

# El paternalismo de estado y la reconversión industrial: Resumen analítico de una experiencia corporativa

Rodríguez-Mena, Luis\*

## Resumen

El propósito del presente trabajo es el de mostrar en forma resumida el análisis de la actuación de una empresa real, desde diferentes ángulos: a) el concepto de organización, b) sus fines y estructura, c) las tareas y la tecnología, d) los actores, la política y el poder, y e) la diacronía y sincronía en sus procesos internos. Para ello se utilizó principalmente la técnica metodológica de la observación participante, conjuntamente con el análisis documental y las entrevistas profundas. Las conclusiones arrojan un marcado desbalance entre la razón y la intuición en la conducción organizacional.

**Palabras clave:** Análisis organizacional, paternalismo, reconversión industrial, racionalidad, intuición.

---

Recibido: 99-02-26 . Aceptado: 99-07-23

\* Magister en Ciencia Política. Licenciado en Administración y Contaduría. Profesor Titular de la Universidad Simón Bolívar. Docente a nivel internacional. Consultor Gerencial. Ha sido Director de Finanzas de la Universidad Simón Bolívar, Consultor del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y miembro del Consejo de Economía Nacional de Venezuela. Apartado Postal 67.370, Caracas 1061-A. E-mail: rodmed@cantv.net.

## **Governmental Paternalism and Industrial Reconversion: Brief Analysis of a Corporate Experience**

### **Abstract**

This paper is a brief presentation of an organizational analysis of a real industrial enterprise, based on the following perspectives: a) concept of organization, b) objectives and structure, c) tasks and technology, d) actors, politics and power, and e) diacronic and synchronic aspects of the internal processes. The methodology emphasized participant observation as well as documental analysis and deep interviewing. The conclusions revealed an imbalance between reason and intuition in the conduct of the organization.

**Key words:** Organizational analysis, paternalism, industrial reconversion, rationality, intuition.

### **Introducción: Hacia una base investigativa nacional**

La producción de estudios de caso sobre la realidad político-económico-generacional es una de las maneras de contribuir al conocimiento riguroso y cabal de las estructuras sobre las cuales descansa el acontecer nacional. Si bien los estudios de casos "fragmentan" la realidad, una síntesis creativa de sus hallazgos -con conocimiento pleno de sus potencialidades y limitaciones- brinda al investigador, al político, al empresario y a la sociedad en general, una base informativa que trasciende la percepción simple del entorno, para llegar a una identificación penetrante de los elementos involucrados y a la exploración de las "causas" que preceden los eventos sociales.

El presente trabajo pretende escurrir la vida organizacional desde una

perspectiva unitaria y múltiple al mismo tiempo: el medio ambiente o entorno, la tecnología, los actores, la estructura, y las tareas (Chiavenato, 1995; Arbnoy Bjerke, 1997). Esta visión plural de la institución permite una amplia y significativa aprehensión de su dinámica interna y su conexión con el ambiente exterior, lo cual contribuye a darle sentido y explicación a la conducta actuarial y a sus motivaciones.

Se deseaba conocer el impacto que sobre una empresa industrial/comercial venezolana ejerce el viraje de la política económica nacional acoplada a las modernas tendencias de la llamada **economía global**. Asimismo, conocer cómo una unidad empresarial que venía disfrutando de protección estatal, afronta las nuevas realidades de la apertura económica, la competencia internacional y la desregulación. Para ello, la visión múltiple e integrada del fenómeno organiza-

cional facilita ahondar en las raíces de los ajustes (y desajustes) que origina la fuerte presión ambiental que usualmente trae consigo la obsolescencia de los bienes operativos fijos, y también de las normas, procedimientos, estructuras, y hasta modelos y prácticas gerenciales.

La **investigación cualitativa** es de importancia primaria en la realización del presente trabajo, que si bien se refiere a una sola organización, se proyecta sobre variados aspectos de los eventos socio-institucionales con el propósito de intentar una prospectiva enriquecedora de análisis que fundamente con propiedad las conclusiones del estudio.

La **Investigación** se llevó a cabo con base en un esquema libre contentivo de algunos elementos de etnometodología (Fatterman, 1989; Meham and Wood, 1983; and Bogdan and Taylor, 1975), sin pretender, desde luego, realizar un escrutinio especializado en esta materia. Se realizaron entrevistas profundas y también del tipo semi-estructuradas. Se analizó la documentación pertinente y se practicó la **observación participante**.

Con una cuádruple perspectiva o aproximación "pluriparadigmática" se trató de abordar el objeto de estudio. Por un lado, desde la teoría de la **organización**, perfilando los fines y objetivos, la estructura, la tecnología, etc. Por otro lado, se penetró en las **relaciones de política/poder** presentes en todo conglomerado humano. Se aplicó un modelo de análisis de **sistema abierto** que pone en evidencia la interacción entre el contexto interno y el externo. Con el enfoque diacrónico se intentó buscar en el devenir algunas explicaciones del presente, sin caer

en un determinismo histórico. Con el enfoque sincrónico, se pretendió perfilar la organización actual con todos sus condicionantes "aquí y ahora".

