

HOY, ¿PROPIEDAD PARTICIPADA O BONOS DE PARTICIPACIÓN?

MARIANA FURTEL y SUSY INÉS BELLO KNOLL

PONENCIA

Del análisis de la estructura empresarial moderna y sus elementos humanos componentes surge como indispensable la revalorización de la colaboración entre las fuerzas del capital y el trabajo. De la realidad argentina actual, en concordancia con el devenir histórico, se hace necesaria la participación de la fuerza productiva en los beneficios y por ello sería interesante la aplicación efectiva del art. 230 de la LSC como herramienta útil para la motivación y coordinación de los recursos humanos, prescindiendo, por ahora, de estructuras impuestas icomprensibles para sus beneficiarios.

FUNDAMENTOS

1. Introducción

El objetivo del presente trabajo es diseñar una estructura de equilibrio, particularmente adaptada para empresas pequeñas y medianas de familia, que permita superar el gran cuello de botella que tiene su génesis en cada crisis de crecimiento.

Las estadísticas señalan que en la Argentina el 75 por ciento de las empresas son de carácter familiar, y representan aproximadamente un 30 por ciento del PBI produciendo el 90 por ciento de los bienes y servicios consumidos en nuestra sociedad.

Nuestra idea fuerza es el concepto de propiedad participada e intentamos una reformulación que amalgame aspectos financieros y motivacionales en relación a los recursos humanos involucrados.

Nuestro punto de partida fue que la Ley de Reforma del Estado (ley 23.696 en su Cap. III) instituye un Programa de Propiedad Participada cuyo funcionamiento sintéticamente responde al siguiente esquema: la unidad económica de propiedad estatal es transformada en una sociedad por acciones y éstas son distribuidas sin contraprestación inmediata alguna entre su personal, usuarios y/o productores de las materias

primas que aquella elabora, en función de proporciones y coeficientes que la autoridad de aplicación determina. Además, la sociedad debe emitir bonos de participación en las ganancias para el personal, en los términos del art. 230 de la ley 19.550, los cuales se asignan por la sola relación de dependencia teniendo en cuenta la remuneración, antigüedad, nivel jerárquico y cargas de familia de cada empleado. La determinación de la contraprestación para el Estado se determina en cada caso, no obstante la LRE establece algunos lineamientos basados en recursos genuinos derivados del producido del sistema.

2. *Empresa, entorno y cambio*

Planteamos a continuación algunas reflexiones respecto del entorno al que actualmente deben enfrentarse las empresas, ya que se trata de elementos externos que interactúan modificando nuestros marcos estratégicos de decisión.

Podemos coincidir en que las empresas si bien deciden en el presente, la acción se proyecta hacia el futuro en sus efectos y consecuencias. El cambio y las veloces transformaciones a que hoy asistimos plantean la necesidad de indagar el futuro a fin de proporcionar algún grado de seguridad interna al decidir. Ese futuro es la incógnita de nuestros tiempos.

Ya no se puede estar de acuerdo con Laplace en que el pasado condiciona el futuro, porque se ha perdido la continuidad entre ambos extremos. Los cambios se plantean como una ruptura en la lógica histórica de la evolución. Ellos son de tipo discontinuo, aleatorios y a veces sorpresivos. Como consecuencia de lo anterior, los entornos predecibles o al menos probabilísticos, se han convertido en lo que Pavesi llama "Mundos esquivos" que son simplemente entornos posibles y no probables, con alta improbabilidad y de tipo caótico.

Por ello parece atendible razonar junto con Van Gighen lo siguiente:

- a) Los sistemas e instituciones sociales están enfrentando serios choques. Sus estados de equilibrio están perturbados. El tiempo requerido para que absorban esos choques y reestablezcan la estabilidad se está haciendo más largo que el promedio del tiempo de llegada entre choques. En consecuencia existen sistemas que no pueden enfrentar los cambios y su viabilidad está en duda.
- b) Los sistemas deben reestructurarse para mejorar su elasticidad y absorber así las consecuencias del cambio. Para permitir la estabilidad, la adaptabilidad de la empresa deberá ser cada día mayor".

Se definen los entornos caóticos como aquellos en los que tanto las causas como efectos se encuentran en distintos tiempos y espacios y sin embargo actúan circularmente. Entornos que a partir de ciertos atractores, asumirán características temporarias de estabilidad, tendencia o turbulencia según el atractor actuante.

A pesar de su nombre, los procesos no son caóticos, sino que están bajo un orden complejo.

