>Carencia de un marco general</p>
<p>CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS</p>	<p>Baja planificación Falta de coordinación entre los objetivos de las empresas y los objetivos nacionales.</p> <p>Objetivos inestables</p> <p>Retracción de inversiones productivas.</p> <p>Alto nivel de especulación</p> <p>Baja participación gerentes profesionales</p>
<p>PRINCIPALES CONSECUENCIAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Énfasis en objetivos a corto plazo. Baja diversificación y mayor vulnerabilidad . Énfasis en el lucro y en inversiones especulativas. . Inmoralidad comercial y fiscal. . Alto grado de ineficiencia en la aplicación de los recursos. . Metas en constante cambio.

Los aspectos negativos que observamos son los resultantes de un proceso, que siguiendo el esquema presentado en el punto 1. de este capítulo, se caracteriza por:

a) Bases de poder de los distintos grupos participantes muy inestables. Vimos que los fines de los grupos así como su poder relativo está condicionado por el contexto.

El poder de cada grupo para imponer sus fines, varía significativamente entre tipos de empresas, entre zonas geográficas y ante distintas situaciones político-económicas.

b) A su vez, los objetivos que son función de los cambios en los fines y en el poder relativo de cada grupo, se ven en permanente redefinición.

c) Los grupos de presión enfrentados en forma continua generan un ambiente de inestabilidad que atenta o impide concretar un grado elemental de planeamiento, elemento indispensable para el logro de resultados. Vimos que los resultados se logran a través de decisiones administrativas que tienden al logro de las metas fijadas. Metas en constante cambio.

d) La carencia de reglas estables y expectativas de resultados satisfactorios retrae recursos a las empresas, sobre todo recursos que pueden desviarse fácilmente a otros fines más redituables. (Ej.: el capital a la especulación financiera).

Vimos que los recursos de la organización se forman con el aporte de los distintos participantes.

e) La falta de inversión o sea de recursos organizacionales disminuye la tolerancia, dado que los recursos condicionan los resultados y a su vez, la tolerancia o sea el pago en exceso a los necesarios para que el grupo permanezca en la coalición, se ve notoriamente reducida por la falta de resultados que satisfagan los fines de los grupos participantes, formándose un círculo vicioso.

Por otra parte, el grupo empresario es el grupo determinante de nuevas empresas o ampliación de las existentes, con excepción de las

empresas del Estado. Al desviar el capital hacia otros fines, se genera una disminución de las necesidades de contribuciones que prestan los otros grupos participantes (empleados, gerentes, clientes, proveedores, etc.). Otras empresas ven reducida o no satisfecha su demanda e ingresan en este ciclo de retracción.

- f) Dado que la tolerancia tiende a cero, existe frustración en los distintos grupos que no ven cumplidos sus fines. El proceso político o si no se interrumpe, sino que es un continuo debate que quita recursos al proceso administrativo o productivo.
- g) La inestabilidad genera además una mentalidad de corto plazo. Se pesa mucho más lo concreto y de rápida obtención que los beneficios a largo plazo. Esto provoca fatalmente un empobrecimiento al reducir completamente la diversificación de objetivos y limitar las expectativas futuras.

3. Algunos factores distorsionantes

Nos interesa analizar algunos de los factores del contexto que inciden negativamente en el proceso político de las empresas, así como en las características de los objetivos fijados.

Sabemos que la corrección de cualquiera de estos factores es difícil y lenta, pero es menester encararla.

