

La Gerencia Privada y el Estado Empresario en Venezuela

ENRIQUE VILORIA VERA
Decano de Estudios de Postgrado
Universidad Metropolitana

Resumen

Con la finalidad de analizar los aspectos más relevantes que incidieron y conformaron la Gerencia Venezolana durante el Siglo XX, en el presente trabajo se estudian tanto los factores y características que asumió el sector privado y el Estado empresario en Venezuela.

Igualmente, a la luz de los análisis efectuados y de los aspectos relevantes y específicos de la gerencia privada y pública venezolana se formula un conjunto de conclusiones que sintetizan lo que, en nuestro criterio, han sido los asuntos más significativos del acontecer gerencial de la Venezuela del siglo XX.

Palabras claves: gerencia, economía, exportaciones, petróleo, finanzas.

Abstract

This paper studies the features of Venezuelan private and State-run companies, as a means to analyze the most relevant aspects and factors influencing management practices in the country during the 20th century. Based on the analysis of the relevant and specific aspects of both private and public management, the study also offers conclusions about what we consider the most significant matters related to management in 20th century Venezuela.

Keywords: management, economy, exports, finance.

Introducción

El desarrollo de la gerencia corre parejo con el crecimiento de la economía. Esta afirmación inicial nos lleva a confirmar que la emergencia y consolidación de la gerencia venezolana son el resultado del crecimiento y diversificación de nuestro aparato productivo. En el presente estudio, vamos entonces a referirnos a dos dimensiones fundamentales del acontecer del siglo XX económico venezolano: la consolidación del sector privado nacional y el crecimiento del sector

empresarial público, el Estado empresario, para luego formular algunas conclusiones generales acerca de la influencia de estas dos realidades económicas sobre la gerencia venezolana.

1. La consolidación del sector privado nacional

El origen, desarrollo y consolidación del sector privado nacional han corrido parejos con la evolución de la economía venezolana. Y no podía ser de otra manera. En efecto, los inversionistas y empresarios fueron progresivamente aprovechando las posibilidades que ofrecía una economía en constante crecimiento y en franca expansión. Veamos, sucintamente, cómo se ha producido la constitución y emergencia de un importante sector empresarial privado en Venezuela.

Advertimos, sin embargo, que la evolución que vamos a analizar es aquella que ha propiciado la aparición de la *Gran Empresa* en Venezuela, es decir, de aquellos grupos empresariales que controlan importantes sectores de la vida económica nacional.

En un primer momento, la explotación agrícola condiciona la emergencia de grupos empresariales vinculados directamente con la Venezuela del agro. En este sentido, los primeros núcleos empresariales venezolanos se dedican a explotar algunos renglones agrícolas que eran apreciados en los mercados internacionales y en el propio país. Esta es la época de la Venezuela pre-petrolera, cuya economía se nutría básicamente de la colocación en los mercados foráneos del café y del cacao, fuente fundamental de ingresos en la Venezuela de finales del siglo XIX y comienzos del XX.

Sin embargo, con el descubrimiento y la explotación del petróleo la estructura del país sufre una profunda transformación. Con la emergencia de la explotación petrolera se sientan las bases para el paso de una Venezuela rural a una urbana, de una Venezuela agrícola a una industrial. Los empresarios nacionales comienzan a tomar conciencia de la necesidad de aprovechar las posibilidades de inversión que ofrece esta nueva situación signada por la importancia del ingreso petrolero en la vida venezolana y por la modernización y el cambio de las pautas de consumo de un país que se organiza a pasos acelerados.

De esta forma, comienza a constituirse en Venezuela un importante sector empresarial vinculado con la actividad comercial. La actividad básica consiste en la importación y distribución en el país de bienes producidos en el exterior. El país asiste así a la multiplicación de firmas que ejercían como casas impor-

tadoras la representación de empresas extranjeras y, en muchos casos, poseían también la exclusividad para la distribución y venta de productos elaborados en otras latitudes. Todo esto produce la emergencia de una importante red de importadores y comerciantes que vive a expensas de las ganancias generadas por una actitud improductiva y apoyada en pautas y patrones de consumo extraños a la idiosincrasia nacional.

Por otra parte, ya hemos dicho que la explotación del petróleo motivó una franca emigración rural hacia las ciudades. Venezuela inicia, en este período de los años 30, el proceso que ha de conducirla a la hoy evidente urbanización distorsionada. Este proceso de urbanización acelerada del país, unido a otras condiciones económico-sociales, abre un nuevo campo de inversión para los sectores empresariales: la construcción de viviendas y la inevitable especulación en bienes raíces.

Planteadas así las cosas, se puede observar que para los años 30 y 40 el sector empresarial privado se va moldeando de acuerdo con las exigencias de un país que no sabía qué hacer con los ingresos provenientes de la explotación del petróleo. En este período se experimenta una franca expansión de actividades especulativas tanto en el comercio como en la industria de la construcción y la venta de bienes raíces, y una evidente declinación de las actividades vinculadas con la explotación del agro venezolano.

