

Facultad de Humanidades Ciencias Sociales y de la Salud

# “Análisis de las Implicancias de los Procesos Privatizadores en las Empresas Argentinas”

*Estudio del Proceso de Privatización de la  
Sucursal de “Aerolíneas Argentina”  
Santiago del Estero.*

**Trabajo de Tesis de la Licenciatura en Administración**

**Alumno:** *Emilia del Carmen Salto*

**Director:** *Miguel Angel Carabajal*

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SANTIAGO DEL ESTERO

\*1999\*

<b><u>Indice</u></b>	<b><u>Pagina</u></b>
-PRESENTACIÓN.....	1
- INTRODUCCIÓN.....	2
- CRECIMIENTO Y CAMBIO DEL ROL DEL ESTADO.....	6
- LA EMPRESA ANTES DE LA PRIVATIZACIÓN.....	18
- LA EMPRESA DESPUES DE LA PRIVATIZACION.....	47
- CONCLUSIONES.....	55
- BIBLIOGRAFIA.....	59

*No existe la seguridad.*  
*Sólo existe la oportunidad.*  
**Douglas Mac Arthur.**

*El fenómeno del sapo hervido está basado en un clásico experimento de biología. Un sapo que es puesto en una cacerola de agua fría pero que aún tiene la libertad de saltar puede ser hervido hasta la muerte si el cambio de la temperatura es gradual. El sapo no puede percibir el cambio.*

*Por el contrario, si un sapo es dejado caer dentro de una cacerola de agua hirviendo, inmediatamente saltará hacia afuera y salvará su vida: tiene la necesidad de sobrevivir.*

*Simultáneamente, muchas organizaciones insensibles a cambios graduales corren el peligro de convertirse en "sapos hervidos", viven en una ensoñadora ignorancia de los disparadores del cambio y están condenadas al fracaso. Un fracaso que es el resultado de no poder sentir la necesidad de cambiar.*

Noel Tichy y David Ulrich

"Sloan Management Review".

Fal 1984, Vol. 26 N° 1.

## PRESENTACION

EL presente trabajo nace como una forma de satisfacer la curiosidad de saber como se generan los proceso de privatizaciones en las empresas Públicas, consecuencias e implicancias.

Es así como se me ocurrió tomar como muestra a la Empresa de Aerolíneas Argentina Sucursal Santiago del Estero y realizar visitas periódicas a fin de poder percibir la opinión de los empleados que se estaban enfrentando al proceso de privatización con todos sus miedos, ansiedades e incertidumbres y contar con documentación de lo que en ese momento era "Aerolíneas Argentinas Sociedad del Estado".

Aclaro que este presente trabajo tubo su tiempo de espera para poder ser culminado, esto es, el tiempo que llevó el proceso de privatización hasta convertirse en lo que hoy es "Austral", de esta manera se pudo percibir los ajustes y su impacto en la gestión de la Empresa, para lo cual se efectuó un trabajo de campo consistente en la concreción de entrevistas con los empleados y autoridades superiores (Gerente de la Sucursal) del cuál tuve el apoyo y amplia colaboración en todo momento.

## INTRODUCCION

En la República Argentina desde principio de esta década comenzaron a generarse una serie de cambios que modificaron en gran parte su estructura política, económica y social. Estas transformaciones se vieron reflejadas principalmente en el rol adoptado por parte del Estado frente a las Instituciones públicas, ya sean estas generadoras de bienes o prestadoras de servicios, ejemplo de ello son las privatizaciones que se dieron en diferentes sectores; por mencionar algunos de ellos: Aerolíneas Argentinas, Y.P.F., Telefónica, Ferrocarriles Argentinos, etc. Estas privatizaciones se hicieron según el discurso oficial con el objeto de revertir el estado deficitario que tenían las mismas al momento de su privatización .

En virtud de ello es como nace la idea de realizar este trabajo, de tipo exploratorio descriptivo, con el objeto de conocer cuales son las transformaciones en "Aerolíneas Argentinas" Sucursal Santiago del Estero en su proceso de privatización y cuál es la opinión de los empleados en relación al "proceso de transformación operado en esta empresa".

Como recurso metodológico para la realización de este trabajo se diseñaron y concretaron una serie de entrevistas semiestructuradas al Gerente de la Sucursal en las que se abordan temas relacionados principalmente con medidas tomadas a partir de la implementación de las Leyes de Reforma del Estado ( sobre todo la N° 23696, que habla de la conformación de la empresa en una S.A.) y las pertinentes a la flexibilización laboral.

El conocimiento de estas dimensiones nos permitirá contextualizar las opiniones individuales ante el cambio las evaluaciones en torno al proceso de transformación: ventajas y desventajas y la manera en como definen el cambio el personal en general desde la perspectiva de los propios actores involucrados esto es : los empleados.

## MARCO TEORICO

El tema de estudio es una línea de investigación que ha sido enfocada generalmente desde la economía ; la escasez de investigación de este tipo toma forma cuando se procura obtener información de experiencias realizadas sobre todo lo que se conoce como Sociología de las Organizaciones al igual que todos los aportes metodológicos existentes desde la Sociología, abordando las organizaciones como fenómeno de estudio, pero sobre lo que si existe un numeroso material bibliográfico es sobre el Universo del fenómeno que sí se desea estudiar como es la Reforma del Estado o Transformación Estatal.

Esta transformación según el discurso oficial se lleva a cabo para que el Estado se deslinde en gran parte de responsabilidades de empresas que resultan altamente deficitarias, tales como: fábricas, entidades financieras, empresas prestadoras de servicios, etc.. Conviene destacar que en general una de las maneras más conocidas acerca de las reformas que adopta el proceso de reforma o transformación estatal, es a través de la flexibilización laboral.

## NUEVOS ENFOQUES DE ANALISIS

Las transformaciones que realizan las organizaciones día a día son numerosas, las mismas no responden a una tendencia generalizada de manera espontánea, sino a diversos motivos que fueron provocando numerosos cambios en lo organizativo y estratégico. La teoría norteamericana, realizo numerosos estudios sobre el tema, tal es el caso de la consultora " The Hay Group" quien en una publicación editada en mil novecientos noventa y siete, resume en seis líneas generales las transformaciones operadas a nivel mundial como ser:

- 1.-Las tecnologías en rápida expansión.
- 2.-La competencia global creciente.
- 3.-Las demandas crecientes de competencias y capacidades individuales y organizacionales.
- 4.-Las más altas expectativas del consumidor / usuario.
- 5.-Los ciclos siempre decrecientes.
- 6.-Las necesidades de cambio en el área de personal.

La manera como las organizaciones reaccionan ante estos importantes cambios podrá ir variando de acuerdo con las metas y estrategias empresariales de cada una pero generalmente se pone énfasis sobre aspectos a saber:

- La tecnología. Las empresas se vieron en la necesidad de pasar de ofrecer propuestas de “ baja tecnología”, como la labor manual, a otras más modernas“ alta - tecnología” como ser las computarizadas de los sistemas de información.
- El objetivo es el consumidor. Muchas de las organizaciones responden asignando al consumidor un papel clave en la determinación de la cultura y la estrategia de la organización actual. Como esta es la manera que una organización percibe, comprende, se relaciona y se comunica con el consumidor es crítica para su estrategia y éxito.
- La flexibilidad. La rapidez y adaptabilidad son esencialmente en el mercado global de hoy. Los ciclos y periodos de cambio continúan reduciéndose. La rapidez y eficacia con que la organización puede cambiar las cosas que no resultan o mejoran aquellas que no surten efectos son decisiones para seguir siendo competitivas y rentables.
- La confiabilidad. A pesar de las nuevas exigencias planteadas por el cambio como un mejor servicio al cliente, procesos más eficientes y periodos de respuestas más rápidas, una organización no puede omitir la principal área que tradicionalmente a regido a una organización. La confiabilidad, la capacidad para seguir respondiendo continuamente a los altos estándares, ya sean de calidad, servicios o rapidez es esencial en el mercado actual...”

En los casos que estas transformaciones se comenzaron a generar, más allá de las monstruosas inversiones y los plazos de implementación de las mismas requirió, de un



verdadero proceso de asimilación que demuestra la necesidad de analizarlo desde la cultura de cada organización en si . Para ello será necesario realizar un análisis de organización “ ...no solo de la organización en si , sino del personal que conforma esa organización, desde sus habilidades y competencias, de su relación con los otros, y de su relación con la organización: en síntesis de su cultura laboral, entendiéndose a la misma como un concepto organizacional que incluya como se realiza el trabajo, como se selecciona, dirige y remunera al personal ...”

Los autores destacan que este cuestionamiento de los valores y compromisos tradicionales ha conducido a muchas organizaciones a examinar críticamente sus culturas laborales, no solo en el contexto de su cultura y sistema de organizaciones, sino también en el contexto de sus estrategias y metas generales, observándose la existencia de cuatro modelos culturales importantes que se aplican en las organizaciones actuales.

Uno de los objetivos perseguidos por la empresa es la de hacer llegar a toda la planta de su personal las transformaciones generadas dentro de la empresa y en razón de ello es que como una de las primeras medidas es realizar el presente trabajo.

“...La única salida a la crisis en lo económico, social y cultural heredada históricamente lleva a la necesidad de una imperiosa Reforma Estatal.

Nuestra tarea es convocar a todos en esa orientación y a la participación comprometida. Para ello debemos precisar a donde vamos y como pretendemos llegar.

La Reforma del Estado exige consenso y participación de los sectores sociales, las Reformas necesitan definición política legislativa.

Estamos frente a un cambio de cultura, porque es un cambio de estilo de vida; estamos construyendo un nuevo país y nuestra herramienta básica es la Reforma del Estado. Si no lo hacemos nosotros ¿ Quién ?. Si no ahora ¿cuándo ?...”

Todos estos puntos mencionados anteriormente serían la línea por donde se desplazaron y pivotaron en algunos casos las transformaciones dadas en la búsqueda de implementar políticas (económicas principalmente) que tiendan a la Reforma del Estado, las que reciben múltiples críticas desde diferentes sectores tanto por los lugares o sectores a donde apuntan directamente.

### **CRECIMIENTO DESMEDIDO DEL ESTADO**

El crecimiento desmedido del Estado obedece a un proceso histórico motivado por concepciones ideológicas y circunstancias concretas políticas, económicas y sociales.

El crecimiento del Estado en la Argentina tiene su inicio hacia 1930 cuando, exigido por la crisis de las naciones capitalistas centrales que repercuten en el país por la fuerte dependencia respecto del sector externo, lo obliga a intervenir intensamente con el fin de paliar los efectos de aquella.

Por ello se impone severas políticas regulatorias en lo monetario, con la redefinición de las funciones del Banco Central y de la producción con la creación de organismos reguladores de las ofertas y demandas, sobre todo en el sector agropecuario.

El intervencionismo de este periodo, que se corresponde con un gobierno de signo liberal, tiene una finalidad meramente económica y coyuntural: defender el normal desenvolvimiento del mercado, de esta manera el Estado ya no solo regula sino que, a través de las nacionalizaciones, gestiona empresarialmente estratégicos sectores de la economía.

Además se imponen severos mecanismos de control de divisas. Se estatiza el comercio exterior. Se controlan los precios, los ingresos de los factores productivos y se establecen mecanismos de subsidios a los productores de bienes de consumo masivo y tarifas políticas para los servicios públicos.

Es en esta etapa cuando comienza a configurarse el Estado empresario, porque de hecho la empresa pública era un idóneo instrumento de redistribución del ingreso y de acumulación del capital frente a la insuficiencia del sector privado.

Es entonces cuando se perfila el concepto de Estado de bienestar, que busca ser un justo medio entre el Estado de derecho liberal que pone el acento en lo individual y la concepción socialista, que enfatiza lo colectivo.

El periodo de gobierno de 1966 a 1973 resulta una paradoja paralelamente a un pretendido liberalismo económico, se concreta la intervención del Estado en empresas privadas. Estas estaban, por distintas circunstancias, en situación de insolvencia financiera, evasión de pagos o, decididamente, en proceso de quiebra. Ante esto para preservar la fuente de trabajo y producción en pos de objetivos de paz social, el Estado las tomó a su cargo para administrarlas y controlarlas. De esta manera, se incorporaron al sector público más de un centenar de empresas privadas de distintos rubros de la producción y de los servicios. Se debe puntualizar que el Estado asumió empresas privadas deficitarias e ineficientes, con lo cual vino a agravar su propia ineficiencia e ineficacia.