3.1. Factores sociales

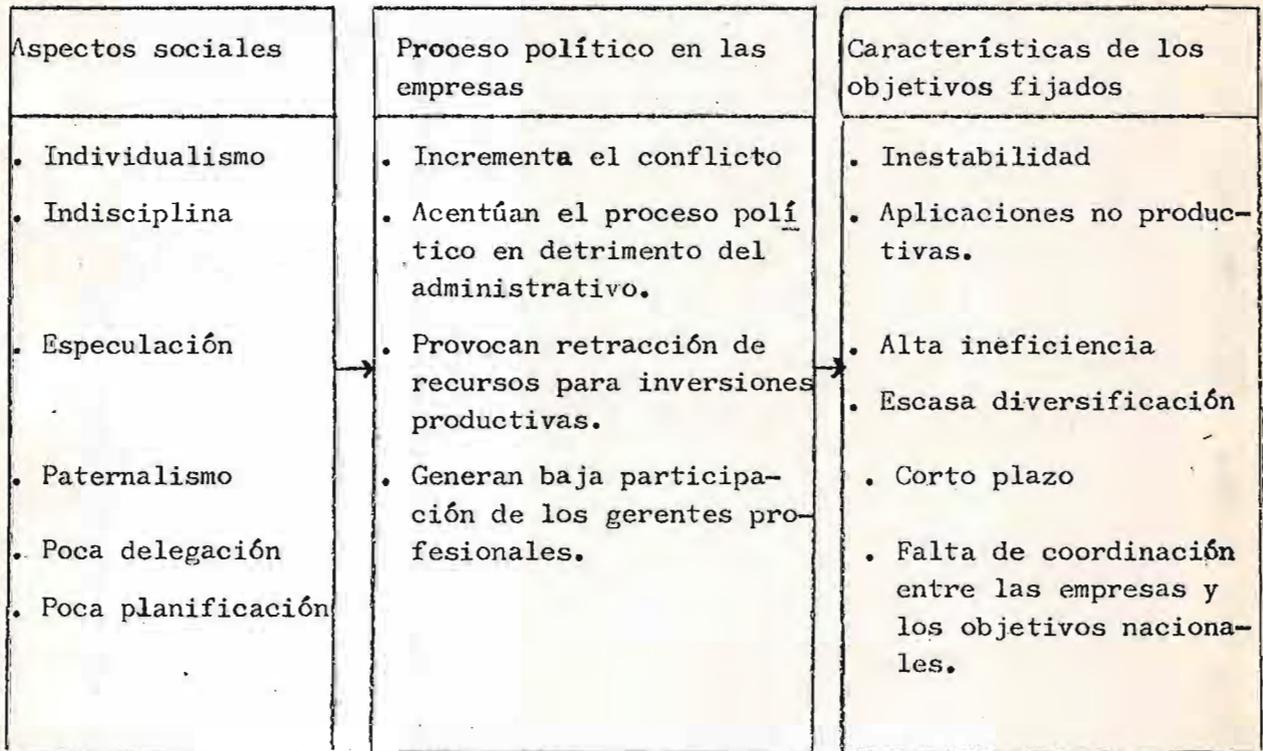
Cándido Pietragalla (64) resume muchos de los factores sociales que condicionan la eficiencia de las organizaciones y consecuentemente el desarrollo económico de los argentinos, al señalar:

- . Poco espíritu de grupo y mucho individualismo.
Falta la necesidad de afiliación, consecuencia del personalismo español y falta de espíritu de asociación de los inmigrantes. La fuerte presión de los inmigrantes de 1920/30 hacia sus hijos para el ejercicio de profesiones liberales es una prueba de ello.
No se trabaja en el progreso del grupo, sino en función individual tratando de mejorar su posición.
La causa de este individualismo puede radicar también en la alta movilidad social, que hace que los individuos sólo se interesen en mejorar la suya dentro de las estructuras vigentes.
- . Se considera que las reglas de la organización pueden ser violadas, es decir, existe poca disciplina.
- . Los desequilibrios institucionales como la inflación, son vistos como la solución de los problemas. Se crea un espíritu especulador que atenta contra las inversiones productivas.
- . Hay desapego para el cumplimiento de planes y muy poca planificación a largo plazo. Se vive el presente, el tiempo carece de significación.
- . Paternalismo exagerado.
- . Poca delegación y como consecuencia falta de iniciativa en los subordinados.

Los aspectos mencionados quitan toda cohesión a los grupos, lo que a su vez reduce su poder y los vuelve más inestables. La unión depende más de elementos circunstanciales, por ejemplo una dirección carismática, que de objetivos comunes.

(64) Pietragalla Cándido, Cultura y Sociedad en las empresas argentinas, Lachi, Buenos Aires, 1966. Pág. 191.

Si relacionamos estos aspectos sociales con el proceso político de las empresas y las características de los objetivos fijados, observamos:



Se debe concluir con los esquemas individualistas y autocráticos y apuntar a un estilo participativo, para que sea posible la mayor iniciativa individual, la creatividad y el crecimiento de cada uno de los hombres que conforman las empresas.

3.2. Educación

Este importante medio, debe como todo otro recurso, estar destinado al logro de fines armónicos con los requerimientos de nuestro desarrollo.

No debe ser un fin en sí mismo sino que debemos formar las capacidades y mejorar los aspectos sociales que nuestro país necesita.