“Como científico, yo diría que no se puede hablar de progreso lineal en absoluto... Y definitivamente no podemos hablar de destino. Sin embargo, de lo que sí se puede hablar es de novedad y de reglas dentro del azar” (I.I.Y.A., Prigogine, 1977. Premio Nobel en Química).

Siguiendo a Ervin Lazlo, fundador de la Teoría General de La Evolución, entornos caóticos son sistemas socioeconómicos y sociotecnológicos caracterizados por hipercomplejidad e hipermutabilidad. Con hipercomplejidad se describe un sistema que es demasiado complejo para ser comprendido en su conjunto por el ser humano. Con hipermutabilidad pretendemos hacer referencia al cambio cada vez más rápido y profundo de nuestro entorno organizacional.

En este orden de ideas, sabemos que los mercados han perdido su connotación de espacio geográfico definido en el que oferta y demanda actuaban. El esquema de Porter sobre fuerzas competitivas y cadenas de valor (enlazadas) inicia un proceso de ampliación considerable de aquella óptica.

Por otra parte, el avance tecnológico aplicado a la informática, ha producido la globalización de tales mercados en las áreas de consumos e insumos de las empresas, y también en los aspectos financieros. Ello ha generado una mayor incertidumbre a partir del desconocimiento de lo que ocurre en zonas remotas del mundo, y a partir de ello las amenazas y oportunidades derivadas del poseer o no información.

Creemos que la llamada globalización de los mercados es un factor generador de profundas desventajas competitivas para sistemas económicos emergentes como el argentino, ya que al no revestir el carácter de jugador global, nos constituimos en destino potencial de la apertura del juego de muchos de ellos, a la vez que vemos vedada o al menos restringida nuestra ruta de acceso.

Conforme lo anteriormente expuesto, pensamos que en este contexto resulta imprescindible una concepción sistémica de la realidad en la que lo importante resulta ser la definición de variables, sus relaciones y vinculaciones desde un aspecto estático, y sus flujos, transformaciones y reacciones estímulo-respuesta en un análisis dinámico. El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio que de alguna manera responden a lo que antes denomináramos reglas dentro del azar.

3. Organizaciones inteligentes

La inteligencia se define como la capacidad de conocer, de entender. Entender, a su vez, significa comprender las cosas, tener idea clara de ellas.

Podemos inferir, entonces, que una organización inteligente es aquella que tiene una idea clara acerca tanto de su dinámica interna como de aquella que resulta como producto de su interrelación con el entorno.

Cómo se logra esta comprensión?

Creemos que, siguiendo a P. Senge ello depende de:

– Enfoque sistémico

- Concepción de estrategia como forma de pensamiento (nuestra re-definición)
- Visión compartida (no confundir con lo que Martyniuk magistralmente denomina "ficción institucional de consenso")
- Dominio Personal
- Aprendizaje en equipo

La importancia de los últimos tres aspectos y de la interrelación entre ellos deriva de un sincero reconocimiento del factor humano como el recurso estratégico por excelencia.

Decía Likert en 1969: "Todas las actividades de cualquier empresa quedan determinadas por las personas que componen dicha institución. Fábrica, oficinas, computadoras... todo cuanto una empresa moderna utiliza, resultaría improductivo de no mediar un esfuerzo, una dirección humanos... Todos y cada uno de los aspectos de la actividad de la firma vienen determinados por la competencia, motivación y eficacia generales de la organización en el plano humano".

Plantean Rosembluth y Mc Ferrin en 1995: "El cliente no es lo primero". Para poder generar una satisfacción óptima en el cliente, se debe contar, primeramente con recursos humanos altamente capacitados y motivados.

Es en una organización como la descrita, donde, puede plantearse como meta optimizar la coordinación de los distintos eslabones que definen su cadena de valor, teniendo en mira, como objetivo supremo integrar una constelación de valor a través de un esquema simbiótico con los restantes agentes que interactúan en el macrosistema, formando así alianzas estratégicas que le permitan alcanzar a las PYMES una masa crítica adecuada para la supervivencia y el crecimiento en un entorno como el que hemos descrito dominado por jugadores globales.

Nuestra propuesta intenta generar una alternativa que a través de un esquema de revalorización de los recursos humanos basado en la participación mejore las vinculaciones internas que surgen dentro de cada cadena de valor.

Este planteo pretende superar también aquello que creemos constituye una debilidad estructural inherente a las PYMES: la dificultad de acceso al crédito circunscrito básicamente a los límites del mercado de dinero.