Pero el punto de concentración económica más alto en y por el Estado se ubica hacia 1973 cuando a través de todo el instrumental que brinda la política económica, se controla y se dirige el mercado, la producción, el consumo, la inversión, los precios con la constitución de un nuevo modelo empresarial público, reglado fundamentalmente por el derecho privado, la sociedad del Estado, se intentó incorporar criterios de eficiencia, eficacia, competitividad, porque en aquel entonces el diagnóstico ya indicaba preocupantes situaciones de déficit y de inoperancia en las empresas estatales. El sector público económico en 1975 generaba más del 32% del P.B.I..

Es allí cuando comienza a evidenciarse los males de la empresa estatal: falta de rentabilidad, decadencia tecnológica, desinversión, debilitamiento del sector prestacional, ineficiencia e ineficacia en los servicios, altos costos operativos. Esta situación se profundiza y acelera con los años, produciendo la descapitalización creciente de la economía, el achicamiento del aparato productivo, la obsolescencia tecnológica y el del aparato productivo, la obsolescencia tecnológica y el creciente deterioro del nivel de calidad de vida.

El Estado como empresa se ha agotado porque absorbió la capacidad de iniciativa, de creatividad, de participación y de responsabilidad del individuo y de las organizaciones sociales; además por exenciones impositivas, gastos subsidiados por el

tesoro nacional, de incrementos irracionales de personal, de estructuras administrativas obsoletas y prestaciones injustas e ineficientes.

Esta conducta estatal también se proyectó a la empresa privada hasta llegar a esterilizarla, a neutralizar sus notas esenciales, riesgo, competitividad, rentabilidad, eficacia, porque la " protegió" mediante subsidios que nunca crearon, de préstamos baratos que jamás se reintegraron, de bienes regalados por el Estado, etc..

El paternalismo estatal generó un empresariado minusvalido, por un lado y un especulador empresario, por otro.

El Estado no ha fracasado, lo que ha fracasado es el estatismo. Ha fracasado la empresa pública protegida y no la empresa privada subsidiada.

### CONCENTRACION ECONOMICA EN EL SECTOR ESTATAL

La concentración económica estatal, por vía de la empresa pública y también por vía de la regulación de la actividad económica ha generado una situación crítica.

De allí la necesidad imperiosa de descentralizar redistribuyendo los sectores económicos y de desregular, para posibilitar la libertad económica.

La Argentina pública deberá hacer un " tratado de límites" con la Argentina privada, pasando a la segunda numerosos territorios en forma progresiva, generando nuevas condiciones para que cada una tenga posibilidades de gobernar su territorio. Pero además serán necesarios " acuerdos de integración fronteriza", para posibilitar la articulación de la gestión mixta de la economía.

El replanteo de las fronteras entre sector público y privado está exigido por la economía popular del mercado.

## FRACASO DEL ESTADO EMPRESARIO

El Estado usó y abusó de la descentralización bajo todos los modelos jurídicos, tanto público, autárquicas, como privados, sociedades del Estado.

El Estado creó empresas para los servicios públicos: correos, ferrocarriles, teléfonos, gas, electricidad.

También creó empresas para actividades productivas y comerciales con modelos jurídicos distintos: entes autárquicos, empresas del Estado, empresas mixtas, empresas privadas controladas y/o administradas por él, corporaciones públicas. El Estado se convirtió en productor y comerciante en materia de vino, azúcar, yerba mate, madera, pesca, minerales, automóviles, aviones, barcos, siderurgia, petróleo, petroquímica. Desde 1930 el Estado ha crecido incesantemente. En la década del 80 en los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo se incrementó el interés por las privatizaciones, es decir subcontratar o vender a grupos privados las funciones o las empresas antes controladas o propiedad del Estado.

Las razones más importantes de éste fenómeno quizás haya que buscarlas en una combinación de crecientes presiones sobre los presupuestos gubernamentales y a un mayor convencimiento de que la disciplina competitiva en los mercados privados aumente la eficiencia y producciones sin descuidar la calidad de un costo más bajo. Este movimiento a influido incluso en los países socialistas.

En realidad las empresas estatales presentaban las siguientes características: déficit estructural, ineficiencia, carencia de recursos, estancamiento tecnológico, desinversión, falta de rentabilidad. Ellas se encuentran en el sector servicios, demandando al Estado un gran esfuerzo financiero e imponiéndole a la sociedad una pesada carga por sus ineficaces y onerosos servicios.

En razón de esto se dio prioridad a los sectores de transportes, comunicaciones, combustibles, electroenergéticos, agua y servicios sanitarios.

Así por ejemplo entre las empresas que el Estado se vio impulsado a privatizar están:

- La Empresa Nacional de Telecomunicaciones, con su impacto negativo sobre las finanzas estatales, el atraso tecnológico, la falta de recurso para atender los mas elementales requerimientos, como equipo para los operarios o material para

reparaciones, los continuos problemas de teléfonos fuera de servicios, las áreas a las que no llega el servicio y que ni siquiera contaban con una cabina telefónica.

- Ferrocarriles Argentinos contaba con una ineficiente organización empresaria, su estructura de costo con un gasto imposible de ser solventado con los ingresos de la empresa. Lo recaudado no alcanzaba para pagar los gastos de personal. Por ello genero un déficit que debió ser soportado por el tesoro nacional en desmedro de otros cometidos y otras finalidades.

A esto se sumó la obsolescencia de la infraestructura del material rodante, los ramales abandonados, la incapacidad de reequipamiento, la amortización casi total de sus bienes, la caída en la participación del mercado de transporte, provocando sobre todo por la pérdida de la calidad de los servicios, la imposibilidad del Estado de destinar fondos a la modernización y de seguir subsidiando el déficit.

- Aerolíneas Argentinas: se dispuso la privatización parcial de Aerolíneas Argentinas, transformándose en Sociedad Anónima. Del total de acciones de la nueva sociedad, el Estado retendrá el 5% , el personal que fue transferido a la nueva empresa será titular del 10%, mediante el programa de propiedad participada y el 85% vendido en licitación pública internacional. El Estado participará en el directorio de la nueva sociedad, con derecho a voto sobre decisiones esenciales. En todo momento se asegurara que la mitad más uno de las acciones sean propiedad de los argentinos ( incluyendo el porcentaje del Estado y del personal ) que ninguna línea extranjera sea titular de más del 30% de las acciones y estar integrado por lo menos en un 10% por una línea aérea internacional de tamaño superior a la de Aerolíneas Argentinas.

## **EL PROBLEMA DEL CAMBIO**

Existe un momento en la vida de cualquier Nación o cualquier Empresa en las que las soluciones tradicionales no alcanzan para resolver sus principales problemas.

En ese instante, si el país o la compañía desea sobrevivir y crecer, deberán trasladar sus energías de los síntomas a la verdaderas raíces. (Mitroff, 1987).

Los problemas profundos son hoy- en los países y en las empresas- la capacidad o incapacidad para competir con éxito en los mercado.

Las reglas sobre cómo hacer y manejar negocios han cambiado en forma dramática. Probablemente jamás vuelvan a ser como antes. Las empresas y las sociedades que no comprendan estas reglas no tendrán chances de crecer. Ni de sobrevivir.

Las empresas en las que vivimos y con las que convivimos cada día fueron construidas para satisfacer nuestras necesidades . Operamos con ellas para satisfacernos como proveedores, clientes, empleados, gerentes, accionistas o ciudadanos.

Sin embargo, muchas veces nos encontramos, repentinamente “ esclavos” de la pasividad, de la burocracia o simplemente del confort.

En algún momento del tiempo la gente, **el único verdadero recurso estratégico de una organización**, deja de “ tirar para adelante”. Llega un día o una hora en la búsqueda del éxito que parece sólo un recuerdo del pasado. Un día o una hora en la que incluso los mejores hombres y mujeres se vuelven indolentes y apáticos. O se van a otro lado.

Las empresas son como los hombres “ animales de costumbres”. En las organizaciones los hábitos se expresan bajo la forma de las normas vigentes y los procedimientos formales. Esto es, en el conjunto de reglas escritas o no escritas que definen rigurosamente, “ el modo en que se hacen las cosas aquí”.

Con el tiempo, hasta los más pequeños hábitos se convierten en “tics” empresarios y se endurecen hasta convertirse en rocas que impiden cualquier modificación.

El problema del cambio -en las personas y en las empresas- es que los hábitos son poderosos y son, además, poderosamente utilizados. En casi todas las decisiones. Todo esto requiere de quienes quieren crecer nuevas aptitudes y actitudes. El cambio es hoy una constante.

El desafío es difícil pero no imposible. La esencia de la vida es y ha sido siempre, en la actividad económica y en las más diversas manifestaciones la **continua transformación** .

Toda Organización esta en estado de cambio constante; los problemas humanos creados por los cambios técnicos y sociales son iguales de serios y son aplicados por igual a todos los empleados de todos los niveles y condiciones dentro de la organización.

En ocasiones, estos cambios son resistidos por los empleados cuya acostumbrada rutina y seguridad en el trabajos se ven de esta forma alterada. La resistencia al cambio no es nueva . La gente siempre ha objetado los cambios que amenazan su forma de vida , incluyendo sus trabajos. Los cambios pueden ser grandes, pequeños, pero se producen en forma constante y permanente . Las condiciones que exigen tales cambios surgen tanto de dentro como de fuera. Como consecuencia, hay una necesidad interminable de adoptar decisiones que guíen los ajustes para el cambio -sin dejar de prestar seria atención a los aspectos humanos del cambio-. Lo adecuado de estas decisiones para satisfacer las situaciones internas y externas actuales y de desarrollo de una organización determinan el bienestar, el poder y el futuro de esa organización.



## **COMPETITIVIDAD DE LAS NACIONES**

La forma en que las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva en los sectores mundiales brindan las necesarias bases para comprender el papel que la Nación de origen desempeña en este proceso. No obstante, este papel dista mucho de ser sencillo. Es decir, esta búsqueda debe partir de una serie de premisas.

Primera, la naturaleza de la competencia y las fuentes de ventaja competitiva difieren mucho de uno a otros sectores e incluso entre los segmentos de un sector. Debemos determinar cuál es la influencia de la nación sobre la capacidad de la empresa para competir en sectores y segmentos específicos y con unas estrategias en particular, en vez de hacerlo en sectores genéricos.

Debemos tomar en consideración las diferentes fuentes de ventajas competitivas en diferentes sectores más que contar con una sola y de cobertura generalizada. Como pudiera ser los costes de mano de obra o las economías de escalas.

Segunda, los competidores mundiales frecuentemente llevan a cabo algunas actitudes de la cadena de valor fuera de su país de origen. Esto significa que la tarea no es explicar porque una empresa que opera exclusivamente en la nación tiene éxito internacional, sino las razones de que la nación sea una base central más o menos deseable para competir en un sector. La base central es dónde se determina la estrategia, dónde tiene lugar el desarrollo de los productos y procesos fundamentales y dónde se encuentran las técnicas esenciales y propias de la empresa. La base central es la plataforma para una estrategia mundial dentro del sector en la que la ventaja que se obtiene de la nación de origen se ven suplementadas por aquellas que se derivan de una posición integrada de cobertura mundial.

Tercera, las empresas consiguen y mantienen ventajas competitivas en la competencia internacional mediante la mejora, innovación y perfeccionamiento. La innovación incluye toda la tecnología como los métodos, y abarca los nuevos productos, los nuevos métodos de producción, las nuevas formas de comercialización, la identificación de

nuevos grupos de clientes, etc.. Las innovaciones que dan lugar a la ventaja competitiva comprenden una acumulación de pequeños pasos y esfuerzos prolongados tanto como espectaculares descubrimientos. La innovación y el perfeccionamiento exigen unas inversiones continuadas para detectar las adecuadas orientaciones del cambio como para ponerlas en práctica.

La naturaleza de la competencia económica no es el "equilibrio" sino en un perpetuo estado de cambio. La mejora y la innovación en un sector son procesos que nunca finalizan y no un acontecimiento único y válido para siempre. Las ventajas de hoy en día pronto se ven superadas o anuladas.

Las que consiguen ventajas competitivas en un sector suelen ser con mucha frecuencia aquellas que no sólo detectan una nueva necesidad en el mercado o el potencial de una nueva tecnología sino que son las primeras y las más agresivas en explotarlos.

