NACIONES UNIDAS

CONSEJO
ECONOMICO
Y SOCIAL

GENERAL

E/CN.12/642/Add.1
10 de febrero de 1963

ORIGINAL: ESPAÑOL

COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA

Décimo período de sesiones

Mar del Plata, Argentina, mayo de 1963

EL EMPRESARIO INDUSTRIAL EN AMERICA LATINA

1. Argentina

Estudio preparado por el consultor de la
Secretaría, señor Eduardo A. Zalduendo, del
Centro de Investigaciones Económicas del
Instituto Torcuato di Tella

INDICE

/IV. Sistema

/AGRADECIMIENTOS

A G R A D E C I M I E N T O S

En primer lugar deseo expresar mi reconocimiento a los empresarios que aceptaron hacer una pausa, a veces prolongada, en medio de sus tareas habituales para atender nuestro requerimiento y contestar las preguntas de la cédula.

De manera muy especial debo agradecer la amplia colaboración y apoyo recibido del señor Javier Villanueva en distintos momentos de la investigación: durante las tareas preparatorias y, posteriormente, sus comentarios y sugestiones sobre los borradores que me obligaron a rehacer determinadas partes del Informe.

Los originales del texto también fueron ofrecidos para crítica a los señores Morris A. Horowitz, Guillermo Edelberg, Enrique J. Oteiza, Felipe S. Tami, Miguel A. Almada y Félix Herrero; muchas de sus observaciones fueron incorporadas al texto que ahora se presenta.

Me place, asimismo, dejar constancia del entusiasmo y eficiencia con que el señor Juan B. Floriani realizó buena parte de las entrevistas.

Quedo igualmente reconocido a la señora Dzeni G. de Azriel por la pulcra tarea mecanográfica que ha realizado.

Eduardo A. Zalduendo

/PRESENTACION DE

A

PRESENTACION DE LA INVESTIGACION

1. Por qué es importante estudiar al empresario

El logro sucesivo de distintas etapas de un proceso de desarrollo económico requiere que se den determinadas condiciones o que, por lo menos, estén presentes circunstancias y elementos favorables para que las mismas puedan darse con posterioridad. Estas condiciones son de orden estrictamente económico y también de naturaleza no económica.

La importancia estratégica que tiene uno de estos elementos, el empresario, explica el por qué de la necesidad de iniciar una serie de investigaciones que cubran los diversos aspectos del tema.

La necesidad de estudiar al empresario es clara si se observa como un factor que promueve cambios en la economía de un país o de una región. En él se conjugan la intuición de un futuro, la aceptación del riesgo que implica lo nuevo, la capacidad para soslayar obstáculos, tanto como la habilidad para romper resistencias emcontradas en el camino.

Pero, aparte de esas observaciones, que en buena medida se refieren a los rasgos de su personalidad, es también extraordinariamente importante para los países subdesarrollados o en proceso de desarrollo, que los mismos tengan un horizonte claro acerca de qué sectores económicos deben merecer su dedicación. En otras palabras: los grupos empresarios no son, generalmente, numerosos; por tanto es de desear en ellos la capacidad para seleccionar las ramas industriales (o de otras actividades económicas) que, ahí y ahora, deben ser desarrolladas de la manera más eficaz de acuerdo a los recursos de que puedan disponer.

En el caso particular de la Argentina, el interés por conocer esta faz desconocida de la economía nacional surge también del excepcional momento histórico en que deberá actuar. Sus actitudes, sus opiniones, sus diversas características, reflejarán la medida en que son potencialmente capaces de ser motores de un cambio profundo, en lo económico y social, de manera tal que su aporte sea positivo en un país que quiera ser moderno. Si su aptitud para crear mejores condiciones económicas para la comunidad no se hace presente, o si por falta de visión histórica o de coraje no aciertan a superar los escollos de la ruta, entonces la parte de futuro que de ellos depende será no menos incierta que la actualidad.

2. Quién

2. Quién es el empresario

Es oportuno destacar, a esta altura de la introducción, que está muy lejos de nuestro pensamiento, cuando nos referimos al empresario, la imagen clásica y vulgar del mismo.

No cabe ya la figura individual, egoísta o endurecida, por cierto que constante y tenaz, a veces de actuación asocial, y que reclamaba para sí todos los riesgos de la aventuura y también todos los beneficios económicos y sociales que la misma pudiera reportarle.

Al hablar de empresario nos ligamos más a una consideración del tema en cuanto es una función, la función empresarial, que fuera delineada por Schumpeter y luego pasara a ser patrimonio común de economistas y sociólogos. Pensamos, entonces, en el empresario como función impuesta por el progreso técnico y que es, más y más, ejercida no de manera individual o personal, sino por un equipo armónico, por un grupo.

En este sentido el papel de estos grupos o conjuntos es el de ofrecer respuestas en lo posible creadoras entre situaciones o condiciones económicas determinadas. En otras palabras, podría decirse que es el ejercicio del liderazgo dentro de la institución económica.[1/]

La ventaja de un enfoque en tanto que función, radica en que elimina el problema de la distinción entre empresarios y capitalistas, y puede ser igualmente aplicado a quienes ejercen esa función en una economía colectivista o a los funcionarios que dirigen las empresas productivas del Estado.

3. El caso de la Argentina

Sobre el tema que nos ocupa creemos que no existe material empírico fruto de una investigación. Sólo en dos libros recientemente publicados pueden encontrarse referencias acerca del empresario argentino. Fillol[2/] destaca en su esbozo los rasgos más negativos (posiblemente ciertos en muchos casos) en tanto que Alexander[3/] se refiere, de manera particular, al aspecto de las relaciones obrero-patronales.

1/ Para un mayor detalle del aporte de Schumpeter a la teoría del empresario, véase Eduardo A. Zalduendo, "El empresario en la obra de Joseph Alois Schumpeter" en Revista de Ciencias Económicas, enero/marzo 1960, Serie IV, Nº 9, págs. 69 a 84.

2/ Tomás R. Fillol, "Social Factors in Economic Development: the Argentine case", MIT Press, 1961.

3/ Robert J. Alexander: Labor relations in Argentina, Brazil, and Chile", McGraw Hill Co. Inc., Nueva York, 1962.

El primer autor recoge la opinión corriente de que "los empresarios argentinos han sido ampliamente criticados por sus tendencias a la carterización, al monopolio, al nepotismo y, en general, a la concentración de la propiedad... también por su falta de deseos de aceptar riesgos y de reinvertir sus utilidades de manera productiva y por prevalecer en ellos la filosofía de los grandes beneficios por unidad vendida más que las rentas masivas en el mercado con poca utilidad por unidad...", y agrega que "... estas críticas son todas válidas, bien fundadas y obviamente constructivas desde un punto de vista del desarrollo económico".4/

El mismo autor culpa a los empresarios de "estar lejos de tener un adecuado conocimiento de las herramientas y métodos modernos de administración" y "que tienden a subordinar los fines meramente comerciales y las metas materiales a consideraciones de prestigio, familiares y de amistad". Dice también que "raramente siente profundamente el sistema de la libre empresa".5/ Cabe destacar, sin embargo, que Fillol también nota una evolución en la administración empresaria, que ha ido pasando de la etapa de aventura personal, a la empresa familiar nuclear, luego a la de tipo familiar extensa para, finalmente, volverse a los administradores profesionales. Otro rasgo anotado se refiere al problema de la "vieja guardia" empresaria que gusta "depender" del Gobierno, al cual recurre en busca de protección contra la competencia; en cambio, los cuadros nuevos son más idealistas, desean el progreso del país, comprenden los ideales de justicia social y esperan un futuro brillante.6/

Los resultados logrados en esta investigación nos permitirán enriquecer, como se verá luego, algunas de esas afirmaciones. Alexander considera más de cerca las relaciones y actitudes patronales frente al problema obrero y a los sindicatos, a las cuales también nos referiremos en su oportunidad.

4/ Fillol, op. cit., pp. 58-59.

5/ Ibid., p. 59.

6/ Ibid., p. 75

4. Plan

4. Plan del informe

En la presentación de los resultados de la investigación se siguen 5 principales campos de exploración que, de acuerdo al objetivo específico del estudio, "permitirán la caracterización sociológica del empresario".

Los cinco temas son los siguientes: a) movilidad social, elaborado principalmente sobre la base de la parte D de la cédula; b) el empresario como clase: su formación y su carrera ocupacional (partes A y E de la cédula); c) el papel empresarial (parte B); d) ideologías empresariales (parte C) y, finalmente, e) actitudes y opiniones ante la realidad económica nacional (parte F).

En cada caso se han elaborado los más importantes cuadros posibles con los datos recogidos; en algunos se presentan de manera separada para cada grupo industrial si se ha logrado apreciar que existe alguna diferencia que debe destacarse entre los grupos; en general, se presentan las tablas para el total de encuestas realizadas.

El análisis se cierra con el bosquejo de lo que podría ser un tipo ideal, en el sentido weberiano, del empresario industrial argentino.

Por último, se agrega una nota motodológica detallada que resume las consideraciones que se tuvieron presentes en el momento de preparar el trabajo de campo y la experiencia recogida en el terreno; allí se incluyen algunas sugestiones que, eventualmente, podrían ser útiles para estudios futuros.

/LOS RESULTADOS

B

LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Nota General

1. Los empresarios entrevistados corresponden a cuatro grupos de la industria manuracturera que se mencionan de esta manera: III (Productos textiles); VIII (Productos químicos); XIII (Metales) y XIV (Maquinarias, excluida la eléctrica).
2. Las letras y números que se encuentran entre paréntesis (por ejemplo: B-5, A-7, etc), corresponden al orden de la pregunta en la cédula utilizada (Anexo II).
3. En todos los casos, salvo que expresamente se indique lo contrario, las respuestas corresponden al total de personas entrevistadas (N = 27).
4. En algunos cuadros no coinciden los totales con la cifra de personas entrevistadas. Así ocurre cuando los empresarios han hecho menos elecciones que las indicadas, o, en otros casos, a dos alternativas le acordaron el mismo orden de inportancia.

I. MOVILIDAD GEOGRAFICA Y SOCIAL - NIVEL EDUCATIVO

1. Origen nacional y urbano de los empresarios (D - 2)

De los 27 empresarios entrevistados, 19 han nacido en la República Argentina. Los 8 restantes provienen de distintos países europeos y solamente dos de otros países latinoamericanos; dos son originarios de Italia y sendos otros de Polonia, Alemania, Francia, España, Chile y Paraguay.

La cantidad de extranjeros (1 de cada 4) es elevada; cabe destacar, sin embargo, que este grupo se origina en naciones que forman el principal caudal de la emigración hacia Argentina.

El origen urbano de los nativos es absoluto; 14 nacieron en Buenos Aires, 2 en sus alrededores (San Martín y Avellaneda) y los restantes en Tucumán, Mendoza y Rosario, respectivamente. Existe alguna diferencia al considerar los 8 extranjeros: 1 latinoamericano (nacionalizado argentino) proviene de una pequeña población rural, el otro de una ciudad capital; 3 europeos de zonas rurales y los 3 restantes, de las ciudades de Hannover, París y Cosenza.

En el cuadro 1 se han cruzado los datos del lugar de nacimiento, a los cuales nos hemos referido, con las décadas en que ese hecho tuvo lugar. Puede apreciarse que el 70 por ciento ha nacido antes de 1920, es decir que se trata de un grupo cuya edad, en estos momentos, oscila entre los 40 y 60 años. Debe destacarse que, entre los 4 empresarios nacidos en la década de los años 30, 3 son graduados universitarios que participan de actividades en el grupo industrial XIV (Maquinarias). Ello sugiere una confirmación de que el mayor nivel educativo acelera la carrera empresaria o de que cada vez resulta más difícil ocupar los puestos superiores de las empresas sin un alto grado de escolaridad; por lo menos así parece ocurrir en las ramas más dinámicas de la industria manufacturera.

/Cuadro 1

Cuadro 1

(D - 1 - D - 2)

DECADA Y LUGAR DE NACIMIENTO DE LOS EMPRESARIOS, PARA EL TOTAL DE LOS 4 GRUPOS INDUSTRIALES

Lugar de nacimiento	Cantidad de empresarios según la década de su nacimiento				Total
	1901 1910	1911 1920	1921 1930	1931 1940	
A. Nativos	4	3	4	3	19
Buenos Aires	3	7	2	2	14
Tucumán	-	1	-	-	1
Avellaneda	-	-	1	-	1
Rosario	1	-	-	-	1
San Martín	-	-	1	-	1
Mendoza	-	-	-	1	1
B. Extranjeros	4	2	-	1	8
Total	9	10	4	4	27

En cuanto a la edad que tenían los extranjeros cuando llegaron al país, 4 del total de 7 lo hicieron en la década de los años 20, siendo niños o muy jóvenes (6, 16, 18 y 22 años). El mayor ha llegado muy recientemente (1961) con 59 años. Los argentinos del interior también han arribado muy jóvenes a Buenos Aires (7, 10 y 23 años). Cabe destacar que entre éstos, 2 llegaron a Buenos Aires luego de estadías prolongadas en el exterior: uno de ellos residió 19 años en Italia y el restante, 2 años en Suiza (datos de la pregunta B - 2b).

/2. Origen

2. Origen nacional y urbano de los padres de los empresarios (D - 3.0 y 3.1)

La gran mayoría de los padres y madres de los empresarios habían nacido también en ciudades. Los únicos países que tienen mayor significación en su aporte rural son Italia y España con 4 y 3 padres - madres, respectivamente. En el caso de los padres y madres argentinos, solamente una persona era de origen rural entre un total de 16. Pero la proporción de origen rural entre los padres - madres es de 1:2 entre los no argentinos y de 1:15 entre los padres y madres argentinos. En el caso de sus hijos (los empresarios), las proporciones eran 4:7 (casi igual) entre los extranjeros y totalmente urbana entre los nativos.

De los 52 padres - madres analizados, 38 no eran argentinos; entre estos extranjeros, 12 no vinieron al país, y 19 lo hicieron antes de 1910. El cuadro 2 muestra con mayores detalles lo expresado.

