



ARTÍCULOS

## **El Deterioro Organizacional (La Industria Metalmeccánica de Córdoba entre 1979/82)**

Héctor F. Álvarez

Revista de Economía y Estadística, Cuarta Época, Vol. 27, No. 1 (1986): (años 1986-1989);  
(volúmenes 27 - 30), pp. 103-138.

<http://revistas.unc.edu.ar/index.php/REyE/article/view/3762/3602>



La Revista de Economía y Estadística, se edita desde el año 1939. Es una publicación semestral del Instituto de Economía y Finanzas (IEF), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba, Av. Valparaíso s/n, Ciudad Universitaria. X5000HRV, Córdoba, Argentina.

Teléfono: 00 - 54 - 351 - 4437300 interno 253.

Contacto: [rev\\_eco\\_estad@eco.unc.edu.ar](mailto:rev_eco_estad@eco.unc.edu.ar)

Dirección web <http://revistas.unc.edu.ar/index.php/REyE/index>

Cómo citar este documento:

Álvarez, H. (1986). El Deterioro Organizacional (La Industria Metalmeccánica de Córdoba entre 1979/82). *Revista de Economía y Estadística*, Cuarta Época, Vol. 27, No. 1: (volúmenes 27 - 30), pp. 103-138.

Disponible en: [<http://revistas.unc.edu.ar/index.php/REyE/article/view/3762/3602>](http://revistas.unc.edu.ar/index.php/REyE/article/view/3762/3602)

El Portal de Revistas de la Universidad Nacional de Córdoba es un espacio destinado a la difusión de las investigaciones realizadas por los miembros de la Universidad y a los contenidos académicos y culturales desarrollados en las revistas electrónicas de la Universidad Nacional de Córdoba. Considerando que la Ciencia es un recurso público, es que la Universidad ofrece a toda la comunidad, el acceso libre de su producción científica, académica y cultural.

<http://revistas.unc.edu.ar/index.php/index>

## **EL DETERIORO ORGANIZACIONAL (LA INDUSTRIA METALMECANICA DE CORDOBA ENTRE 1979/82)\***

**Dr. Héctor F. Alvarez**

### **I. Introducción**

#### **1. LA PRESENTACION DEL PROBLEMA**

Hoy, cada vez más, se habla de la existencia de un deterioro económico y social en nuestro país. También se suele afirmar que las empresas han sido afectadas por dicha situación. La pregunta pertinente puede ser: ¿la situación económico-social es el resultado del deterioro de las unidades productivas llamadas empresas?, o ¿las empresas se han deteriorado a causa de la situación general?. O dicho de otra manera: ¿las empresas son entes independientes de su medio exter-

\* Resumen de Tesis Doctoral. Será publicado como libro la versión completa. Junio 1987.

no?, o al contrario, ¿el medio externo y cada una de las empresas forman una unidad real, conceptual y analítica? Lo cierto es que la realidad que percibimos se nos presenta compleja y todos los elementos de ella tienen entre sí una cierta interconexión e influencias recíprocas.

El pensamiento occidental, a partir de la Edad Moderna, ha orientado la solución de los problemas aislados de los elementos o aspectos que lo circundan. Es decir, las soluciones están aisladas de su contexto. Esta manera de pensar sugiere dos cosas: una, que cada problema de la vida es independiente de la realidad que lo rodea; y otra, una actitud fatalista aceptando que el entorno ejerce influencia sobre todos los fenómenos y que nada se puede hacer. Esta forma de pensar carece de sustento. Desde el punto de vista de la economía y de la administración, es necesario buscar un enfoque globalista y que permita un mayor control de los fenómenos.

La realidad social, económica, política, cultural y ecológica percibidas conforman una red compleja. Por lo tanto, es necesaria la comprensión de los grandes sistemas, su naturaleza y funcionamiento.

La observación de los hechos indican la existencia de algunos problemas en las empresas. Las causas pueden estar generadas en la estructura y en los procesos organizacionales, y otras provienen del medio que las rodea. Esto nos ha llevado a pensar que los problemas pueden expresar una situación de deterioro en las organizaciones.

El objetivo de este trabajo es tratar de detectar, en un grupo de empresas de la rama metalmecánica, si hubo disfunciones que pudieran provocar su deterioro en el período desde 1979 a 1982.

Es necesario comprender que la posición económica de un país es una variable dependiente del funcionamiento de las empresas. Un país puede crecer a través de ellas.

La simple observación, en nuestro medio, nos indica que la vida de la empresa se caracteriza por la coexistencia de fuerzas de crecimiento y fuerzas de deterioro. Estas últimas son patologías o enfermedades que se pueden localizar en el seno de las organizaciones.

Por esto surge la necesidad de que, para preservar de la "muerte" a nuestras empresas, tenemos que explorar esta problemática con el fin de proponer ideas que expliquen, prevengan y también puedan

curar dichas "enfermedades". Nuestra economía puede estar enferma porque nuestras empresas también lo están debido a diferentes causas.

No hay soluciones totalmente universales para todos los casos. Las empresas están constituídas por hombres. No existe el poder mágico que provenga de ciertas teorías o de la determinación del hombre providencial. Estamos frente a problemas complejos.

Lo cierto es que en la Argentina, desde hace más de diez años, los quebrantos comerciales han aumentado según veremos más adelante. Se suele diagnosticar (e incluso hay jueces comerciales que firman certificados de defunción) la enfermedad como originada en algún ministro o gobierno de turno, es decir, la causa originada sólo en factores externos, que aparecen como absolutamente incontrolables. Parece que cada vez mueren más empresas.

Todos sabemos que la muerte puede ser accidental o por causas naturales. No puede aplicarse para el caso de las empresas. Además, tampoco ningún tribunal de concurso ha tomado la iniciativa de realizar "autopsias" de las empresas que mueren para verificar su verdadera causa.

El paso del tiempo nos confirma que el evolucionismo sociológico ha pasado de moda. La lucha por la permanencia del más apto no es diferente, en sus consecuencias, a la lucha de clases. Cada vez que desaparece una empresa, provoca daño a la sociedad. De ahí la aceptación casi generalizada hoy de que existe una verdadera propiedad social de la empresa.

La desaparición de empresas desalienta y disminuye la inversión, se reduce el número de personas con empleo, el P.B.I. disminuye y la redistribución de los ingresos se hace cada vez más conflictivo. Pero lo más grave es que, en Argentina desde 1969, muchas de estas empresas no desaparecen totalmente y el Estado ha montado un verdadero cementerio de empresas cuyas lozas son pagadas por todos los habitantes del país.

## 2. EL CARACTER DE LA INVESTIGACION

Atento al estado de la administración como disciplina en nuestro país, es necesaria la búsqueda y la definición de los temas o los problemas relevantes. Luego proceder a especificarlos y profundizarlos. Se trata, pues, de reconocer, ubicar y definir previamente los

problemas de la administración en nuestro país una vez que se hayan detectado tal como se presentan.

Esta investigación es básicamente exploratoria y descriptiva, de tal manera que se pueda obtener un panorama lo más preciso posible de los temas planteados, proceder a jerarquizarlos y conocer las variables que están asociadas al tema.

Existe una verdadera urgencia de confrontar los aportes de la literatura extranjera en el campo de la administración, ya que tenemos que considerar los diferentes orígenes filosófico, social y político entre los países llamados desarrollados y el nuestro.

Los procesos administrativos suceden en una cultura como sistema de normas y valores, son el resultado de ella. La administración está ligada a la evolución cultural de la sociedad. Esta tiene sus propias características e influye en el comportamiento administrativo. No hay un modo único y universal de administrar.