### FACTORES DE PRODUCCIÓN

Los factores de producción que cada nación posee no son nada más que los insumos necesarios para competir en cualquier sector tales como mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura. Una nación exportará aquellos bienes que haga un uso intensivo los factores de que está relativamente bien dotada . Estados Unidos ha sido un exportador considerable de productos agrícolas.

Es claro que la dotación de factores con que cuente una nación tiene un papel que desempeñar en la ventaja competitiva de la empresa de esa nación y que el rápido crecimiento de la fabricación en países con baja escalas salariales tales como Hong Kong, Taiwan y Tailandia es reflejo de su enorme dotación de mano de obra barata.

Entre los factores de producción se pueden nombrar:

**Recursos Humanos:** cantidad, calificación y coste del personal.

**Recursos Físicos:** la abundancia, la calidad, accesibilidad y coste de la tierra, agua, yacimientos minerales, reservas madereras, fuente de energía hidroeléctricas, zonas pesqueras y otros recursos materiales.

**Recursos de Conocimientos:** la dotación que la nación tenga de conocimientos científicos, técnicos y de mercados que importen para los bienes y servicios.

**Recursos de Capital:** la cuantía y coste del capital disponible para financiar la industria.

**Infraestructura:** tipo, calidad y coste para los usuarios de la infraestructura disponible y que afecte a la competencia. Ej: transporte.

### **COMPETITIVIDAD EN LOS PAISES EN VIA DE DESARROLLO**

La competitividad en los países en vía de desarrollo suele darse de manera casi exclusiva en los sectores en los que los recursos naturales, la mano de obra barata, los factores de ubicación geográfica y otras ventajas en los factores básicos proporcionan una frágil y frecuente inestable capacidad de exportación. Competir en estos sectores significa que los países en vías de desarrollo son los que más sufren las medidas proteccionistas del mundo desarrollado. Si eliminaran las restricciones comerciales en campos como el textil o el agrícola, en los que se encuentran muchos sectores que deberían ser los primeros sectores exportadores de un país en vías de desarrollo, los países desarrollado harían con sólo esa medidas más bien que con todas los programas de ayuda exterior juntos.

Hay dos cambios que se están llevando a la práctica y que llenan de esperanza a los países en vías de desarrollo. Uno es la aspiración de espectaculares tecnologías nuevas, como la electrónica y los nuevos materiales que prometen una proliferación de productos y sectores. El otro es el lento crecimiento, o incluso el decrecimiento de la población en los países avanzados, lo que significa que las limitaciones de los Recursos Humanos crearán oportunidades para el mundo en vías de desarrollo.

### **LA EFICACIA NACE DE LA ADVERSIDAD**

La historia de la Industria mundial no es la de explotar la abundancia, sino la de crearla; no la de disfrutar ventajas, sino la de hacer frente a los inconvenientes. En nuestro país el gigantismo del aparato estatal al que se lo trata de redimensionar mediante políticas de ajuste se debió a la permanencia del estancamiento. En condiciones de subdesarrollo, el Estado tiende a suplir la falta de empleo y a ingresar por lo tanto, en un círculo vicioso, impidiendo por el exceso de las cargas fiscales la expansión del sector privado.

Este Estado super dimensionado carece de la capacidad de realizar inversiones dinámicas y el círculo vicioso se acrecentaba ininterrumpidamente. El intento de romperlo sin reajustar al Estado un papel protagónico en el encausamiento de la actividad productiva, dentro del pleno respeto de la actividad económica y la libre iniciativa, aplicando los estímulos y las inhibiciones que sean adecuadas, puede desembocar en un ajuste sin perspectivas ni destino.

El costo social de los esfuerzos emprendidos demandan con urgencia una adscripción a esquemas que consientan la racionalización del sector público sin crear desempleo, aumentar la masa disponible para que aumente la recaudación en términos absolutos y disminuya como parte del producto y promover la recapitalización de la economía real. Se trata por lo consiguiente de retomar las sendas del desarrollo.

## **ESTADO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS**

En los últimos años las empresas públicas tuvieron un resultado operativo negativo que, en varios casos superaron los ingresos por ventas. Como ejemplos de ello se puede nombrar a empresas como Ferrocarriles donde el quebranto, en un momento dado, llegó a duplicar los ingresos por ventas; ENTel presentó igualmente uno de los resultados más desfavorables; igual suerte corrió, paulatinamente Aerolíneas Argentinas.

Uno de los aspectos más graves del deterioro de las empresas fue la reducción de sus inversiones y su capacidad para prestar servicios.

En algunos casos la situación llegó a puntos tan críticos que surgió la necesidad de correctivos urgentes para evitar colapsos cuya corrección sería aún más gravosa . En este contexto el Estado debía asegurar los mecanismos de control, adecuarlos para asegurar que se cumpla con el programa de inversiones comprometidas, verificarse que los servicios que se privaticen se realicen las inversiones comprometidas y se produzcan mejoras en la Administración , la concesión o traspaso de propiedad de los bienes públicos.

En un orden más general, no debe ignorarse que ni las finanzas de la Tesorería ni la de la Empresa pueden mejorar si las reformas no se realizaban en un contexto de crecimiento.

La recesión no deja lugar para la expansión de la actividad de la empresa en un nivel compatible con sus necesidades operativas.

## **AEROLINEAS ARGENTINAS**

### **INTRODUCCION**

La República Argentina, por su dilatado territorio y su ubicación geográfica en el extremo sur del continente americano, es uno de los países en los que la aviación comercial cumple una misión irremplazable como sistema de transporte, como medio de comunicación y como factor de progreso y bienestar para la población.

En el orden interno, para enlazar sus principales centro demográficos entre sí y con la Capital Federal, hay que cubrir largas distancias, que no hace muchos años demandaba varias jornadas de azarosa marcha por vía terrestre o de navegación por extensos ríos o el vasto litoral atlántico.

Así por ejemplo, para llegar desde Buenos Aires hasta Río Grande, en el territorio austral de la Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, hay que salvar 2.443 kilómetros en línea recta; hasta Iguazú, en la zona Nordeste limítrofe con Brasil y Paraguay, cuyas cataratas constituyen por su incomparable belleza, un excepcional centro de atracción turística, deben recorrerse 1.110 kilómetros y 1.370 para arriba a San Carlos de Bariloche, otro de los importantes centro turísticos con que cuenta el país, con hermosos lagos y montañas nevadas y excelentes canchas de esquí . Hasta Jujuy, en el vértice Noroeste, cercano a los límites con Bolivia y Chile, la distancia es de 1.398 kilómetros. El trayecto desde la gran metrópoli hasta Esquel, en la precordillera patagónica , alcanza a 1.463 kilómetros, mientras que hasta Comodoro Rivadavia, eje neurálgico de la producción petrolera argentina, ciudad situada como la anterior en la provincia de Chubut, pero sobre la costa atlántica, la distancia llega a los 1450 kilómetros.

En cuanto al ámbito Internacional, donde las actividades comerciales y los indispensables vínculos intergubernamentales, científicos, técnicos y culturales, exigen cada vez mayor celeridad en los trámites y procesos, el avión es también el vehículo

insustituible como medio de transporte, sobre todo teniendo en cuenta la situación escéntrica de nuestro país con relación a los grandes mercados mundiales.

De tal manera, puede afirmarse que el advenimiento del avión representó para la Argentina la solución adecuada para uno de los más grandes problemas, con notoria incidencia para su progreso interno y proyección al exterior.

### UN POCO DE HISTORIA

En la Argentina la aviación comercial se inició como actividad orgánica el 5 de septiembre de 1.927, fecha en que por iniciativa del entonces presidente de la Compagnie General Aeropostal, señor Marcel Bou Illoux La Font, hombre de negocios francés afincado en América del Sur, fue creada la Aeroposta Argentina Sociedad Anónima. Poco antes el señor Bou Illoux Lafont había adquirido a su compatriota Pierre Latécoère la compañía de aviación que llevaba su nombre, dándole la nueva denominación de Compagnie Général Aeropostal.

La Latécoère, fundada en Francia en septiembre de 1.918, fue la primera empresa aerocomercial del mundo. Inició sus servicios el 25 de diciembre de dicho año, entre Toulouse (Francia) y Barcelona (España) y luego los prolongó hasta Alicante, Málaga, para pasar a Tánger, Rabat y Casablanca, en la costa atlántica de África, llegando hasta Dákar en 1.925, como prelude de la extensión de la Línea hasta América del Sur, proyecto para cuya realización el Sr. Latécoère y los pilotos técnicos que lo secundaban, contaron con el asesoramiento y colaboración del piloto argentino Capitán Vicente Almandos Almonacid, de actuación heroica en las primeras batallas aéreas libradas en la historia, sirviendo como voluntario en la aviación comercial de Francia durante la guerra de 1.914 - 1.918, lo que le valieron, además de las máximas condecoraciones de guerra, sólidas vinculaciones y amistades en ese país europeo.

La intervención de Vicente Almandos Almonacid posibilitó que el gobierno argentino considerara a la compañía Latécoère el transporte del 25 por ciento del volumen de la carga postal entre Buenos Aires y Europa.

Pero razones económicas y otras dificultades de distinto orden, obligaron al Sr. Latécoère a transferir las acciones de su empresa al señor Bouilloy-Lafont, y así surgió

la Compagnie Général Aeropostal, la que estableció definitivamente la ruta entre Europa y América de Sur.

El Sr. Bouilloux-Lafont también requirió y obtuvo el apoyo de Capitán Almandos Almonacid, sobre todo para instalar en nuestro país una compañía subsidiaria que le permitiera ampliar sus servicios en el ámbito americano.

Almandos Almonacid condicionó su apoyo al proyecto a que la nueva compañía fuera argentina e integrada en lo posible con elementos nacionales. Aceptado tal temperamento, el 5 de septiembre de 1.927 quedó constituida la Aeroposta Argentina S.A., con capitales argentinos y franceses. En el acta de creación se proclama al Capitán Vicente Almandos Almonacid "iniciador y fundador" de la nueva Empresa, de la que se confiaron los cargos de Director-Gerente y Director Técnico.

Un grupo de famosos pilotos franceses, integrado por Paul Vachet, Jean Mermoz, Antoine de Saint Exupery y Henri Guillaumet, actuaron inicialmente en la Aeroposta Argentina y junto a ellos se formaron los primeros pilotos comerciales argentinos, entre quienes cabe recordar a Pedro Ficarelli, Próspero Palazzo, César Burgos, Rufini Luro Cambaceres, Juan Arfinetti y Alberto Papa.

La Aeroposta Argentina inauguró sus servicios el 1º de enero de 1.929, uniendo con aviones Breguet 14-A-2 y Laté 25, monomotores con capacidad para cuatro pasajeros, Buenos Aires con Asunción del Paraguay, con escalas intermedias en Monte Caseros y Posadas .

En la implantación de este servicio actuó decisivamente Almandos Almonacid, inclusive en la instalación de la primera estación radioeléctrica aeronáutica en el vecino país y es en mérito a ello que el gobierno paraguayo lo declaró fundador del servicio aerpostal Asunción-Buenos Aires.

El 15 de julio del mismo año se iniciaron los servicios entre Buenos Aires, Mendoza y Santiago de Chile y el 1º de noviembre de 1.929 se inauguró la ruta Bahía Blanca, San Antonio Oeste, Trelew, Comodoro Rivadavia, la que el 2 de abril de 1.930 fué prolongada hasta Puerto Deseado, San Julián, Santa Cruz y Río Gallegos.

En 1.931 motivos económicos obligaron a suspender los servicios con Asunción del Paraguay y Santiago de Chile, subsistiendo únicamente la línea a la Patagonia, para cuyo mantenimiento intervino el Gobierno por intermedio de la Dirección Nacional de Aeronáutica Civil, a fin de evitar el aislamiento de la zona austral de la República.



Concurrieron también con su apoyo Yacimientos Petrolíferos Fiscales y otras empresas petroleras que actuaban en Comodoro Rivadavia, las que proveyeron combustible y lubricante sin cargo.

El 24 de marzo de 1.933 el Poder Ejecutivo Nacional fijó en diez años la concesión a la Aeroposta Argentina S.A. , para explotar los servicios aerocomerciales a la Patagonia y le aumentó a \$ 180.000.- mensuales el subsidio para afrontar los gastos de la línea.

El 2 de septiembre de 1.935 la empresa extendió sus vuelos hasta Río Grande, Tierra del Fuego, e incorporó a su flota los aviones Laté 28, también monomotores, pero con capacidad para ocho pasajeros y una planta poder de mayor potencia.