El plasmar un estudio de esta naturaleza, dentro de los límites que necesariamente impone una publicación como la presente, obliga a una presentación casi esquemática de los aspectos descriptivos y explicativos de la investigación.

## 1. El populismo empresarial: La empresa como canonjía

La cultura populista no abarca únicamente las prácticas gubernamentales que sobreprotegen a los trabajadores y demás ciudadanos de recursos limitados. También alcanza a empresarios y otras personas de posición económica relativamente holgada. En algunos casos, el otorgamiento de beneficios y privilegios se hace de manera asimétrica de forma tal que en ocasiones pueden resultar mayormente favorecidas las personas de recursos reducidos, y en otras, los de mayor poder de compra. De allí que la resultante del régimen populista pueda ser, como ya ha ocurrido, la de una acentuación de las desigualdades en la distribución de la riqueza nacional en detrimento de los estratos más bajos de la población, lo cual contradice los propósitos usualmente declarados por el populismo.

Se dice que este tipo de políticas persiguen en algunos casos incorporar económica, política, cultural y socialmente a sectores marginales de la sociedad o a mantener satisfechos a variados sectores de la población para que con su respaldo apuntalen la estabilidad gubernamental.

mental; en otros casos, se persigue obtener ganancias de tipo electoral, todo ello mediante medidas o decisiones al margen de la racionalidad económica (Urbaneja, 1986:20). Como ejemplos pueden citarse: la admisión de estudiantes universitarios sin criterios de selección, la condonación de deudas, la protección laboral sin consideración a sus efectos en la productividad, el otorgamiento de dividas preferenciales sin justificación económica, la concesión de créditos industriales "blandos" y de escasa recuperabilidad a empresas sobreprotegidas con barreras arancelarias; la creación de cargos públicos innecesarios, la exigencia de aplicación de iguales políticas en el sector privado, etc. (Urbaneja, 1986:20).

Como podrá apreciarse, las prácticas populistas no solamente se llevan a cabo en el plano público, con las honrosas excepciones de siempre, sino que también una parte —importante a veces— del empresariado privado recibe los beneficios de esas políticas. Por ello la empresa populista representa una falsa ilusión de prosperidad porque detrás de su "éxito" se esconde la ineficiencia y el proteccionismo irracional. Cuando cesa el flujo de renta estatal, la empresa populista colapsa y pone al descubierto la atrofia gerencial, la improductividad y los males de la política económica. Es justo apuntar que también en este último sector se dan muchas situaciones plausibles en las que el esfuerzo tesorero dentro de un marco de principios éticos logra fundar y desarrollar unidades económicas de alta capacidad productiva sin apelar a favores gubernamentales. Estas empresas constituyen la base genuina y viable de un au-

téntico desarrollo nacional, que sin deestimar cualquier oferta oficial sustentable desde el punto de vista de una saludable política económica, aprenden a valer por sí mismas y a generar un desarrollo autopropulsado e innovativo.

## **2. EL modelo conceptual: El marco de referencia**

Las principales teorías modernas de la organización tienden a destacar aspectos tales como complejidad, integración, pluralidad, diversidad, dimensiones macro y micro, dinámica intensa, lucha de poderes, etc. Ello significa que con el tiempo, los estudiosos han venido penetrando más y más en la intrincada "selva" organizacional descubriendo nuevas aristas y penetrando en ese complejo mundo de las interrelaciones humanas.

No existe una teoría única que explique a satisfacción lo que es un complejo organizacional y cómo éste funciona. Las sucesivas aproximaciones de los estudiosos han ido revelando aspectos antes desconocidos, pero sin que, con frecuencia, se logre válidamente "deslegitimar" **por completo** los aportes de las teorías que se pretenden sustituir. Es por tal razón que los nuevos paradigmas —que a veces no son sino simples modas gerenciales o el nuevo etiquetado de teorías y prácticas de vieja data— agregan nuevas dimensiones analíticas que si bien a veces sustituyen buena parte del paradigma anterior, por lo general queda incólume una porción explicativa y válida que contribuye a la comprensión de la cada vez más compleja realidad. Veamos un ejemplo:

La moderna industria automovilística utiliza en sus líneas de montaje los mismos principios de la **administración científica**, en su estructura organizacional los mismos principios de la **teoría clásica**. Su organización empresarial como un todo puede ser explicada por la teoría de la **burocracia**. Sus supervisores son preparados según el enfoque de la teoría de las **relaciones humanas**, mientras que los gerentes se preocupan con la **teoría del comportamiento** organizacional, y los dirigentes del área de recursos humanos, con la **teoría del desarrollo organizacional**. Las relaciones de este tipo de empresas con su comunidad son consideradas bajo la lente de la **teoría estructuralista**, de la **neoestructuralista** y de la **teoría de la contingencia**. Su interfases con la tecnología es explicada por la teoría de la contingencia (Chiavenato, 1995:9)

La teoría administrativa o de la organización, es entonces, una constelación de aproximaciones analítico-conceptuales que intentan explicar parte o la totalidad del fenómeno gerencial. Tratar de obtener una síntesis que permita su uso como marco conceptual de referencia para la investigación y análisis de una entidad administrativa en concreto, tiene sus inconvenientes, como es de suponer. No obstante, un esquema que contenga lo que podrían ser los integrantes del sistema concebido en términos de la gerencia como fenómeno **situacional/contingente**, serviría de base para el examen de instituciones seleccionadas de la realidad político-económico-administrativa.