Surge entonces la necesidad de sentar nuevas bases para formular teorías para explicar los hechos y desarrollar las técnicas para prevenir las crisis en las empresas. Existe la posibilidad de diagnosticar el deterioro en la empresa a través de la selección de sus disfunciones.

Estas disfunciones aparecen como resultado de diferentes sucesos que influyen en su comportamiento. Se trata de explorar si hay una correlación entre dichos sucesos y el estado de deterioro en la organización; para ello se definirán ciertas variables y los indicadores correspondientes.

### 3. EL PLANTEO DEL PROBLEMA

El deterioro organizacional en la empresa es una situación muchas veces presentada en la literatura, aunque solamente es presentida. El fenómeno nunca ha sido observado sistemáticamente en nuestro país.

Es aceptada la idea expresada por Chester Barnard de que las organizaciones están influenciadas por el medio en el cual actúan. A partir de la incorporación del análisis sistémico, también las organizaciones son consideradas como organismos y como tales necesitan mantener un relativo equilibrio. Si una empresa es un organismo vivo, ella necesita adaptarse a su medio. Todo organismo social es una parte del

## EL DETERIORO ORGANIZACIONAL

sistema de la realidad social a la que pertenece e influye sobre él.

Durante la adaptación la empresa puede sufrir procesos de deterioro. El Diccionario de la Lengua Española define como deterioro a la acción y efecto de deteriorar, que significa estropear, menoscabar, poner una cosa en inferior condición.

El Diccionario de Sociología de Henry Prat Fairchild expresa que deteriorarse es la acción de decaer en calidad, eficiencia y valor. Ya sea que el decaimiento ocurra en los bienes, en la conducta de personas o en las normas sociales. Deterioro es la falla, interrupción o situación de imperfección que marca una desviación de lo previsto en un proceso o en una estructura. El deterioro social es el proceso que se verifica dentro de un grupo u organización consistente en un empeorar o descaecer respecto a una situación anterior, en cuestiones tales como: el bienestar de los miembros, el grado de unidad social y de cooperación, la adhesión a las normas y pautas del grupo.

El Diccionario de Sociología de Carlos A. Echanove define el deterioro como la tendencia de toda estructura social bien constituida a ser desviada del fin a que era destinada; esta desviación representa el principio de deterioración.

El deterioro organizacional se expresa en el lenguaje sistémico como entropía organizacional. La entropía es la tendencia que tienen los sistemas a deformarse por el desgaste y por el transcurso del tiempo.

Las organizaciones tienden paulatinamente al deterioro como consecuencia natural de su propio funcionamiento y como resultado de la relación con su medio externo, en especial en las épocas de crisis agudas. Desde él puede iniciarse el deterioro cuando la organización no puede importar, en el momento propicio, los recursos necesarios para las transformaciones que en ella se realizan. Además, puede incorporar factores deteriorantes que se procesan en él y que son el resultado de las actividades de variables políticas, económicas, tecnológicas, sociales y del comportamiento del mercado.

Dentro de la organización, como resultado de sus procesos y por las actividades propias de ella se pueden observar tendencias de estados organizados a estados menos organizados, con pérdidas de energía o sinergia. En este caso no está en condiciones de elaborar las respuestas apropiadas que cada situación interna o que el medio le exige. En-

tra en un movimiento de desorden, decae su capacidad para transformar los recursos, cambia el comportamiento de las personas que forman parte de la organización, se producen innumerables disfunciones, se puede perder eficiencia y eficacia, disminuir sus niveles de producción y ventas, reducir la productividad y se puede perder rentabilidad.

El deterioro en la empresa se produce como un menoscado hacia una situación de inferior condición. Es el resultado tanto de causas externas como de causas internas. En nuestro país es posible observar este hecho en los últimos años, en nuestras empresas y, en especial, en la industria estudiada.

El problema a investigar consiste en verificar que el fenómeno del deterioro por las posibles causas señaladas se ha producido en las empresas radicadas en la provincia de Córdoba.

#### 4. EL ALCANCE DE LA INVESTIGACION

Una de las actividades más dinámicas en la provincia de Córdoba es, a nuestro criterio, la metalmecánica. Es también aquella actividad en la que se evidencian signos de deterioro. Para tener un panorama completo de cómo funcionan las diferentes variables involucradas presentaremos en este trabajo sólo empresas de dicha rama en el período comprendido entre 1979 y 1982 inclusive.

El tamaño elegido, entre empresas argentinas cuyo centro de decisión esté en la provincia de Córdoba, es que tengan entre 50 y 300 personas ocupadas.

La definición del sector metalmecánico corresponde a las divisiones 37 y 38 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU, Res. 2) de las Naciones Unidas: "Industrias Metálicas básicas" y "Fabricación de Productos Metálicos, Maquinarias y Equipos". La división 37 incluye las industrias básicas de hierro y acero. La división 38 incluye la fabricación de productos metálicos, maquinarias y equipo.

Las principales ramas industriales de la Provincia de Córdoba son: construcción de automotores y autopiezas, metales y productos metálicos (excluido maquinaria), máquinas y aparatos eléctricos y maquinaria no eléctrica.

Las empresas seleccionadas para este trabajo fabrican los siguien-

## EL DETERIORO ORGANIZACIONAL

tes productos: fundición, bujes, máquinas herramientas, máquinas viales, máquinas para la minería, autopartes, equipo para la defensa, equipos para manejo de materiales, grúas y elevadores hidráulicos, amortiguadores, tractores, construcciones industriales, tomas de fuerza, máquinas para procesamiento de metales, artefactos para el hogar, máquinas de coser y motocicletas.

Esta investigación tratará de abrir la temática para futuras investigaciones. Está orientada a la búsqueda y a la selección de los problemas y una descripción general de ellos, teniendo que dilucidar, previamente a la aplicación de conceptos y teorías que nos provee la literatura extranjera, dónde están nuestras empresas y empresarios, cómo son, cuáles son los problemas que enfrentan y si la tecnología administrativa que hemos obtenido en la Universidad se adapta a los requerimientos de las empresas.

Es nuestro propósito describir la evolución de los factores macroeconómicos y otros del contexto y establecer si se relaciona con el funcionamiento de algunas empresas de la rama metalmeccánica en la provincia de Córdoba, y, a su vez, observar cómo han funcionado entre 1979 y 1982, cómo son sus organizaciones y cómo son sus empresarios.

Una empresa, en definitiva, es un conjunto de flujos de información, pedidos, materiales, dinero, personal y equipo distribuidos para su aplicación en sus subsistemas. Entre los subsistemas y entre sus partes hay interacciones en las variantes de tiempo.

La observación de las disfunciones desde la óptica comportamental permite percibir las motivaciones e interrelaciones en los aspectos económicos y desde el punto de vista de la dirección. La interacción entre los subsistemas y sus elementos, dinamizados por el comportamiento humano, no puede ser expresado por modelos convencionales.

Pero también es preciso señalar que las decisiones que se toman en una empresa no son totalmente "libres" sin que están condicionadas por su medio. De ahí la importancia de tener un listado de las disfunciones que puedan ser reconocidas con la suficiente antelación, con el fin de que la dirección de la empresa, con los grados de libertad que tiene, pueda elaborar una estrategia de adaptación a su medio y superar los problemas que pueda tener.

La presencia humana a través de la conducta logra la interacción



entre las partes del sistema empresa. El problema, propio de la organización, consiste en una permanente discrepancia entre las diferentes variables que intervienen. Por tal razón siempre hay que superar o reconciliar, en especial, personas, grupos o intereses encontrados. Esto también puede ser una fuente de disfunciones.