Es sabido que la educación es un factor vital para la plena evolución de una comunidad y para la movilidad social de amplios sectores de población. Ahora bien si este proceso educativo no está coordinado con el desarrollo industrial, o con nuestras necesidades sociales, se corre el riesgo que exista demasiada gente con expectativas elevadas que no encuentra ubicación. La alta emigración de profesionales es una prueba. Asimismo faltarán los recursos o habilidades que nos son necesarias. Existen carreras dentro de nuestro sistema educativo, para las que hay muy limitadas posibilidades de ejercicio profesional. Según el censo de 1970 la distribución de los estudiantes universitarios era la siguiente (65).

Rama	Total en miles	%
. ciencias médicas	41	17
. disciplinas científicas y tecnológicas	74	32
. ciencias sociales	121	51
Total	236	100

Se observa un gran predominio de estudiantes en las carreras tradicionales con una menor productividad directa, como lo son las ciencias sociales respecto de las tecnológicas.

Entre las consecuencias de la formación de personal que luego no encuentra ubicación y se ve forzado a emigrar, permanecer subocupado o ejerciendo otro tipo de funciones distintas de aquéllas para las cuales se ha capacitado, encontramos:

- . pérdida de la inversión hecha en la formación de esa persona.
- . falta de desarrollo en la formación de otras especialidades para las cuales podría haber campo y que por la diversificación de los escasos

(65) Censo nacional de 1970.

medios disponibles, recibieron pocos recursos.

- frustración de la persona que no ve realizadas sus ambiciones con una amplia secuela de hechos nocivos para la sociedad.

Es necesario rever los niveles actuales de nuestro sistema educativo: primario, secundario y universitario, para adecuar la estructura del mismo de manera que cada nivel además de satisfacer objetivos propios, constituya un paso útil que ensamble adecuadamente con un nivel superior, tanto en el contenido de las materias como en la metodología de enseñanza.

La primera pregunta a formularnos sería ; dados nuestros objetivos y planes de desarrollo, qué tipo de fuerza laboral necesitaremos, para luego orientar la educación y los recursos al logro de las mismas.

"Se enfrenta un complejo problema de planificación educacional que sólomente podrá ser encarado globalmente atendiendo a una mayor técnica educacional y con una consideración especial por los factores sociales implícitos en cada programación" (66).

Si encuadramos el planeamiento de la educación dentro del plan nacional, con sus objetivos y recursos, lograremos una adecuada coordinación entre las necesidades organizacionales de recursos humanos y la formación de los mismos. Sólo así ejercerá la educación, una papel dinámico y acelerador del progreso.

3.3. Factores económicos

3.3.1. La inflación

Es casi imposible y no es nuestro propósito, enumerar las consecuencias nefastas de la inflación, pues es un proceso que contamina absolutamente todos los aspectos de la vida de una comunidad.

Desde el punto de vista empresa, uno de los aspectos que interesa, es medir sus resultados. Pues como dice Lisdero A., si la colectividad supiera el verdadero resultado de las empresas que actúan en el país, posiblemente se eliminarían muchas tensiones sociales

(66) Lipset S., Solari A., Elites y desarrollo en América Latina, Edit. Paidós, Buenos Aires, 1971. Pág. 427.

y muchas pretensiones de la parte obrera que están basadas o promovidas por resultados contables aparentes muy superiores a los que corresponden a la realidad. Por otra parte, se permitiría una más eficaz canalización del ahorro nacional hacia sectores que son realmente productivos (67).

Es evidente que con los sistemas contables tradicionales en épocas de inflación como las que se viven en estos años, se desconoce por completo el verdadero resultado de las empresas y por ende si ellas colaboran y en que grado, a aumentar el producto bruto nacional. "El que no conoce las técnicas de análisis de balances en épocas de inflación cree en la cadena de la felicidad. Obtiene resultados que él cree son ciertos y que no tienen ninguna relación con lo que le está sucediendo a la empresa" (68).

Es imperioso tomar algunas medidas que permitan analizar el fenómeno sobre bases reales más sólidas de las que se dispone actualmente. De allí que en el ámbito de la profesión contable se haya propuesto en el Dictamen N° 2 del Instituto Técnico de Contadores, la promoción de balances ajustados por inflación para conocer el verdadero resultado económico de las empresas. Si bien este no es el procedimiento ideal dado que en períodos de inflación no siempre el índice general de precios refleja adecuadamente la variación de valor de ciertos bienes determinados, es innegable que mejora la situación anterior y que se justifica plenamente su utilización y promoción a nivel profesional y empresario.