Existe un modelo que comprende cinco componentes básicos, a saber:

1. Las **personas o actores**, que son el nervio pensante y motor de toda la organización, tomados como sujetos y objetos de la actividad interna y externa, con conductas individuales y grupales sumergidas en un proceso político de relaciones de poder.
2. La **tecnología**, en sus expresiones de tecnología "blanda" o social/gerencial y tecnología "dura" de maquinaria y equipos, entendidas como variables, tanto dependientes del ser humano, como variables que puedan adquirir cierta autonomía o independencia al punto de influir sobre el ser humano que las creó.
3. La **estructura**, entendida en el sentido legal/formal, es decir, como conjunto de unidades burocráticas, funciones, procedimientos y métodos dentro de los cuales se da el proceso administrativo.
4. Las **tareas**, realizaciones concretas de acciones de gestión orientadas no solamente por las prescripciones o normas organizativas, sino también por los "papeles" psicológicos que le imprimen un sello personal a las situaciones humanas.
5. El **ambiente interno y el externo**, concebidos como la resultante de fuerzas y contrafuerzas de índole social, política, económica, burocrática, etc., que son aspectos culturales que condicionan la vida organizacional en medio de una dinámica de influencias recíprocas sujetas a una doble condición del ambiente: por una parte, la organización es el **contenido** y el am-

biente es el **continente** y por la otra, y sólo para propósitos analíticos, la organización es "separada" del ambiente a fin de escrutar sus interacciones con el mismo, actuando ambos como entidades interdependientes (Chia-venato, 1995: 10,11).

6.

La perspectiva anteriormente expuesta servirá de guía analítico-conceptual a los fines de describir y tratar de explicar los efectos de la cultura populista empresarial y sus intentos de adaptación a las nuevas políticas nacionales de apertura económica.

### 3. Fines y estructura: El "Qué"

La empresa objeto de la presente investigación<sup>1</sup> se fundó en 1968 y posee un capital **social** de ochenta millones de bolívares (aproximadamente ciento cuarenta y un mil dólares, al cambio actual) y un capital **contable** o líquido (que incluye reservas y superávit) por el orden de los doscientos millones de bolívares (aproximadamente trescientos cincuenta mil dólares). Opera en la rama industrial y comercial metal-mecánica y modela productos de protección de instalaciones y equipos, bien para su venta o para instalación *in situ* en plantas industriales. Estatutariamente es una compañía anónima que tiene su sede en Caracas, donde operan las oficinas administrativas, y en la ciudad de San Cristóbal, donde está ubicada la planta de

modelaje de materiales, el almacén de los mismos y un pequeño núcleo incipiente de control de calidad.

En Caracas funciona la Presidencia, la Gerencia General y las Gerencias de Administración, la de Proyectos, la de Ventas, y la de Asesoría General y de Relaciones Institucionales. En total, la empresa cuenta con un personal fijo por el orden de las sesenta personas a lo cual se agrega un personal flotante, de contratación a destajo, de obreros especializados y no especializados, que representa un volumen aproximado de dos mil horas semanales de trabajo. La contabilidad de la empresa se lleva a cabo externamente mediante contratación especial.

Como podrá notarse, la empresa desarrolla **finés múltiples** en su labor industrial/comercial: vende productos para la protección industrial, completa el proceso de fabricación de algunos materiales y moldea e instala dichos materiales en las industrias. Esta última actividad es la de mayor rango dentro de la institución en los actuales momentos.

La actividad **comercial** de la compañía se ha venido a menos a partir de los inicios de la política oficial de apertura económica. La carencia de una estructura y de un personal de ventas calificado para gerenciar la alta competencia, ha venido restándole dinamismo a la política comercial en general y a la capacidad para retener mercados locales y para incursionar a escala internacional, al punto

1 Por razones que son de suponer y que son aceptadas como legítimas en la investigación social, se omite el nombre de la Empresa Estudiada.

de reducirse las ventas a cantidades casi insignificantes en los últimos años.

La estructura organizativa general se encuentra marcadamente **desburocratizada** (en el sentido weberiano del término), lo cual se manifiesta a través de varios rasgos:

- a) La falta de especificación de funciones en áreas vitales tales como la planta de producción y en las áreas gerenciales y la presidencia de la compañía.
- b) La carencia de un gerente de planta que coordine, supervise y evalúe los esfuerzos a nivel local y se responsabilice ante la presidencia por el funcionamiento de la misma.
- c) Un sentimiento de incertidumbre en buena parte del personal en cargos de jefatura, motivado por la indefinición de funciones y por la reiterada práctica de llamado "**by-pass**", expresado en el "salto" de niveles organizativos en la toma de decisiones.