Cuadro 2
(D-3.0 - D-3.2)

NACIONALIDAD DE LOS PADRES Y MADRES Y AÑOS DE LLEGADA AL PAIS. ORIGEN URBANO Y RURAL DE LOS MISMOS

Padres y madres nacidos en	Década de llegada al país						No viajaron al país	Total	Area de nacimiento	
	1871 1880	1881 1890	1891 1900	1901 1910	1911 1920	1921 1930			Urbano	Rural
Italia	-	1	3	1	-	4	4	13	9	4
España	-	-	1	1	-	-	2	4	1	3
Reino Unido	-	1	5	-	1	-	-	7	6	1
Francia	-	1	-	1	-	-	2	4	4	-
Alemania	-	-	-	-	1	-	2	3	3	-
Polonia	-	-	-	-	-	-	2	2	-	2
Bélgica	-	-	-	1	-	-	-	1	1	-
Lituania	-	-	-	1	-	-	-	1	-	1
Estados Unidos	-	-	-	-	1	-	-	1	1	-
Chile	1	-	-	-	-	-	-	1	-	1
Uruguay	-	1	-	-	-	-	-	1	1	-
Subtotal	1	4	9	5	3	4	12	38	26	12
Argentina	-	-	-	-	-	-	16	16	15	1
Total	1	4	9	5	3	4	28	54	41	13

/Todas las

Todas las razones expuestas por los empresarios acerca de los motivos que obligaron a emigrar a sus padres tienen una explicación económica directa, expresada con frases de este tipo: "deseo de progresar", la búsqueda de "mejoramiento económico" y otras similares. Entre los padres extranjeros, 2 lo hicieron para acelerar su carrera dentro de grandes empresas de capital extranjero (una inglesa y otra americana) en las cuales ya trabajaban (D-3.3).

3. Movilidad social y nivel educativo

En el cuadro 3 se presenta una comparación entre el nivel educativo alcanzado por los padres y el logrado por los hijos; de manera resumida los resultados, expresados en años de escolaridad, pueden verse en el cuadro 4. Existe un incremento general en el nivel de escolaridad que se acerca a los 3 años. Pero este incremento es dispar si se comparan los distintos grupos industriales por separado. En tanto que se aprecia una leve disminución en el Grupo VIII (Productos químicos), el aumento registrado en los empresarios de los Grupos XIII (Metales) y XIV (Maquinarias) es notable: 4.5 y 4.9 años, respectivamente.

Considerando los casos de manera individual, se ve que las disminuciones se presentan en sólo 5 casos, pero 2 de éstos pertenecen a empresarios del Grupo VIII y otros 2 al Grupo III. Debe destacarse también que, con la excepción de 10 personas, el resto de los empresarios tenía estudios universitarios, aun cuando en 5 casos incompletos.

Los universitarios graduados de los Grupos XIII y XIV fueron 10; 4 en abogacía (edades: 14, 47, 48 y 54 años), 4 en ingeniería (edades: 26, 31, 48 y 60 años) y 2 contadores públicos (1 doctorado en economía; edades: 29 y 46 años). Los 2 universitarios graduados del Grupo III eran ingenieros industriales (45 y 52 años). Casi todos ellos (8) se habían graduado en la Universidad de Buenos Aires, 1 en la del Litoral, 2 en Italia y 1 en Francia.

Los empresarios fueron consultados sobre si habían realizado cursos especiales o comerciales. Unos pocos (4) habían realizado cursos breves sobre temas de organización de empresas, relaciones humanas y control de calidad. Entre los graduados universitarios, 3 habían realizado estudios complementarios en el extranjero (2 en Estados Unidos y 1 en Inglaterra); uno de ellos se había doctorado en economía y otro tenía un grado menor en derecho.

Entre los que no habían realizado cursos complementarios (ya sea en el exterior o en el país) solamente 1 - abogado - agregó un comentario: "Lamentablemente.

/Cuadro 3

Cuadro 3

(D-3.4 - D-3.4 - E-1)

OCUPACION PATERNA Y NIVEL EDUCATIVO DE PADRES E HIJOS. NIVEL MEDIO DE ESCOLARIDAD POR GRUPOS INDUSTRIALES

Profesión u ocupación del padre	Educación del padre		Educación del hijo a/		Estimación de la escolaridad (en años) b/	
					Padre	Hijo
A. Grupo III						
Ger. comercio	Sec. ...	I	Primaria	C	11	7
Empl. banco	Sec-Bachiller	C	Univ-Economía	I	12	14
Industrial	Sec-Per.Merc.	C	Univ-Ing.Ind.	C	12	18
Comerciante	Sec-Bachiller	C	Univ-Ing.Ind.	C	12	18
Comerciante	Sec-Bachiller	C	Sec-Per.Mer.	C	12	12
Industrial	Sec. ...	I	Sec.Bachiller	C	11	12
Exportador	Sec.Bachiller	C	Primaria	C	11	7
B. Grupo VIII						
Empl.ferrov.	Sec. ...	I	Univ.Contador	I	11	14
Viajante com.	Sec-Bachiller	C	Primaria	C	12	7
-	Sec. ...	I	Univ-Economía	I	11	13
Ger.Comercio	Primaria	C	Sec-Bachiller	I	7	11
Empr.industr.	Univ.Abogado	C	Sec-Bachiller	C	17	12
C. Grupo XIII						
Policía	Univ-Abogacía	I	Sec-Bachiller	I	13	10
Ganadero empr.	Primaria	C	Univ-Abogacía	C	7	17
Comerciante	Primaria	I	Univ-Farmacia	I	4	14
Militar	Univ.Medicina	C	Univ-Abogacía	C	19	17
Empl.comercio	Primaria	C	Univ.Ing.Mec.	C	7	18
Gerente comer.	Sec-Normal	C	Univ-Economía	C	12	17
Industrial	Univ-Ing.	C	Univ-Ing.	C	18	18
D. Grupo XIV						
Industrial	Univ-Ingen.	C	Univ-Ingen.	C	18	18
Ger.Industria	Primaria	C	Univ-Abogacía	C	7	17
Militar	Univ.Medicina	C	Univ-Ingen.	C	18	18
Industrial	Primaria	C	Univ-Contador	C	7	16
Empleado	Primaria	C	Sec-Industrial	C	7	12
Militar	Primaria	C	Primaria	C	7	7
Músico	Primaria	C	Univ-Filosof.	I	7	15
-	-	-	Univ.Abogacía	C	-	17

a/ En cuanto a los puestos jerárquicos actuales de los empresarios entrevistados, puede verse la nota metodológica (D-4); basta recordar aquí que las entrevistas se realizaron en el más alto nivel posible.

b/ Calculado 7 años para el ciclo primario y 5 años para el secundario. En los casos de curso completo (C) para el universitario, según la carrera. En los casos de cursos incompletos (I) según lo indicado por el entrevistado.

Cuadro 4
(D-3.5 - E-1)

NIVEL DE ESCOLARIDAD DE PADRES E HIJOS, POR GRUPO INDUSTRIAL

Grupo industrial	Nivel de escolaridad (Promedio, en años)			
	Padres	Hijos	Aumento o disminución	
III	11.6	12.6	+	1.0
VIII	11.6	11.4	-	0.2
XIII	11.4	15.9	+	4.5
XIV	10.1	15.0	+	4.9
Total	11.1	13.9	+	2.8

/II. EL

II. EL EMPRESARIO COMO CLASE - CARRERA OCUPACIONAL

1. Edad y antigüedad en la empresa (A-1 y D-1)

Los grupos que cuentan con empresarios más jóvenes son el XIV y el VIII. La edad media del primero es de 36 años, y de 43 en el segundo, en tanto que la media para todos los grupos es de 47 años (véase cuadro 5).

Se ha podido apreciar también que las diferencias entre la edad mayor y menor en los grupos III, VIII y XIII no es grande ya que alcanza a 12, 16 y 15 años, respectivamente. Pero, en el grupo XIV, la amplitud es 2 veces mayor (31 años).

En cuanto a la permanencia en la misma empresa que hoy dirigen, se aprecian diferencias notables entre los distintos grupos industriales. La media del grupo III es de 26 años y de apenas 7 en el XIV. Ello está también ligado a que, por ejemplo, esos mismos grupos son los que tienen personal de mayor y menor edad media (véase cuadro 5).

Cuadro 5
(A-1 y D-1)
EDAD Y ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA (EN AÑOS)

Grupo industrial	Edad		Antiguedad	
	Menor y mayor	Media	Mínima y máxima	Media
III	45-57	53	8-38	26
VIII	38-54	43	8-29	16
XIII	46-61	53	7-30	19
XIV	26-57	38	1-19	7
Conjunto	26-61	47	1-38	16

/2. Carrera

2. Carrera ocupacional

No parece haber ninguna actividad previa que se destaque netamente como "preparadora" de los futuros dirigentes. En efecto, en cualquiera de los cuatro grupos las actividades realizadas con anterioridad por los empresarios difieren y son múltiples.

En el grupo III muchos de los directores han sido antes gerentes de diferentes departamentos: fábricas, ventas, contaduría; otros habían trabajado antes como profesionales en las plantas, o en las secciones de ventas, dibujo, relaciones laborales, propaganda, contaduría, etc. Incorporando algunos otros tipos de tareas como auditoría, secretaría general, vigilancia, asesoramientos, etc., el panorama es similar en los tres grupos restantes.

3. Formas de reclutamiento (A-2)

En los grupos III y VIII las respuestas se concentran casi totalmente en la alternativa "por ascenso dentro de la empresa". En el grupo III es similar la cantidad de respuestas "por ascenso" y "por nombramiento del Directorio". En el XIV aparecen más diversificadas las vías de designación: en la misma cantidad aparecen "por ascenso", "por ser propietario" y "por contratación".

Estas respuestas merecen, sin embargo, ser consideradas con mayor cuidado, pues se pudo apreciar que existían muchos casos en que las razones no eran exclusivas y, por otra parte, las categorías propuestas no son totalmente excluyentes unas de otras.

4. Criterios de selección del personal directivo y ejecutivo

A las alternativas propuestas (antiguedad, condiciones de personalidad y estudios realizados) los entrevistados agregaron algunas otras, como ser: experiencia (que podría o no estar ligada a la antigüedad en la empresa), capacidad (relacionada a educación y antigüedad y experiencia), referencias morales, etc.

Si bien puede hacerse extensiva a este punto la observación del párrafo final del punto 3, pueden, sin embargo, señalarse algunas notas distintivas.

En los grupos III y XIV los factores más tenidos en cuenta, y que se destacan netamente de los otros, son "personalidad y estudios"; en los grupos VIII y XIII parece ser más clara la preferencia por "condiciones de personalidad".

/El cuadro

El cuadro 6, preparado para el conjunto de los grupos, muestra nítidamente la aceptación de las "condiciones de personalidad" como criterio primordial para la selección de los funcionarios superiores de las empresas.

Cuadro 6
(B-6)

PRINCIPAL CRITERIO PARA SELECCIONAR EL PERSONAL SUPERIOR

Criterios utilizados por la empresa	Total de selecciones para cada grado de importancia - Total de los 4 grupos		
	1°	2°	3°
Antiguedad	2	4	8
Condiciones de personalidad	20	3	1
Estudios realizados	2	13	4
Varios	3	2	1

5. Los factores decisivos para surgir en la Argentina (F-23)

Los elementos más importantes en la Argentina para surgir o para tener éxito son, de acuerdo a la opinión del conjunto de los empresarios consultados, el trabajo duro en primer término, la educación en segundo lugar, y la honradez en tercero.

Como se puede apreciar en la pregunta F-23, se presentó a los entrevistados la alternativa de efectuar una graduación de la importancia que asignaba a 8 factores: las relaciones políticas, las relaciones familiares, los amigos, la suerte, el trabajo duro, la educación, el dinero y la honradez.

Para el conjunto de los cuatro grupos, se elaboró una escala sencilla asignando distintos valores a cada posición. Por ejemplo, cada elección de un factor como "muy importante" se consideraba con un valor 2; a "importante", 1; a "indifirente", 0; a "sin importancia", -1; y, finalmente, a "ninguna importancia", -2. De esta manera fue posible lograr una discriminación más clara para cada factor (Véase cuadro 7).

/Cuadro 7

Cuadro 7
(F - 23)

LOS FACTORES CONSIDERADOS "MUY IMPORTANTES"
DENTRO DE CADA GRUPO

Grupo	Orden y cantidad de elecciones de los factores más numerosos
III	1°) Trabajo duro, 5 veces 2°) Educación y honradez, 4 veces cada uno 3°) Dinero, 2 veces 4°) Relaciones políticas, 1 vez
VIII	1°) Trabajo duro y educación, 3 veces cada uno 2°) Honradez, 2 veces 3°) Relaciones políticas y relaciones familiares, 1 cada uno
XIII	1°) Trabajo duro y honradez, 6 cada uno 2°) Educación, 5 3°) Relaciones políticas, 3 4°) Amigos y suerte, 1 cada uno
XIV	1°) Trabajo duro, 5 2°) Relaciones políticas, educación y honradez, 2 cada uno 3°) Relaciones familiares, amigos,y dinero 1 cada uno

Dijimos ya que el trabajo duro, la educación y la honradez eran los factores primordiales para surgir en la Argentina: reunen el 72 por ciento de los puntos de la escala del cuadro 8. En cambio, se les asignó poca importancia a la suerte, los amigos y las relaciones familiares. Los factores más decisivos señalados coinciden con la observación realizada en otros países acerca de las vías de promoción social utilizada por los grupos pertenecientes a clases medias.

/Cuadro 8

Cuadro 8
(F - 23)

ESCALA PARA TODOS LOS FACTORES DE ACUERDO AL PUNTAJE ASIGNADO A CADA POSICION

Factores	Total de la selección de c/u a/					Total de puntos
	MI	I	i	SI	NI	
Trabajo duro b/	19	6	1	-	-	44
Educación	14	7	3	-	-	35
Honradez	14	7	2	2	-	33
Relaciones políticas	7	9	2	4	3	13
Dinero	3	15	2	3	2	14
Amigos	2	11	6	4	1	9
Relaciones familiares	2	12	4	4	3	6
Suerte	1	8	9	2	5	2

a/ Las iniciales de los 5 grados de las alternativas corresponden a: MI: muy importante - I: importante - i: indiferente - SI: sin importancia - NI: ninguna importancia.

b/ A título de ejemplo, el total de puntos se logra de esta manera: (19 x 2) + (6 x 1) + (1 x 0) = 42, etc. Véase el texto.