El resultado del trabajo propuesto será la definición de las disfunciones que provocan el deterioro organizacional. Dicha definición simplificará algunos instrumentos de diagnóstico generales de los más difundidos en nuestro medio. Se contará con un instrumento mediante el cual se podrá expresar la dificultad de la empresa para adaptarse a su medio y la posible incapacidad de la dirección para superar los problemas. Finalmente, en términos exploratorios, se podrá plantear la posible existencia de una correlación entre los hechos acaecidos en el medio y el deterioro organizacional de la empresa.

## II. ANALISIS GLOBAL DE LOS DIECISIETE CASOS RELEVADOS

### DATOS GENERALES DE LAS EMPRESAS

#### 1. Organización Legal:

Empresas organizadas como Sociedad Anónimas: 12.

Empresas organizadas como Sociedades de Responsabilidad Limitada: 5.

#### 2. Fecha de iniciación de actividades:

FECHA	CANTIDAD DE EMPRESAS	%
Hasta 1950	5	29
1951-1970	11	65
Desde 1971	1	6

Se observa que la mayoría de las empresas encuestadas han iniciado sus actividades entre 1951-1970. Se las puede considerar empresas "maduras".

**EL DETERIORO ORGANIZACIONAL**

**3. Actividad principal de las empresas:**

<b>CANTIDAD</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
2	Fundición de metales.
1	Fabricación de bujes para vehículos.
3	Máquinas Herramientas.
1	Máquinas para la industria de la construcción vial.
1	Fabricación de accesorios para armamentos y para industria extractiva del petróleo.
1	Fabricación de gruas y elevadores hidráulicos.
1	Fabricación de amortiguadores.
1	Fabricación de tractores diesel, motores y omnibus.
1	Fabricación de tomas de fuerza.
1	Máquinas de coser.
1	Cilindros neumáticos e hidráulicos.
1	Lavarropas y aspiradoras industriales.
1	Construcciones metálicas.

**4. Cantidad de personal promedio del período:**

<b>PERSONAL</b>	<b>CANTIDAD DE EMPRESAS</b>	<b>%</b>
Hasta 50	4	23
51 - 100	8	47
Más de 100	3	17
Sin información	2	12

La mayoría de las empresas encuestadas, se concentran entre 50 - 100 personas ocupadas. Este es el tamaño predominante en este grupo.

5. Carácter de las empresas:

CARACTER	CANTIDAD DE EMPRESAS	%
Familiar	16	94
No - Familiar	1	6

La casi totalidad de las empresas encuestadas son familiares. El poder está en manos de una familia cuyos miembros componen el cuadro gerencial y son los integrantes del órgano político de la empresa. También de la familia depende su continuidad en el tiempo y de cómo se formalice la sucesión.

6. Situación general de las empresas:

SITUACION	CANTIDAD DE EMPRESAS	%
En concurso	2	12
Con dificultades manifiestas	1	6
Sin dificultades manifiestas	7	41
Sin dificultades	7	41

La situación general de las empresas se puede describir de acuerdo al cuadro indicado arriba. Una gran mayoría, es decir diez, tienen problemas. De las empresas en concurso, una ha llegado a un arreglo con los acreedores y la otra está semiparalizada. La empresa que en el momento del relevamiento manifestaba serias dificultades actualmente está al borde del concurso. Hay siete empresas en las que sus directivos aún no han percibido con claridad las consecuencias de las disfunciones no manifiestas. Respecto a estas, no pasará mucho sin que las dificultades no manifiestas aparezcan y hagan eclosión. Sin embargo, hay otras siete empresas que, en general, están más sanas que las anteriores.

EL DETERIORO ORGANIZACIONAL

6. Sistema de comercialización:

Sistema de Comercialización	Cantidad de empresas	%
Terminal	5	29
Distribuidor	2	12
Organización comercial propia	10	59

La forma de acceder al mercado en los casos relevados son tres: venta a una terminal de ensamble, venta a través de distribuidores y venta directa al usuario del producto. En el primer caso son organizaciones industriales y no empresas, ya que no concurren a un mercado, no establecen el precio y casi no hay riesgo. En el segundo y en el tercer caso cuentan con una organización que le permite actuar en un mercado. Este conjunto es la mayoría, pero tienen en común que carecen de una organización comercial y la posibilidad de controlar el mercado.

7. El ordenamiento de las prioridades: La máxima prioridad:

FACTORES	ORDEN	CANTIDAD EMPRESAS	%
Supervivencia de la empresa	1	12	70
Mantenimiento del nivel de actividad	2	11	65
Incremento de las ganancias a través de las ventas y/o producción	3	9	53
Expansión de la empresa a través del anexo de nuevos mercados externos	4	8	47
Incremento de las ganancias mediante el control de costos	5	6	35

Expansión de la planta o desarrollo de nuevos productos	6	4	23
Ampliación del mercado interno	6	4	23

La supervivencia y el mantenimiento del nivel de actividad han sido las máximas prioridades. Llama la atención que el control de costos y la expansión comercial son los factores menos considerados.

8. La política tecnológica y de innovación de la empresa:

a) Nuevos productos, procesos de fabricación y procesos de comercialización.

FACTOR	CANTIDAD EMPRESAS	%
Productos	10	59
Procesos de fabricación	4	23
Procesos de comercialización	5	29

De las diecisiete, sólo diez empresas lanzaron nuevos productos, pero no estuvo acompañado de nuevos procesos de fabricación ni de comercialización. También indica un bajo interés por invertir. Además sostienen nuevos proyectos con viejos esquemas basados en los éxitos del pasado.

b) Los factores que dificultan la introducción de cambios en la empresa.

## EL DETERIORO ORGANIZACIONAL

FACTOR	ORDEN	CANTIDAD EMPRESAS	%
Imposibilidad económica momentánea	1	10	59
Los costos son demasiado altos con relación a las posibles ganancias	2	8	47
El riesgo es demasiado grande	3	5	29

Los tres factores tienen en común ser de tipo económico. También están asociados a una percepción poco favorable del medio externo de las empresas. En efecto, no hubo respuestas con referencia a factores internos tales como falta de asesoramiento técnico y falta de interés de los directivos en introducir cambios.

### 9. Las características de la dirección:

a) Tipo de decisiones que toma constantemente el máximo directivo en forma personal. Se observa una concentración de diferentes actividades en el máximo directivo en siete áreas diferentes.

TIPO DE DECISION	ORDEN	CANTIDAD EMPRESAS	%
Comercialización	1	13	76
Administración	2	11	65
Taller	2	11	65
Personal	2	11	65
Finanzas	3	10	59
Planeamiento y control de producción	3	10	59

b) Areas de la empresa que tienen poder de decisión sobre la totalidad de la empresa.

AREA	ORDEN	CANTIDAD EMPRESAS	%
Producción	1	14	82
Dirección General	2	10	59
Administración y finanzas	3	9	53
Comercialización	4	8	47

El área de producción es el eje de funcionamiento de las empresas. La dirección general ocupa el segundo lugar en el sistema político de la empresa, seguido muy de cerca de administración y finanzas en el manejo del poder. Esto ilustraría la tendencia a priorizar los problemas técnicos frente a otros, tales como los humanos.

10. Criterios para iniciar y medir un proyecto:

FACTORES	ORDEN	CANTIDAD EMPRESAS	%
Rentabilidad	1	10	59
Factibilidad técnica	2	3	17
Mercado	3	2	12
Intuición	4	1	6
Sin respuesta	-	1	6

El factor que predomina es la rentabilidad. Uno de los factores menos considerado es el mercado.