Empero, a esta altura se hacía imprescindible la renovación total del material de vuelo, problema que se agudizó en 1.936. Ello suponía una fuerte inversión , a lo que se oponían los accionistas franceses, en tanto los argentinos insistían en esa necesidad y , encabezados por el Dr. Ernesto Pueyrredón, que ejercía el cargo de Director y con el apoyo del Vicealmirante Ismael F. Galindez Pino, resolvieron adquirir el 95 por ciento de las acciones y hacerse cargo en lo sucesivo de los destinos de la compañía, que de esa forma pasó a ser de capitales totalmente argentinos.

Se puso en marcha de inmediato un nuevo plan de acción, obteniéndose del Gobierno Nacional una concesión por diez años para explotar los servicios, a partir del 1º de febrero de 1.937. Ese mismo año fueron adquiridos tres aviones trimotores Junkers - J - 52, de construcción alemana, con capacidad para 17 pasajeros. Esas aeronaves desarrollaban una velocidad de 280 kilómetros por hora y tenían una autonomía de vuelo de 1.400 kilómetros. Eran, en esos momentos, los aviones más modernos del mundo. Recibieron los nombres de "Patagonia", "Tierra del Fuego" y "Pampa".

Simultáneamente, la cabecera de la Línea fué instalada en Quilmes; se completó la infraestructura y ayudas terrestres para la aeronavegación y se ampliaron y reequiparon los talleres de mantenimiento, que habían sido montados en la localidad bonaerense de General Pacheco.

Las frecuencias de los vuelos fueron aumentando y se incorporaron como nuevas escalas en la Patagonia a Lago Argentino , Gobernador Gregore y Cañadón León, sustituyéndose a San Antonio Oeste por Carmen de Patagones, con lo que la extensión de la red de los servicios llegó a los 4.000 kilómetros entre Buenos Aires y Río Grande.

Con los aviones Junkers el viaje de ida y regreso a Río Grande, que antes duraba cinco días, se redujo a tres. Hoy ese trayecto con Trirreactores Boeing 727-200, se cubre en cuatro horas, con una escala intermedia.

En 1.936 la Aeroposta Argentina voló en servicios regulares 320.000 kilómetros y transportó 1060 pasajeros, en tanto que en 1.946, al finalizar la concesión de los diez años otorgada por el Gobierno para la explotación de los servicios, sus aviones recorrieron 858.000 kilómetros y condujeron 8.060 pasajeros, además de carga y correspondencia.

### PARTICIPACION DEL ESTADO

La necesidad de dar mayor dimensión a los servicios aerocomerciales, para afianzar el progreso de amplias zonas del país , dio lugar a que el Estado asumiera un papel más directo en esta materia.

Y es así, que la Aeroposta Argentina es transformada en empresa mixta , con el aporte de capitales privados y del Estado, en tanto que los organismos oficiales competentes se hicieron cargo del mantenimiento de los aeródromos y de los servicios de apoyo radioeléctricos.

Hacia fines de 1.945, con el propósito de ampliar los servicios internos y vincular al país con el exterior mediante una línea aérea propia, el Gobierno dispuso la creación de otras tres compañías mixtas de aeronavegación comercial.

En virtud de esa decisión, se constituyeron la Flota Aérea Mercante Argentina (FAMA), para la explotación de las rutas internacionales, la Sociedad Mixta de Zonas Oeste y Norte de Aerolíneas (ZONDA) para atender el tráfico del Noroeste del país y la Sociedad Mixta de Aviación del Litoral Fluvial Argentina (ALFA), con servicios en el litoral fluvial, Asunción del Paraguay y Montevideo.

FAMA, por la trascendencia de la misión asignada, resultaba la de mayor jerarquía. Su creación respondía a la ineludible obligación de la Argentina de defender su participación equilibrada en el tráfico aéreo mundial, afirmando cada vez más sus

derechos a una mayor presencia de su bandera en los cielos del orbe, protegiendo sus intereses comerciales.

El 4 de junio de 1.946 inició sus servicios a Europa, operando con aviones Avro York y Douglas DC-4.

Para la Aeroposta Argentina y ZONDA habían sido adquiridos los bimotores Douglas DC-3, en tanto que ALFA fue dotada de hidroaviones Short Sandringham, de origen inglés.

La existencia de las cuatro empresas mixtas fue relativamente breve. Los ingentes déficits que arrojaban sus balances, obligaron al Estado a replantear la situación y , como primera medida, se dispuso la nacionalización de las compañías en 1.949, iniciándose de inmediato un proceso de reestructuración de los servicios, tarea que culminó el 7 de diciembre de 1.950, con la creación de la Empresa del Estado AEROLINEAS ARGENTINAS, sobre la base de la fusión de las citadas cuatro compañías.

### LA NUEVA ETAPA

Con la creación de AEROLINEAS ARGENTINAS, heredera de prácticamente de toda la experiencia aerocomercial acumulada hasta entonces en el país, se inició una nueva trascendente etapa del transporte aéreo argentino.

La unificación de los servicios había respondido a la necesidad de establecer un régimen más racional que su explotación comercial y , a la vez, extender en la medida que las exigencias e intereses del país así lo requieran.

Múltiples y complejos fueron los problemas que inicialmente debió afrontar Aerolíneas Argentinas, en especial con referencia a su estructura empresaria, complementación de talleres aerotécnicos, establecimiento de servicios y frecuencias de vuelo y a la racionalización de una flota etereogénea, integrada por seis aviones Douglas DC-6, que habían sido adquiridas por FAMA en 1.948, sin que alcanzara a ponerlos en servicios; otros seis Douglas DC-4, provenientes de la misma Empresa, cinco bimotores Convair CV-240, comprados por ZONDA, que tampoco había llegado a incorporar a sus vuelos regulares; cinco hidroaviones Sandringham, que pertenecía a ALFA, diecisiete

bimotores Douglas DC-3 de la Aeroposta Argentina y ZONDA; tres cargueros C-47, también de la Aeroposta, al igual que un bimotor Beechcraft, para uso de las autoridades de la Empresa.

Confiada la organización y conducción de la flamante Empresa del Estado al Sr. Dirk Wesseis Van Leyden , experimentado piloto de la Aeroposta Argentina, su acción inteligente y tenáz, eficientemente secundada por funcionarios, técnicos, navegantes y demás personal proveniente de las distintas compañías mixtas, permitió superar a corto plazo todas las dificultades y así fue creciendo Aerolíneas Argentinas, ganando rápidamente prestigio internacional, al punto que la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA), de la que ya era miembro, resolvió relizar en Buenos Aires, en mayo de 1.952, sus Conferencias Compuestas y Conjuntas de Tráfico, teniendo como anfitriones a la Empresa Argentina.

Aerolíneas Argentinas estableció servicios regulares entre Buenos Aires y Nueva York y amplió la frecuencia de los vuelos a Europa, llegando con sus aviones a Madrid, Lisboa, Roma, París, Londres, Frankfort y Amsterdam.

En el área regional, incorporó a sus rutas a ciudades de todos los países limítrofes y del Perú y en el orden interno aumentó considerablemente la frecuencias de su vuelo, inaugurando nuevos servicios a importantes ciudades del interior, aún no incluídas en su red doméstica.

En los primeros ocho años de existencia, Aerolíneas Argentinas sólo incorporó a su flota otros dos aviones Douglas DC-4 y dos hidroaviones Sunderland, similares a los Sandringham, que adquirió usados, para luego reacondicionarlos en sus talleres aerotécnicos y ponerlos en servicio en las rutas de mayor demanda de tráfico.

### EN LA ERA DEL JET

Recién en 1.959 se produjo un acontecimiento de transformación en materia de reequipamiento de material de vuelo. Fueron adquiridos seis aviones De Havilland Commet 4, de fabricación británica.

Con la incorporación de esas aeronaves, Aerolíneas Argentinas pasó a ser la primera empresa de transporte aerocomercial del mundo en volar con aviones

propulsados con turbinas en América del Sur y en el Atlántico Sur y también una de las primeras en el orden mundial en ingresar a la "era del Jet", lo que indudablemente confirmó jerarquía y prestigio a la Empresa y permitió que el nombre de nuestro país figurara por largo tiempo en los principales diarios del mundo, al comentar este acontecimiento de proyección internacional.

En 1.962 la Empresa dio un nuevo e importante paso para la modernización de la flota, al comprar doce aviones biturbohélice Avro 748, de manufactura inglesa, para las rutas de corta distancia, y tres birreactores Caravelle VI-N, de construcción francesa, para los servicios de distancia media.

### RACIONALIZACION DE LA FLOTA

Una etapa decisiva para lograr la racionalización de la flota -uno de los grandes objetivos empresarios- se inicio en 1.966, con la adquisición de seis tetrareactores Boeing 707 Intercontinentales, dos de ellos convertibles, que indistintamente pueden ser utilizados para el transporte de pasajeros, como cargueros puros o en configuración mixta para conducir pasajeros y carga. Con posterioridad, en marzo de 1.971, Aerolíneas Argentinas arrendó otras dos máquinas de ese tipo.

El plan de reequipamiento del material de vuelo continuó en 1.969, con la compra de doce birreactores Boeing 737, para vuelos de distancia media y en 1.975 con la adquisición de tres birreactores Fokker F-28, de construcción holandesa, para los servicios de corta distancia.

En ese último año, con la desprogramación de las últimas aeronaves a pistón y turbohélice en servicio, Aerolíneas Argentinas dejó constituida una flota a reacción pura.

## LLEGA EL "JUMBO"

En julio de 1.976, la Empresa concretó la compra del primer Boeing 747 - 287 B, de la Serie 200, uno de los aviones de cabina ensanchada de mayor capacidad y más moderno del mundo, el que entró en servicio en las rutas a Europa el 6 de enero de 1.977.

Esta gigantesca aeronave, dotada de los últimos adelantos de la más evolucionada tecnología de la industria aeronáutica, tanto en lo referente a equipos e instrumental como a elementos para el confort de los pasajeros, está propulsada por cuatro poderosas turbinas, de 22.630 kgs. de empuje cada una, que le permiten desarrollar una velocidad de 990 kilómetros por hora, volando a una altura de 14.000 metros. El Boeing 747 tiene una capacidad para transportar 350 pasajeros y 40 toneladas de carga. Otro tres aviones de este tipo, cuya compra ha sido comprometida y autorizada por el Poder Ejecutivo Nacional, serán incorporados a partir de 1.979.

En diciembre de 1.977 también aprobó el Gobierno el contrato que había firmado Aerolíneas Argentinas para la adquisición de tres trireactores Boeing 727, Serie 200 de modelo avanzado, una moderna aeronave con capacidad para 155 pasajeros, destinada a atender el tráfico regional y el de las rutas troncales de cabotaje. El primero de estos aviones entró en servicio el 16 de diciembre de 1.977.

## RESPALDO TECNICO

Como respaldo técnico de su valioso material de vuelo, cuenta Aerolíneas Argentina con un gran taller de Mantenimiento, considerado como uno de los más importantes y mejor equipados de América Latina, habilitado inclusive por el organismo competente de los Estados Unidos de Norte América para la reparación de aeronaves civiles y militares de su bandera. Este complejo de alta tecnología aeronáutica está dotado de todos los elementos para el mantenimiento y reparación total de los más modernos aviones y sus respectivas plantas de poder, por lo que la Empresa se halla liberada de la dependencia de terceros para la atención permanente de su flota.

Ultimamente para completar esos talleres y permitir el mantenimiento integral de sus aviones, Aerolíneas Argentinas instaló en los mismos una planta para la reparación y prueba de la unidades correspondientes a los sistemas neumáticos y de arranque, de aire acondicionado y de protección contra el hielo y la lluvia de las máquinas. Esta planta es la primera en su tipo que se monta en América del Sur.

### CENTRO DE INSTRUCCION

Así como el avión exige una atención permanente para mantener su óptimo estado operativo, el piloto requiere también un constante control para que sus condiciones físicas y profesionales respondan cabalmente, con el más alto nivel de eficiencia, a la responsabilidad de la misión que la Empresa le confía.

Para su entrenamiento y capacitación, Aerolíneas Argentinas posee un centro de instrucción provisto de modernos simuladores terrestres, en los cuales los pilotos pueden adiestrarse como si lo hicieran en un avión verdadero.