6. El móvil de la actividad empresaria (B-12)

Los empresarios, en casi todos los casos, escogieron tres factores, en orden de importancia, que ellos estimaban buscar preferentemente en su actividad económica.

En conjunto, los factores que señalaron como más importantes en su actividad fueron "la oportunidad de ayudar a la gente", y en el mismo nivel, "la seguridad económica". Un segundo grupo de factores lo constituyó la búsqueda de "prestigio social" y "la independencia personal".

/El factor

El factor menos escogido fue el "riesgo en los negocios". Esto estaría de acuerdo con lo ya señalado por Schumpeter de que el empresario no soporta los riesgos ni tampoco corresponde a su función el correr tras ellos.7/

Además, la selección presenta matices diferenciales entre los empresarios de los diversos grupos. Así, en el grupo III la primera prioridad está repartida entre tres factores: oportunidad de ayudar a la gente, seguridad económica y llegar a la meta deseada. El grupo VIII se decidió netamente por la búsqueda de la seguridad económica; el XIII, de manera muy definida, por la oportunidad de ayudar a la gente y, finalmente, el XIV por ayudar a la gente, lograr prestigio y seguridad económica.

El cuadro 9 presenta el total de elecciones y orden de prioridad de cada factor para cada uno de los grupos y para el conjunto de los mismos.

Desde un punto de vista sociológico, resulta de interés destacar que cuatro personas consideran que el prestigio social es la motivación preferente de su actividad: uno pertenece al Grupo III (Textiles) y los 3 restantes al Grupo XIV (Maquinarias). Se analizaron distintas variables para ver si alguna de ellas se relacionaba de manera clara con esta elección. Difieren en edad, nacionalidad, en ser hijos o no de inmigrantes. El único rasgo común es el de ser graduados universitarios; en cuanto a la profesión de sus padres, 2 eran militares y 2 industriales.

7. Satisfacciones y sinsabores de los empresarios

Como toda tarea, la dirección de las empresas brinda a los miembros ejecutivos de nivel superior molestias y alegrías. Se les preguntó acerca de cuáles eran las principales satisfacciones y sinsabores que encontraban en su labor.

En el cuadro 10 (B-13 y 14) se han señalado todas las respuestas individuales; en algunos casos se han resumido tratando de destacar lo que se ha estimado más importante en cada una de ellas.

7/ Véase Joseph A. Schumpeter, Teoría del desenvolvimiento económico; Fondo de Cultura Económica, México, 1957 (2a. edición castellana), p. 143.

/Cuadro 9

Cuadro 9
(B - 12)

FACTORES PRIMORDIALES BUSCADOS EN SU ACTIVIDAD
POR LOS EMPRESARIOS a/

Factores	Grupo III			Grupo VIII			Grupo XIII			Grupo XIV			Total			Puntos b/
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1. Oportunidad de ayudar a la gente	2	-	1	2	2	2	5	1	-	4	1	1	11	4	4	45
2. Seguridad económica	2	3	-	4	1	-	1	2	-	3	1	1	10	7	1	45
3. Prestigio social	1	-	2	-	1	1	-	-	1	3	1	1	4	2	5	21
4. Independencia personal	1	-	1	-	1	-	1	1	-	-	2	-	2	4	1	15
5. Llegar a la meta deseada	2	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	9
6. Posibilidad de mandar	-	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2	1	8
7. Riesgo en los negocios	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	2	2

a/ Las cifras 1, 2 y 3 de los encabezamientos de columnas corresponden al orden de prelación asignado por los empresarios.

b/ A cada selección por la. prioridad se le asignó un valor 3; a la 2a., 2 y a la 3a., 1 punto.

/Cuadro 10

Cuadro 10
(B - 13 y 14)

SATISFACCIONES Y SINSABORES DE LA TAREA DE EMPRESARIO

Satisfacciones	Sinsabores
Grupo III	
- Lograr el prestigio de la empresa.	- Ver la hostilidad con que se recibe el éxito en la Argentina.
- Obtener la confianza del consumidor y sentir que se considera a la empresa como seria.	- Sentir la incomprensión de la gente.
- Sentir que en el trabajo normal el personal responde y está satisfecho.	- Ver el fracaso de los planes por causas ajenas.
- Ayudar a que dentro de la empresa se sienta un calor de hogar.	- Ver al personal insatisfecho y que no responde.
- Ver a la empresa desarrollarse normalmente produciendo lo que pide el mercado.	- Ver en los colaboradores la falta de empuje para iniciar y realizar.
- Dar la empresa un paso adelante cada año.	- Las malas relaciones laborales.
- Ver a la empresa desarrollarse de acuerdo a los planes.	- Los problemas ocasionados por cosas sin importancia.
Grupo VIII	
- La marcha ascendente de la empresa y simultáneamente el progreso de sus integrantes.	- La falta de organización y las malas relaciones laborales.
- Realizar actos con responsabilidad personal.	- No poder cumplir planes y compromisos.
- Ver los trabajos bien planeados y bien realizados.	- Perder tiempo en cosas inútiles y discutir cosas sin importancia.
- Lograr lo que se propone.	- No ver realizado lo que había propuesto.
- Lograr mayores ventajas mejorando la calidad y racionalizando la producción.	
Grupo XIII	
- Dirigir algo.	- El luchar con la burocracia estatal.
- Trabajar en equipo, solucionar problemas y luchar de manera dinámica.	- Los inconvenientes de la burocracia (de la propia empresa y de la ajena).
- Lograr la satisfacción de todo el personal.	- Tratar con los aventureros del ramo en relaciones comerciales.
- Realizar los planes.	- Los problemas financieros.
- Ver buena calidad en los productos terminados.	- La falta de calidad en los productos terminados.

/Cuadro 10 (Conc.)

Cuadro 10 (Conc.)

Satisfacciones	Sinsabores
- El trabajar en una industria básica, por su incidencia sobre el balance de pagos y porque el acero promueve el bienestar general.	- La deslealtad, la ingratitud y el apetito de los hombres.
- Cumplir el deber a satisfacción.	
Grupo XIV	
- Ver los planes realizados.	- La carencia de elementos humanos
- El éxito y la buena marcha de la empresa.	- No poder cumplir con los compromisos de orden de producción y financieros.
- Sentir como puede uno contribuir o adecuar su empresa a la estructura moderna que exige el país.	- Tener que promover y despedir personas de acuerdo a su eficiencia y no por sus cualidades personales.
- Abrir campos, hacer cosas nuevas, hacer sentir el progreso.	- Los problemas de las relaciones humanas en la empresa.
- El éxito y la buena marcha de la empresa.	- La situación general del país y los conflictos y desinteligencias con el sector laboral.
	- Los choques con esquemas ajenos o exteriores a la empresa.
	- Las dificultades que surgen de la intervención de las oficinas del Estado.

III. EL

III. EL PAPEL DEL EMPRESARIO

1. El papel del empresario

En dos momentos (B-8 y B-15) se les preguntó a los empresarios su opinión acerca del papel que debe desempeñar en el medio económico de nuestro país y, también, con respecto a la sociedad en general. Las respuestas fueron, en gran parte, ampliaciones una de otra. Dada la forma de presentación de las contestaciones, se ha tratado de destacar algunas características comunes dentro de cada grupo.

Entre los empresarios del grupo III (Textil), está bastante generalizada la opinión de que deben superar su propio ámbito, pero los rasgos no parecen estar bien definidos aún. En tal sentido, por ejemplo, se opina que el empresario debe "tener una participación más activa en la conducción nacional ... y no puede sustraerse a las responsabilidades sociales que el momento actual le asigna". Este tipo de respuesta tiene, en otros casos, algunas especificaciones más concretas, si bien a veces en sentido contrario. Dentro de una corriente de respuestas hay quienes se orientan por "proporcionar trabajo constante y el mejor bienestar posible al personal", "asegurar el autoabastecimiento del país" y dar a la sociedad "productos buenos y baratos". En otro sentido, se expresa el deseo de que "el empresario tenga una actuación fuera de la empresa a los efectos de orientar la política del país" sólo con el móvil de que desde allí "defienda los intereses de la empresa". De todos modos, entre ambos polos la mayoría parece estar más cerca de la primera opinión; una respuesta tipo podría ser la que destaca el papel "de promotor con sensibilidad social (no puede ser sólo el hombre de balances) ..., el modernizador, el coordinador de máquinas, hombres y voluntades".

En el grupo VIII (Productos químicos) parece ser que el sentido social se manifiesta o se expresa de manera menos clara o, tal vez, menos neta que en el caso anterior. Se habla, por ejemplo, "de responder a los compromisos (y se menciona en primer término "a los accionistas") ... y que "se debe obrar como factor de poder", "fomentar el desarrollo y estabilidad del país.. pues de esta manera difiende sus propios intereses ... y no hacer obra social directa". En algún caso se manifiesta el deber de "elevar el nivel económico social de sus empleados".

/"El pensar

"El pensar sólo en la ambición del dinero no es ser industrial o empresario" y "hacer dinero todos": estos términos tan opuestos expresan la polaridad de los empresarios del grupo XIII; pero sin duda que el segundo de los dos juicios seleccionados fue excepcional. La opinión más clara y socialmente más orientada puede sintetizarse así: "El papel del empresario debe consistir en tratar de hacer coincidir el interés de la empresa con el interés del país, prestar gran atención a la fuerza de trabajo y proyectar todo en una obra social" (se ejemplificó: "capacitación").

Los empresarios del grupo XIV (Maquinarias) han señalado así su papel frente al desarrollo económico del país: "ser el promotor de la economía del país", "ser el esqueleto del desarrollo económico nacional", etc. Una expresión más amplia señala que "el papel del empresario es mayor de lo que él mismo cree que es; por eso actúa menos de lo que debiera hacerlo en problemas de interés general", y, finalmente, más categórico fue quien expresó que el empresario debe "tratar de comprender el proceso de transformación social y no estar a la "zaga" de él; debe comprender que él es parte de ese proceso y debe contribuir a crear la comunidad de empresa".

Complementando estos rasgos puede señalarse que, con sólo dos excepciones, todos los entrevistados opinaron que existe en el país escasez de empresarios de alto nivel; también se consideró cierto el juicio de que entre los grupos empresarios aparecen, en muchos países, personas aventureras y extranjeras. Se señalaron en este caso dos excepciones y dos respuestas intermedias ("bastantes"). En cambio, está más generalizada la opinión de que las personas extranjeras o aventureras no forman un porcentaje elevado dentro del grupo industrial al cual pertenecen (B 15-16 y 17).

2. Tipo y características de la personalidad (B-10 y 9)

Los empresarios del grupo XIV constituyen el conjunto que, de manera más neta, se autoclasifican como "realizadores"; los del grupo III, con la misma claridad se consideran como "innovadores". En conjunto, el tipo "realizador" ha sido el más elegido; nadie se ha considerado "imitador" o "tradicionalista" (Véase cuadro 10-a)

/Cuadro 10-a

Cuadro 10-a
(B - 10)

TIPOS DE EMPRESARIOS SEGUN SU AUTOCLASIFICACION

Tipos	Cantidad de elecciones por grupo industrial				Total
	III	VIII	XIII	XIV	
Innovador	5	1	-	1	7
Realizador	1	3	2	5	11
Organizador	1	1	3	2	7
Financista	2	-	1	2	5
Coordinador	22	-	1	1	4
Imitador	-	-	-	-	-
Tradicionalista	-	-	-	-	-

En cuanto a los atributos personales que, a juicio de los entrevistados, deben reunir los empresarios, se destaca en el conjunto la iniciativa como el más importante; luego se considera la capacidad de planear y, en tercer orden, la capacidad de tomar decisiones.

En el cuadro 11 (B-9) se muestran las diferencias entre los grupos; el puntaje total se ha calculado del mismo modo que el cuadro 9.

También puede apreciarse que nadie considera significativo como factor importante de primer orden el espíritu de riesgo y sólo uno, la capacidad de trabajo.

/Cuadro 11

Cuadro 11
(B - 9)

PRINCIPALES ATRIBUTOS QUE DEBE REUNIR UN EMPRESARIO

Atributos	Grupo III			Grupo VIII			Grupo XIII			Grupo XIV			Total			Puntos
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Iniciativa	5	-	1	2	-	1	3	1	-	3	3	-	13	4	2	49
Capacidad de realizar	1	4	1	1	2	2	-	1	2	2	-	1	4	7	6	32
Capacidad de planear	2	2	-	1	1	1	-	1	1	2	2	1	5	6	3	30
Capacidad de decidir	1	1	2	1	2	1	1	1	-	1	2	2	4	6	5	29
Constancia	1	-	2	-	-	1	2	1	-	1	-	1	4	1	4	18
Capacidad de trabajo	-	1	1	-	-	-	1	1	3	-	2	3	1	4	7	18
Capacidad de riesgo	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	1	4	-	1	4	6

3. Las tareas de los empresarios (B-1 a 3)

Los tipos de tareas realizadas por los empresarios presentan algunos rasgos diferentes según el grupo industrial dentro del cual actúan.

Así, por ejemplo, dentro del grupo III (Textil) la ocupación más definida está relacionada con la comercialización de productos, y luego con la coordinación y control general, incluyendo alguna dedicación al planeamiento y análisis del mercado. Sólo una persona señaló dedicarse a los problemas financieros. En el grupo VIII los aspectos financieros parecen atraer más la preocupación de los empresarios entrevistados; este tipo de tareas se acentúa en el grupo XIII, y aún más entre los del grupo XIV. Sólo una persona en cada uno de estos dos últimos señaló que su principal tarea está relacionada casi totalmente con el manejo de las relaciones públicas en el más alto nivel (con organismos del Gobierno, bancos, etc.).

/Entre el

Entre el conjunto de 27 empresarios, sólo 3 indicaron que su principal esfuerzo está ligado muy directamente con la parte productiva de la empresa.

Con referencia al tiempo dedicado a sus tareas, de entre los 27 entrevistados, 23 expresaron que era superior a 8 horas diarias (12 manifestaron dedicación "full-time"); los 4 restantes lo hacían sólo durante 4 ó 5 horas, pues atendían simultáneamente la dirección de otras empresas.