11. Las prioridades otorgadas en la utilización de los fondos de la empresa:

EL DETERIORO ORGANIZACIONAL

FACTORES	ORDEN	CANTIDAD EMPRESAS	%
Efectuar depósito a plazo fijo	1	10	59
Adquirir títulos	1	10	59
Incrementar stock	2	9	53
Adquirir inmuebles	3	8	47
Mejorar tecnología	4	7	41
Mantener liquidez	5	6	35

En el primer lugar predominan las operaciones financieras. También es importante la compra de inmuebles. Las inmovilizaciones en bienes de cambio ocupan el segundo lugar. La tecnología y la liquidez ocupan los últimos puestos.

12. Los factores que contribuyen al desarrollo y futuro de la empresa:

FACTORES	ORDEN	CANTIDAD EMPRESAS	%
Uso de licencias	1	11	65
Incorporación de nuevos socios	2	10	59
Crecimiento por endeudamiento con proveedores	3	9	53
Manejo de capital ajeno	4	8	47
Fusión	4	8	47
Obtención de capital a bajo costo como resultado del proceso inflacionario	5	7	41
Reinversión de utilidades	6	5	29



Se da prioridad, en estas empresas, a la incorporación de licencias y de nuevos socios, y el endeudamiento con los proveedores. Es importante el reconocimiento de la inflación como un medio para el desarrollo de la empresa. En cambio, la reinversión de las utilidades ocupa, como criterio, el último lugar.

13. Inversiones realizadas para el desarrollo de la empresa:

Inversiones por área	Empresas que han invertido							
	1979		1980		1981		1982	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Desarrollo de la producción	4	23	5	29	5	29	6	35
Ingeniería industrial	6	35	6	35	6	35	6	35
Comercialización	2	12	3	17	2	12	2	12
Procesamiento de datos	4	23	2	12	5	29	3	17
Capacitación gerencial	-	-	-	-	-	-	1	6
Desarrollo de la empresa	-	-	-	-	-	-	-	-
Desarrollo de la organización	1	6	2	12	1	6	1	6

El cuadro es lo suficientemente elocuente. Son pocas las empresas que han invertido. En cuanto a los rubros de inversión están vinculados, en su mayoría, sólo al área de producción y no en las áreas estratégicas de la empresa.

EL DETERIORO ORGANIZACIONAL

III. LAS PRINCIPALES DISFUNCIONES DETECTADAS

Ordenar de mayor a menor frecuencia en cada subsistema.

Disfunción	Empresa c/disf.	Empresa s/disf.	Sin datos
<b>Subsistema de adaptación.</b>			
<b>Componente institucional.</b>			
1. Falta de delegación	15	2	-
2. Rechazo del asesoramiento externo	14	3	-
3. Concentración del poder en el propietario	14	3	-
4. Falta de crecimiento funcional	13	4	-
5. Innovación parcial	13	4	-
6. Falta de valores sociales	12	5	-
7. Falta de definición de objetivos	12	5	-
8. Ausencia de políticas	11	6	-
9. Estilo gerencial fundado en la habilidad técnica	11	6	-
10. Indiferencia a la capacitación	11	6	-
11. Falta de normas de control	11	6	-
12. Falta de organización planeada	10	7	-
13. Baja productividad empresaria	10	5	2
14. Sucesión no prevista	6	11	-
<b>Componente comercialización.</b>			
1. Falta de orientación hacia el mercado	15	2	-

REVISTA DE ECONOMIA Y ESTADISTICA

2. Disminución de las ventas	14	1	2
3. Falta de diversificación	8	9	-
4. Monoproducto	8	9	-

Componente sistema de información

1. Falta de sistema de información	14	3	-
------------------------------------	----	---	---

Subsistema de transformación  
Componente tecnológico.

1. Capacidad ociosa	13	4	-
---------------------	----	---	---

Componente mecanismos de crecimiento.

1. Estrangulamiento financiero	15	2	-
2. Falta de inversión	12	5	-
3. Inadecuada utilización de los fondos	5	12	-

Subsistema humano.  
Componente clima social.

1. Conflictos originados en las relaciones interpersonales.	15	2	-
2. Falta de participación del personal	15	2	-
3. Alta edad promedio del personal.	6	6	5
4. Alta antigüedad promedio del personal	6	6	5

## EL DETERIORO ORGANIZACIONAL

FIGURA 1

Cantidad de empresas con disfunciones

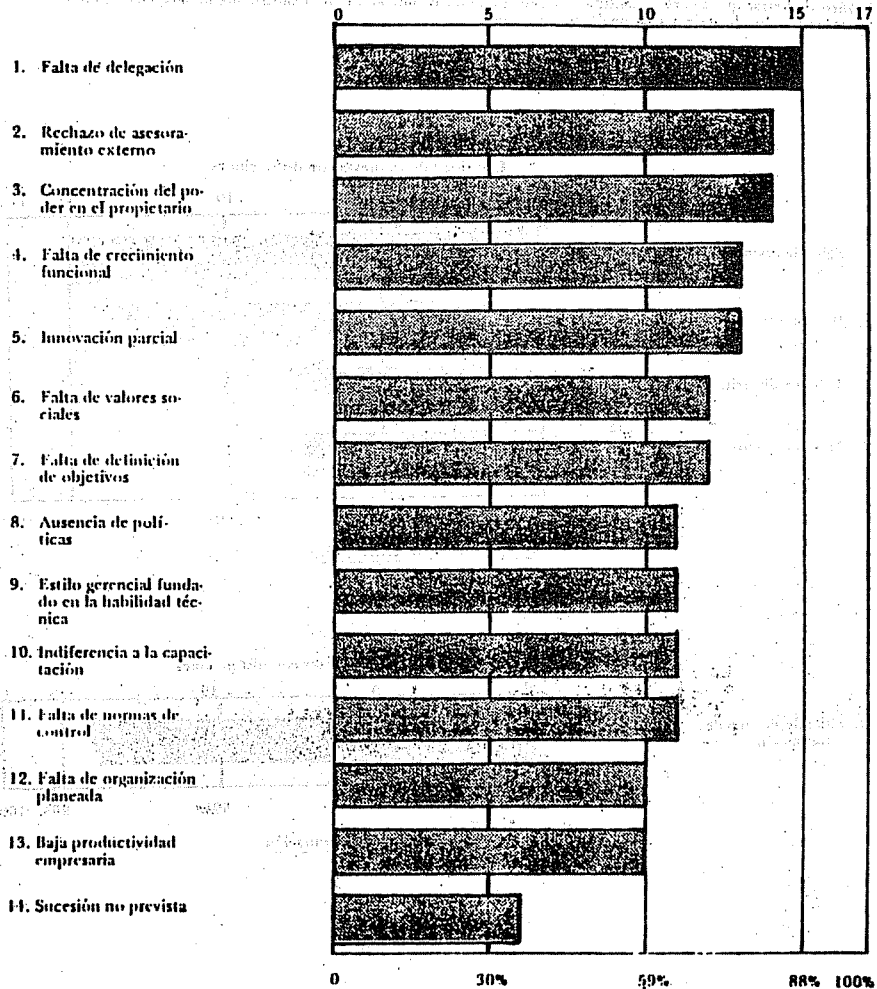
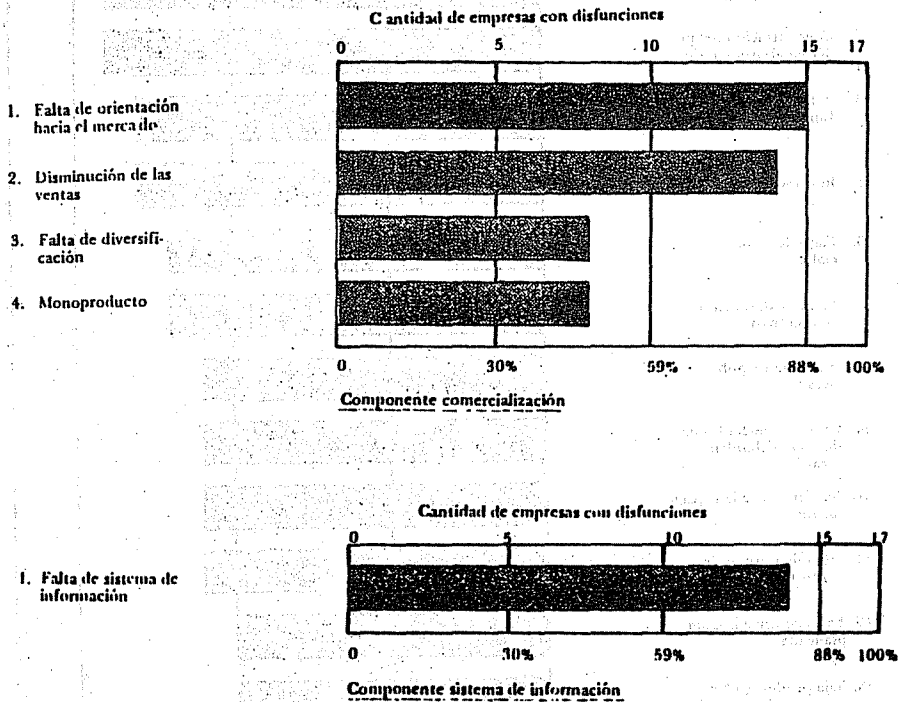