Uno de esos simuladores, el Redifon para Boeig Intercontinental, es una fiel réplica de la cabina de mando de ese tipo de aeronave, en el que se reproducen los mismos movimientos y zumbidos del avión en todas sus maniobras , incluyendo el despegue y el aterrizaje, duplicando su performance con un elevado grado de precisión, pudiendo simular cerca de doscientas fallas o emergencias.

### PROYECTOS REALIZADOS

Objetivos de singular trascendencia, para consolidar su estructura orgánica y empresarial y aumentar la eficiencia de sus servicios, alcanzó Aerolíneas Argentinas en el transcurso de los años 1976 y 1977.

La puesta en funcionamiento del Sistema de Automatización de Reservas de Pasajes, constituyó uno de los de mayor relevancia.

Básicamente, este Sistema está compuesto por dos computadoras IBM -370/145 y sus correspondientes equipos periféricos, que son la expresión más evolucionada que se conoce en la materia , desde el punto de vista científico y técnico.

Su entrada en servicio permite a las sucursales de la Empresa instaladas en Europa, Canadá y los Estados Unidos de América, hacer sus reservas vía satélite, siendo recepcionados sus pedidos por el Sistema, el que da sus respuestas en sólo tres segundos, tiempo que también demanda la respuesta de una solicitud de reserva en el Area Buenos Aires. En cuanto a los pedidos de reservas provenientes de las Sucursales de cabotaje, regionales, sudamericanas y de México, se encauzan también en forma directa al sistema de Automatización, pero vía teletipo y, en estos casos, las respuestas demoran unos cinco minutos.

Entre las obras previstas y realizadas por la Empresa en los últimos años, para brindar una mejor atención al usuario, corresponden citar también la remodelación del edificio situado en la intersección de las calles Rivadavia y Perú, de ésta Capital, donde funcionan la Gerencia Comercial y la Sucursal Buenos Aires, que es su principal boca de expendio.

A ello debe agregarse la habilitación de modernas y amplias dependencias en el Aeropuerto Nacional de Ezeiza, para el despacho y recepción de los pasajeros de sus servicios internacionales, habiendo construido con ese propósito una Aeroestación propia, para uso exclusivo, cuyas instalaciones pueden ser comparadas a las mejores del mundo. Ocupa una superficie cubierta de unos 9.600 metros cuadrados y cuenta con amplios y confortables recintos, inclusive para la eventual atención de vuelos regionales y de cabotaje, que normalmente operan en el Aeroparque " Jorge Newbery", de la ciudad de Buenos Aires. Esa moderna Aeroestación permite a la Empresa brindar a los pasajeros el máximo de comodidades y facilidades en todos los trámites, en un ambiente confortable y con una esmerada atención. Cuenta, asimismo, con locales "free shop", en los que los pasajeros pueden adquirir, a su partida o a su regreso, artículos importados, dentro de las cantidades establecidas por las normas aduaneras vigentes.

En el Aeropuerto "Jhon F. Kennedy", de Nueva York, Aerolíneas Argentinas Construyó y habilitó una terminal propia, lo que contribuyó no solamente a ofrecer un mejor servicio a los pasajeros, sino a mejorar la imagen del país en el exterior.

En los talleres de mantenimiento de Ezeiza, se procedió a montar una planta de facilidades neumáticas, que por sus características la convierte en la primera de Latinoamérica y cuya habilitación posibilita el mantenimiento total de la aeronaves de la Empresa, sin dependencia de terceros para esa trascendente tarea.



Ante la extraordinaria expansión alcanzada y lo complejo que resulta armonizar correctamente todas las acciones en una actividad tan dinámica, Aerolíneas Argentinas concretó un amplio plan de sistemas de información mecanizada por computadora, lo que permite hacer más eficiente y menos costosa la operación, facilitando la conducción y el control empresarial, dada la rapidez y precisión con que se dispone de la información necesaria.

#### AEROLINEAS ARGENTINAS SOCIEDAD DEL ESTADO

El 9 de abril de 1.979 Aerolíneas Argentinas fue transformada en Sociedad del Estado.

Este cambio de estructura jurídica tiene como finalidad la de permitirle actuar en un mismo nivel de eficiencia y agilidad característico de las empresas privadas, operando con la fluidez de decisión necesaria para el mejor cumplimiento de sus finalidades . Como principal ejecutora de la política aéro-comercial del Gobierno Argentino, ha asumido todos los derechos y obligaciones que correspondían a Aerolíneas Argentinas como Empresa del Estado, de cuya actividad es continuadora.

Aerolíneas Argentinas Sociedad del Estado tiene, en consecuencia, por objeto, la presentación y explotación de servicios de transporte aerocomercial, de cabotaje e internacional, acorde con la política trazada por la autoridad competente; la realización de trabajos de mantenimiento técnico de aeronaves y demás actividades conexas, de instrucción y asesoramiento para sí y para terceros, así como aquellas otras actividades afines o concurrentes a dicho objeto.

Para el mejor cumplimiento de estos objetivos, puede promover y participar en la constitución de entidades oficiales y/o privadas, asociarse o participar en sociedades privadas, del Estado y sociedades anónimas con participación estatal mayoritaria.

El capital de la Sociedad -cuya duración será de diez años- fué fijado en 880.000 pesos argentinos, suma que podrá ser quintuplicada si las circunstancias lo requieren.

La dirección y Administración de Aerolíneas Argentinas Sociedad del Estado está a cargo de un Directorio, integrado por un Presidente , un Vicepresidente, un Gerente General, cuatro Directores Titulares, tres Síndicos titulares y tres Síndicos suplentes.

DOTACION DE LA SUCURSAL DE AEROLINEAS ARGENTINAS SGO. DEL ESTERO

En el siguiente cuadro se puede observar la dotación del personal al momento de la privatización de la Empresa de dónde se desprende el organigrama de la Sucursal y su respectivo Manual de Funciones, la que contaba en su momento con un Gerente Interino.

REVISTA DE PERSONAL

SECTOR	CANT.	FUNCION	VACANTE	CONTRAT.	SIN CUBRIR
GERENCIA	2	1 Gerente(Interino)	NO	NO	-----
		1 Chofer/Ordenanza	NO	NO	-----
COMERCIAL	10	1 Jefe Comercial	SI	NO	deberá
		2 Supervisores	NO	NO	cubrirse 1
		7 Aux.Comerciales	NO	04	parte medico prol
ADMINISTRACION	4	1 Jefe Administr.	NO	NO	-----
		3 Aux.Administr.	1 Vacante	NO	se cubre con 1 SA
OPERACIONES	6	1 Jefe de base	NO	NO	-----
		2 Señal/Melet.	NO	NO	-----
		3 Maleteros.	1 Vacant.	NO	paso un SA a Jef Adm
MANTENIMIENTO	1	1 Sup. Manten.	NO	NO	-----

## MANUAL DE FUNCIONES DE LA SUCURSAL DE AEROLINEAS ARGENTINAS SGO. DEL ESTERO

### El Gerente de la Sucursal:

Es la autoridad máxima de la Sucursal, siendo responsable por el cumplimiento de todas las reglamentaciones administrativas de la Empresa.

Las funciones, responsabilidades y facultades del Gerente o sus reemplazante son:

- Representar a la Empresa en el país en donde esta ubicada la Sucursal.
- Ejercer el gobierno y la administración de la Sucursal, pudiendo actuar y resolver por su cuenta todos los asuntos que no estén contemplados en las normas de la Empresa.
- Ejercer facultad disciplinaria sobre todo el personal de la Sucursal incluyendo al personal navegante que preste servicio en forma permanente o transitoria.
- Proponer las dotaciones del personal de la Sucursal, pudiendo contratar, promover y disponer del personal subalterno; proponer las designaciones del personal para cargos intermedios y superiores de acuerdo a la dotación con la que cuenta y a las valorizaciones aprobadas.
- Es el responsable de los bienes y valores de la Empresa teniendo a su cargo la custodia, conservación, cuidado y utilización de los mismos, pudiendo delegar esa responsabilidad en el personal subordinado y teniendo en cuenta las normas al respecto.
- Percibir o hacer percibir toda clase de valores que se adeuden a la Empresa.

- Realizar o hacer realizar los pagos ordinarios de la Administración y los pagos extraordinarios que hayan sido autorizados por Casa Central, de acuerdo con las normas administrativo-contables de la Empresa.
- Supervisar el movimiento de la correspondencia, verificando que el trámite interno de la misma se cumpla correctamente, asimismo debe firmar toda la correspondencia que se origine en la Sucursal autorizando la misma.
- Delegar en el personal jerarquizado todas las funciones y facultades que estime conveniente para el mejor desenvolvimiento de la Sucursal.

Reemplazos:

Sucursales de Cabotaje:

En caso de ausencia o impedimento, el Gerente de la Sucursal podrá ser reemplazado por los siguientes funcionarios, en el orden dado:

- Jefe Comercial.
- Jefe Administrativo.
- Jefe de Base.

Cuando en una Sucursal no existieran los funcionarios mencionados en el párrafo anterior, el Gerente podrá proponer su reemplazante.

Firma Gerente Sucursal en Documentación Administrativa-Contable

Circular GEF Nro. 657

Con la finalidad de conferir mayor velocidad a información Administrativo-Contable, se ha efectuado la revisión de algunas normas contenidas en el Reglamento Administrativo - Contable vigente desde 1.966 (Res.956/66). En dicha reglamentación se dispone en el apartado 10 del Capítulo III la obligación por parte de los Señores Gerentes de Sucursal de firmar conjuntamente con el Jefe Administrativo toda documentación que implique ingreso o egreso de fondos.

Sin disminuir, la responsabilidad asignada al Gerente de la Sucursal sobre el particular, se implanta el siguiente procedimiento.

- a) El Gerente de la Sucursal solo estará obligado a firmar, conjuntamente con el Jefe Administrativo, la siguiente documentación:

Sucursales de Cabotaje

- Cheques.
- Registro de Ingresos por Ventas (RIV).
- Registro General de Egresos (RGE).
- Planillas de Rendición de F.R.:

- b) Subsiste la obligación que la totalidad de los comprobantes respaldatorios de cada ingreso o erogación (incluso F.R.) deben ser suscriptos por el Jefe Administrativo de la Sucursal.

- c) Como excepción a lo determinado en el apartado b) quedan los casos de controversia contemplados en el apartado (11) del Reglamento Administrativo

- Contable. En esas circunstancias El Gerente de la Sucursal debe, indefectiblemente, firmar los respectivos comprobantes.

El procedimiento expuesto como queda dicho, no exime a los señores Gerentes de la responsabilidad por cada ingreso o erogación rendida por la Sucursal o Sub-agencias de su jurisdicción, por lo que queda en plena vigencia el apartado 9 del Capítulo III del Reglamento Administrativo - Contable citado. Por tal razón se recomienda a los Señores Gerentes hagan uso del procedimiento alternativo que crean más conveniente para controlar razonablemente los movimientos de fondo de la Sucursal a su cargo.

#### El Jefe Administrativo

El Jefe Administrativo de la Sucursal, por delegación del Gerente, tendrá a su cargo las siguientes funciones, con las facultades a ellas anexas.

- a) Llevar la contabilidad y contralor de los movimientos de fondos, debiendo cumplimentar en término las rendiciones de ingresos, egresos y control presupuestario, atento a que es el primer control interno de la aplicación correcta de las normas administrativo - contable de la Empresa.
- b) Ajustar su gestión técnico - contable a las normas emanadas de la Gerencia Económico Financiera.
- c) Debe firmar conjuntamente con el Gerente, los cheques y toda la documentación que implique una entrada o salida de dinero de la sucursal.
- d) Es responsable de la documentación de tráfico contable.

- e) Asesorar al gerente de todos los aspectos vinculados a la gestión administrativa a su cargo.
  
- f) Observar las inversiones de fondos que se proyectan y/o los pagos que disponga el Gerente cuando no se ajusten a las disposiciones vigentes o se carezca de crédito para imputar la erogación. Debe oponerse por escrito a su cumplimiento, en tal caso el supervisor puede ordenarlo con carácter de insistencia y por escrito, en cuyo caso el Jefe Administrativo se libera de la responsabilidad del acto.
  
- g) Practicar arqueos, ejercer contralor y hacer rendir cuentas a los sub-responsables de la custodia de los bienes y/o valores.
  
- h) Mantener un archivo actualizado de todas las normas legales que tengan relación con las funciones a su cargo.
  
- y) Supervisar las actividades administrativas, de intendencia y las cuestiones con el personal.
  