En términos generales, la desburocratización ha creado un organismo con altos niveles de informalidad en las relaciones internas, creando un desbalance inadecuado entre la **organización formal y la informal**. Vista superficialmente, la empresa parece una "organización virtual" (como modernamente se conoce al modelo estructural altamente flexible, horizontalizado y con rasgos de temporalidad en el arreglo estructural), originado en el hecho de que la mayor parte de su personal obrero y técnico es empleado a destajo y en que, además, la mayor parte de los procedimientos, estructuras y fun-

ciones no están escritos, y por ello se opera sobre una base de una especie de "derecho consuetudinario". Si bien este modelo de organización se recomienda para la industria moderna de alta competencia (la IBM ya comenzó a aplicarlo en Estados Unidos), lo cual supone su carácter **prescriptivo**, en la empresa estudiada esas características han tenido más bien un carácter espontáneo, producto más de la **omisión** que de la prescripción, excepto en el caso de las contrataciones temporales, que se consideran apropiadas en este caso.

Esta "virtualidad por omisión" ha traído más inconvenientes que beneficios tal y como se anotó anteriormente. La alta informalidad en la toma de decisiones y la falta de especificación formalizada está causando serios daños a la organización, especialmente si se toman en cuenta los agravados problemas de producción, inflacionarios, fiscales y de competitividad por los que actualmente atraviesa la economía venezolana y las enormes dificultades de la empresa privada para sobrevivir.

#### 4. Las tareas y la tecnología: El "Cómo"

En la sede central de Caracas las unidades directivas realizan las labores usuales en el área de gerencia superior, operaciones y procesos financieros, coordinación general de obras, relaciones institucionales y promoción y asesoría general.

La **tecnología industrial** que utiliza la empresa es de complejidad media y consiste en el modelado de materia prima sólida no ferrosa para adaptarla a las ca-

racterísticas formales de las instalaciones y equipos, lo cual se realiza mediante el sistema de "órdenes de producción". Una de las tareas consiste en un **modelado simple** mediante el cual el material adquiere la forma de las partes de los equipos o instalaciones que se van a proteger de la acción de agentes nocivos naturales: corrosión ácida, oxidación, etc. La otra tarea básica consiste en la **preparación previa** del material mediante su combinación con otros materiales menores para elaborar un nuevo producto combinado y listo para su posterior modelado e instalación.

La tercera gran tarea de tecnología industrial consiste en la **instalación** de los materiales ya modelados, en los equipos y maquinarias de las factorías, utilizando los tipos ya indicados: los precortados y los preparados con anticipación en la propia planta de la empresa.

## **5. Actores, política y poder: El "Quiénes"**

El análisis de las variables políticas en las organizaciones ha recibido relativamente poca atención de los estudiosos, si se le compara con el estudio de variables de tipo técnico, como las estructuras formales, las normas, procedimientos, métodos, etc. A pesar de realizar actividades políticas equivalentes a las ejercidas por los **políticos** del mundo electoral, a los gerentes y empresarios usualmente les disgusta el que se les considere como "políticos burocráticos". Además, acostumbran negar que realizan tal tipo de actividades por cuanto tienden a considerar a la política como una activi-

dad opuesta a todo lo que es eficiencia, eficacia, rentabilidad, producción de bienes y servicios, etc., aun cuando muy a su pesar reconocen que los altos niveles ejecutivos de las empresas deben tener habilidades para tratar con el mundo político (Yates, 1985: Introduction).

Con mucha más frecuencia de lo que imaginamos, los procesos políticos gerenciales privan sobre los procesos técnicos. Usualmente, una propuesta técnica no logra realizarse a plenitud si no cuenta con "piso político" organizacional. Por ello la resolución de un problema técnico requiere que con antelación se resuelva un problema político, o dicho de otra manera: mientras no lo permita la estructura de poder real institucional, las propuestas técnicas no tendrán feliz culminación.

En la empresa en estudio, la estructura del poder político fluctúa entre una **autocracia benevolente** y un **populismo burocrático**. La **autocracia benevolente** se distingue por la centralización de la mayor parte del poder en los altos niveles, con relativamente poca autoridad descentralizada en los niveles medios y bajos, acompañada por una respuesta permisiva o indulgente ante los desacatos de los cuadros subordinados. La acción punitiva de un tiempo para acá no llega hasta la destitución y a lo sumo recurre al marginamiento laboral expresado en la falta de participación de esos niveles subordinados en la toma de decisiones.

La falta de motivación y de preparación de los ejecutivos medios, aunada a la relativamente poca formación gerencial de alto nivel del estrato superior, ha dado origen a una especie de "sociedad

de agravios mutuos" en la que el superior margina al subordinado y éste, en represalia, actúa con desgano, inorgánicamente y con desdén hacia el trabajo, aprovechando cualquier oportunidad para desatender las instrucciones que recibe. Cada jefe, según el cargo que ocupa, reacciona de manera diferente. El encargado del taller ignora las directrices prometiendo gestiones que luego no cumple. El Jefe Administrativo rezonga y protesta las instrucciones que se le imparten y, hasta donde puede, trata de retardar las acciones. El Jefe de Proyectos, el más rebelde de todos los ejecutivos medios, no solamente con frecuencia desacata las órdenes sino que realiza lo contrario de lo que se le exige llegando incluso a acciones irrespetuosas para con los altos niveles. Por último, el Jefe de ventas, persona apocada e "inercial", de manera permanente retrasa la ejecución de las decisiones en forma tal que resulta difícil discernir entre una acción involuntaria y una deliberada.