Gráfico de barras que indica la cantidad de empresas con disfunciones en el subsistema de adaptación, componente institucional.

FIGURA 2

Gráfico de barras que indica la cantidad de empresas con disfunciones en el subsistema de adaptación, componentes comercialización y sistema de información.



## EL DETERIORO ORGANIZACIONAL

**FIGURA 3**

Gráfico de barras que indica la cantidad de empresas con disfunciones en el subsistema de transformación, componentes tecnológicos y mecanismos de crecimiento.

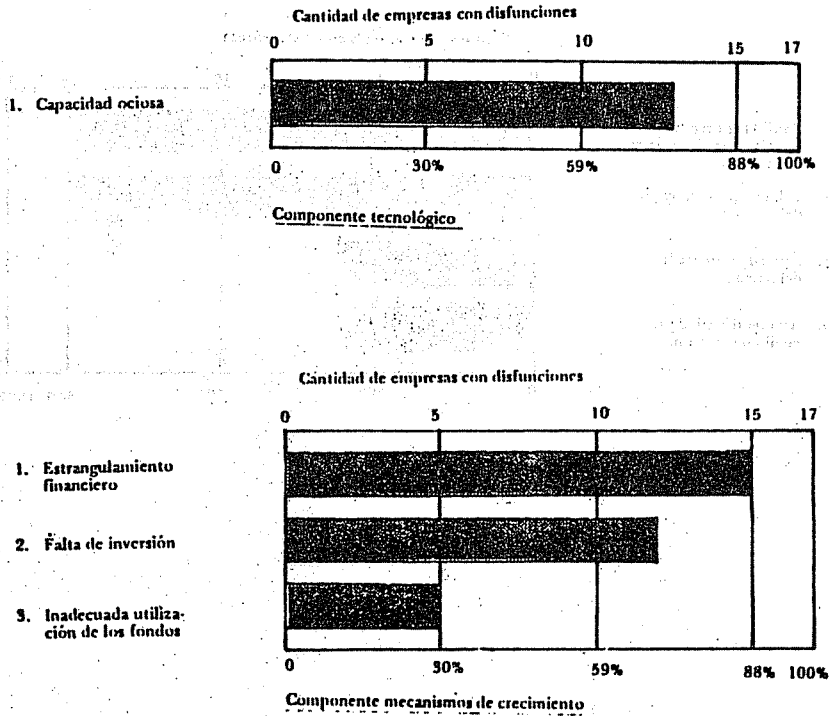
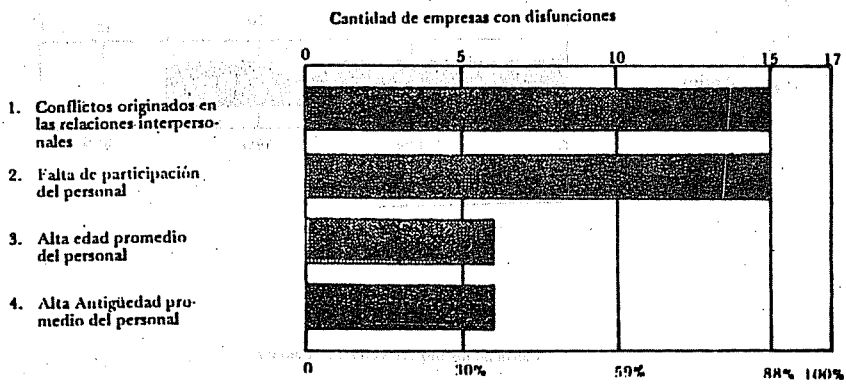


FIGURA 4

Gráfico de barras que indica la cantidad de empresas con disfunciones en el subsistema humano, componente clima social.



## RELACION ENTRE LAS DISFUNCIONES DETECTADAS EN LAS EMPRESAS Y LOS COMPONENTES DEL MEDIO EXTERNO:

Las disfunciones del componente institucional del subsistema de transformación no tienen su origen en los factores externos descriptos. Lo que ha ocurrido es que las empresas no han sabido enfrentar las contingencias disfuncionales de su entorno. La falta de orientación hacia el mercado, la falta de diversificación y el monoproducción del componente comercialización también son disfunciones que tienen su origen en las empresas. La disminución de las ventas es un efecto del funcionamiento de las mismas.

La disfunción del componente sistema de información tiene un origen interno en la empresa.

La capacidad ociosa tiene su origen tanto en los factores internos de la empresa como en los externos. Es un reflejo de la falta de una estrategia claramente definida.

Las disfunciones del componente mecanismo de crecimiento están asociadas tanto a los factores del medio externo como al comportamiento del empresario. En especial están relacionadas con las presiones del sector externo, del sector público y del sector financiero. Las que han originado, en parte, el estrangulamiento financiero, la falta de inversión y la inadecuada utilización de los fondos de las empresas. Los empresarios se vieron obligados a diversificar la inversión y, algunas veces, a restarla del giro de la empresa como medio de supervivencia.

Las disfunciones del subsistema humano parecen no tener ninguna vinculación con los factores externos de las empresas.

## RELACIONES ENTRE VARIABLES INTERNAS:

Se buscó la relación entre las diferentes variables internas de las empresas estudiadas.

Por un lado se relacionaron las cifras de ventas de los cuatro años con el planeamiento de la estructura, con la existencia de estructura organizacional, existencia de organigrama, delegación, capacitación de los directivos, capacitación de los mandos medios, medición de la participación de mercado, medición de desarrollo del producto, productividad, obsolescencia de equipos, clima de confianza, descentra-



lización de las decisiones y subordinación. Por otro lado la productividad empresarial con las variables ya citadas para las ventas.

Las conclusiones son las siguientes:

1. En las empresas que no han planeado su estructura de organización bajaron las ventas y la productividad.
2. La crisis no ha afectado a la productividad.
3. Las empresas que tienen organigrama tienen mayor volumen de ventas y productividad.
4. La productividad es mayor donde hay delegación.
5. La productividad es mayor en las empresas que realizan actividades de capacitación.
6. Las ventas aumentan a medida que aumentan las actividades de capacitación.
7. Las ventas y la productividad aumentan a medida que la empresa busca datos en su entorno.
8. Las ventas y la productividad aumentan en las empresas en las que hay mayor clima de confianza.
9. Las ventas y la productividad aumentan en las empresas que no descentralizan las decisiones.