Algunas empresas del Estado y las empresas incluidas en la ley de Rehabilitación de Industria, mantienen balances en términos tradicionales en un nivel razonable sobre la base de financiaciones a tasas totalmente alejadas de la realidad del mercado financiero. El balance ajustado permitirá considerar la utilidad operativa de la empresa en forma separada de los resultados que se agregan al balance en función de la estructura financiera de la empresa y de

(67) Lisdero Arturo, Información Empresarial, Temas contables, Buenos Aires, 30-5-75. Pág. 20.

(68) Aceiro Jorge, Características de la empresa privada requeridas por un país en desarrollo, Fund. Bariloche, G-71. Río Negro, Arg.

los intereses que la misma paga.

Las ganancias por inflación que se generan en la empresa que obtiene pasivos con tasas de interés reducida, tiene su contrapartida en pérdidas por inflación que sufren los operadores del mercado financiero que entregan su dinero a una tasa de interés inferior a la desvalorización.

El esfuerzo que demandará la aplicación de balances ajustados se verá ampliamente compensado por la verdad que arrojará sobre la economía del país.

3.3.2. Distribución regional

El crecimiento completamente distorsionado de las áreas industriales congestiona ciertos lugares, mientras otros permanecen absolutamente abandonados.

Es necesario segmentar la economía en una serie de regiones que en general lleven adelante a la comunidad y revertir el proceso de centralización hacia la Capital Federal y el Gran Buenos Aires.

Las siguientes estadísticas reflejan en forma elocuente este proceso (69):

Participación del área metropolitana en el total del país

Concepto	Particip. porcentual
Establecimientos	44,2
Personal ocupado	54,4
Consumo de energía industrial	43,1
Producción industrial	56,0
Valor de obras y trabajos de construcción	68,0
Monto de las ventas mayoristas	68,0
Monto de las ventas minoristas	41,0
Ingresos por prestación de servicios	62,0

Para un análisis de la concentración del área metropolitana, observamos que el 54 % de la mano de obra del país se halla ocupada en el 44 % del total de establecimientos industriales del país y genera una producción igual al 56 % del total del país.

Además el 56 % de los depósitos bancarios, tanto oficiales como privados, son absorbidos por el 36 % de la población del país, que está concentrada en el Gran Buenos Aires. La densidad de población es en ella de 15.338 habitantes por kilómetro cuadrado versus 8,4 que resulta para el total del país. (70).

(69) El Cronista Comercial, Anuario Dic. 1974, Buenos Aires. Pág.121.
(70) Censo de 1970

Esta área actúa como:

- . Centro de transformación de las materias primas del interior.
- . Receptor de todos los bienes de capital e intermedios que vienen del exterior.
- . puente entre las distintas regiones, ya sea por la distribución geográfica de los canales de transporte, o por la centralización de los poderes de decisión.
- . centro de mayor consumo del país.

El crecimiento concentrado del área metropolitana trae aparejado una serie de "costos sociales" que actúan negativamente tanto sobre la actividad industrial como sobre la vida de la población.

Se hace necesario fomentar el desarrollo industrial del interior del país, para lo cual habrá que crear además las obras de infraestructura necesarias.

" El país es todo el país, sobre todo cuando las regiones olvidadas resultan ser las que contienen mayores depósitos de riqueza natural y pueden ser asientos de poblaciones laboriosas, centros importantes de producción y consumo. Conferir por lo tanto, a cada región geográfica y a cada sector social útil la oportunidad de su propio desenvolvimiento, que es la mejor garantía de realización y progreso de la Nación como un todo soberano y libre" (70 a).

4. Principales conclusiones

En este trabajo hemos efectuado una crítica a los atributos de los objetivos que guían el comportamiento de las empresas en nuestro país, tal como puede observárselos.

Luego de analizar las características de los distintos grupos participantes y la conducta de las empresas, enfatizamos cuales eran en nuestra opinión, los aspectos negativos de los objetivos resultantes.

Queremos ahora señalar las áreas de problemas dominantes, hacia los cuales deberían converger las observaciones y estudios para tratar de corregir los factores que impiden la formación de objetivos más adecuados para nuestro desarrollo.