- j) Debe actuar, asimismo, como asesor en todos los aspectos vinculados a las normas impuestas por el Reglamento Administrativo- contable y los que pudieren dictarse posteriormente. Si el Gerente de la Sucursal ordenase un pago, o un procedimiento que a juicio del Jefe Administrativo no se ajuste a las disposiciones legales en vigor, o al reglamento Administrativo- contable, o las normas empresarias vigentes, este debe oponerse por escrito. Copia de la oposición mencionada debe ser girada por el Jefe Administrativo a la Gerencias Económico Financiera Y Comercial. Ante dicha información las Gerencias de Casa Central, toman urgente acción sobre el tema cuestionado, indicando el temperamento a seguir. La sucursal debe aguardar la decisión de Casa Central, salvo que enfrentando una emergencia, el Sr. Gerente de la Sucursal ordene el acto con carácter e insistencia por escrito y con copia a las mencionadas Gerencias. En tal caso el Jefe administrativo debe cumplimentar la orden

librándose la responsabilidad de la acción tomada, la que debe ser exclusiva de quién asistiese en el mismo.

### Jefe Comercial

El mismo tendrá a su cargo las siguientes funciones:

- a) Reemplazar al Gerente de la Sucursal en caso de ausencia o impedimento, cuando haya sido designado por este último a tal fin.
- b) Mantener informado al Gerente y asesorarlo sobre la marcha de la gestión comercial de la Sucursal.
- c) Realizar la promoción de ventas a través de instituciones locales, autoridades y agencias de ventas, así como también mantener relaciones con las mismas de acuerdo a directivas emanadas del Gerente de la Sucursal y a modalidades del lugar.
- d) Mantener actualizada la reglamentación sobre ventas, tráfico, reservas, carga, correo y toda otra actividad afín a la gestión comercial, cumpliendo y haciendo cumplir dicha tarea.
- e) Elaborar estadísticas y cuadros demostrativos sobre el desenvolvimiento comercial de la Sucursal.
- f) Capacitar al personal acerca de aspectos comerciales, así como también controlar debidamente el desempeño del personal a su cargo.
- g) Realizar un contralor diario del manejo de fondos del producido, con intervención del sector administrativo.



### El Jefe de Base

Su misión primordial es la dirección de todas las actividades de la Empresa en el Aeropuerto, conforme a la políticas y metas emanadas de la Superioridad.

Las funciones inherente a su cargo son:

- a) Llevar a cabo su misión específica en el Aeropuerto, elevando a consideración del Gerente de la Sucursal aquellas modificaciones necesarias para lograr el correcto desarrollo de los servicios de la Empresa.
- b) Supervisar, programar y vigilar las tareas del personal a fin de lograr el máximo rendimiento atento al logro de los objetivos empresarios.
- c) Organizar y preservar los bienes de la Empresa, supervisando su adecuada utilización.
- d) Mantenerse en contacto con las autoridades y dependencias del Aeropuerto local (Policía, Inmigración, Jefes de Bases de otras empresas, etc.).
- e) Estar al corriente del desenvolvimiento de las Empresas de la competencia, a fin de poder brindar las sugerencias que sean pertinentes.
- f) Supervisar la coordinación de las actividades de servicio a pasajeros en tierra, aprovisionamiento, despacho operativo, comunicaciones, mantenimiento de aeronaves, cargas, excesos de equipaje, etc., asegurando la máxima eficacia del servicio aerocomercial.
- h) Supervisar y coordinar el cumplimiento de los horarios programados para los vuelos, con carácter de prioridad.

- i) Constatar la calidad y procedimientos de las actividades de atención a los pasajeros en tierra.
  
- j) Resolver los reclamos de los pasajeros, adoptando las medidas necesarias para satisfacerlas.
  
- k) Preparar, elevar a consideración, y controlar los presupuestos de su área.
  
- l) Controlar y certificar el movimiento de fondos, adoptando aquellas acciones que sean necesarias para la seguridad de los mismos.
  
- m) Asegurar el cumplimiento de directivas y normas sobre tarifas, fletes y tráfico aéreo en su área.
  
- n) Mantener actualizado al Gerente de la Sucursal sobre los temas considerados en los puntos anteriores.

#### El Jefe de Mantenimiento

Depende del Jefe de Base en lo relativo a la atención de las aeronaves que operan en la Escala. Las funciones inherentes a su cargo son:

- a) Mantener en servicio las aeronaves basadas o en tránsito, aplicando y/o haciendo cumplir las normas contenidas en los manuales y boletines emitidos por la Gerencia de Mantenimiento.
  
- b) Realizar el mantenimiento y custodia de las instalaciones, equipos y elementos a su cargo , así como también relizar o supervisar aquel

correspondiente a vehículos y máquinas de la Sucursal, este último si no interfiere con sus tareas específicas.

c) Controlar el almacenamiento e inventario de los repuestos.

d) Mantener actualizada la información técnica pertinente.

#### Entrega y recepción de sucursales:

Cuando se origine el reemplazo del Gerente de una sucursal, este debe hacer entrega de la misma al sustituto, cumplimentando previamente los procedimientos indicados en los puntos siguientes. Asimismo se aclara que Auditoría General debe proceder dentro de un plazo de (30) días a partir del momento de la entrega, a realizar una auditoría Administrativo - Contable.

La documentación que se indica seguidamente, debe llenarse por cuádruplicado, a fin de remitir el original a Contaduría General, duplicado para archivo de la Sucursal, triplicado para el Gerente saliente y cuádruplicado para el reemplazante.

a) Labrar un acta de entrega conforme la redacción usual en estos casos, más un memorándum en el que se deja constancia de los asuntos en trámite del Gerente saliente comprendiendo en el mismo los más relevantes por su significación o por la urgencia en solucionarlos, con el propósito de facilitar la continuidad de la gestión del nuevo Gerente.

b) Acta de arqueo de Caja Ingresos y Fondos para cambio oportunamente aprobado.

c) Acta de arqueo de Caja Egresos, Fondos Fijos y otros Fondos oportunamente autorizados (Ej: pago viáticos a tripulantes, etc.).

- d) Extractos bancarios con su correspondiente conciliación a la fecha de la entrega de la sucursal y con las modalidades sobre el particular, establecidas por la Gerencia Económico Financiera.
  
- e) Inventario de documentos ( en Cartera, al cobro, Protestados y en Gestión Judicial) con su correspondiente conciliación.
  
- f) Informe del Asesor Letrado local sobre los documentos en Gestión Judicial por Ventas a Créditos y otros, y sobre los juicios iniciados contra la Empresa.
  
- g) Inventario de documentos de tráfico-contable no utilizados, especificando serie y numeración, con distribución por subresponsables y agencias.
  
- h) Inventario de las cargas pendientes de entrega.
  
- i) Inventario de los valores y/o cuentas a cobrar y a pagar pendientes al momento de la entrega.
  
- j) Inventario general de bienes de la Empresa, dejando constancia de los que pudieron haber sido entregados a terceros en custodia y de los recibidos de terceros por el mismo concepto.
  
- k) Inventarios de Bienes excedentes y rezagados.
  
- l) Inventario de materiales de uso aeronáutico con numero de serie (unidades principales).
  
- m) Inventario de repuestos y materiales de uso aeronáutico sin número de serie.

n) Inventario de materias primas, combustibles, lubricantes y materiales de uso general.

Cuando el reemplazo del Gerente Titular sea temporario por licencia o comisión de servicios, debe cumplimentarse la documentación de entrega establecida en los puntos a); b); c); d); e); g) ; h); e y) (Resol. 61/86).

Todos los ejemplares deben estar firmados por el Gerente saliente, el Gerente entrante y el Jefe Administrativo.

El Gerente que entrega la Sucursal es el responsable hasta el momento mismo de la firma de todos los documentos inherentes al traspaso. Toda observación se debe manifestar en el Acta de Entrega, a fin que en casa Central se determine el

procedimiento a seguir. Mientras tanto la responsabilidad de cualquier diferencia recae sobre el gerente saliente.

Cuando se efectúe cambio de Jefe Administrativo por reemplazo definitivo debe labrarse un acta donde conste la siguiente información:

- Arqueo de Fondo Fijo (cada Moneda).
- Arqueo del RIV.
- Inventario de documentos de tráfico contable.
- Estado de deudores.
- Estado de acreedores.
- Estado de documentos en cartera, al cobro, gestión extrajudicial y judicial.
- Deudores en gestión.

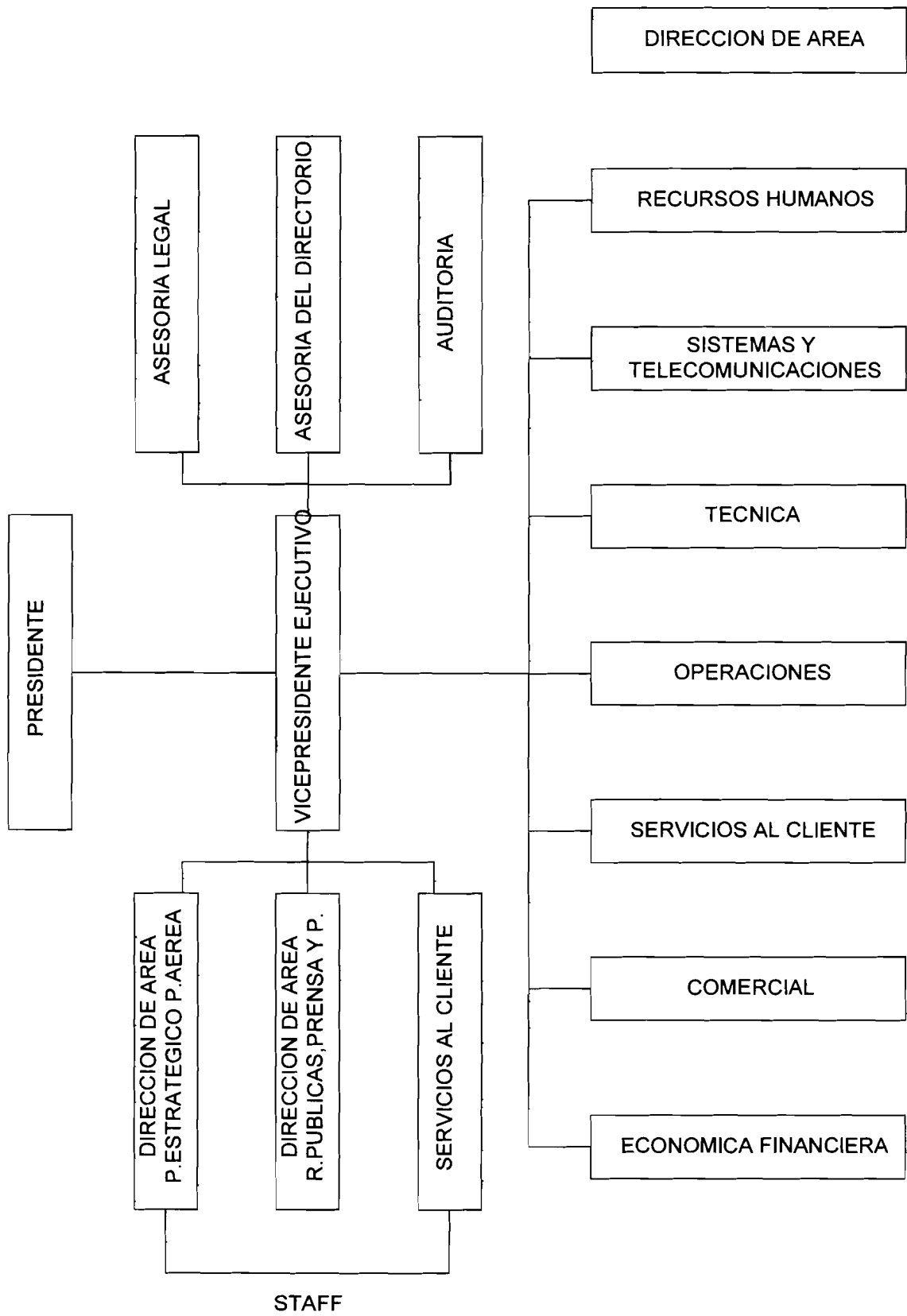
- Conciliación cuenta Nro. 1.
- Conciliación cuenta Nro. 2.
- Estado de las registraciones en el RGE y RIV.
- Cargas a cobrar en destino pendientes de entrega.
- Cualquier otra información que las partes consideren conveniente dejar constancia.

Cuando el reemplazo sea de carácter temporario (vacaciones, enfermedad, etc.) el acta debe cumplirse únicamente en los incisos a); b); c); y); k).