El **populismo burocrático** se manifiesta en una serie de promesas incumplidas a los niveles gerenciales medios, tales como el "compromiso" de repartir acciones de capital, el de otorgar bonificaciones sustanciosas, la designación para cargos en la Junta Directiva, etc. Pero las bonificaciones especiales nunca llegan, o si lo hacen no reflejan los montos prometidos; las acciones nunca son repartidas, y si bien se producen los nombramientos en la Directiva, ésta no es tomada en cuenta en las decisiones cruciales de la empresa. Este "toma-y-dame" gerencial da lugar a una situación de in-

culpaciones mutuas que conspiran contra la eficiencia y eficacia internas.

El **populismo empresarial** a nivel social se manifestaba, como se dijo anteriormente, a través de créditos blandos muchas veces impagados, la afluencia ilimitada de compras y contratos gubernamentales sin criterios de eficacia, eficiencia y supervisión, producto de la afluencia también ilimitada de recursos provenientes del petróleo, mercado controlado de diversas que sólo permitía provisión de dólares a ciertas empresas, lo cual generó una desbocada corrupción en el comercio de dólares, y la más aberrante e insólita modalidad de política económica: la llamada "Política de Mercado Abastecido", practicada ampliamente años atrás por el Ministerio de Fomento Venezolano (hoy Ministerio de Industria y Comercio). Esta práctica significaba que si en determinado sector comercial o industrial existía un equilibrio entre la oferta y la demanda, **el gobierno prohibía la creación o ingreso de nuevas empresas a dicho mercado**, que vendrían a competir en el mismo. Con toda justicia este tipo de política económica podría denominarse **populismo empresarial salvaje**. Estos son hechos públicos notorios reconocidos amplia y reiteradamente incluso por los propios gobiernos y por los partidos políticos que los sustentaban.

Esta combinación de autocracia benevolente con populismo burocrático conduce a un proceso administrativo que oscila entre decisiones inapelables, improvisadas y espasmódicas que "sojuzgan" al personal, y lapsos de inercia en la que los jefes intermedios tienden a actuar

caprichosa y contradictoriamente poniendo en ocasiones "contra la pared" y causando disgustos y molestias, a los mandos superiores.

Vista la situación en términos de **Análisis Transaccional**, podría decirse que las relaciones entre el presidente de la compañía y los jefes inmediatos, con mayor o menor énfasis y según cada caso en particular, se desarrollan bajo el siguiente modelo: cuando el superior se dirige al subordinado para impartirle instrucciones, lo hace asumiendo, con mucha frecuencia, el rol de "**padre**" (da órdenes sin "vender" la idea que está detrás de ellas) que por tal condición se dirige a un "**niño**" (quien supuestamente debe aceptar las órdenes sin protestar ni solicitar justificación). Este tipo de relación planteada por el supervisor tiende a generar una respuesta **niño-padre**, en la cual el subordinado tiende a desestimar las instrucciones recibidas y en ocasiones, como es el caso del Jefe de Proyectos, adopta una actitud de rebeldía que se contrapone a las iniciativas del alto nivel. Esta segunda "instancia" de las relaciones habitualmente ha dado a lugar a una tercera posición en el modelo conductual de relaciones burocráticas, la de **niño-niño**: la actitud de indiferencia o de abierto desacato del subordinado (niño), recibe como respuesta otra actitud de **niño** de su superior, a través de una conducta pasiva, de omisión e indulgencia que por su condición de relación **paralela** (entre dos personajes iguales, "niños" en este caso) genera cierta estabilidad o **continuidad** en este tipo de transacciones personales, lo cual ha producido efecto muy dañino a la eficiencia y eficacia empresariales.

Esta relación paralela y continua revela la incapacidad gerencial y de los subordinados de ascender hacia una relación **adulto-adulto** que sitúe las relaciones interpersonales sobre bases de desarrollo creativo que reduzcan el conflicto a niveles tolerables.

La situación descrita revela claramente que, desde el punto de vista del manejo de la autoridad gerencial, los altos mandos no poseen un verdadero **control de alternativas**, que es una de las fuentes básicas del poder.

## **6. La diacronía: El "Desde Cuándo" de la situación actual**

Es indispensable conocer la evolución socioeconómica de un país para poder comprender y eventualmente explicar, las realidades del presente. No se trata de abogar por un determinismo histórico que provea una argumentación mecánica que "manualice" la ciencia social. Los hechos sociales como se sabe, usualmente obedecen a múltiples determinaciones que con mayor o menor peso contribuyen a generarlos. Tanto el pasado como el presente (y ¿por qué no? también el futuro) intervienen en el origen y desarrollo de los eventos.