En esta evolución que venimos comentando, nos parece importante señalar la aparición de un sector financiero que con el tiempo se convertiría en uno de los sectores donde la participación de los particulares se aprecia con especial énfasis. Tanto el comercio como la construcción necesitaban los recursos con los cuales financiar su expansión. Esta situación dio origen al surgimiento de bancos comerciales que, en un primer momento, atendieron los requerimientos de las crecientes actividades mercantiles. Estas instituciones bancarias (el Banco de Venezuela, el Banco Unión, el Banco Caracas, etc.) tenían como cometido inicial el financiamiento de las actividades vinculadas con el consumo y la importación de bienes para un mercado en franco crecimiento. Posteriormente, la importancia creciente de los negocios en el ramo de la construcción y la venta de bienes raíces obligaron a los bancos comerciales a diversificar sus áreas de trabajo, dando así origen a la aparición de los bancos hipotecarios.

Finalmente, en el curso de la evolución que venimos comentando, el gran impulso para la consolidación de un importante sector privado nacional fue dado por el proceso de industrialización.

A continuación, comentaremos en detalle los aspectos más relevantes relacionados con el proceso de industrialización de carácter sustitutivo que emprendió Venezuela después de los años 40, y que sirvió de base para la diversificación de nuestro aparato productivo y para la consolidación final del sector privado nacional.

■ Los inicios

El proceso de industrialización venezolano, a semejanza de lo acontecido en otros países del área latinoamericana, fue el resultado de una situación de carestía típica del período que se inicia con la Segunda Guerra Mundial. En efecto, antes de la conflagración mundial donde se vieron inmersos los países industrializados de la época, Venezuela no poseía un sector manufacturero importante.

Luis Ugalde y Juan Carlos Navarro sostienen que, hasta 1940, apenas se puede hablar de industrias manufactureras modernas, ya que sólo tienen cierto relieve las industrias alimenticias y de bebidas, junto con algunas textiles y otras industrias vinculadas con la construcción, como las fábricas de cemento. Así, en las primeras cuatro décadas del siglo XX, Venezuela presenta una lenta transición de la artesanía a las formas de una incipiente, pequeña y mediana industria.

La industria manufacturera existe escasamente en el país; es sólo hacia los años finales de la década de los 30 cuando se comienzan a dar los primeros pasos del proceso de industrialización nacional.

El proceso de industrialización, en sus inicios, se encuentra estrechamente vinculado a las serias dificultades de abastecimiento de productos manufacturados importados que produjo a la Segunda Guerra Mundial. Como respuesta a estas dificultades y restricciones se comienzan a producir determinados bienes en el país, se desarrollan ramas industriales nuevas como la metalmecánica, la fundición, la misma industria farmacéutica y algunas otras particularmente del sector alimenticio. Las circunstancias permiten un desarrollo industrial más fuerte que el agrícola que ayuda a resolver la escasez de bienes provocada por la falta de importaciones.

La década de 1940 a 1950 marca el inicio de la industrialización venezolana en condiciones bastante *sui-géneris*. Se hace perentorio comenzar a producir en el país determinados bienes que antes procedían de mercados foráneos. Del taller artesanal y de la pequeña industria, había que pasar al taller manufac-

turero y a la industria de carácter capitalista; a estos fines se utilizó intensivamente el exiguo equipo con que contaba el país y se recurrió a la materia prima nacional. Esta primera experiencia industrializadora, que puede ser definida como la de un espontáneo desarrollo hacia adentro, tuvo una vigencia limitada ya que en 1945, una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, y ante una nueva situación favorable (recuperación de las economías de los países industrializados y nuevo auge de la entrada de divisas por concepto del petróleo), se comenzó otra vez a importar del exterior bienes de consumo masivo, en lugar de promover una decidida política industrializadora.

En este primer período inicial se firma el tratado de Reciprocidad Comercial con el Gobierno de los Estados Unidos^(*). Con la firma de este convenio se agudiza la dependencia del país frente a las importaciones, ya que el tratado brindaba a los productores norteamericanos la posibilidad de exportar casi doscientas partidas arancelarias relacionadas con las industrias tradicionales y con la de bienes intermedios.