4. La empresa como sistema de autoridad (B-4 y 5)

Como se señala en la Nota Metodológica, las personas visitadas ocupan los escalones más altos de la pirámide de autoridad de las empresas.

Se les preguntó acerca de la cantidad de niveles de supervisión vigentes en sus empresas; las respuestas no parecen muy satisfactorias ya que, en varios casos, no conocían este aspecto; en otros manifestaban que eran "más o menos" tantos y muy pocos pudieron indicarlos hasta un nivel de supervisión dentro de la fábrica (por ejemplo, hasta capataz). Entre las respuestas logradas, las de 5 ó 6 niveles parecen ser las más corrientes.

5. La toma de decisiones (B-7)

Este aspecto es, posiblemente, uno de los más críticos en toda organización burocrática[8/] y, por ende, en la empresa industrial. Es evidente en los niveles consultados donde deben adoptarse las decisiones finales en los aspectos y problemas de mayor importancia para la vida presente y futura de la empresa.

En el cuadro 12 (B-7) se han reunido formas tipos que representan las variedades más diversas. Ello hace suponer diferencias en razón de tratarse de empresas nuevas o antiguas en su estructura, por el mayor o menor individualismo de los directores y por el grado de dependencia de casas centrales situadas en el extranjero que procuran mostrar su grado de autonomía

En muchos casos, en particular los directores de las empresas de mayor dimensión, han señalado una fuerte y difundida tendencia a adoptar decisiones colectivas. Los grupos se organizan de diferente manera, entrando a ser miembros de ellos directores y gerentes a quienes puedan competir los problemas de acuerdo a la distribución de funciones.

8/ Palabra utilizada en su acepción sociológica estricta.

/Cuadro 12

adro 12
(B-7)

TIPOS DE MODALIDAD ESTRUCTURAL PARA ADOPTAR LAS DECISIONES PRINCIPALES EN LOS NIVELES SUPERIORES

Grupo industrial	Quienes adoptan las decisiones más importantes a/	Quienes adoptan las decisiones finales para:				Quienes deciden en caso de divergencias respecto a las decisiones finales para:			
		Producir algo nuevo	Realizar una campaña de propaganda	Fijar los precios	Determinar las modalidades de venta	Producir algo nuevo	Realizar una campaña de propaganda	Fijar los precios	Determinar las modalidades de venta
III	Directorio	Directorio				Propietarios en el directorio			
	Comité de Directores a/	Comité de Directores	Gerente General	Comité de Directores		Primero: Directorio Luego: Presidente			
	Directores delegados	Director Delegado	Director Comercial			Directorio			
VIII	Presidente e interesado b/	Casa Matriz			Presidente	Casa Matriz			
	Directorio	Directorio		Gerente General		Presidente			
XIII	Director delegado e interesados	Director delegado, Jefes de producción y ventas	Gerencia de relaciones públicas - Jefe de ventas	Directores delegados y Gerentes de ventas		Presidente			
	Presidente	Presidente		Director Comercial		Casa Matriz			
	Consejo de Administración	Junta de Directores	Departamento Comercial			Primero: Consejo de Administración Luego: Directorio			
	Directorio	Directorio				Directorio			
XIV	Comité de Directores c/	Consejo de Directores	Gerencia de ventas	Consejo de las empresas del grupo	Consejo de las empresas del grupo	Directorio	Comité de Directores	Consejo de cada empresa y Comité de Directores	Consejo de cada empresa
	Comité Ejecutivo o Financiero	Directorio	No hace	Comité Financiero		Presidente			
	Directorio	Presidente y Gerente de Ventas	Director Comercial	Directorio	Directores Comercial y Financiero	Presidente	Director Comercial	Presidente	Comité de Directores interesados
	Comité de Dirigentes de la Empresa	Casa Matriz	Gerencia General		Dirigentes de Ventas	Primero: Gerente General, delegado por Casa Matriz Luego: Casa Matriz			

a/ En el caso de los comités de directorio según los problemas considerados su constitución varía; en otros se incorporan a los gerentes generales, jefes de producción o de fábrica, etc.
b/ Hemos denominado "interesado" al director o gerente (uno o varios) a los cuales puede competir determinado problema.
c/ Se trata de un directorio del cual dependen otras empresas.

6. La manifestación del éxito en los empresarios (B-11)

Se deseaba conocer de qué manera interpretaban los entrevistados que su labor empresaria era llevada a buen término o, en otras palabras, qué signos les permitían apreciar que iban logrando el éxito.

Hemos seleccionado de cada grupo tres respuestas de mayor interés; algunas de ellas, con palabras distintas, repiten las mismas ideas.

III. "Por los comentarios del consumidor".
"Por el resultado del ejercicio".
"Por el progreso de la empresa".

VIII. "Si veo desarrollar la empresa de manera racional".
"Viendo cumplidos los planes de la empresa".
"Por la aceptación de nuestros productos por el mercado".

XIII. "Si veo que la gente más capaz que me rodea desea trabajar y seguir en la empresa".
"Por los resultados económicos y de producción de la empresa".
"Si volviera a nacer sería nuevamente empresario".

XIV "Viendo si puedo llevar a cabo la instalación de empresas nuevas y si mantengo mi posición por las mismas".
"Por las cifras de la facturación".
"No tengo idea".

IV. SISTEMA DE CREENCIAS DEL EMPRESARIO ACERCA DE LOS OBREROS Y SINDICATOS

1. Las virtudes del obrero argentino (C01)

Entre la larga lista de elementos positivos que los entrevistados han destacado acerca del obrero argentino, puede decirse que solamente uno sobresale claramente entre todo el conjunto de virtudes. Se trata de la facilidad para aprender o asimilar sus tareas; esta capacidad, por otra parte, se ha destacado de manera igual en las respuestas de empresarios de los 4 grupos industriales. Debemos subrayar que, en algunos casos, esa virtud se expresó con algunos matices diferenciales como ser habilidad, capacidad de adaptabilidad, ductilidad, etc.

No resultando posible aunar los resultados en unas pocas categorías homogéneas, se ofrece el cuadro 13, que enumera, de manera breve, todas las respuestas.

Cuadro 13 (C-1)

VIRTUDES DEL OBRERO ARGENTINO

Grupo III	Grupo VIII
- Facilidad de aprender (4 veces) - Docilidad (2 veces) - Ingenioso, honesto, capaz, vivaz, inteligente, ágil, leal, dúctil, gran habilidad manual.	- Capacidad de asimilación (4 veces) - Agil manualmente, pacífico, vivaz, fiel, de alta preparación técnica, sensible, aspira a superarse, de alta calidad, honesto, responsable, decente, paciente.
Grupo XIII	**Grupo XIV**
- Trabajador (4 veces) - Capacidad de asimilación (3 veces) - Hábil (3 veces) - Capacidad de creación, inteligente, adaptable, de iniciativa, agudo (sabe salir del paso con pocos elementos)	- Capacidad de asimilación (3 veces) - Ductilidad (2 veces) - Capacidad de trabajo (2 veces) - Disciplinado (2 veces) - Cooperador con la empresa, honrado, inteligente, buen compañero, orgulloso de su tarea, técnicamente capaz, de iniciativa, no es autómata, capta muchas tareas.

Las virtudes subrayadas han sido señaladas por empresarios nacidos en en extranjero .

2. Los

2. Los defectos del obrero (C-1)

La lista de defectos es mucho más diversificada; ninguno sin embargo se puede seleccionar como algo neto; solamente la falta de constancia aparece indicada alguna vez en todos los grupos (véase cuadro 14).

Cuadro 14
(C - 1)

DEFECTOS DEL OBRERO ARGENTINO

Grupo III	Grupo VIII
- Falta de constancia - Informal, poco prolijo, sin ambición, haragán, indolente, pacífico, le gusta ser dirigido, carece de criterio propio, sin interés por el futuro, desorganizado, se deja llevar por dirigentes gremiales.	- Inconstante. - Busca protección, no le interesa la productividad, valora su jornal y no su función, no confía en el empleador, poco prolijo, individualista, le falta especialización, no le interesan las elecciones gremiales, no busca el progreso.
Grupo XIII	**Grupo XIV**
- Contracción irregular (2 veces). - No sigue las órdenes, obedece por temor, no rinde lo que puede, envidioso, busca el descanso, "la viveza criolla", no es muy responsable, el mismo de los empresarios: ser tradicionalista, es manejado por dirigentes gremiales, inconstante.	- Falta de constancia. - Carece de visión global, mentalidad de masa (2 veces), carece de sentido de jerarquía, pasivo e influenciable, desorganizado, desatento con su tarea, le falta educación general, se desalienta si no es promovido, le gusta poner a prueba al superior.

Nota: Los defectos subrayados se han señalado por empresarios nacidos en el extranjero.

3. El

3. El trato rígido con los subordinados (C-10)

Los empresarios fueron interrogados acerca de si eran partidarios del trato rígido en tres aspectos: sus subordinados inmediatos, los obreros y los subordinados en general.

En el grupo VIII 2 empresarios (entre 5) contestaron de manera afirmativa a las 3 posibilidades. Em ambos casos se trataba de personas de nivel educativo medio, uno extranjero y otro hijo de extranjero. Las razones que indicaron para justificar su elección fueron: "El trato rígido hace producir a la gente", en un caso, y "debe haber disciplina", en el otro. Cabe señalar que en esta última empresa se han producido huelgas por motivos propios de la empresa; este hecho sólo ocurrió en poquísimos casos dentro de la muestra observada.

Una persona del grupo III respondió también afirmativam te, pero sólo en el caso de tratarse de obreros, ya que - dijo - "las masas deben manejarse rápidamente".

Las respuestas de los empresarios que contestaron negativamente (25 entre los 27) expresan, en algunos casos, una comprensión humana destacable. De cada grupo hemos tomado las justificaciones siguientes, y que se estima expresan mejor el pensamiento general recogido.

Grupo III

1. "Es mejor contar con un colaborador que con un subordinado".
2. "Se debe dejar participar a la gente, ya que de otra manera se los anula".
3. "El trato rígido impide el desarrollo de la personalidad y, por lo tanto, se desaprovechan cualidades humanas; por otra parte ello no impide el orden, la disciplina o el respeto".

Grupo VIII

1. "La frialdad no es una manera de actuar".
2. "Creo que el hombre es capaz de discernir y ser responsable".

Grupo XIII

1. "Hay que convencer: a la gente no sólo se le paga con dinero, sino también con honor y cariño".
2. "Vale más una palmada que un grito".
3. "Se debe ser amable y cortés: es más provechoso para la empresa y para uno mismo".
4. "No se gana nada con el látigo".

/Grupo XIV

Grupo XIV

1. "Es más útil la colaboración como producto de la identificación; vale mucho más que todos se sientan cómodos y dejar desempeñar a cada uno su papel".
2. "El consentimiento es indispensable para llevar las cosas a buen fin".
3. "Es un problema de relaciones humanas y, además, afecta el nivel de producción".

4. Actitud de los empresarios ante lo sindical

a) Interesó conocer cuál era la opinión de los empresarios acerca de si los dirigentes y delegados del sindicato de obreros que actuaba en su empresa estaban realmente preocupados por el bienestar de los trabajadores.

El cuadro 15 muestra que el conjunto estima que están interesados en algún grado (desde "un poco" hasta "muy"). Existen, sin embargo, diferencias entre los grupos.

Cuadro 15
(C - 2)

OPINION ACERCA DEL INTERES DE LOS DIRIGENTES SINDICALES DE LA EMPRESA EN EL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES

Alternativas	Grupos				Total	
	III	VIII	XIII	XIV		
- Muy interesados	-	1	1	2	4	18
- Interesados	2	1	3	3	9	
- Solamente un poco	3	1	-	1	5	
- Ningún interés	2	2	-	-	4	
- No contestaron	-	-	3	2	5	

b) Con referencia a la actitud del sindicato de la empresa ante el problema de la productividad, los datos del cuadro 15 muestran una mayor cooperación en los sindicatos que participan de la actividad de los grupos III y XIII (véase el cuadro 16). Pero, en conjunto, las opiniones favorables y desfavorables están equilibradas.

/Cuadro 16

Cuadro 16
(C - 3)

OPINION ACERCA DE LA COLABORACION QUE OFRECE EL SINDICATO DE LA EMPRESA A LA MAYOR PRODUCTIVIDAD

Alternativas	Grupos				Total	
	III	VIII	XIII	XIV		
- Mucha cooperación	-	-	2	-	2	10
- A veces ayuda	4	-	2	2	8	
- No ayuda ni interfiere	1	2	1	2	6	
- A veces interfiere	1	3	1	2	7	9
- Interfiere mucho	1	-	1	-	2	
- No contestaron	-	-	-	2	2	

c) Acerca de la opinión empresaria sobre la política a sostener en materia sindical se formularon 4 preguntas. La primera (C-7) se refería a si estimaban conveniente la existencia de las organizaciones sindicales para la defensa de los derechos y del nivel de vida de los trabajadores. La mitad de los entrevistados (14) optaron por una alternativa que no expresaba una respuesta precisa: "Los sindicatos son, en gran parte, lo que son los mismos trabajadores". Una tercera parte (8) opinaron que los sindicatos perjudican (mucho o poco) a los trabajadores (Véase el cuadro 17).

La segunda pregunta (C-4) planteaba el problema de la política que el empresario opina que su empresa debía sostener frente al sindicato. Las alternativas eran diversas y ubicadas entre dos polos: "eliminación si fuera posible" y "cooperación máxima". Los resultados, opuestos en algún sentido a los obtenidos en la pregunta comentada anteriormente, (C-7), sugiere dudas acerca de la validez del resultado logrado en aquélla (pregunta C-7).

/Cuadro 17

Cuadro 17
(C - 7)

OPINION ACERCA DE SI LOS TRABAJADORES DEBEN TENER SINDICATOS PARA DEFENDER SUS DERECHOS Y SU NIVEL DE VIDA

Alternativas	Grupos				Total
	III	VIII	XIII	XIV	
- Les perjudican mucho más de lo que les ayudan	-	-	1	-	1
- Les perjudican un poco	3	1	1	2	7
- No ayudan ni perjudican	-	-	-	-	-
- Les ayudan un poco	-	1	2	1	4
- Los sindicatos son, en gran parte, lo que son los mismos trabajadores	4	3	3	4	14
- No contestaron	-	-	-	1	1

No obstante, se puede apreciar que en el grupo VIII (Productos Químicos), 4 de 5 empresarios consideran que la empresa debe evitar fortalecer el sindicato. (Véase el cuadro 18.)