Nos parece importante resaltar que el presente modelo tiene como misión lograr un redescubrimiento de la cultura del trabajo, requisito primordial para el desarrollo del sistema económico nacional.

Somos conscientes que el tema no es fácil, ya que en las empresas de familia la rigidez ante el cambio y la renuencia a distribuir el poder actúan como importantes desventajas comparativas. El problema lo constituyen los que Andre Hillion llama empresarios "manchesterianos" todavía muy numerosos en las Pymes. "Siguen las inspiraciones del S. XIX. Su posición es un resumen, la siguiente: la meta de la empresa es la ganancia. Por eso necesitamos libertad, propiedad, pagar pocos impuestos y sueldos moderados.

Es el criterio de la empresa poco desarrollada; de economías de estancamiento o que tienen, como meta, el crecimiento más que el desarrollo global".

No obstante, estamos convencidas que, siguiendo las ideas de P. Drucker, la re-conversión es socialmente necesaria.

"Conocer los riesgos de la situación actual ayuda a ser precavido, e identificar el problema es comenzar a solucionarlo" como decíamos en algún trabajo anterior.

4. *La importancia de la participación*

"La motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo". En lo fundamental, entonces implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él.

Necesidad, Conducta dirigida al objetivo, Incentivo (objetivo) logrado, Tensión reducida

Un gerenciamiento estratégico de los recursos humanos en una organización, presume la existencia de una fina percepción en los líderes para detectar los incentivos detonantes del proceso motivacional.

Motivar a los empleados tiene como fin principal lograr que éstos liberen su potencial en la forma más efectiva, permitiendo así que se cubran los objetivos deseados de la organización y la autorrealización de quienes participan en ella.

"Uno no puede verdaderamente entender qué tipo de cosas amenazan la dignidad de una persona sin tomar una perspectiva sociológico-situacional, sin estudiar las normas y valores de la gente que conforma el grupo que se está desarrollando". Coincidimos con la anterior expresión de Chuden y Sherman, un enfoque holístico y sistémico se constituye en requisito esencial.

La participación juega un papel decisivo en la negociación tendiente a establecer y re-establecer el contrato psicológico que se genera entre participante y organización.

Según el diccionario, participar significa tener parte en algo, comunicar. La palabra comunicar surge del latín *communicare* que significa "poner en común, estar en relación".

"El éxito de la participación y del consensu dentro de la empresa está relacionado con la calidad de la comunicación y su eficiencia". Sólo de esta manera podremos constituir una visión compartida, cualidad básica de una organización inteligente.

Sabemos que "Empresarios y trabajadores tienen un interés común fundamental: el progreso de la empresa que garantiza a unos y a otros su propia subsistencia. Hay que lograr este entendimiento para motivar a los dos sectores a actuar armónicamente. Esto dependerá de la calidad de las comunicaciones y representa un poderoso efecto sinérgico en los resultados esperados de la cadena de valor.

5. Tipos y niveles de participación

Modos o tipos de participación. Nivel de la organización (áreas),
Institucional. Gerencial. Ejecutiva
Informativa, Sobre objetivos y estructura, Sobre medios y modos, Sobre proc.
y tiempos

Consultiva, Mecanismos ad hoc funciones de staff. Consejos de emp. comités
consult., Sugerencias adm. particip.

Decisional, Cogestión y autogestión, Comités decisorios, Enriquecimiento de
tareas

Qué pasa si el esquema lo proyectamos en la economía abierta y de mercado de
hoy?

Necesitaríamos participación de los modos y en los diferentes subsistemas de la
organización para alcanzar la ansiada visión compartida.

La cogestión entendida como aquel modo de participación en que "los repre-
sentantes del capital y del trabajo deben llevar en común el manejo de la empresa" ca-
rece de realismo. Históricamente la confrontación de las fuerzas económicas mencio-
nadas a determinado grandes conflictos sociales.

Adelantamos, entonces que la propuesta debe tender a una coordinación de las
mencionadas fuerzas sin alterar los principios fundamentales que hacen a la propia
existencia de la organización societaria.

Los sistemas desarrollados en el mundo no han intentado reemplazar el salario
como retribución al trabajo efectivamente realizado sino más bien han basado su fi-
losofía en la participación adicional en las utilidades de la empresa a través del reparto
de beneficios entre los trabajadores como simple tenedores de bonos de participación
o de acciones con distintos matices de restricciones políticas.