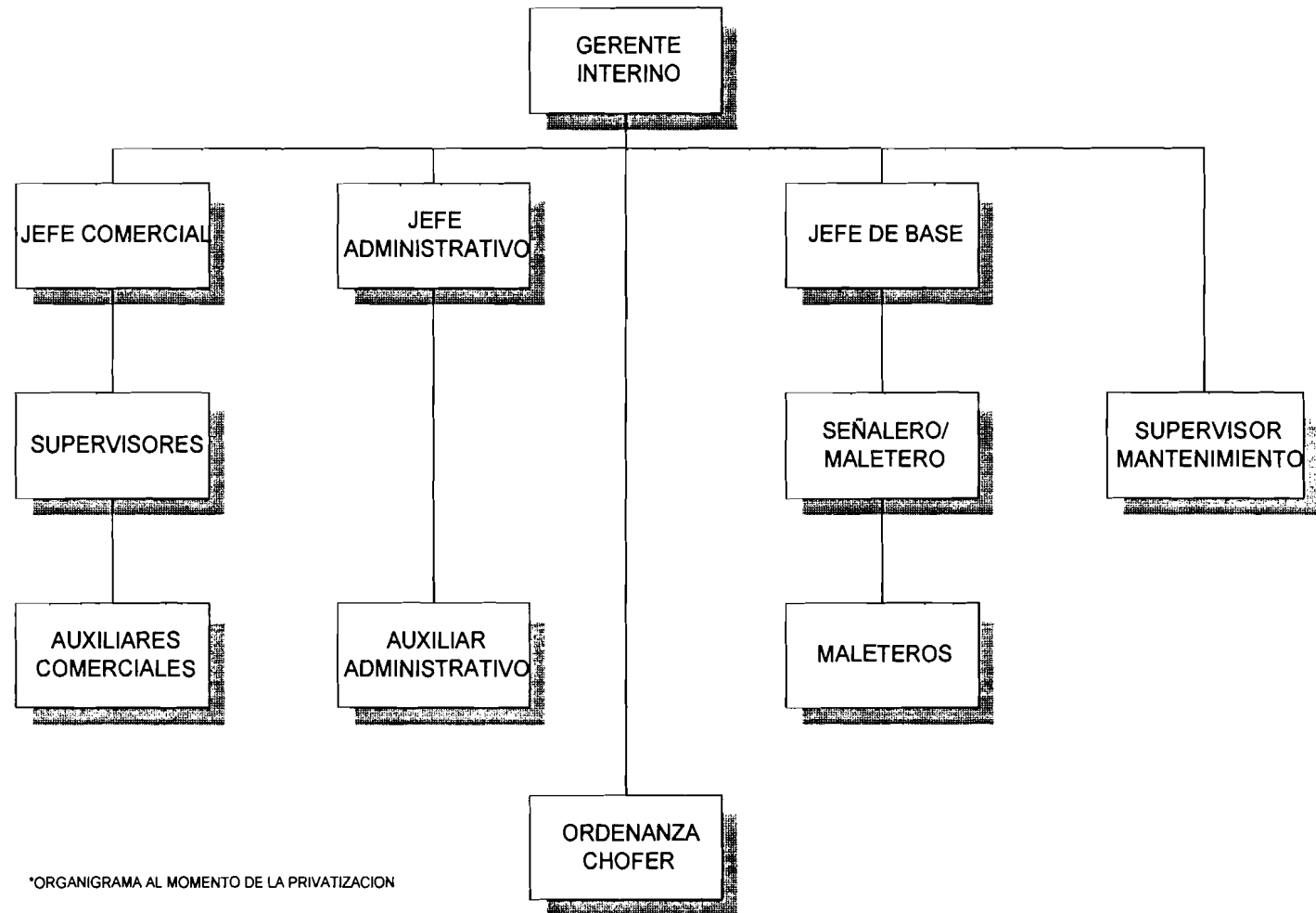
El acta se confecciona por cuádruplicado, debiéndose remitir el original al Departamento Contable General (División Sucursales Cabotaje), duplicado para el archivo de la

Sucursal, triplicado para el Jefe Administrativo saliente y cuádruplicado para el Jefe Administrativo reemplazante. (Cir. 643/83).

**ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA DE AEROLINEAS ARGENTINAS  
SOCIEDAD DEL ESTADO**

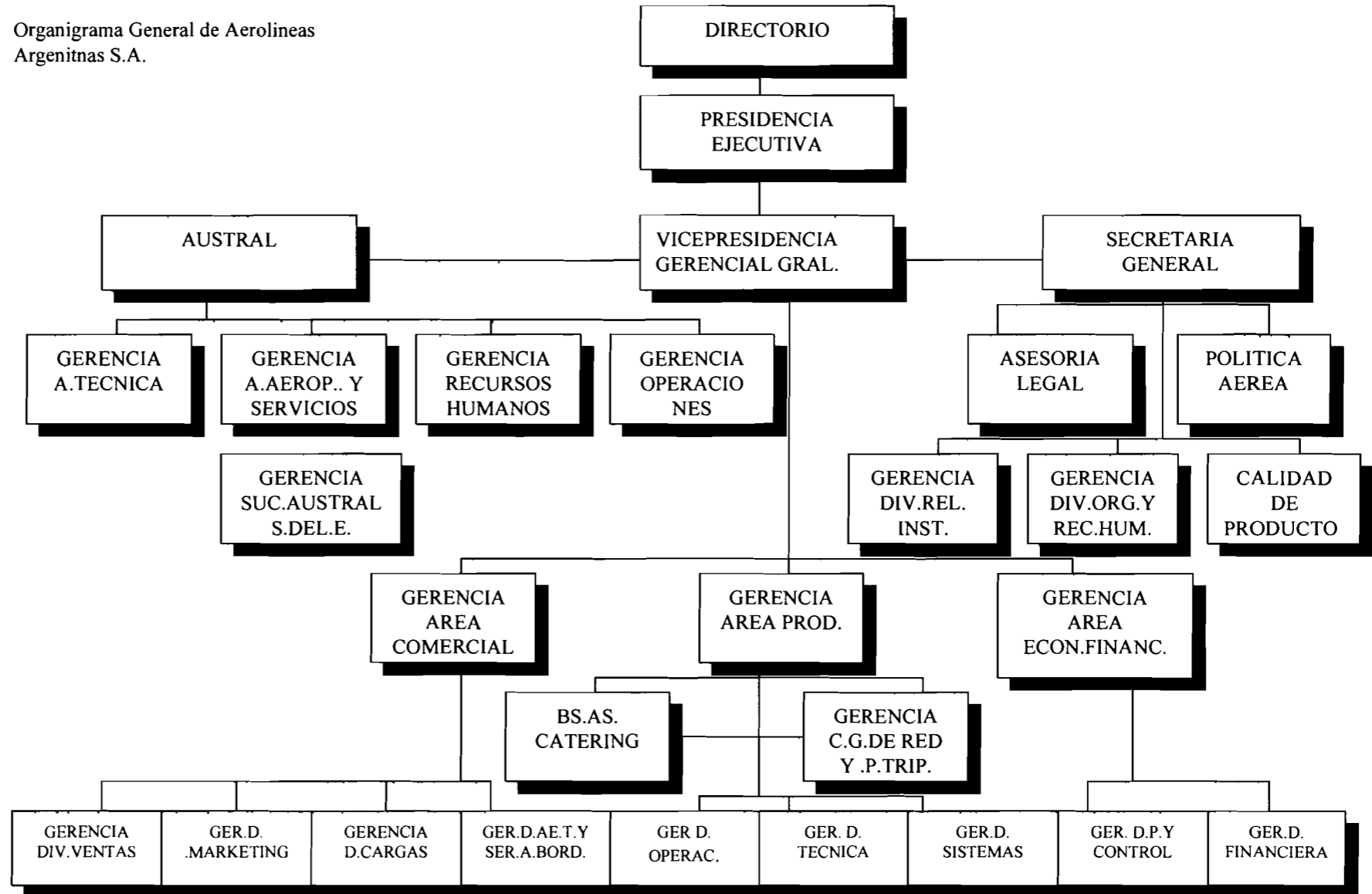


**ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA DE AEROLINEAS ARGENTINA SUC. SGO. DEL ESTERO**

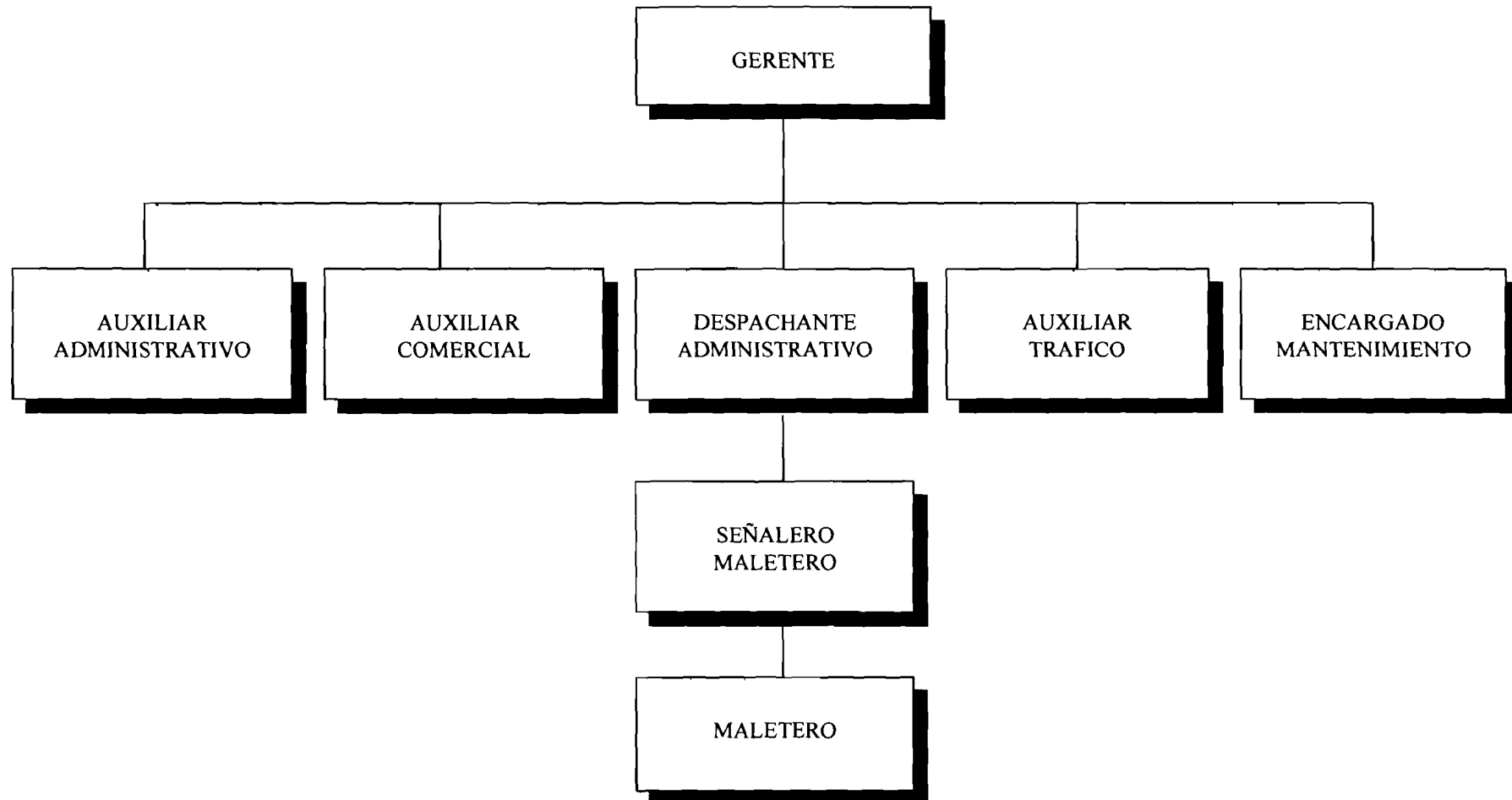




Organigrama General de Aerolíneas Argentinas S.A.