Cuadro 18
(C - 4)

POLITICA QUE DEBERIA SOSTENER LA EMPRESA DEL ENTREVISTADO FRENTE AL SINDICATO

Alternativas	Grupos				Total
	III	VIII	XIII	XIV	
- Eliminarlo si es posible	-	-	1	-	1
- Evitar fortalecerlo	2	4	1	-	7
- No preocuparse por el sindicato	-	-	-	-	-
- Ayudar al sindicato	5	1	1	5	11
- Cooperar en alto grado con el sindicato	-	-	3	4	7
- No contestaron	-	-	1	-	1

/Se intentó

Se intentó establecer si la actitud expresada hacia los sindicatos, en el sentido de plantear una política de cooperación o no, estaba relacionada con alguna otra variable, como por ejemplo, nivel de escolaridad y edad.

En el cuadro 19 se aprecia que los graduados universitarios tienen una actitud y propician una política de mayor comprensión y colaboración con las organizaciones sindicales de la empresa y forman un grupo ligeramente más joven que aquel que propugna la eliminación o debilitamiento del sindicato.

Cuadro 19
(C - 4 y E/D - 1)

ACTITUD ANTE EL SINDICATO, POR AÑOS DE ESCOLARIDAD Y EDAD

Alternativas	Escolaridad			Edades		
	Cantidad de años y títulos universitarios	Promedio en años		Años	Promedio en años	
- Eliminarlo si es posible	18 (ingenieros)	18.0	11.1	48	48.0	48.6
- Evitar fortalecerlo	7, 7, 7, 11, 12, 13, 14, (los dos últimos universitario incompleto)	11.5		39, 47, 48, 54, 56, 57, 61	48.8	
- Ayudar al sindicato	12, 12, 12, 14, 14, 15, 17, 17, (abogados) 18, 18 y 18 (ingenieros)	15.1	14.9	26, 34, 38, 39, 41, 45, 47, 48, 49, 52, 57	43.2	43.7
- Cooperar en alto grado con el sindicato.	7, 10, 16, (contador) 17 y 17 (abogados) 17 (Dr. en Ciencias Económicas) 18 (ingeniero)	14.6		29, 31, 46, 47, 48, 54, 47	44.6	
- No contestaron	18 (ingeniero)	18.0	18.0	60	60.0	60.0

/La tercera

La tercera pregunta (C-5) planteaba el problema del grado de control que debería tener el Estado sobre los sindicatos para lograr un desarrollo económico más acelerado. Como puede apreciarse en el cuadro 20, una proporción elevada (13 entre 27) se inclinó por un aumento del control en lo referente al aumento de salarios y derecho a la huelga. El resto de respuestas se distribuye entre las otras alternativas y una cantidad importante que no contestó (véase el cuadro 20).

Cuadro 20
(C - 5)

OPINION ACERCA DE LA POLITICA SINDICAL DEL ESTADO PARA LOGRAR UN DESARROLLO ECONOMICO ACELERADO

Alternativa	Grupos				Total
	III	VIII	XIII	XIV	
- Aumentar el control	4	4	4	2	13
- Dejar el control actual	3	-	-	2	5
- Dar más libertad al sindicato	-	-	1	2	4
- No contestaron	-	-	2	2	5

Por último, la cuarta pregunta (C-6) planteaba la posibilidad de si consideraban conveniente o de alguna utilidad el que los trabajadores contaran con alguna representación en los organismos que formulan y ejecutan planes de desarrollo económico (véase el cuadro 21).

/Cuadro 21

Cuadro 21
(C - 6)

OPINION ACERCA DE LA CONVENIENCIA DE LA REPRESENTACION LABORAL DE LOS ORGANISMOS DE PLANIFICACION ECONOMICA

Alternativas	Grupos				Total
	III	VIII	XIII	XIV	
- La consideran imprescindible	2	-	1	2	5
- Sería de alguna utilidad	1	3	4	2	10
- No habría diferencia	-	1	-	1	2
- Sería perjudicial	2	1	1	1	5
- Sería muy inconveniente	2	-	1	1	4
- No contestaron	-	-	-	1	1

Como puede apreciarse, algo más de la mitad de los empresarios estiman que esa representación sería "útil o imprescindible". Sólo el grupo III (Textil) tiene resultados no definidos.

d) También los empresarios fueron interrogados acerca de si conocían personalmente al delegado sindical de su empresa (C-9). Las respuestas afirmativas fueron 14; sin embargo, en sólo 4 casos se reunían periódicamente con estos delegados. En varios de los casos restantes se señaló que la gestión de las relaciones industriales se realizaba a través de las gerencias o secciones correspondientes.

V. OPINION

V. OPINION Y ACTITUDES SOBRE EL PROCESO ECONOMICO ARGENTINO

1. Condiciones generales para el desarrollo económico

Todos los empresarios entrevistados (con una única excepción dentro del grupo textil) manifestaron su acuerdo con la necesidad de que la Argentina cuente con un plan de desarrollo económico a largo plazo. En algunos casos acompañaron su "sí" con el agregado de "positivamente sí", "de manera rotunda", "no hay otra salida", "incluso a corto plazo". Uno de los empresarios fue más explícito y destacó que, además, era "deseable que se estudiaran los problemas económicos argentinos de una manera metódica e inteligente y que el mismo no sea interrumpido por los cambios políticos". (F-12.)

Entre las medidas más urgentes que se señalaron para acelerar el desarrollo económico del país se mencionó la necesidad de "lograr estabilidd política y tranquilidad", "aplicar al menos el plan elaborado por la CEPAL", "el saneamiento de los déficit del Estado", "eliminar la iliquidez", "plan de energía y comunicaciones", "saber a dónde vamos". (F-6.)

A largo plazo, señalaron que el plan que era necesario preparar debería encarnar: el problema de la formación técnica de la mano de obra que requieren todos los sectores, la tecnificación a fondo del sector agropecuario, la solución del problema energético y de transportes y comunicaciones, el apoyo a la industria pesada, aumentar las exportaciones tradicionales y fomentar la exportación de productos no tradicionales con una financiación apropiada, y el apoyo a la inmigración y a las industrias extractivas. (F-7.)

La opinión acerca de las ramas industriales que se expendirán en los próximos 5 años favorece, en general, a la industria petroquímica, siderúrgica y metalúrgica, de una manera neta; luego se mencionaron la industria química, de celulosa y papel y de maquinarias y motores (construcción, herramientas, automotores). (F-17.)

Respecto a las ramas industriales que, en opinión de los empresarios entrevistados, disminuirán su producción, una tercera parte opina que ello ocurrirá en los sectores textil, de automotores y de metalurgia liviana. Se insinúa una oposición en el sentido de que muchos de los empresarios del grupo III opinan que la industria automotora se verá afectada, en tanto que

/los entrevistados

los entrevistados de los grupos XIII y XIV opinan en general que ello ocurrirá en el sector textil. La rama de la industria metalúrgica liviana también ha sido otra de las más mencionadas, especificándose, en algunos casos, la producción de bienes durables de consumo (artículos para el hogar). (F-17.)

También los empresarios consultados opinaron que existirá a corto plazo escasez (algunos, incluso, señalaron que ya era apreciable) de mano de obra de nivel técnico y profesional. Esta opinión es sostenida por 22 de los 27 empresarios. A veces se señaló que puede depender de la situación actual y futura en el orden político. En el nivel de técnicos se destacó, entre las especialidades escasas en un futuro inmediato, a las siguientes: matriceros, torneros, mecánicos, operadores de máquinas herramientas y personal de supervisión. (F-22.)

Cuatro de cada 5 empresarios reconocieron un papel de importancia al cumplido por las fuerzas armadas en la promoción de la industria siderúrgica y de automotores. Se señaló que han sido el factor desencadenante en el desarrollo de la industria pesada (algunos lo limitan hasta el año 1950), que han tecnificado la mano de obra cordobesa y promovido al pequeño empresario de esa zona. También otros entrevistados mostraron que el lado negativo de esa moneda ha sido su apartamiento de las misiones propias de las fuerzas armadas. Los ejemplos que mencionaron los empresarios se refirieron a actividades industriales que estuvieron ligadas, de alguna manera, al ejército y a la aeronáutica; en ningún caso se mencionó la marina. (B-19.)

2. Qué entiende el empresario por libre empresa

Las respuestas a esta pregunta expresan, sin duda, toda una mentalidad y tienen un gran contenido ideológico. Pero, contra lo que podría suponerse, se ha podido advertir que es entendido de muy diversas maneras, algunas de las cuales son contradictorias.

De las respuestas de los empresarios de cada grupo, se han seleccionado las más claras, aun cuando fueren opuestas. (F-10.)

Grupo III

1. "La modalidad en la cual la actividad privada se desarrolla con mayor eficiencia y posibilidades".
2. "Es competencia sana, elevación de nivel de vida y facilita el desarrollo de inquietudes".

/3. "La

3. "La ausencia del Estado como empresario o ejerciendo controles excesivos, en todos los aspectos".

4. "La facultad de comerciar firmemente, pero deberían regularse por organismos competentes algunos productos básicos de importancia social".

5. "El concepto de libre empresa es un pretexto utilizado por mentalidades retrógradas para no tener limitación en sus ansias de poder".

Grupo VIII

1. "Es la actividad económica librada a la iniciativa particular independiente de todo control estatal, directo o indirecto".

2. "Es la libertad suficiente para permitir a las empresas tomar por sí las decisiones de su administración".

3. "La libertad de actuar en una rama económica, dentro de un marco legal que permite la competencia, y dentro de principios éticos".

Grupo XIII

1. "Dejar en manos de la actividad privada la industria y el comercio, pero aceptando la supervisión del Estado".

2. "Respondo con ejemplos: las economías de Alemania o Francia, es decir actuando con un plan de desarrollo económico".

3. "La posibilidad de desarrollar la capacidad de creación de fuentes de trabajo dentro de las leyes, y sin costosas interferencias del Estado, realizando una revolución pacífica".

4. "Posibilidad de desenvolverse dentro de la actividad económica sin más interferencias gubernamentales que las derivadas del control necesario para asegurar la armonía y la paz sociales".

Grupo XIV

1. "La libre competencia".

2. "El empresario tiene ciertos márgenes de decisión, especialmente dentro de su empresa. No quiere decir que no deban existir planes estatales, pero es libre si yo puedo actuar dentro del mismo".

3. "Es un concepto muy manoseado".

4. "La libre empresa es una concepción económica anticuada y retardataria".

Salvo 2 excepciones, los empresarios no encuentran opuestos el sistema de libre empresa y el desarrollo económico. (F-11.)

Las dos terceras partes de los entrevistados están de acuerdo en que la intervención del Estado en los negocios tiende a destruir la iniciativa privada. El resto (que es mayoría dentro del grupo XIV) está en desacuerdo con un juicio tan rotundo o señalaba algún tipo de limitación a su conformidad. (F-24 a.)

/3. La

3. La inflación y la opinión empresaria

Sólo 4 empresarios manifestaron que no apoyarían una política de mayores créditos bancarios en el caso de que esto ocasionara cierto grado de inflación. Las excepciones correspondieron a los grupos III y VIII. Además, en pocos casos se aclaró que, en primer lugar, ese caudal crediticio debería volcarse a "industrias sanas", "de alta productividad" y "otorgarse con criterio selectivo". (F-14.)

En general, 22 entrevistados concordaron en que un estado inflacionario los perjudicaría en sus costos, o produciría desequilibrios en las necesidades de capital en giro, en la disminución real de los montos por cobros pendientes, etc. En los 5 casos restantes creen que no los afectaría y que, si bien en un primer momento les ocasionaría alguna dificultad financiera, el saldo sería beneficioso, en tanto que la inflación se presentara con un ritmo limitado. (F-9.)

4. Política comercial exterior

El grupo de industriales de la rama textil opina que se debe proteger a la industria nacional permitiendo la importación en mejores condiciones de maquinarias, productos semielaborados y materias primas. En general, creen posible que se puedan aumentar algo las exportaciones de productos agropecuarios pero no la de productos de la industria (F-1 y F-19). No son partidarios de importar productos agropecuarios; la mitad permitiría, en cambio, introducir maquinarias agrícolas y ninguno (salvo una excepción) la de productos elaborados por su empresa (F-15). Solamente 2 empresas han iniciado algunos primeros contactos con empresarios de Colombia, Uruguay, México, Paraguay y Chile para participar en alguna forma concreta en la ALALC. (F-13.)

Dentro del grupo VIII, los empresarios se manifestaron más directamente como proteccionistas, estimando que no deben importarse productos si existe producción nacional de calidad y cantidad suficientes. No creen que sea posible aumentar las exportaciones del agro y sí, en cambio, aúnque sea tímidamente, las de productos industriales al grupo de países de la ALALC; pero solamente una empresa ha tenido ya algunos contactos con empresarios de Colombia, Chile, Paraguay y Uruguay.

/Los empresarios

Los empresarios del grupo XIII han señalado, sin excepciones, como los anteriores, también una posición proteccionista: favorecer la importación de materias primas, maquinarias (que no se produzcan en el país) y prohibición de importar mercaderías superfluas o suntuarias.

Consideran probable que se pueda aumentar la exportación de productos agropecuarios (si el campo se mecaniza) e incluso, podrían exportarse productos industriales si el Estado tiene una política económica inteligente en ese aspecto. Se señaló, a título de ejemplo, que empresas argentinas han ganado ya licitaciones internacionales para vender alambre a Brasil y Uruguay; a este último país también pueden enviarse perfiles de hierro para la construcción.

Los empresarios del grupo XIV también se manifestaron proteccionistas de la industria nacional, pero están conformes en que se inicie una selección por calidad y se favorezca la importación de materias primas. La mitad cree posible que se aumenten las exportaciones agropecuarias, en tanto que, con sólo una excepción, creen posible que se comience a exportar productos industriales en cantidades limitadas. Dentro de este grupo es donde se ha logrado mayor cantidad de respuestas favorables a la pregunta si han iniciado contactos para participar de manera activa en el mercado de la ALALC (especialmente para países limítrofes).