Existió una vez un país con una población ligeramente superior a 4 millones de habitantes, los cuales vivían mayoritariamente en áreas rurales y se ocupaban de actividades agrícolas, ganaderas y pesqueras. De cada dos personas mayores de 7 años, una no sabía leer porque no había asistido nunca a escuela, o porque se le había olvidado lo que

aprendió y era analfabeta por desuso. El ingreso promedio por habitante era inferior a 900 unidades monetarias. El total del circulante no llegaba a los 800 millones y el Banco Central había logrado acumular reservas internacionales de 190 millones de dólares. La inflación era desconocida y los índices de precios eran imperturbables. Las reservas en dólares que se habían acumulado provenían de la exportación de los jugos de la tierra, cuyo principal producto se colocaba en el comercio internacional a 1,05 dólares por unidad. El valor de estas exportaciones era un poco más de 320 millones de unidades y el tipo de cambio de la moneda era de 3,35 unidades por 1 dólar.

El estado era dirigido por un gobierno pequeño y frugal que prestaba los servicios esenciales al pueblo con un gasto anual de unos 580 millones de unidades monetarias, con un total de ingresos de casi 660 millones y un superávit fiscal resultante de cerca de 80 millones.

Había otra vez un país con 20 millones de habitantes, de los cuales el 80% vivía en ciudades y trabajaba mayoritariamente en el sector servicios. El analfabetismo no llegaba al 10% de la población mayor de 7 años y la matrícula estudiantil cubría a millones de estudiantes.

El ingreso por habitante era más de 133.000 unidades monetarias; el total del circulante había superado los 360.000 millones de unidades monetarias y el Banco Central tenía acumulado reservas por más de 13.250 millones de dólares. Este enorme contingente de reservas en dólares se había logrado

gracias a la venta en el exterior de cerca de 700 millones de unidades del aceite de piedra o bitumen, a un precio que oscilaba entre 16 y 20 dólares por unidad. El Estado, con un gobierno central que presentaba déficit fiscales crónicos, había gastado más de 750.000 millones de unidades monetarias y la inflación promedio era de 30% anual, habiendo llegado a más del 100% dos años antes. El primer país es la Venezuela de 1945, el segundo es la Venezuela de 1991. (Fundafuturo, 1992: 13-15)

El tránsito de un país como Venezuela, desde 1945 a 1991, tiene múltiples y variadas explicaciones. Es indudable que la abundancia petrolera, aparejada con la ya comentada política populista de movilización masiva de la población, por un lado, y la posterior conciliación de intereses mediante la distribución de los beneficios económicos de la explotación de ese petróleo, tienen un significativo peso en la generación de las realidades de hoy en día. La transición de una sociedad rural en una sociedad urbana y la conversión de una economía rural en una de alta industrialización petrolera, dejaron profundas huellas en la Venezuela actual. La estabilidad política necesaria para dicho recorrido se logró fundamentalmente sin grandes traumas. El proyecto político del Pacto de Punto Fijo se centró en la **estabilidad** a costa de un proyecto socioeconómico de desarrollo nacional. De esta manera la inmensa cantidad de divisas provenientes de la venta del petróleo sirvieron en buena medida para "comprar" el consenso que aliviaría sustancialmente los conflictos provenientes de la acele-

rada urbanización de las ciudades producto de la movilización poblacional de las masas campesinas a los centros urbanos. Todas las clases sociales resultaron favorecidas, unas en menor grado que otras. El populismo no solamente fue "popular" sino también "empresarial".

¿Cómo se llegó a la estabilidad? Abundancia de recursos económicos, multitud de objetivos y ausencia total de prioridades: he aquí la clave de la paz social y política. Abundancia de recursos significaba que la renta petrolera alcanzaba para todos los sectores organizados de la sociedad. Multitud de objetivos implicaba que el Estado asumía como propias las aspiraciones de los más diversos sectores organizados abocándose a su satisfacción. Ausencia de prioridades significaba que las aspiraciones de unos no serían subordinados a los de otros, el Estado y sus recursos estaban allí al servicio de todos...

A fin de cuentas, **para 1960 el ingreso per cápita de Venezuela superaba al de Japón**, sin embargo, nuestro modelo populista nunca persiguió metas específicas, nunca se abocó a la persecución de un proyecto de rasgos definidos. Ello, por fuerza, hubiese implicado confrontaciones entre los diversos sectores del país, pues no era posible asumir una opción definida manteniendo a todos contentos. **A fin de cuentas, si la prioridad del sistema era evitar las tensiones, lo importante no era llegar a ningún sitio.** (Toro, 1992:85-86) (subrayado nuestro).

## **7. La sincronía: El contexto "Aquí y Ahora"**

La política de apertura económica, desregulación y eliminación de subsidios indirectos iniciada en 1989 con el nuevo gobierno, significó para el empresariado nacional:

1. La casi total eliminación de barreras arancelarias para los productos importados, al igual que la desaparición de cupos de importación y la iniciación de medidas tendientes a la modernización de las aduanas y a facilitar los tramites de importación de mercancías y servicios.
2. La casi total eliminación de controles de precios y la promoción de la libre competencia.
3. La supresión de delegaciones de importación, exoneraciones y de otros tipos de restricciones al libre comercio de mercancías provenientes del exterior.
4. La instauración de un tipo de cambio único, libre y flotante para los dólares que ingresaban al país.
5. La flexibilización del manejo de tasas de interés en las operaciones activas y pasivas de los bancos.
6. El ajuste de las tarifas de servicios públicos y la posibilidad de incrementarlas según los requerimientos de los organismos y empresas del ramo.
7. La eliminación de subsidios indirectos a las empresas y el establecimiento de subsidios directos en caso de una clara necesidad nacional.