#### IV. APLICACION DEL MODELO DE CRISIS

Hemos adaptado un modelo de crisis para la empresa. Los datos que hemos mencionado nos llevan a expresar que las crisis se originan a partir, especialmente, de factores internos. En efecto, en cantidad e intensidad, los factores externos por sí solos no pueden provocar las crisis en una empresa sin antes mediar un origen interno.

El modelo que proponemos es que las crisis en una empresa se originan en disfunciones internas que se agudizan conforme pasa el tiempo. El número de disfunciones se distribuyen en los subsistemas de adaptación, de transformación y humano. La intensidad de las disfunciones están dadas por el número de ellas en los distintos subsistemas y el tiempo de actuación de las mismas.

$$C f (D I) t$$

$$C f (SS_{Ai}, SS_{Tj}, SS_{Hk}) t (1)$$

C Crisis.

D I: Disfunciones internas.

t: Tiempo.

para  $1 : 1 \dots n$

$SS_{Ai}$  : Subsistema de Adaptación

para  $i : 1$  a 19.

$SS_{Tj}$  : Subsistema de Transformación.

para  $j : 1$  a 4.

$SS_{Hk}$  : Subsistema humano.

para  $k : 1$  a 4.

## V. RECOMENDACIONES

### 5.1. DESCRIPCION DE LA SITUACION:

#### 5.1.1. Las características generales de las empresas:

Las empresas encuestadas se caracterizan, en su mayoría, por sus dificultades para actuar en sus respectivos mercados. Un número importante de ellas dependen de distribuidores y de terminales de ensamble. En el conjunto todas actúan en mercados marginales. Es lo mismo que decir que ocupan segmentos que no ocupan las empresas monopólicas y oligopólicas privadas y del Estado.

También hemos encontrado que en casi su totalidad son empresas familiares porque su organización se identifica con la estructura de una o más familias. Esto origina que los puestos claves estén ocupados por sus miembros. La mayoría de las empresas aún están dirigidas por sus fundadores y sus familiares. Las empresas organizadas

como sociedades anónimas están dirigidas por sus presidentes. En este tipo de empresa los criterios de valoración del personal más utilizados son la eficacia, la fidelidad, la experiencia y el tiempo de permanencia en la empresa.

El grado de apertura de los empresarios a su medio externo es mínimo. La realidad es vista sólo desde su empresa.

La concepción gerencial no es generalista. Normalmente se centra en la función de producción. Existe la tendencia a la concentración de poder y por lo tanto hay una escasa delegación. La concepción tecnológica está limitada a la tecnología de producción y de escasa complejidad.

Una característica de la personalidad de los empresarios consiste en considerar más importante el hacer que el pensar. Una de las consecuencias es que no se considera a la planificación una práctica necesaria. Se le da más peso a la presencia física del empresario en los aspectos operativos, lo que implica un tramo de control amplio.

Las empresas de Córdoba comparten características que son comunes a las del resto del país, son en general pequeñas y medianas, cuyo centro es, como ya hemos dicho, el propietario y su familia; esta aporta la matriz de comportamiento a la empresa. Tanto los aspectos estratégicos como operativos son teñidos por aspectos afectivos. El nivel político se confunde con el operativo. Las decisiones son las del propietario, de los miembros de la familia y del hombre de "confianza" que no falta en ninguna empresa.

En cuanto a los valores de la organización se pueden sintetizar en:

- 1) la concentración de poder del empresario impide un reconocimiento explícito de las necesidades de la empresa,
- 2) hay un rechazo a analizar las causas de los éxitos o de los fracasos con la ayuda experta de un asesor,
- 3) se sobrevalora el éxito a corto plazo y sin esfuerzo,
- 4) las buenas intenciones se confunden con las políticas y los objetivos,
- 5) hay una sobrevaloración de los "principios" apoyados en la

experiencia personal,

6) la organización está hecha para los hombres, lo que explicaría la escasa formalización de las organizaciones,

7) la posición de las personas en la organización suele ser más importante que los fines que persigue y los recursos que utiliza, y

8) hay una tendencia a lo inmediato, a lo que aparece como práctico y utilizable.

#### 5.1.2. La empresa cordobesa es un producto de su medio:

La empresa cordobesa es un producto de su medio, en especial en el caso de la empresa industrial. Desde una sociedad agraria tradicional, Córdoba, a partir de Industrias Mecánicas del Estado (I.M.E.) e Industrias Kaiser Argentina (IKA), se convierte paulatinamente en una sociedad industrial cuyo proceso de transformación ha sufrido diversas interrupciones. El poder estuvo en manos de las familias tradicionales, propietarios de algunas de las estancias de las sierras, y en representantes de ciertos centros de poder: la Universidad Nacional de Córdoba, el Poder Judicial, organizaciones de la Administración pública, ciertos partidos tradicionales, y la Iglesia Católica. Estos han tenido que ir cediendo ese poder a nuevos actores de la sociedad. Estos nuevos actores son los empresarios, los dirigentes gremiales, los políticos de los nuevos partidos, y los empleados de las empresas extranjeras.

Tal vez como toda sociedad en cambio, los nuevos dirigentes no sólo han emulado a la clase tradicional sino que también han disputado tanto los centros de poder existentes como los nuevos. A pesar de ello aún estamos frente a una sociedad predominantemente tradicional como resultado de la emulación, y por lo tanto aún existen feudos a los que no se puede acceder fácilmente. También ha influido el proceso de desindustrialización y desinversión que se acentúa a partir de 1976.

Teniendo en cuenta las categorías utilizadas para describir a una empresa, llegaremos a la conclusión que la mayoría de ellas no están preparadas para actuar en un mercado competitivo.

En la actividad metalmecánica nos encontramos con talleres que trabajan para las grandes empresas. Por lo tanto no organizan su producción, no definen su organización, los precios son impuestos com-

pulsivamente por el cliente, no actúan en el mercado y no controlan sus propios precios. ¿Cuál es la organización funcional de estos talleres? Sólo es un taller que ejecuta de acuerdo a planos y a un programa de producción de la terminal. No necesita una organización comercial y ni siquiera una organización administrativa. El propietario es el gerente general, el vendedor, el jefe administrativo y el jefe de taller. Pero forzosamente el taller tiene que tener un desarrollo vertical y funcional, por eso es este el centro de interés. Se trata de verdaderos talleres cautivos. Cuando aparece la apertura de la economía en 1976, estas unidades deberían haberse transformado. Pero, dada la violencia del cambio, no pudieron reaccionar. ¿Cuáles fueron las razones? Hay razones históricas, culturales, vinculadas al origen de las empresas y a la conformación de ellas.

Entre las razones históricas el desarrollo industrial argentino es muy reciente y carece de industrias básicas, originado en la sustitución de las importaciones. Además, la dirigencia argentina ha provenido desde una visión agro-exportadora.

Entre las razones culturales podemos mencionar que la sociedad argentina es la superposición de tres orígenes: indígena, hispana y del sur de Italia. Las características más comunes de los argentinos, dado su origen, son: el personalismo, el autoritarismo y la importancia de "ser alguien" por sobre el "hacer algo".