Estas áreas de análisis son:

1. Estabilidad

Es imprescindible lograr cierto grado de continuidad político-económica.

Esta proporcionará:

- a) un marco de seguridad a la inversión con la que cada grupo participante contribuye.
 - los empresarios son los iniciadores de las empresas, siendo el grupo que más fácilmente retrasa o desvía su inversión ante la falta de estímulos adecuados. Es el que tiene más para perder en caso de que no se concreten las metas.
 - los clientes, podrán contar con un mejor suministro en términos de cantidad, calidad, fechas y precio. Aumentará la seriedad comercial al existir mayor competencia.
 - los proveedores, tendrán una mayor demanda.
 - los gerentes, empleados y obreros, tendrán oportunidad de planear mejor su trabajo así como ver aumentadas las posibilidades del mercado laboral.
 - los sindicatos, sufrirán menos presiones.
 - el gobierno, recibirá los beneficios de una mayor eficiencia en el manejo de las empresas tanto privadas como públicas.

A la empresa le resulta indispensable contar con reglas de juego estables, que permitan conocer la orientación de la política económica y las normas a las cuales habrá de atenerse para implementar sus planes con la necesaria permanencia y continuidad en el tiempo. Se evitarán así marchas y contramarchas que impiden la concreción de toda actividad económica efectiva y duradera.

c) mayor eficiencia en el logro de las metas fijadas.

La posibilidad de planear y ejecutar los planes en un ambiente relativamente estable, permitirá un proceso más racional de toma de decisiones, con la consiguiente mejora en los resultados. Esto provocará además una menor cantidad de fricciones entre grupos.

2. Coordinación

El Estado debe fijar claramente su participación así como la de las empresas privadas. Deberá determinar las áreas prioritarias de desarrollo y tratar de estimular la iniciativa privada dentro de planes elaborados, para que con el aporte de las empresas privadas y las del Estado, se logre un desarrollo armónico de nuestros recursos humanos y materiales.

En esta planificación se deberá tener muy en cuenta una distribución regional más balanceada.

3. Diversificación

Se deberá propender a la diversificación de objetivos, principalmente incorporando aquellos que resultan básicos para nuestra evolución, como ser: investigación de nuevos productos, desarrollo de tecnologías autónomas, ampliación de mercados, formación de personal, etc.

El problema consiste en encontrar los alicientes necesarios para fomentar el establecimiento de estos objetivos.

4. Comunicación

Es importante lograr una mejor comunicación entre los distintos grupos participantes, eliminando factores irritativos y tratando que se logre una mayor comprensión de los fines de cada grupo.

5. Evaluación

Del aporte de cada empresa a los planes nacionales. Se deberán implementar adecuados sistemas de información que contemplen entre otras varia-

bles, la necesidad de analizar los resultados operativos en forma independiente de los que correspondan a la estructura financiera de la empresa.

6. Educación

Para disponer de recursos humanos adecuados, al tiempo que se mejora el excesivo individualismo, la capacidad de planeamiento y de delegación.

7. Evasión fiscal

Mediante un sistema tributario que además de brindar los recursos necesarios al gobierno, constituya una herramienta útil para incentivar áreas actividades o regiones que se desean promover.

Deberá ser sencillo en su aplicación y de fácil control por parte del gobierno.

Creemos que cada una de estas áreas debe ser desarrollada en forma coordinada, para integrar estos elementos en las distintas esferas de actividad de la sociedad. Sólo mejorando substancialmente los resultados de las áreas críticas mencionadas, lograremos que el accionar de las empresas resulte eficiente y contribuya decisivamente al desarrollo armónico de nuestra comunidad.