5. El momento actual

Consultados acerca del nivel de actividad desarrollada en el momento de la entrevista, 18 empresarios manifestaron que lo hacían bajo la capacidad de producción: en esa situación lo hacían 4 empresas textiles, 3 de productos químicos, 3 del grupo metales y todas las del grupo maquinarias. Una de las personas señaló que la razón de esa situación era "la política de estabilización propugnada por el Gobierno e inspirada por el Fondo Monetario Internacional". (F-4 y F-5.)

La totalidad de los empresarios de los 4 grupos han concordado en que el momento político por que atraviesa el país de ninguna manera nos favorece en el exterior.

/La falta

La falta de seguridad y la pérdida de prestigio y confianza se han señalado como golpes duros en lo económico y financiero, y también se dijo: "falta legalidad", "vivimos un estado de pseudoconstitucionalidad", "estamos bajo una dictadura disfrazada", "impresionamos como una republiqueta", "nos aislamos", "quebrada la línea jurídica, el exterior perdió la confianza en nosotros", "se perdió el prestigio, recobrado, de país serio". (F-16.)

6. Otras opiniones

Todos los empresarios, salvo una excepción, concuerdan en que prefieren vender muchas unidades a precios menores que pocas a precios mayores. (F-18.)

Entre los medios de acción empleados y considerados eficaces para conquistar mercados, la calidad ha sido el más nombrado; luego los precios menores, el cumplimiento de los plazos de entrega y, en cuarto término, la propaganda. (F-20.)

Todos los empresarios de los grupos III (Textil) y XIV (Maquinarias) consideran que su mercado es de orden nacional; en cambio, 2 del grupo VIII (Productos químicos) y 1 del XIII (Metalurgia) lo limitaron al gran Buenos Aires y centros urbanos importantes del interior. (F-21.)

Entre los sectores o ramas industriales que han sido mencionados por los empresarios como contando ya con proyectos comcretos de expansión a corto plazo (2 años) a cargo de sus empresas, se mencionaron los siguientes: maquinarias para la industria agropecuaria, industria de partes de automotores y tractores, aluminio, estampados de metales, aceros especiales, astilleros, máquinas para inyectar plásticos, máquinas herramientas para usos especiales, hilados plásticos textiles y para neumáticos, cloruro de vinilo, soda cáustica, textiles en general. (F-3.)

/CONCLUSION

CONCLUSION

ENSAYO DE UN TIPO IDEAL DEL EMPRESARIO INDUSTRIAL ARGENTINO[9/]

Con el conjunto de características, rasgos y criterios, recogidos en la investigación cuyos resultados acaban de exponerse, es posible intentar la elaboración de un tipo ideal del empresario industrial argentino, válido dentro del marco de las limitaciones especialmente señaladas en la Nota Metodológica.[10/]

El empresario industrial argentino se considera a sí mismo como un realizador más que como innovador o organizador. Le preocupa, por esa razón, encontrar trabas o resistencias que dificulten el logro de sus metas.

Si tenemos presente sus notas personales podemos decir que se trata de personas maduras (de 45 a 50 años), nacidas en alguna ciudad argentina, de padres europeos inmigrantes procedentes, también, de zonas urbanas. Su nivel educativo es superior al de sus padres, y, expresado en años de escolaridad, alcanza a casi 14 años, o sea algo más allá del nivel secundario de nuestro sistema educacional.

Hace ya cierto tiempo - unos 15 años - que se desempeña en la empresa. En ella ha realizado, desde su ingreso, tareas de muy distinta índole hasta alcanzar su puesto actual. A sus tareas dedica hoy más de 8 horas diarias y son aquéllas de naturaleza diversa, pero con una mayor dedicación a las que se refieren a la dirección y control generales y a la actuación de los problemas de índole financiera en la gestión de la empresa.

9/ La expresión "tipo ideal" se utiliza en el sentido que le adjudicara Max Weber. Para mayores detalles sobre su alcance y utilidad, véase John C. McKinney, "Methodology, Procedures and Techniques in Sociology" en H. Becker y A. Boskoff Modern Sociological Theory in Continuity and Change, The Dryden Press, Nueva York, 1957, pp. 224 y ss.

10/ Como se señala en la Nota, se trata siempre de opiniones expresadas por los empresarios. En estudios posteriores sería conveniente analizar las actividades y conductas reales, la opinión de la comunidad y de distintos grupos que participan en la vida de la empresa, la opinión de los empresarios a través de las centrales que los representan, etc.

/No tiene

No tiene muy claramente definido su papel frente a la sociedad en cuyas instituciones económicas actúa. Estima que las condiciones necesarias que se requieren para surgir en Argentina son el trabajo duro, la educación y la honradez; su actividad está orientada por la búsqueda de su seguridad económica, pero tratando de encontrar oportunidades de ayudar a la gente; no es grato a su motivación empresarial la búsqueda de los riesgos o del mando o poder. No tiene tampoco muy difundido cuál es la satifacción o el disgusto que preponderan en su trabajo.

Las actividades que realiza en su empresa son compartidas en equipos de directivos y funcionarios, que adquieren hoy una mayor importancia en la adopción de las decisiones. Sin embargo, la constitución, funcionamiento, y atribuciones de estos grupos es muy variada.

La selección de los empleados y ejecutivos superiores la realiza tomando en cuenta, como factor primordial, las condiciones de personalidad del candidato y luego el grado de educación formal que ha alcanzado. Su trato con los subordinados de todos los niveles se basa en el convencimiento de que el trato rígido no produce mayores ventajas y prefiere lograr el consentimiento de los mismos.

Considera que los obreros de sus fábricas tienen como principal virtud la capacidad de aprender y adaptarse a distintas tareas, pero que las desempeña bien aunque irregularmente y con inconstancia.

Está convencido de que los sindicatos son lo que son los mismos obreros y de que los dirigentes obreros se preocupan realmente del bienestar de sus bases. Difieren en cuanto al entendimiento de la cooperación del sindicato respecto al logro de una mayor productividad. Estima, asimismo, que la política de su empresa debe ser ir hacia el logro de la mayor cooperación con el sindicato, y de manera muy especial, mientras éste actúe sin interferencias de orden extragremial. Está de acuerdo en la conveniencia de que la parte obrera participe, con una representación propia, en los organismos públicos encargados de tareas de programación y desarrollo económicos.

En materia económica general, es un firme convencido de la necesidad de proteger la industria nacional. Cree, también, que el país debe contar con un programa de desarrollo económico que sirva de orientación para "saber a dónde vamos".

/Sobre el

Sobre el contenido ideológico del concepto de "libre empresa", tiene opiniones confusas y si intenta definirlo, en conjunto, lo presenta con matices propios, y a veces contradictorios, con el que difunden las centrales empresarias.

Estima que las fuerzas armadas, y en particular el ejército y la fuerza aérea, han desempeñado un papel muy importante en la promoción y desarrollo de las industrias siderúrgicas y automotoras. Está confundido por la situación actual y percibe claramente el desprestigio y la desconfianza que ella ocasiona en el exterior y que le obliga, en este momento, a mantener a sus fábricas trabajando bajo su capacidad de producción.

Es partidario de vender muchos productos a precios más bajos, aun cuando el nivel de sus ganancias de la empresa sean las mismas. Considera que participa en un mercado de orden nacional y que puede conquistarlo, de acuerdo a su experiencia, con productos de calidad.

Está dispuesto a soportar algún grado de inflación si logra mayores créditos bancarios en el momento actual; cree posible el aumento de las exportaciones de productos agropecuarios siempre que el campo se tecnifique y se mecanice; y, si el Estado lleva a cabo una política inteligente, cree también posible comenzar a incrementar las exportaciones de productos industriales no tradicionales.

/NOTA METODOLOGICA

NOTA METODOLOGICA

a) Carácter y limitaciones del estudio

Ya se ha señalado la falta total de investigaciones empíricas sobre el empresario en la Argentina. Por esa razón, en este caso adquiere particular importancia subrayar el carácter y el alcance que se ha otorgado al estudio.

Dentro de la terminología metodológica generalmente aceptada, debe clasificarse como de tipo exploratorio. Es decir que se espera obtener con él material e informaciones que ayuden a delimitar más claramente el objeto mismo. Se busca, también, obtener indicios o sugestiones que permitan elaborar, luego, algunas hipótesis que puedan ser sometidas a prueba en investigaciones posteriores.

De allí que la interpretación de sus resultados debe merecer, por parte de los lectores, un mayor cuidado y evitar generalizaciones erróneas o al menos, aventuradas. El carácter exploratorio que tiene la investigación justifica la atención y detalles que se brindan en esta Nota Metodológica, ya que las limitaciones del estudio son mayores que las habituales. En tal sentido, por ejemplo, nos remitimos a las características de la muestra utilizada. (Véase punto C.)

Para la selección de las personas no se partió de ninguna definición previa. Puede, sin embargo, señalarse que todas las personas entrevistadas tienen dos rasgos comunes: el primero se refiere al puesto ocupado en la empresa (directivos del más alto nivel) y el segundo, al tipo de funciones que realizaban: en todos los casos, estas tareas eran ejecutivas aun cuando de distinta naturaleza: financieras, de producción, etc.

Tampoco resulta redundante recalcar que sólo se refiere a empresarios industriales de determinadas ramas manufactureras. Es decir, que surge la necesidad de realizar estudios del empresario agropecuario, del empresario de actividades económicas realizadas por el Estado, el empresario de servicios públicos, etc.

b) La cédula de entrevista

La División de Asuntos Sociales de la CEPAL elaboró un proyecto de cédula al cual se le formularon algunas observaciones o aclaraciones y se sugirió la incorporación de nuevas preguntas. Sobre esta base, el organismo mencionado

/preparó una

preparó una cédula propuesta como definitiva. Esta cédula sufrió algunas modificaciones, la principal de las cuales consistió en el cambio total de las preguntas referentes a la situación económica nacional.

El Anexo II incluye el texto completo de la cédula utilizada en el estudio. Como puede advertirse en él, se divide en 6 temas principales:

A. Carrera ocupacional

B. Papel y función del empresario

C. Ideología empresaria sobre su medio y los sindicatos

D. Movilidad social

E. Nivel educacional

F. Actitud y opinión sobre el proceso económico nacional.

c) Selección de los grupos y empresas

No se cuenta con suficientes elementos para calcular la dimensión del universo (empresarios), y por lo tanto, el tamaño de la muestra necesaria para lograr resultados estadísticamente significativos. Como se podrá apreciar enseguida, una parte de la muestra ha sido determinada al azar.

i) Elección de los grupos industriales. La selección de las empresas se realizó dentro de 4 grupos industriales de la clasificación corriente que se utiliza en los censos y estadísticas industriales de la Argentina.

Los 4 grupos señalados son:

Número del Código Censal	Denominación
III	Textiles
VIII	Productos químicos
XIII	Metales (excluido maquinarias)
XIV	Maquinarias y vehículos (excluida la eléctrica)

Al iniciarse la investigación se pensaba abarcar también el grupo XV dedicado a la producción de Máquinas y Productos Eléctricos pero, luego, por falta de tiempo, fue eliminado.

ii) Elección de las empresas. En total fueron entrevistados 27 directivos de otras tantas empresas. Todas éstas ocupaban más de 100 personas cada una y 13, dentro del mismo número de 26, sobrepasaban la cantidad de 1 000. La lista de las firmas se incluye en el Apéndice 3.

/Si bien

Si bien todas las entrevistas fueron realizadas en la ciudad de Buenos Aires, los establecimientos industriales de las empresas se encontraban ubicados, en muchos casos, fuera de ese radio (por ejemplo, en las provincias de Córdoba y Buenos Aires).

La selección de las empresas se hizo dentro de dos grandes grupos: 11 fueron elegidas por llenar una condición objetiva adicional y el resto, es decir 16, se eligió al azar dentro de dos listas: la primera, la utilizada en el Censo Industrial de 1954 (último disponible); la segunda, una lista adicional de empresas nuevas o que han superado la cifra de 100 luego de 1954.

i) Selección por condición adicional: las 11 empresas así escogidas lo fueron de una lista de 100 empresas industriales que en 1959 (o en ejercicios comerciales cerrados ese año) realizaron ventas superiores a 349 millones de pesos, publicada por la revista "Panorama de la Economía Argentina" (Nº 14/1960).

De esa lista de 100 empresas se tomaron las 2 ó 3 empresas de cada grupo que tuvieron mayores ventas. Ninguna de las así seleccionadas bajaba de 450 millones de pesos de venta por año.

Cabe destacar que, de esta forma, se introdujeron en la muestra varias empresas de gran tamaño y dinamismo que comenzaron su producción con posterioridad al año 1954.

ii) Selección al azar dentro de la lista del Censo Industrial de 1954: siendo esta lista la última completa disponible para todo el país, utilizando la Tabla de Números al Azar de Fisher se eligieron 11 empresas con administración en la ciudad de Buenos Aires. Cuando aparecían empresas de las provincias o del Estado, se tomaba el número siguiente. La lista preparada fue más extensa pero sólo se llegaron a utilizar las 11 mencionadas.

iii) Selección entre empresas nuevas: aprovechando otra lista preparada para un estudio que realiza el Centro de Investigaciones Económicas del Instituto Torcuato Di Tella ("Demanda de profesionales, universitarios y técnicos en el sector industrial"), se pudo contar con una lista (actualizada a abril de 1962) de empresas que ocupaban más de 100 personas y que no figuran incluidas en la lista del Censo Industrial de 1954.

Procediendo en la misma forma que en el caso anterior, se seleccionaron 5 empresas: 2 de cada uno de los grupos XIII y XIV y 1 del VIII.