La mayoría de las empresas de Córdoba se iniciaron y crecieron con capitales que se formaron con un gran costo social, que implicó comprometer el futuro de la sociedad durante varios lustros. Las fuentes fueron: el crédito subsidiado, la evasión impositiva y previsional y la inflación. El empresario fue un obrero nativo o inmigrante extranjero audaz y emprendedor, que con las reglas del juego indicadas y un cliente "seguro" (una terminal) que tuvo la oportunidad de aprovechar una mano de obra barata y materias primas de los proveedores que actuaron como financistas. Esto explica la falta de algunas claves en los negocios, entre ellos, la capacidad de buscar y desarrollar un mercado.

En cuanto a la conformación de las empresas de comienzo doméstico y familiar, el patrimonio se confunde con el de la familia, en su mayoría unipersonal o sociedades de hecho y que normalmente el nombre de la empresa es el de su propietario o propietarios. En su origen y a través del tiempo, no desarrollaron una estructura administrativa y menos aún no sintieron la necesidad de actuar en un mercado competitivo. En su mayoría son empresas cautivas.

5.1.3. Las características del medio externo de las empresas de Córdoba:

Los datos analizados, y la observación del funcionamiento de las empresas investigadas, nos sugieren que hubo diferentes factores externos distorsionantes. Estos actuaron como elementos exógenos que perturbaron el comportamiento del empresario y de la empresa.

Tales elementos, que evaluados desde nuestra perspectiva, pueden ser los siguientes:

- 1) en nuestro país ingresaron capitales extranjeros especulativos y hubo una ausencia total de capitales de riesgo;
- 2) el empresario privado argentino es poco proclive a invertir para satisfacer la demanda de la comunidad, y en su lugar invierte en actividades ajenas a su empresa y también en el exterior;
- 3) el Estado dejó en un reciente pasado su función de regulador y de administrador, para adecuar su estructura a otra de origen militar, cumpliendo muchas funciones ajenas a él;
- 4) las fuerzas armadas dejaron su función específica para asumir una función política de gobierno;
- 5) los partidos políticos durante muchos años dejaron de funcionar por estar proscriptos y no formaron una dirigencia capacitada para cumplir su rol específico;
- 6) la Iglesia Católica, fuera de su misión trascendente y espiritual, asumió la función de mediadora en diferentes conflictos temporales;
- 7) los sindicatos asumen el rol de partido nacional en detrimento de los intereses de los trabajadores;
- 8) la Universidad se convierte en un campo de combate de la guerra armada e ideológica, dejando su misión específica, y
- 9) los dirigentes de las organizaciones empresarias estuvieron siempre ausentes de los problemas del país como conjunto.

En este entorno, las empresas argentinas, en general medianas y

pequeñas, no pudieron actuar frente a las diferentes distorsiones.

El papel de los componentes del medio externo mencionados son de por sí disfuncionales. Ninguna de las instituciones del país cumplieron con su fin específico.

Si las cámaras empresarias hubieran estado presentes en la sociedad argentina, las empresas hubieran actuado en conjunto. Faltó el espíritu de grupo para madurar y para crecer, sólo ha existido en la adversidad o para luchar contra alguien.

Dentro del sector empresario privado es necesario dejar sentado el papel de las terminales. La situación monopsonómica dificulta el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Este es otro ingrediente en la caracterización del medio externo cordobés. Esto implica lisa y llanamente que los talleres que trabajan con exclusividad para una terminal no son empresas. Para estas no existe el mercado ni la posibilidad de concurrir. En este caso el entorno de estos talleres es la terminal para la que trabajan y los otros componentes tienen escasa influencia. Como en realidad no pertenecen al entorno "teórico" desconfían de la sociedad a la que no están ligados por los mecanismos del mercado y sus propietarios no necesitan ni siquiera capacitarse como empresarios.

Pero hay que reconocer que nuestras empresas y las otras instituciones tienen un comportamiento determinado como el resultado del funcionamiento de la sociedad. Esta, en última instancia, configura un determinado perfil institucional.

Las diferentes variables del contexto cordobés han "presionado" a las empresas. También hay presiones recíprocas que tienden a provocar un cierto modo de turbulencia en el medio externo. Este puede ser caracterizado como variable independiente y la empresa como dependiente. Este concepto es relativo. En efecto, los componentes de segundo grado no influyen en forma directa sobre la empresa. Sus efectos son unidireccionales sobre él y difícilmente esta pueda responder individualmente, ya que todo sistema depende de su entorno y este actúa automáticamente sobre él. Los de primer grado podrían influir directamente sobre la empresa, sus efectos son dialécticos y ella podría responder individualmente modificando su comportamiento.

En realidad, los componentes y factores del entorno se pueden organizar en función del tiempo y según la distancia o el grado de in-

fluencia que pueda ejercer sobre la empresa. La lejanía o la proximidad a ella ejercerán una mayor o menor presión que definirá sus comportamientos y sus características.

Antes de 1976 el medio externo de nuestras empresas se había caracterizado por la presencia de mecanismos de "seguridad", por una política económica de corte paternalista. Asegurando una alta protección de los mercados a través de la política arancelaria, protección para la financiación y la "protección" fiscal con oportunidades de moratorias y blanqueos sin límites. Pero esta situación luego se modifica radicalmente.

La innovación, la tecnología, la inversión, el desarrollo de mercados la diversificación, la integración y la fusión como mecanismos claros del desarrollo no estuvieron presentes en las opciones de las empresas de nuestro medio. Nuestros empresarios no se han percatado de la necesidad de incorporar la planificación, la organización y la tecnología para mejorar las empresas.

El monopolio y monopsomio, en cualquiera de sus expresiones, aparentemente simplifican en fenómeno empresario. Se puede depender de un solo proveedor de materias primas (generalmente una empresa del Estado o una empresa monopólica extranjera) y de un solo cliente que define todas variables que supuestamente tendría que manejar el empresario.

Este medio externo que apareció como tan seguro y predecible es lo que ha llevado a que, a la hora de la verdad, haya empresas pobres y empresarios ricos, con inversiones hechas generalmente en actividades ajenas a su giro o en el extranjero. Esta seguridad aparente ha sido jaqueada por la inestabilidad política, económica y social durante los últimos años, lo que podría justificar esas conductas porque son sus condicionantes.

En este contexto, por el origen de las empresas y de los empresarios, está alejado totalmente de la investigación y del desarrollo tecnológico autónomo. El cambio en sí mismo es una fuente de temor y la presunción de la existencia de tecnologías tanto de gestión, de producto y de producción que no pueden acceder o comprender es otra fuente de inseguridad. Esto explicaría como el sector empresario argentino puede pasar del liberalismo al estatismo, de acuerdo a como afecte a sus intereses particulares. Los empresarios se han caracterizado por la falta de coherencia en sus exigencias a los factores de poder de cada época.



#### 5.1.4. La desinstitucionalización de la empresa de Córdoba:

La empresa es una institución. Una institución es parte de la cultura, un sector estandarizado del modo de vida de un pueblo. Una institución es un sistema organizado de relaciones sociales que extrañan ciertos valores y procedimientos comunes y que satisfacen ciertas necesidades básicas de la sociedad.

La vida económica supone la existencia y la actuación de la empresa. Entre las funciones intraempresariales encontramos: el empresario, el directivo, el inversor, el obrero, el empleado y los mandos medios.

#### Las características más importantes de las instituciones son:

- 1) las instituciones cumplen con un fin en la sociedad,
- 2) tienen un contenido relativamente permanente,
- 3) funcionan como una unidad, en el sentido de que se observa como una serie indistinguible de comportamientos humanos, y
- 4) tienen una carga de valor.