5. Bibliografía

- . Aceiro Jorge, Características de la Empresa Privada requeridas por un país en desarrollo, Fundación Bariloche, Río Negro, Argentina. Junio de 1971.
- . Basil Douglas C., Conducción y Liderazgo Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1972.
- . Basil Douglas C, Frischknecht Federico, La dirección de la pequeña empresa, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1969.
- . Bertoni Emilio J., El comportamiento de la pequeña y mediana empresa, Ed. El Coloquio, Buenos Aires, 1976.
- . Cardoso Fernando Henrique, Ideologías de la burguesía industrial en sociedades dependientes, Siglo Veintiuno Editores S.A. México, 1972.
- . Competencia, los empresarios y la política, Ed. Primera Plana, Buenos Aires, marzo 1969, N° 47.
- . Confederación General Económica, memorias 1962.
- . Consejo Nacional de Salario Vital Mínimo Móvil, Buenos Aires.
- . Cuneo Dardo, Comportamiento y crisis de la clase empresaria, Edic. Pleamar, Buenos Aires, 1967.
- . Cyert Richard M. y March James G., Teoría de las decisiones económicas en la empresa. Ed. Herrero Hnos. Suc. S.A., México, 1965.
- . Drucker Peter, The practice of management. Ed. Harper and Brothers, Nueva York, 1954.
- . Economic Survey, N° 1405, Buenos Aires.
- . Edelberg Guillermo, Latin american management, development and performance, Addison Wesley Publishing Co., California, EEUU.
- . El Cronista Comercial, "La Argentina de hoy", Anuario diciembre 1974, Buenos Aires.
- . Etzioni Amitai, Organizaciones modernas, Editorial Uthea, México, 1965.
- . Fernández Pol Jorge E., Introducción al estudio de las empresas transnacionales, Ed. El Coloquio, Buenos Aires, 1974.
- . FIEL, Encuesta sobre las ciudades de Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Tucumán y Mendoza, 1974.

- . Frischknecht Federico, El sistema político de la organización, Facultad de Ciencias Económicas, UBA, 1971.
- . Frischknecht Federico, La Gerencia y la Empresa, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1969.
- . Imaz José Luis de, Los que mandan, Ed. Eudeba, Buenos Aires, 1964.
- . Kerr Clark, Dunlop T. John, Harbison Frederick H., Myers Charles, El industrialismo y el hombre industrial, Ed. Eudeba, Buenos Aires, 1963.
- . Linton Ralph, Cultura y Personalidad, Fondo de Cultura Económica, México, 1962.
- . Lipset S.M., Solari A.E., Elites y desarrollo en América Latina, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1971.
- . Lisdero Arturo, La desvalorización de la moneda y la información contable, Información empresaria, Buenos Aires, 30 de junio de 1976.
- . March James G. y Simon Herbert, Teoría de la organización, Ed. Ariel, Barcelona, 1961.
- . Mc Guire Joseph W., La conducta empresaria, Ed. Hobbs Sudamericana, 1965.
- . Mercado, revista semanal, Año VI, N°280, Buenos Aires, 19.12.74.
- . Miller David W. y Starr Martín K., Acuerdos ejecutivos e investigación de operaciones. Ed. Herrero Hnos. Suc. S.A., México, 1967.
- . Naciones Unidas, Dpto. de Asuntos Económicos y Sociales, Las corporaciones multinacionales y el desarrollo mundial, Nueva York, 1973.
- . Noticias de ACIEL, N° 4, Buenos Aires, 3/12/1958.
- . Perel Vicente L., La administración de empresas en la Argentina, Ed. Macchi, Buenos Aires, 1969.
- . Pfiffner John M. y Sherwood Frank P., Organización Administrativa, Ed. Herrero Hnos. Suc. S.A., México, 1969.
- . Pietragalla Cándido, Cultura y Sociedad en las Empresas Argentinas, Ed. Macchi, Buenos Aires, 1966.
- . Rivas José María, Manual de Derecho del Trabajo, Talleres Gráficos Bodoni, Bs. As., 1963.
- . Robbins Sidney y Stobaugh Robert, The bent measuring stick for foreign subsidiaries, Harvard Business Review, EEUU, Set-Oct. 1973.
- . Samuelson P.A., Curso de Economía Moderna, Ed. Aguilar, Buenos Aires 1959.
- . Seidman Joel, El sindicato como organización, Univers. de Chicago, EEUU.

- 100
- . Simon Herbert, Acerca del concepto del objetivo organizacional, Esquema para ejecutivos, N° 28, Buenos Aires, 1965.
 - . Simon Herbert, El comportamiento administrativo, Ed. Aguilar, Madrid, 1962.
 - . Simon Herbert, Smithburg D. y Thompson V., Public Administration, Nueva York, 1950.
 - . Stobaugh Robert B., How to analyze foreing investment climates, Harvard Business Review, EEUU, Set-Oct. 1969.
 - . Wright Mills, Poder, política, pueblo; Fondo de Cultura económica, México, 1964.
 - . Valderrama Héctor Soza, Planificación del desarrollo industrial, Siglo Veintiuno Edit., México, 1973.