/En resumen,

En resumen, según la razón de su inclusión en la muestra, el total de encuestas completadas se puede descomponer así:

GRUPO INQ	Cantidad de empresas con más de 100 obreros (Censo Industrial 1954)		Cantidad de empresas en la muestra			
			Razón de su inclusión			TOTAL DE ENCUESTAS COMPLETADAS
	En todo el país	Capital Federal y Gran Buenos Aires	Por mayores ventas	Selección al azar		
				Censo 1954	Empresas nuevas	
			(a)	(b)	(c)	
III	232	202	3	4	-	7
VIII	97	68	2	2	1	5
XIII	176	116	3	2	2	7
XIV	230	107	3	3	2	8
Total	735	493	11	11	5	27

Además, debe mencionarse que se produjo un rechazo y una postergación indefinida luego de haberse comenzado la entrevista. Estos 2 casos, que no se incluyen en la cifra de 27, correspondieron a empresas del grupo XIV, elegidas al azar.

d) Características generales de las empresas seleccionadas

Los datos ofrecidos en las tablas siguientes se refieren a algunas características generales reunidas por las empresas a las cuales pertenecían los empresarios entrevistados.

i) Año

i) Año de fundación

Década de fundación	Grupo industrial				Total
	III	VIII	XIII	XIV	
Hasta 1899	1	-	-	1	2
1900 - 09	-	-	1	-	1
1910 - 19	-	-	-	1	1
1920 - 29	3	-	-	1	4
1930 - 39	1	4	2	1	8
1940 - 49	2	-	3	1	6
1950 - 59	-	1	1	3	5

ii) Forma legal

Entre las 27 empresas, solamente 2 no habían adoptado la forma de sociedad anónima. Las 2 excepciones eran una cooperativa y una sociedad de responsabilidad limitada.

iii) Personal ocupado

Todas las empresas fueron seleccionadas, como ya se expresó, entre aquellas que ocupaban más de 100 personas. En conjunto alcanzaban a 68 800 personas.

Escala de personal ocupado	A: Cantidad de empresas y B: total de personal ocupado (en miles de personas) por grupo industrial								Total	
	III		VIII		XIII		XIV			
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
100 - 499	2	0.6	1	0.2	3	0.8	3	0.7	9	2.3
500 - 999	1	0.6	2	1.5	-	-	2	1.1	5	3.2
1 000 - 2 499	-	-	1	2.0	2	3.5	-	-	3	5.5
2 500 - 4 999	4	15.0	1	3.8	2	7.0	-	-	7	25.8
5 000 - 9 999	-	-	-	-	-	-	2	16.0	2	16.0
10 000 y más	-	-	-	-	-	-	1	16.0	1	16.0
Total	7	16.2	5	7.5	7	11.3	8	33.8	27	68.8

/Promedio general

Promedio general: 2.5 miles de personas ocupadas

iv) Puestos de las personas entrevistadas

La gran mayoría pertenecían a los directorios de las empresas. Más específicamente: 7 de ellos eran presidentes del directorio, 4 vicepresidentes, 7 directores de distintas denominaciones, 7 gerentes y subgerentes generales (algunos pertenecían al directorio), 1 subtesorero y 1 jefe de fábrica.

v) Producción más importante

Las empresas fueron consultadas acerca de qué tipo de productos consideraban más importantes entre los varios que elaboraban sus fábricas. Dentro de cada grupo industrial se mencionó los productos siguientes:

Grupo III: hilados y tejidos de lana, algodón y otras fibras; cintas y elásticos; medias de mujer y zapatillas de distintas telas.

Grupo VIII: productos químicos y plásticos en general, hilados sintéticos y artificiales; tintas; antibióticos y especialidades medicinales.

Grupo XIII: astilleros navales; reparación de vagones ferroviarios; papel y envases de aluminio; fundición de hierro y acero; alambre; matrices y estampas; chapas y productos de metales no ferrosos; perfiles de acero y calentadores.

Grupo XIV: automóviles; elásticos y resortes para la industria ferroviaria y automotora; motores diesel y "nafteros"; repuestos de automotores; máquinas para la industria lechera.

e) Las entrevistas

Todas las entrevistas fueron realizadas por los propios investigadores y la colaboración activa de un ayudante especialmente seleccionado. Para proceder de esta forma se tuvo presente que era deseable que la entrevista se realizara en el nivel ejecutivo superior de las empresas.

Las audiencias eran solicitadas telefónicamente con "alguna persona del Directorio que realizara tareas ejecutivas", sin mencionar que se trataba de una encuesta para evitar negativas antes de que se conociera el verdadero sentido y contenido del estudio.

/Antes de

Antes de comenzar la entrevista a estos empresarios, se les entregaba un Memorandum (véase Apéndice 1), que resume el propósito de la investigación. Luego se les aclaraba que podrían, si lo consideraban necesario, dejar de contestar cualquier pregunta, sin necesidad de justificar su negativa. Cabe destacar que sólo excepcionalmente se utilizó esta franquicia y en casi todos los casos fue ante preguntas referentes a aspectos o circunstancias que desconocían.

También se les sugirió que fueran breves en sus respuestas; se les recalcó el carácter confidencial que se otorga a las mismas en razón del propósito científico del estudio.

Las preguntas que en la cédula anexa llevan la identificación A-2, B-6,9,10,12, C-2,3,4,5,6,7,10, y F-20,23 y 24 fueron presentadas en tarjetas, lo cual facilitó el recuento de las diferentes alternativas e hizo mucho más rápido el procedimiento.

Las entrevistas se realizaron entre fines de abril y principios de junio de 1962, en la ciudad de Buenos Aires. Debe señalarse que en ese momento la situación era muy poco propicia por razones de inestabilidad política y de incertidumbre sobre el futuro social y económico del país. Estas razones pueden haber influido en el ánimo de las personas de manera desfavorable, y alterado las respuestas, tal vez más apropiadas en el mes de febrero, es decir cuando se preparó la cédula que se utilizó en la entrevista.

Junto al encuestador, estuvieron presentes en varias entrevistas (4 en total) otras personas del directorio, pero su no intervención y la conversación posterior hacen suponer que no han alterado o influido las respuestas.

Algunos pocos de los entrevistados preguntaron si era posible que se les dejara la cédula para contestarla con mayor tranquilidad y precisión. Se les explicó que el éxito de la encuesta dependía, en buena parte, del hecho de que se lograran respuestas espontáneas. Solamente en dos oportunidades la resistencia a contestar la entrevista fue tan grande que se optó por dejar la cédula. En uno de esos casos, no obstante, la promesa de que la misma sería devuelta en brevísimo plazo, fue imposible recuperar el cuadernillo pese a que los reclamos telefónicos se reiteraron más de 10 veces. De haberse obtenido éxito, se pensaba analizar las preguntas para evaluar su validez de acuerdo a diversos indicios recogidos en la entrevista.

/Debe también

Debe también señalarse que sólo se produjo un rechazo abierto. En este caso se argumentó, a través de una tercera persona, que "no parecía posible hacer una estadística con los datos requeridos..., que hay preguntas que admiten diversas respuestas..., otras, consideramos que no tienen interés". Pese a que las objeciones fueron fácilmente refutadas, la negativa se mantuvo.

La recepción fue cordial por parte de todos los entrevistados; al principio, en algunos casos, fue algo reticente pero este clima propio de la incertidumbre inicial, evolucionaba rápidamente hacia una mayor confianza con el progreso de la entrevista.

La duración de éstas fue, término medio, de 80 minutos, entre límites de 45 minutos para la más corta hasta de 2 horas 45 minutos para la más prolongada.

Al finalizar las preguntas de la cédula, se les solicitaba su opinión acerca de la realización de estudios como el presente en el nivel empresario. Es conveniente destacar aquí que la mayoría de los entrevistados se manifestaron de manera muy favorable acerca del contenido de las preguntas y sobre los temas a que se los había enfrentado; varios de ellos solicitaron, incluso con entusiasmo, una copia de sus mismas respuestas. Por último, se les prometió una copia del Informe final.

f) Sugestiones para estudios futuros

La experiencia recogida en esta investigación y la conciencia de sus limitaciones en cuanto al tipo de actividad económica a la cual se dedicaban los entrevistados, a la posibilidad de disparidades entre opiniones y actitudes reales, etc., permite exponer, de manera breve, algunas consideraciones para lo futuro.

Como se ha señalado, este análisis abarca solamente el empresario de las grandes industrias y aún más, solamente de 4 ramas manufactureras. Se plantea entonces la duda de si puede ser extendido sin más a los empresarios de fábricas de menor dimensión, si podrá ser válido para miembros ejecutivos de las empresas económicas encaradas directamente por el Estado o las que realizan servicios públicos, y hasta donde difiera del empresario rural, o del empresario que se encuentra en el interior del país, especialmente en algunas zonas de más reciente desarrollo industrial (por ejemplo, en el

/margen derecho

margen derecho del río Paraná, Córdoba, Tandil, etc.). Sería también de interés considerar los casos de empresas industriales de gran dimensión que mantienen una estructura familiar dentro de una forma legal de sociedad anónima y aquellas otras en que ese carácter se ha diluido.

Otra línea de análisis surge de intentar comparar el grado de disparidad admisible dentro de una misma empresa o grupo de empresas entre su personal superior. Además, estos estudios deberán ser completados por la opinión de grupos que teniendo relación con la empresa son exteriores a la misma: por ejemplo, sindicatos, población que habita en radios cercanos a las fábricas, autoridades inmediatas de la comunidad; otro tanto debería intentarse ante grupos internos de la empresa: delegados sindicales, antiguo personal subordinado de las mismas,etc.

Aparece más clara una oposición entre la actitud, opinión y motivaciones de diversos empresarios y las que corrientemente difunden algunas centrales empresarias, tanto en el orden gremial como en el orden ideológico sobre aspectos económicos más estrechamente relacionados con el desarrollo económico.

En cuanto a otras consideraciones metodológicas, deberá encararse una investigación especial para determinar el universo de empresarios una vez que este concepto se defina operacionalmente.

El tiempo que toma la emcuesta en sí es excesivo, por el nivel y ocupación de las personas que deben entrevistarse.

Por último, debe intentarse realizar análisis que, partiendo de otros puntos de vista (por ejemplo: prestigio social de los empresarios, tests psicológicos, actitudes económicas en el manejo de sus haciendas personales, etc.) permitan elaborar un conjunto científico de conocimientos enriquecido por la labor interdisciplinaria.

/Anexo I

Anexo I

TEXTO DEL MEMORANDUM ENTREGADO A LAS PERSONAS ENTREVISTADAS

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) ha encargado al Centro de Investigaciones Económicas del Instituto Torcuato Di Tella la realización de una encuesta e informe sobre el empresario en la Argentina.

Este estudio será realizado de manera simultánea en San Pablo (Brasil), Bogotá, Santiago de Chile, Santo Domingo y Buenos Aires. Las bases del mismo son similares, lo cual facilitará comparaciones internacionales.

Ya han sido seleccionadas 50 empresas industriales (de los grupos textiles, productos químicos, metalúrgicos, maquinarias y de productos eléctricos). Las mismas cuentan con más de 100 personas ocupadas. Los temas que abarcará el estudio se refieren a movilidad social, formación educacional y carrera ocupacional, los papeles empresariales y algunas observaciones acerca del proceso económico nacional.

Con los resultados obtenidos en los estudios nacionales se elaborará, por intermedio de la División de Asuntos Sociales de la CEPAL, un informe para el Seminario sobre la Programación del Desarrollo Industrial, que con los auspicios de las Naciones Unidas y CEPAL se llevará a cabo a fines del corriente año, en un lugar a determinar de América Latina.

Las opiniones y datos obtenidos en estas entrevistas se considerarán individualmente como estrictamente confidenciales y logradas para estudios de carácter científico.

En Centro de Investigaciones Económicas se permite señalar que el conocimiento mayor y más riguroso que pueda lograrse del empresario como elemento dinámico del desarrollo económico será beneficioso y de interés general. Al mismo tiempo agradece muy vivamente a los ejecutivos y directores de empresas que sean visitadas con este motivo, la colaboración que prestan a nuestros investigadores.

/Anexo II

Anexo II

TEXTO DE LA CEDULA DE ENTREVISTA

N A C I O N E S U N I D A S

COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA

División de Asuntos Sociales - 1962

ESTUDIO SOBRE EL EMPRESARIO INDUSTRIAL Y EL DESARROLLO ECONOMICO

*

La información que se obtenga será tratada en conjunto, estadísticamente, y tiene, en cada caso, un carácter estrictamente confidencial. Por lo mismo, el nombre de la persona entrevistada no queda registrado en la cédula.

Sección A

1. Para comenzar esta entrevista, le agradecería mucho me dijera qué otros cargos o actividades ha desempeñado Ud. antes de ocupar la posición que tiene ahora (comenzar con la actual posición).

Cargo	Actividad principal de la empresa	Lugar	Desde	Hasta

2. ¿Tendría inconveniente en decirme cuál de estos factores lo llevó a ocupar la posición que Ud. tiene actualmente en la empresa?
   - . . Por ascenso o carrera dentro de la empresa
   - . . Porque es propietario de la empresa
   - . . Por nombramiento del gobierno
   - . . Por nombramiento del Directorio
   - . . En mandato o representación de su familia
   - . . Por contratación directa de la empresa
   - . . Otras (especificar)

/Sección B

Sección B

1. ¿Podría describir Ud. sus principales funciones o actividades como empresario en esta firma?
2. ¿Cuántas horas al día le toma su actual ocupación en esta empresa?
3. ¿Cuál de las actividades mencionadas es la que le toma mayor tiempo?
4. ¿Cuántos niveles de supervisión hay en su empresa desde el primer nivel hasta la cabeza de la operación?
5. ¿Cuántos niveles de supervisión hay por encima de su posición?
6. ¿Cuáles son los principales criterios que se usan en su empresa para seleccionar al personal que ocupa los puestos directivos o ejecutivos? (Indicar el grado de importancia, asignándole 1 al primero, 2 al segundo, etc.)
   - . Antigüedad
   - . Condiciones de personalidad
   - . Estudios realizados
   - . Otros (anotar)
7. ¿Cuál es el procedimiento que existe en su empresa para tomar las principales decisiones?
8. ¿Podría Ud. decirme quién decide, en última instancia, sobre estas materias:
   a) Iniciar la fabricación de un nuevo producto
   b) Realizar una campaña de propaganda
   c) La fijación de los precios
   d) Las modalidades de venta
   (Si el que decide en la pregunta anterior es un grupo,)o equipo, averiguar además:
9. En caso de divergencia en uno de esos aspectos, ¿quién tiene la última palabra?
   a) c)
   b) d)
10. ¿Cómo definiría Ud. el papel que debería desempeñar el empresario en nuestro país?