Las instituciones cumplen con ciertas funciones en una sociedad. En el caso de la empresa, actúa como agente de coordinación y de estabilidad, regula el comportamiento de los miembros de una sociedad y también promueve el progreso social. También provee bienes, servicios, empleos, asigna recursos y actúa como operador económico. Las empresas de nuestro medio, en general, no responden al concepto, características y fines de una institución. Las funciones intra-empresa no son fácilmente detectables, y las interempresariales, es decir del medio externo, tampoco se pueden identificar a primera vista. La empresa al no caracterizarse como institución no puede enfrentar los embates que provocan las otras instituciones. La terminal se presenta con todos los atributos de la empresa-institución. En cambio nuestra empresa no tiene un papel definido y el poder suficiente en su contexto porque no sólo falta claridad, sino que hay también confusión. Los objetivos personales del dueño, los del personal y de la empresa como un todo aparecen como incompatibles entre ellos.

Es posible afirmar que en la práctica, las expectativas llevan al empresario a un estado de anomia. No puede orientar sus pensa-

mientos y actos. La expectativa lo "saca fuera de sí". La mayor carga la recibe de la inflación, de la inestabilidad y de otros acontecimientos del futuro.

Los procesos desinstitucionalizantes se pueden ilustrar con el conocido fenómeno argentino de la transformación del empresario productor en financista. Otros elementos, algunos indicados en párrafos anteriores, son: la función comercial es asumida por la terminal o en un único distribuidor y el planeamiento y control de la producción es también asumido por la terminal. También las empresas comerciales se transforman en financieras, las empresas industriales y las empresas de servicios buscan su rentabilidad en los mayores precios y las empresas financieras se transforman en productoras cuando tienen que cobrar sus créditos con la absorción de empresas en marcha. Por otro lado, la acción discontinua del Estado, a través de algunas épocas de olvido total de las empresas pasa a otras de exceso de protección. Lo que no saben los empresarios es cuando ocurrirá y cuáles son los mecanismos que se emplearán. Estas situaciones también contribuyen a la desinstitucionalización de la empresa, especialmente como un proyecto que contribuye al crecimiento económico por el camino del riesgo.

Se pueden resumir los hechos sobre este particular como una modificación de la función de diferentes tipos de empresas. Las características asignadas a una institución se desnaturalizaron totalmente. La empresa comercial tiene como fin acercar un producto a un cliente. Se convierte en una institución financiera a través de los siguientes mecanismos: 1) la utilidad proviene de los débitos por intereses, 2) compra productos a A 10 y los ven a A 8 con el fin de hacerse de fondos para "vender" en el sistema financiero, y 3) los fondos son incorporados a los circuitos financieros "paralelos".

La empresa industrial que es la encargada de transformar insumos en productos para el mercado se transforma en comercializadora de productos importados. Tal ha sido el caso de la industria de bienes de capital, textil y otras. Las consecuencias están a la vista: la desocupación y el enriquecimiento rápido de los empresarios en sus patrimonios personales.

## 5.2. LOS FACTORES CONDICIONANTES DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS:

Ante la situación descrita en el apartado anterior, y teniendo

en cuenta los resultados de esta investigación, podemos afirmar que algunos factores internos de la empresa son los determinantes principales de su deterioro. En cuanto a los factores externos, tanto de primer como de segundo grado, son concurrentes junto a los internos en el proceso pero, no son sus determinantes principales.

Podría inferirse de la afirmación anterior que los factores internos condicionan más que los externos. Para los primeros los únicos responsables son los empresarios y para los segundos los empresarios individualmente, los empresarios a través de sus organizaciones intermedias y el gobierno.

### 5.2.1. Los principales factores internos condicionantes de la viabilidad de una empresa:

Para que las empresas puedan cumplir con sus fines principales tales como la rentabilidad y el ejercer su responsabilidad social, tienen que ser capaces de adaptarse a su medio externo e influir sobre él. Los factores internos que harán posible tal propósito son, en orden de importancia, los que a continuación se mencionan:

1. **Estilo gerencial orientado al mercado y a la sociedad:** El frente externo de la empresa es el ámbito por excelencia de la actuación gerencial. En efecto, los recursos de la empresa están en el mercado y en la sociedad global. Esta es la razón por la que los mecanismos para lograr una adecuada relación entre la empresa y su entorno, es el concepto de innovación integral y el sistema de información.

2. **Las habilidades gerenciales orientadas a las personas:** Esto significa que, además de las habilidades técnicas, todo gerente tiene que desarrollar las habilidades interpersonales y las habilidades técnico-administrativas orientadas a la productividad a través de la educación y de la capacitación del personal de la empresa.

3. **Negocios fundados en la visión del largo plazo:** La incertidumbre y la inestabilidad no excluyen la planificación en ninguna de sus formas. Ella se fundamenta en una clara definición de los valores sociales; de una declaración sobre: tipo y misión del negocio, concepto de línea de productos y mercado y de una definición de objetivos a alcanzar en diferentes horizontes de tiempo.

4. **La organización como un instrumento para el logro de los objetivos:** Es la fijación de una relación planeada y flexible de personas e instrumentos que permita una rápida adaptación a situaciones

no previstas. Y además, la necesidad de un crecimiento horizontal y vertical armónicos.

5. Ambiente social participativo: La participación del personal de una empresa en su gestión y una razonable rotación son algunos de los condicionantes de la flexibilidad de la organización.

6. El crecimiento y la continuidad de la empresa: Los factores determinantes de este condicionamiento de la viabilidad de una empresa son: capacidad para competir tanto en el mercado interno como externo, la inversión continuada, la posibilidad de generar fondos líquidos y una sucesión gerencial planeada.

5.2.2. Los principales factores externos condicionantes de la viabilidad de una empresa y de una población de empresas:

1. Apoyar la inversión privada en el sistema productivo antes que la del Estado: Esto implica desde la eliminación de cualquier tipo de subsidio explícito o encubierto a la transferencia al sector privado de emprendimientos estatales.

2. Reforma del sistema tributario: Que contribuya a la redistribución de la riqueza más que a la priorización del gasto público.

3. Reorientar la inversión pública: Apoyando al sector productivo privado proporcionándole la infraestructura social y física adecuadas.

4. Promover la iniciativa privada en las empresas de escasa dimensión: A través de este medio es posible reindustrializar el país y crear un "semillero" de futuras medianas y grandes empresas.

5. Liberalizar de toda traba burocrática al comercio doméstico e internacional: Esto implica revisar, flexibilizar y eliminar aquellas normas contrarias a la fluidez del intercambio.

6. Revisar la legislación sobre concursos comerciales: modificar aquellos procedimientos que permitan eludir la propiedad social de la empresa y la responsabilidad individual del empresario.

7. Coparticipación en los objetivos sociales fundamentales entre gobierno, empresarios y sindicatos: Esta corresponsabilidad incluye la estabilidad política e institucional, organizaciones sindicales orientadas a la productividad y empresarios preocupados por la

innovación y la reducción de costos y de precios.

8. Sistema financiero compatible con el crecimiento económico: Este enfoque significa tomar en cuenta tanto el destino del crédito como la tasa de interés que promueva la inversión y el desarrollo económico-social.

### 5.3. LAS FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION:

Esta investigación en su aspecto exploratorio abre diferentes líneas para futuros proyectos. Entre ellos se pueden mencionar: 1) la medición de la influencia de los factores externos sobre poblaciones de empresas, 2) la medición de la influencia entre subsistemas, 3) la profundización del funcionamiento del subsistema de adaptación con respecto a la planificación estratégica, 4) la relación entre el proceso de adaptación de una empresa y el funcionamiento de los mecanismos de crecimiento, 5) ampliación del presente proyecto a otras ramas de la industria, y 6) el diseño de un sistema de diagnóstico con la utilización del procesamiento electrónico de datos.