Este conjunto de medidas básicas representan una gran responsabilidad para el empresariado nacional, al mismo tiempo que constituyen un reto y una oportunidad de sentar las bases de un desarrollo estable sólido y de grandes perspectivas para la economía venezolana.

Esta nueva situación está poniendo a prueba a los soportes institucionales de la empresa en estudio. Visto el modelo gerencial con el que opera, la empresa está pasando por una serie de "tribulaciones" que están comprometiendo seriamente su estabilidad, debido, fundamentalmente a las siguientes razones:

1. No posee una gerencia con sólida y significativa formación y experiencia administrativas, por el contrario, está dando muestras de incapacidad para asumir los retos de las nuevas realidades, la empresa está perdiendo clientela y se muestra incapaz de competir en igualdad de condiciones con otras organizaciones.
2. No cuenta con un verdadero Sistema de Información Gerencial que provea datos oportunos, fidedignos y suficientes.
3. La falta de un sistema de premios y castigos al personal, aunado a la carencia de apropiados medios de selección y evaluación del mismo, incapacita a la empresa para articular respuestas creativas propias de un colectivo humano en pro de la eficacia, eficiencia y calidad de productos.
4. La empresa ha perdido la exclusividad de venta del producto comercial importado que utiliza en su actividad **comercial**. Ello ha provocado el descenso de sus ingresos por ventas.
5. También ha perdido la empresa la exclusividad, a bajísimo costo (cerca del 60% inferior al precio de mercado), de utilización de materia prima para uso en su trabajo **industrial**. Esto ha dado origen a una elevación repentina de los costos de producción.
6. Se ha incrementado la competencia con la creación de nuevas empresas que intentan agresivamente posicionarse en el mercado.

El personal de gerencia media, mal seleccionado y peor gerenciando, controlado y evaluado, formado en medio del paternalismo y el populismo empresarial, carece de respuestas oportunas y viables a la nueva situación económica nacional.

En términos generales, puede decirse que el contexto actual se caracteriza por plantearle al empresario nacional, las siguientes exigencias:

- Capacidad para crear e instrumentar con rapidez, soluciones a los nuevos desafíos de la política de apertura comercial y alta competitividad promulgada por el Estado venezolano.
- Capacidad para promover la **eficiencia** administrativa, es decir, el poder obtener la mayor cantidad de productos posibles al menor costo.
- Capacidad para promover la **eficacia**, en términos de llevar a la práctica los objetivos y metas planteados por la planificación empresarial.
- Capacidad para promover la **calidad** de productos que le concedan un importante lugar en el mercado de competencia global.
- Capacidad para manejar el conflicto gerencial y las condiciones adversas

que plantea la turbulencia en el contexto interno y en el externo.

- Capacidad estratégica para articular planes de desarrollo y contingencia a tono con la dinámica empresarial.
- Capacidad para la gerencia estratégica de personal, de manera de impulsar procesos continuos de enriquecimiento laboral.
- Capacidad para detectar tendencias ambientales y para activar mecanismos de "respuesta temprana" de tipo organizacional.
- Capacidad para el desarrollo gerencial/personal autopropulsado de la alta gerencia, tanto por la vía formal como la "informal/experimental".

## **8. Conclusiones: El balance razón/intuición**

1. La empresa atraviesa por una severa crisis que amenaza su existencia. Los rasgos más resaltantes de este estado crítico pueden sintetizarse en: apremios de liquidez que hacen prever una posible cesación de pagos; pérdida de clientela debido a la incapacidad institucional para sostener una relación productiva con algunos de los adquirientes de sus productos; agudización de las tensiones internas como resultado de promesas incumplidas y del estado de creciente debilidad económica de la compañía; desconfianza mutua entre los propietarios y la alta gerencia y entre ésta y el resto del personal; indecisión estratégica en el alto nivel, que amenaza con llegar a un estado de impotencia agravada que podría derivar en la quiebra económica; necesidad ur-

gente de reducción sustancial de gastos, especialmente los referidos al personal; descapitalización progresiva y descontento y desconcierto laboral crecientes.