**ORGANIGRAMA DE AUSTRAL SUC.  
SGO.DEL ESTERO**



## UNIVERSO ENCUESTADO

El universo encuestado en este trabajo fueron todos los empleados de la Sucursal de Austral Santiago del Estero, en la actualidad el número de empleados es de diez, distribuidos de la siguiente manera: Gerencia, una persona; Auxiliar Administrativo, una persona; Auxiliar Comercial, dos personas; Despachante Operativo, una persona; Auxiliar de Tráfico, una persona; Encargado de Mantenimiento, una persona; Señalero Maletero, una persona; Maletero, dos personas.

## INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Las formas principales de recolección de datos de esta investigación se realizaron a partir de la aplicación de tres técnicas.

La primera entrevista semiestructurada destinada al mando superior dentro de la sucursal.

La segunda técnica aplicada fue una encuesta destinada al total del personal de la Sucursal; y la tercera se hizo a partir de los resultados obtenidos realizando entrevistas en profundidad con los agentes que se consideró más representativos.

De esta forma se pudo dar forma al Organigrama y Manual de Funciones, los que no existen en la estructura orgánica de la Sucursal.

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE AUSTRAL SUCURSAL  
SGO. DEL ESTERO

Funciones:

El Gerente de la Sucursal:

Es la autoridad máxima de la Sucursal, siendo responsable de todas las actividades de la Empresa.

Las funciones, responsabilidades y facultades del Gerente o su Reemplazante son:

- Ejercer la administración de la Sucursal pudiendo actuar y resolver por su cuenta todos los asuntos que no estén contemplados en la norma de la Empresa.
- Ejercer facultad disciplinaria sobre todo el personal de la Sucursal.
- Es responsable de los bienes y valores de la Empresa teniendo a su cargo la custodia, conservación, cuidado y utilización de los mismos, pudiendo delegar esa responsabilidad en el personal subordinado.
- Realizar o hacer realizar los pagos ordinarios de la Administración y los pagos extraordinarios que hayan sido autorizados por Casa Central, de acuerdo con las normas Administrativas - Contables de la Empresa.
- Deberá refrendar todos los Ingresos y Egresos que se originen en la Sucursal autorizando los mismos.

### Reemplazos

En caso de ausencia o impedimento, el Gerente de la Sucursal podrá ser reemplazado Auxiliar Administrativo- Auxiliar Comercial o aquella persona que él disponga.

### Firma Gerente de la Sucursal en Documentación Administrativa - Contable

El Gerente de la Sucursal firmará conjuntamente con el Auxiliar Administrativo, la siguiente documentación:

- Cheques.
- Registros de Ingresos por Ventas.
- Registro General de Egresos.
- Rendiciones a Casa Central.

### El Auxiliar Administrativo

El Auxiliar Administrativo tiene a su cargo las siguientes funciones:

- Llevar la Contabilidad de los Ingresos - Egresos y Gastos de la Sucursal , Ej: si se rompe una computadora o el traslado de los pasajeros si hay problema con el vuelo.
- Realizar el Balance de los Ingresos y Egresos y canalizarlos a Casa Central.
- Debe firmar conjuntamente con el Gerente los cheques y toda documentación que implique una entrada o salida de la Sucursal.
- Reemplazar al Gerente de la Sucursal en caso de ausencia o impedimento, cuándo haya sido designado por este último para tal fin.

- Realizar un contralor diario del manejo de fondos del producido con la intervención del Sector Administrativo.

#### Auxiliar Comercial

El mismo tendrá a su cargo las siguientes funciones:

- Reservas telefónicas de pasajes .
- Reserva y ventas de pasajes al mostrador.
- El ingreso de reservas de pasajes en el Sistema de Reservas - estas Reservas pasado un plazo estipulado se convierten en ventas, o bien quedan sin efecto.
- Resolver los reclamos de los clientes adoptando las medidas necesarias para satisfacerlos.
- Coordinar el cumplimiento de los horarios programados para los vuelos, con carácter de prioridad.
- Rendición del movimiento de Ingresos y Egresos.

### Encargado de Mantenimiento

Las funciones inherentes a su cargo son:

- Controlar que las funciones y partes del avión estén en forma óptima para el vuelo y repararlas en caso que sea necesario.
- Control, almacenamiento e inventario de los repuestos.

### Auxiliar de Tráfico

Su función consiste en :

- Aceptar a los pasajeros de un vuelo con reserva confirmada.
- Procesa los boletos del vuelo para organizarlos según la base de ventas. Luego esa información la canaliza a un Control Central de Proceso de Datos a Casa Central Austral Bs. As.

### Despanchante Operativo

Su función es la siguiente:

- Preparar el vuelo con los datos técnicos para que el vuelo sea óptimo. Ej: Peso del equipaje - cantidad de pasajeros.

LAS PERCEPCIONES Y LAS ACTITUDES FRENTE AL CAMBIO

Para conocer, interpretar y evaluar la opinión de los empleados respecto a las transformaciones dadas dentro de la Empresa y lograr que formulen ventajas y desventajas respecto a las mismas y poder conocer también la opinión sobre uno de los pilares en que se encuentra fundado el proceso de reconversión de Recursos Humanos, que es la capacitación, dónde la misma apunta no sólo a una enseñanza de los aspectos funcionales del servicio, si no también hacia los cambios requeridos en toda forma de organización competitiva moderna, llevando a que los empleados deban realizar una buena descripción respecto si es que en alguna oportunidad recibió algún tipo de capacitación o si tiene en la actualidad interés de recibirla, se realizó una encuesta cuyo formato se transcribe a continuación.

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

¿Qué opinión le merece los cambios realizados dentro de la Empresa?

Muy Buena  Buena  Regular  Mala

¿Podría enunciar ventajas y desventajas presentadas a partir de los cambios generados con las transformaciones dadas con el proceso de privatización de la Empresa?

VENTAJAS	DESVENTAJAS



## CONCLUSIONES - INTERPRETACIONES

Mediante el formulario de encuestas utilizados con el personal de la Empresa - incluyendo al Gerente- se pudo percibir las siguientes opiniones:

- En términos generales consideran que el cambio de la Empresa y su privatización a manos privadas es bueno.
- Que aquellos que no estuvieron de acuerdo con la privatización son los que estaban acostumbrados a no trabajar.
- Con la nueva Empresa se produjo una disminución de las rutas Internacionales.
- No hay límite en el horario de trabajo.
- Se produjo una disminución en los períodos de capacitación laboral.
- La toma de decisiones son unilaterales, ya que no tienen participación en las mismas a Niveles Superiores.
- No se conoce el patrimonio de la Empresa.
- El servicio es inseguro.
- Existe una comunicación interna fluida.
- En algunos casos no existe un rol definido de la función que desempeñan, ya que cumplen distintas funciones a la vez. Ej: de Auxiliar Administrativo y Auxiliar Comercial.

- Las nuevas actividades las aprendieron mediante el intercambio de conocimiento con compañeros de otras Sucursales.
- No tienen conocimiento del Manual de Funciones - No existe-.
- No tienen conocimiento del Organigrama - No existe-.

## **CONCLUSIONES**

Las transformaciones operadas en la Sucursal se orientaron en distintas direcciones, a saber:

- Cambio en la Razón Social.
- Renovación en su estructura organizativa a nivel nacional y provincial, buscando facilitar los niveles de comunicación entre los distintos sectores o áreas.
- Reordenamiento de los roles y funciones de todos los empleados de la Sucursal local.
- Aplicación de sanciones ante la falta de disciplina, hecho señalado por los empleados como que era poco común en gestiones anteriores, considerando a las mismas justificadas.
- Implementación de una política orientada a la reducción drástica de la cantidad de personal a través de los despidos, aperturas de un programa de retiros, o bien anulando puestos o funciones improductivas.
- Incorporación de tecnología, orientada a mejorar la prestación de servicios, como así también un mejor manejo administrativo y en especial de los Sistemas de Control de Gestión.
- Implementación de una programación amplia, sistemática e integradora de capacitación, como una de las principales herramientas con las que se trató de generar la reconversión de los Recursos Humanos de la Sucursal.

Aspectos que sin duda contribuyeron a:

- a) Evitar la superposición y/o repetición de las funciones.
- b) Coadyuvar a la generación de nuevas capacidades y tecnologías administrativas.
- c) Posibilitar la concentración de las decisiones con incremento de las capacidades ejecutivas de los sectores operativos.
- d) La existencia de una descripción explícita de los conocimientos y requisitos técnicos de los cargos incluidos en las estructuras orgánicas, de manera que no es indispensable el disponer de un inventario.

En lo que concierne a los aspectos negativos es doble observar una especie de distanciamiento de los ciudadanos o público-cliente y las preocupaciones de los funcionarios que seguramente será corregido atento a las características del servicio y a lo competitivo del mercado.

Sin perjuicio de lo acaecido a nivel de aspectos operativos-funcionales y de gestión, considero de suma importancia efectuar una serie de consideraciones en cuanto a lo que concierne a los procesos de privatización en general.

En efecto, entiendo que las privatizaciones constituyen una respuesta al crecimiento de los Estados, operados en los últimos 20 años. Las estadísticas del Fondo Monetario indican que de 1.960 a 1.990 el Gasto Público en la mayoría de los países subió entre un 2% y un 3 % al año términos reales. A comienzo de los años setenta 13 países gastaban cerca del 30 % de su Producto Nacional Bruto en el sector público; a fines de esa década unos 40 países; casi la mitad de los 90 para los cuales el F.M.I. tiene estadísticas gastaban más de la tercera parte de su Producto Nacional Bruto en sector público. En los años setenta se dio una especie de revolución silenciosa dónde los recursos pasaron al sector público.

Hoy las empresas estatales contribuyen a un porcentaje menor al 8 % del Producto Nacional Bruto en gran parte del mundo en vías de desarrollo y dominan el sector manufacturero en muchos países.

En definitiva entre 1.960 y 1.990 casi prácticamente todos los países experimentan una expansión del sector público.

Esto generó un gran problema; en especial para las economías que tienen pocas fuentes de crecimiento. Los teóricos y los políticos afirmaban que las empresas estatales o para estatales constituían la vanguardia en los procesos de modernización. Hoy ya no quedan dudas que este tipo de empresas que tanta expectativa generaban han agotado presupuestos más que generar nuevos recursos . Muchos gobiernos siguen buscando nuevos medios para unificar recursos y utilizarlos más eficazmente, lo que le abrió las puertas al sector privado.

Básicamente entiendo que para los procesos de privatización y parafraseando a LANCE MARSTON es necesario observar un proceso que tiene como etapas claves a las siguientes. 1) Desarrollo Institucional; 2) Elección de objetivos ; 3) Transferencia de las privatizaciones ; 4) Vigilancia de los resultados , que a su vez exige: a) Establecer mecanismos regulatorios y de supervisión. b) Vigilar el comportamiento.

Aspectos que en definitiva determinan el éxito final de procesos como los analizados.

Las estrategias de desarrollo del pasado basadas en grandes burocracias gubernamentales y economías centralizadas por el Estado se han desacreditado por su fracaso. Los programas de privatización tienen éxito económico y forjan estabilidad económica. La privatización funciona porque se dirige al empresario, fomenta la iniciativa individual y promueve políticas orientadas al mercado. Cada vez se nota más en los países en vías de desarrollo que la privatización lleva al crecimiento de sus economías y/o mayores oportunidades para amplios sectores de la población.-

También es interesante destacar que las privatizaciones se han convertido en un área de "crecimiento" político debido a su forma, asumida en marcado contraste con previos esfuerzos del Estado para "desnacionalizar" las empresas pública. Asimismo es interesante destacar que el enfoque hacia la nacionalización de las empresas privadas se derivó de la noción equivocada o no de que la existencia de grandes empresas privadas

concentró el poder y la riqueza en pocas manos y así impide el compromiso mayoritario por la igualdad.

BIBLIOGRAFIA

- Roth, Gabriel- "The Private Provision Of Public Services"  
OXFORD UNIVERSITY NY - 1991.
- Hanke Steve - "Privatización y desarrollo"  
TRILLA - 1992.
- Hanke Steve - "Estrategias Exitosas de Privatización"  
TRILLA - 1991.
- Tamoira Manuel - "La Privatización Como Política"  
EDITORIAL MC. GRARV H. LI - 1991
- Dromi- Menem - "Reforma del Estadp y Transformación Nacional"
- Alberto R. Levy "Cambio"  
Alberto I. Wilwnsky - Estrategia Para Crear Valor Económico.
- Michel E. Porter - "Ventaja Competitiva de las Naciones".
- Mayntz Renate - "Sociología de la Organización"
- Clarín -
- Lance Marston- "Preparativos para una Privatización"  
Gransca - 1.992