Los mencionados sistemas de participación del personal en la empresa han visto
necesario el análisis del impacto de éstos en la propia estructura organizacional y éste
ha llevado a considerar de importancia la inclusión de representantes de los trabajado-
res en el manejo societario, es decir, participación de los recursos humanos producti-
vos en los órganos de dirección.

La solución absoluta del conflicto interno entre capital y trabajo creemos que es
imposible y que irremediamente la solución a otorgarse es intermedia, de modo tal
de que se mantenga la independencia entre ambas con desarrollo de la posibilidad de
fiscalizar y opinar por parte de los trabajadores, sin que ello signifique distorsiones en
el sistema de conducción. El aumento de la eficiencia empresarial sólo puede ser logra-
do, como lo expresáramos, a través de un sano equilibrio interno.

Se deduce, entonces, que no creemos en la necesidad de alterar la estructura so-
cietaria legal vigente, sino más bien utilizar las herramientas que otorgan las normas,
actualizándolas en su aplicación, educando e informando a las partes en relación a su
utilidad a los fines de obtener el bienestar deseado por todos y cada uno.

Los complejos vínculos que se producen dentro del marco societario deben ser cuidadosamente proyectados en sus efectos cuando se toman medidas de aplicación como la mencionada propiedad participada, como para no provocar alteraciones operativas. Generalmente las divergencias no se da en la filosofía conducente a la colaboración de los recursos humanos sino más bien en su aplicación.

En este primer análisis que propende una solución más o menos inmediata, creemos importante la revalorización de la figura de los bonos de participación legislados en el art. 230 de la Ley de Sociedades Comerciales. El cambio debe ser moderado con el objetivo de que en el tiempo pueda llegar a ser fundamental, por ahora, en virtud de los antecedentes históricos de nuestras empresas es necesario utilizar una gran ventaja comparativa de las pequeñas y medianas empresas, cuál es, que sus recursos humanos, generalmente, están más dedicados y están altamente motivados en orden a las relaciones interpersonales internas. El autor inglés Peter Leach define a las empresas familiares como "meritocracias" donde las oportunidades de desarrollo y remuneración son mejores que en las grandes empresas si hay consustanciación con los objetivos.

Sólo en este último caso, en que se logre la revalorización de la productividad, será válido para los empleados tener acciones de la propia sociedad y será más fácil y natural su participación en las decisiones, independientemente de la estructura impuesta de colaboración en las decisiones, generalmente inentendible para los trabajadores. En el marco general de la economía será atractiva entonces la antigua campaña de la Cámara de Sociedades Anónimas durante 1959: "Regale una acción". Tendrá sentido para la sociedad en general aumentar la base capitalista de la empresa porque ésta obtiene beneficios.

BIBLIOGRAFÍA

- Archivo Presidencial Dr. Arturo Frondizi, Informe del 28 de agosto de 1959 de la Cámara de Sociedades Anónimas.
- CHERDEN y SHENMON, "Administración de Personal", CECSA, 1977.
- DRUCKER, P., "La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas", El Ateneo, 1985.
- DRUCKER, P., "Administración y Futuro", Sudamericana, 1992.
- ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, L., "Identidad de las organizaciones", Paidós, 1992.
- Instituto de Estudio Político para América Latina, "Empresa, Desarrollo, Participación - Curso y Doc., n° 15", Andrés Bello, 1969.
- LAZLO, E., MASULLI, I., "The evolution of cognitive maps: new paradigms for the 21st century" New York, Gordon and Breach, 1992.
- LEACH, Peter "La empresa familiar", Granica, 1993.
- LIKERT, R., "El factor humano en la empresa", Deusto, 1969.
- LUHMANN, N., "Sociedad y sistema: la ambición de la teoría", Paidós Ibérica S.A., 1990.
- MARTYNIUK, C.E., "Positivismo, hermenéutica y teoría de los sistemas", Biblos, 1994.

- MINTZBERG, H., QUIN, J.B., "El Proceso Estratégico". Prentice Hall, 1993.
- PINCEMÍN, R., "La participación". Fórum, 1973.
- PINCEMÍN, R., "La Co-Gestión". Fórum, 1973.
- SCHEIN, Edgar, "Sicología de la Organización". Prentice, Hall, 1992.
- SENGE, P., "La Quinta Disciplina". Granica, Bs. Aires, 1992.
- SERVATIUS, H., "Vom stratrgischen Management zur evolutionaren Führung: auf dem Wegw zu einem ganzheitlichen Denken und Handeln". Stuttgart: Poeschel, 1991.
- VAN GIGCH, John P., "Teoría General de Sistemas Aplicada", Trillas.