/11. En

11. En relación con la pregunta anterior, ¿cuáles son, según su juicio los principales atributos o características de personalidad que debe poseer el empresario? (Señalar 3 en orden de importancia: 1 para el primero, 2 para el segundo, etc.)

- . . Constancia
- . . Capacidad de trabajo
- . . Espíritu de riesgo
- . . Iniciativa
- . . Capacidad de realización
- . . Capacidad de tomar decisiones
- . . Capacidad de hacer planes

12. Si se tratara de caracterizar en una palabra a los empresarios, ¿a cuál de estos tipos diría Ud. que pertenece? (Indicar uno.)

- . . Innovador
- . . Realizador
- . . Organizador
- . . Imitador
- . . Financista
- . . Coordinador
- . . Tradicionalista

13. ¿Cuáles son para Ud. los principales signos o manifestaciones de su éxito como empresario, es decir, cómo sabe Ud. si va teniendo éxito en su labor empresarial?

14. De los factores siguientes, ¿cuáles son los que Ud. busca preferentemente en su actividad como empresario? (Señalar 3 en orden de importancia.)

- . . La oportunidad de ayudar a la gente
- . . Seguridad económica
- . . Prestigio social
- . . Riesgo en los negocios
- . . La posibilidad de mandar
- . . La independencia personal

/15. ¿Considera

15. ¿Considera Ud. que existe en el país escasez de empresarios de alta calidad?
16. Entre los grupos empresarios aparecen, en muchos países, personas extranjeras y aventureros. ¿Qué opina Ud. de esa afirmación?
17. Personas con tales características, ¿cree Ud. que constituyen en su grupo industrial un porcentaje elevado?
18. Frente a la realidad argentina, ¿qué importancia asigna Ud. al papel cumplido por las fuerzas armadas en la promoción de la industria pesada y automotriz?
19. ¿Cuáles son las principales satisfacciones que obtiene Ud. en su trabajo como empresario?
20. ¿Cuáles estima Ud. los principales sinsabores o molestias de su trabajo?
21. Considerada la sociedad en conjunto, ¿cuál cree Ud. debe ser el papel o aporte del empresario a la misma?

Sección C

1. Según su opinión, ¿cuáles son las 3 principales virtudes o cualidades del obrero de nuestro país y cuáles son los 3 principales defectos?

Virtudes o cualidades | Defectos

2. Con respecto a los sindicatos, ¿están interesados los dirigentes y delegados del sindicato de obreros de su empresa en el bienestar de los trabajadores?

    . . Están muy interesados
    . . Están interesados
    . . Solamente un poco
    . . No tienen ningún interés en el bienestar de sus miembros

3. ¿Interfiere o ayuda el sindicato a la mayor productividad o mayor rendimiento de su empresa?

    . . Presta mucha ayuda y cooperación
    . . A veces ayuda
    . . No ayuda ni interfiere
    . . A veces interfiere
    . . Interfiere mucho

/4. ¿ Qué

4. ¿Qué política debe tener, en su opinión, su empresa frente al sindicato?

- . Eliminarlo si es posible. La cooperación y convivencia con el sindicato no es posible ni tampoco deseable.
- . No debe eliminarlo, pero la empresa debe evitar fortalecerlo.
- . No vale la pena preocuparse por el sindicato
- . Ayudar al sindicato, pero dentro de límites
- . Cooperar lo más posible con el sindicato

5. Para lograr el más rápido desarrollo económico posible, ¿cuál cree Ud. debe ser la política del Estado frente a los sindicatos?

- . Aumentar bastante el control sobre los sindicatos en cuanto a petición de aumento de salarios, derecho a la huelga, etc.
- . Dejar el nivel de control como está
- . Eliminar el control, dando más libertad al sindicato

6. En cuanto a la formulación y ejecución de los planes de desarrollo económico, ¿cree Ud. que sería útil para el país que los trabajadores tuvieran una representación más fuerte en las instituciones que tienen estos planes a su cargo?

- . Creo que es imprescindible que tengan representación
- . Sería de alguna utilidad
- . No habría mucha diferencia
- . La representación puede resultar perjudicial
- . Sería muy inconveniente que los trabajadores tuviesen una fuerte representación

7. Para el trabajo mismo, ¿cree Ud. que es conveniente, en principio, que tengan sindicatos para defender su standard de vida, proteger sus derechos, etc., o piensa más bien lo contrario?

- . Los sindicatos les perjudican mucho más de lo que les ayudan
- . Perjudican un poco a los trabajadores
- . No ayudan ni perjudican
- . Les ayudan un poco
- . Los sindicatos son, en gran parte, lo que son los mismos trabajadores

8. Cuándo se produjo la última huelga declarada por el sindicato de su empresa por motivos directamente relacionados con ella? ¿Cuál fue el motivo de la demanda? ¿Cuál fue la solución? ¿Qué hizo en esa oportunidad la compañía?

/9. ¿Conoce

9. ¿Conoce Ud. personalmente al delegado del sindicato en su empresa?

¿Tiene reuniones periódicas con él?

10. ¿Está Ud. de acuerdo con estos juicios?

a) Los subordinados, en general, deben estar sometidos a un trato rígido: SI - NO - ¿Por qué?

b) Los subordinados inmediatos deben estar sometidos a un trato rígido: SI - NO - ¿Por qué?

c) Los obreros deben estar sometidos a un trato rígido. SI - NO - ¿Por qué?

Sección D

Desearía ahora hacerle algunas preguntas referidas a Ud. mismo.

1. ¿Tendría inconveniente en indicarme el año de su nacimiento?

Año en que nació

2. Lugar de nacimiento:

País:

Ciudad

El lugar en que nació era:

. . área rural

. . un pueblo pequeño

. . una ciudad pequeña o mediana

. . una ciudad grande

(a) (PARA LAS PERSONAS QUE NO NACIERON EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, ...)

1. ¿Recuerda Ud. el año en que llegó a Buenos Aires?

Año:

2. Antes de establecerse definitivamente en Buenos Aires, ¿estuvo Ud. radicado en otros lugares o ciudades?

Ciudad o lugar	Desde	Hasta	(aproximadamente)

(b) (SOLO PARA LOS NACIDOS EN EL EXTRANJERO)

3. ¿Cuál fue el año de su llegada o radicación definitiva en nuestro país?

Año:

/4. ¿Puede

4. ¿Puede Ud. indicarme el lugar de nacimiento de sus padres?

Padre - País:
Ciudad:
Area:

Madre - País:
Ciudad:
Area:

(c) (PARA PADRES NACIDOS EN EL EXTRANJERO)

1. ¿Están o estuvieron sus padres o la persona de la cual Ud. dependía radicados en este país?
   . . Sí
   . . No

(Para los que contestaron SI a la pregunta anterior)

2. ¿En qué año llegaron sus padres al país?

   Padre - Año:
   Madre - Año:
   Otra persona - Año:

3. ¿Podría Ud. indicar las razones que tuvieron sus padres o la persona de la cual dependía para establecerse en este país?

4. ¿Cuál era la principal ocupación de su padre cuando Ud. tenía alrededor de 20 años? (OBTENER CLARAMENTE LA DESCRIPCION DE LA OCUPACION Y SU JERARQUIA.)

5. ¿Puede decirme Ud. cuál era la educación de su padre en término de años de colegio?

   1 2 3 4 5 6 primaria
   1 2 3 4 5 6 secundaria o liceo
   1 2 3 4 5 6 7 universitaria
   ¿Grado o título?:

Sección E

1. En lo que a Ud. se refiere, ¿podría indicarme los estudios que ha realizado?

   1 2 3 4 5 6 primaria
   1 2 3 4 5 6 secundaria o liceo
   1 2 3 4 5 6 comercial
   1 2 3 4 5 6 industrial
   1 2 3 4 5 6 7 universitaria

Nombre de la carrera universitaria seguida:
Nombre de la Universidad:
Grado o título
   . . Sí
   . . No

/2. ¿Ha

2. ¿Ha hecho Ud. otros estudios o ha tomado cursos en relación con sus actividades industriales o comerciales? ¿Recuerda los nombres de los cursos y las fechas aproximadas en que los siguió?

Nombre del curso	Lugar	Desde	Hasta

3. (SOLO PARA LOS QUE CONTESTARON POSITIVAMENTE A LA PREGUNTA ANTERIOR)
   (a) ¿Han influido esos cursos en su desempeño como empresario?
   . . Sí
   . . No

   (b) (Sólo para los que contestaron SI a la pregunta anterior) ¿De qué manera piensa Ud. que han influido esos cursos?

Sección F

Para terminar esta intrevista desearía formularle algunas preguntas sobre diversos aspectos del desarrollo económico del país.

1. ¿Cuál es su opinión sobre la política de importaciones que debe encarar el gobierno en relación con las actividades industriales del país?
2. ¿Cuáles serían los efectos directos de esa política en las actividades de su empresa?
3. ¿Qué proyectos concretos de expansión de su empresa han sido aprobados para dentro de 2 años o para otros plazos? (En estos casos anotar los plazos.)
4. ¿ Estima Ud. que su empresa está trabajando al máximo de su capacidad instalada o piensa más bien que lo está haciendo bajo su capacidad?
   . . al máximo
   . . bajo la capacidad instalada
5. (Para los que contestaron "bajo la capacidad instalada") ¿Cuáles son las causas de esa situación?
6. Según su juicio, ¿cuáles serían las medidas <u>más urgentes</u> para incrementar el desarrollo económico del país?
7. A largo plazo, ¿qué medidas recomendaría Ud. para incrementar el desarrollo económico argentino?
8. ¿Durante qué años desde 1955, ha sido más próspera su empresa?
9. En la actualidad, ¿en qué lo afectaría un estado inflacionario?

/10. ¿Qué

10. ¿Qué entiende Ud. por libre empresa?
11. ¿Considera Ud. opuestos o incompatibles el desarrollo económico y la libre empresa?
12. ¿Cree Ud. que la Argentina debería tener programas de desarrollo a largo plazo?
13. Con relación a la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio, ¿su empresa ha emprendido alguna acción concreta? SI - NO - ¿Podría Ud. decirnos cuál es? ¿Con qué países? ¿Ha tenido contactos con empresarios de esos países?
14. ¿Apoyaría Ud. una política de mayores créditos bancarios? ¿Aun a costa de cierto grado de inflación?
15. ¿Cree Ud. conveniente favorecer la libre importación (o en condiciones más favorables) de:
    - productos agrícolas
    - maquinarias rurales
    - productos elaborados por su empresa?
16. La actual situación política del país, ¿cree que nos favorece en el exterior? SI - NO - Especialmente, ¿en qué nos resulta desfavorable?
17. ¿Qué ramas industriales cree Ud. que, a corto plazo, (5 años) se expandirán más rápidamente? ¿Cuáles disminuirán su actividad?

    Aumentarán: Disminuirán:
18. ¿Prefiere Ud. vender pocas unidades a precios elevados o muchas a precios menores, si sus ganancias son las mismas?
19. ¿Cree Ud. que la Argentina podrá, a corto plazo, aumentar sus exportaciones?
    - agrarias
    - industriales
20. Entre los mercados (nacionales y/o extranjeros) conquistados por su empresa, ¿qué medios de acción estima Ud. fueron los más eficaces?
    - propaganda
    - precios menores
    - calidad
    - cumplimiento de los plazos de entrega
    - otros

/21. ¿Cree

21. ¿Cree Ud. que en Argentina existe para sus productos un mercado nacional o está limitado al Gran Buenos Aires?

22. A corto plazo, ¿estima Ud. que será escaso algún nivel de mano de obra común, técnica o profesional? ¿Cuáles?

23. ¿Cuáles de estos factores cree Ud. que son decisivos para surgir en Argentina? (Indique por favor el grado de importancia.)

Muy importante	Importante	Indiferente	Sin importancia	Ninguna importancia	
					Las relaciones políticas
					Las relaciones familiares
					Los amigos
					La suerte
					El trabajo duro
					La educación
					El dinero
					La honradez

24. Finalmente, le agradecería me indicara su acuerdo o desacuerdo con las siguientes proposiciones:

(a) La intervención del Estado en los negocios tiende a destruir la iniciativa particular:

. . Acuerdo

. . Desacuerdo

(b) La democracia depende fundamentalmente de la existencia de la libre empresa:

. . Acuerdo

. . Desacuerdo

(c) La planificación oportuna de las actividades es esencial para triunfar en los negocios:

. . Acuerdo

. . Desacuerdo

/Anexo III

Anexo III

NOMINA DE EMPRESAS

Los empresarios entrevistados pertenecían a las siguientes empresas:

A. Encuestas completadas

1. Acindar (Industria Argentina de Aceros S.A.)
2. Alfa Laval S.A.I.C.
3. Alpargatas (Fábrica Argentina de ... S.A.)
4. Artimsa - Rockwell S.A.I.C.
5. Astarsa (Astilleros Argentinos Río de la Plata S.A.)
6. Bram Metal
7. Camea (Compañía Argentina Metalúrgica del Estaño y Aluminio S.A.)
8. Ducilo S.A.I.C.
9. Duporial (Industrias Químicas Argentinas)
10. General Motors Argentina S.A.
11. Goliath - Hansa Argentina S.A.
12. Grafa (Grandes Fábricas Argentinas S.A.)
13. Impa (Industrias Metalúrgicas y Plásticas Argentinas)
14. Industrias Kaiser Argentina
15. Laboratorios Ocefa (Organización Comercial,Financiera e Inmobiliaria Argentina)
16. Laboratorios Pfizer Argentina
17. Medias Minué S.A.
18. Pelikan - Günter Wagner (Productos ...)
19. Polanar S.A.I.C.
20. Siam Di Tella S.A.
21. Stewart (Casa ... S.A.)
22. Sudamtex S.A. (Textil Sudamericana)
23. Talleres Perdriel S.A.
24. Tamet S.A. (Talleres Metalúrgicos San Martín)
25. Textil Oeste (Establecimiento ...)
26. The American Rubber Co.
27. Fiat Argentina S.A.

B. Encuesta con postergaciones reiteradas

1. Juan D. Nassa e Hijos S.A.

C. Rechazo

1. Olivetti Argentina S.A.