2. Sería injusto y temerario achacarle al actual equipo directivo la culpa por todos los males administrativo/económicos que sufre la empresa. La actual crisis de la economía venezolana de alguna manera refleja la recesión económica internacional. Cuando la baja en la actividad económica es muy intensa, hasta las empresas mejor organizadas pueden sucumbir. Pero las posibilidades de sobrevivir estarán más cerca de aquellas organizaciones mercantiles que hayan nacido y crecido al calor de una competencia intensa, del esfuerzo propio y mancomunado entre sus integrantes, que hayan desarrollado capacidad de transformación creativa y autogenerada, con pronta capacidad de respuesta a los vaivenes del ambiente y las cambiantes políticas gubernamentales.
3. Existe en muchos la creencia de que la reconversión tecno-mecánica (tecnología "dura") es suficiente para acometer los desafíos de la economía global del presente. Esta apreciación no toma en cuenta que dicha reconversión debe necesariamente acompañarse de una "reconversión humana" que replantee modelos gerenciales alternativos que ofrezcan posibilidades ciertas de responder eficaz y eficientemente a las modalidades productivas emergentes. Esta tecnología "blanda" exige no solamente un fortalecimiento cognoscitivo de la gerencia, sino también una

modificación sustancial de los patrones **conductuales**.

4. El caso estudiado demuestra los dañinos efectos que se derivan de una política de populismo empresarial llevada a cabo por el Estado. La empresa sobreprotegida resulta incapaz de afrontar los retos del presente. La gerencia suele tomarse pasiva, aletargada, incapaz de reaccionar apropiadamente a los bruscos cambios del ambiente, en especial a la tenaz y agresiva competencia de las grandes potencias y de los países emergentes del sureste asiático. Un replanteo de la acción estatal exige que esta sea, fundamentalmente, de naturaleza re-educativa y de corto/mediano plazo, destinada a crear capacidades de desempeño autónomo, innovador y con alta y veloz capacidad de respuesta producto del **autoaprendizaje** organizacional.
5. En la empresa se practica un curioso fenómeno de traslación **populista**: la compañía extranjera exportadora de materiales le concedía a la empresa un descuento de casi dos tercios del precio de exportación para Venezuela, aun en el caso en que dicho proveedor efectuara ventas a otras empresas. Es decir, que la empresa se ganaba casi dos tercios del valor de las ventas a otras compañías (que en ocasiones ni siquiera sabía cuáles eran). Este mismo criterio era aplicado por ella cuando le pagaba una comisión a sus agentes de ventas en el interior del país, aun cuando la venta no fuese efectuada por tales agentes.
6. La distribución del poder en la empresa **no** presenta rasgos de muy alta

concentración en la cúspide, lo cual en este caso deja de ser una ventaja por cuanto tal situación tiende a equilibrar los bandos en disputa y a prolongar la "guerra" interna. El reparto más o menos equitativo de la autoridad real tiende a beneficiar a los entes estables, dado que el ambiente democrático interno potencia el crecimiento sano y sostenido de la organización; pero en sistemas "a la deriva" y de alto conflicto, el equilibrio de poder tiende a estabilizar la situación existente.

7. Una visión global de la problemática de la empresa estudiada muestra la existencia de un acentuado desbalance entre **intuición** y **racionalidad** en el desempeño gerencial. Un énfasis desproporcionado de la racionalidad, por encima de la intuición, puede dar origen a esquemas de acción rígidos y mecánicos desacoplados de la realidad viviente donde se han de aplicar. Lo contrario, la acción gerencial asentada principalmente en la "corazonada" y en la capacidad intuitiva del decisor, desprovista de un respaldo técnico **razonable**, podría llegar a aplicarse, pero sin que se plasme cabalmente en la realidad. Es precisamente este último caso el que tiende a prevalecer en la empresa: la preeminencia **excesiva** de la improvisación sobre los principios elementales de administración/organización. Se trabajaba con soluciones que no tenían un mínimo respaldo técnico que les diera viabilidad operativa. La abundancia del dinero fácil había logrado prescindir de un mínimo de racionalidad burocrática indispensable

para el logro de apropiados niveles de eficiencia y eficacia, situación que hizo crisis una vez que el Estado Benefactor cerró el grifo de las prebendas y canonjías.

8. Por último, las gerencias alta y media de la empresa han demostrado que por si solas son incapaces de llevar a cabo la **reconversión industrial-gerencial** que se requiere para intentar sobrevivir al cambio del entorno. La acentuación de la crisis económica interna ha venido creando desasosiego, incertidumbre y una creciente sensación de impotencia que amenaza con llevar a la organización a un colapso total en breve tiempo.

### **Bibliografía citada**

- Arbonor, Ingeman y Byrke, Bjorn (1997). *Methodology for Creating Business Knowledge*. London
- Bogdan, Edward and Taylor, Steven (1975). **Introduction to Qualitative Research Methods**. New York. Jonh Wiley & Sons.
- Chiavenato, Idalberto (1987). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Bogotá, McGrawHill Latinoamericana.
- Fetterman, David (1989). **Etnography Step by Step**. Newbury Park, California, Sage Publications.
- Fundafuturo (1992). **Cuando Venezuela Perdió el Rumbo**. Caracas, Ediciones Cavendes.
- Mehan, Hugh and Wood, Houston (1983). **The Reality of Ethnomethodology**. Florida, Krieger Publishing Co.
- Toro H., Alfredo (1992). **Bajo el Signo de la Incertidumbre**. Caracas, Editorial Panapo.
- Urbaneja, Diego (1986). "Del Populismo". **Diario de Caracas**, 25 de Abril.
- Yates, Douglas, Jr. (1985). **The Politics of Management**. San Francisco, Jossey-Bass.