■ Una década de franca importación

En la década de 1950 a 1960, la explotación intensiva del petróleo y sus consecuencias en el ingreso fiscal, así como la normalización del comercio internacional, van a producir efectos innegables en el desarrollo industrial venezolano. El petróleo se afianza como factor dinámico de la economía venezolana; el gobierno se convierte en el mayor receptor de la renta que origina la actividad petrolera y el Estado se va transformando en el motor de proceso económico nacional mediante la orientación del gasto y del crédito público, y de la utilización de las divisas que genera el sector petrolero. Por otra parte, la plena vigencia del Tratado de Reciprocidad Comercial con los E.E.U.U. -habida cuenta de la exclusión de ciertos renglones del mismo debido a la presión de los industriales venezolanos- va a producir una grave distorsión en el proceso industrial venezolano. En efecto, el mercado nacional permaneció abierto, con las bajas tarifas arancelarias convenidas en el tratado referido, a los productos manufacturados provenientes de los mercados foráneos. En este período de 1950 a 1960 se opera un cambio fundamental en el proceso industrial venezolano. Recordemos que en la década anterior (1940-1950), las dificultades de abastecimiento orientaron la actividad industrial, originando un proceso de creci-

(*) Este tratado fue denunciado durante el primer gobierno de Rafael Caldera, es decir, ya no tiene vigencia

miento hacia adentro que implicó la plena utilización de recursos, equipos y materia prima nacional. En la década del 50 al 60, el proceso industrial adquiere otro carácter: la eliminación de los obstáculos para la importación, así como la alta disponibilidad de divisas que engendra la actividad petrolera, impusieron un rumbo distinto a la industrialización; ésta dependía de los mercados foráneos; por un lado, la importación de bienes manufacturados era la norma fundamental y, por otro, la producción nacional se realizaba dentro de un marco que estimulaba la adquisición de maquinarias e insumos en el exterior, en virtud de la casi total exoneración de derechos aduaneros. En síntesis, se puede señalar que este período (1950-1960) se caracteriza por una alta importación de productos manufacturados y por la creación de nuevas industrias que importaban, a su vez, la maquinaria y el equipo para producir en el país. La consecuencia lógica de esta situación fue la proliferación de empresas de importación que gestionaban la entrada de productos e insumos para la producción, amparadas en una favorable política arancelaria.

■ La sustitución de importaciones

Ahora bien, no es sino en 1958, con el derrocamiento de la dictadura y con el advenimiento del régimen democrático, que se plantea de manera decisiva la necesidad de establecer una serie de principios y de normas de política industrial que orientasen el desarrollo del sector industrial. Se comienza a hablar de la necesidad de sustituir las importaciones, es decir, producir en el país aquellos bienes que se venían importando. En la década del 60, hay un cambio notable caracterizado por la toma de conciencia del país con respecto a la necesidad de acometer el proceso de industrialización. Venezuela, hasta entonces un país fundamentalmente minero y comercial, se da cuenta de que no podía continuar en esa vía, de que si proseguíamos consumiendo los recursos del petróleo, al acabarse éste, el crecimiento se detendría bruscamente por lo que había que buscar alternativas para promover una economía diversificada y autónoma de la riqueza petrolera que pudiera reemplazar en el momento de su declinación.

Por su parte, Ugalde y Navarro, precisando las razones que condujeron a la formulación de una política de industrialización sustitutiva, señalan que “el país necesitaba la industrialización, para evitar la cuantiosa salida de divisas en pago de las importaciones; para generar numerosos puestos de trabajo y combatir así el desempleo y subempleo, para independizar al país del extranjero con la creación de producción manufacturera propia”.

Así, a partir de 1960, se inició en el país el llamado proceso de sustitución de importaciones. Se pretendía incrementar la producción de bienes de consu-

mo no duradero (alimentos, jabones, cigarrillos, etc); comenzar a producir nuevos bienes de consumo duradero (artefactos eléctricos, automóviles, etc.) y acometer la creación de una importante industria de bienes de capital o intermedios (maquinaria, equipo, insumos industriales en general).

Para impulsar esta nueva etapa de importaciones se adopta un conjunto de medidas: se establece una política de exoneración de impuestos aduaneros a la importación de productos dirigidos a la industria (máquinas, equipos, materia prima, etc.); se otorgan terrenos a bajo precio para la creación de parques industriales; se reducen o se exoneran impuestos; se establece el plan de arrendamiento de activos fijos con opción de compra; el Estado concede créditos y avales a los inversionistas y, en general, se adopta una política de protección de la industria nacional dirigida a gravar los productos importados y a propiciar el “compre venezolano”.

Esta política proteccionista provoca una fuerte movilización, tanto del sector privado interno como del internacional, que buscaban aprovechar las posibilidades que ofrecía la nueva política sustitutiva. Las firmas extranjeras, sobre todo, sacan provecho de esta nueva coyuntura y en vez de continuar exportando sus productos, localizan nuevas plantas industriales destinadas a producir internamente el producto que antes exportaban, y para ello, utilizan todas las ventajas que ofrecía la política de sustitución de importaciones. Comentando esta situación, Ugalde y Navarro sostienen que “desde el lado de las transnacionales se vio esta política como una oportunidad para exportar a Venezuela no sólo los productos sino las plantas industriales como filiales de las matrices extranjeras. Las transnacionales se beneficiarán de las facilidades arancelarias, exoneraciones y estímulos ofrecidos por el gobierno para vender al país las plantas, las maquinarias, alquilar a precios altísimos las patentes, el personal directivo y cierto capital. Todo este paquete instalado en el país, constituía para ellas, por una parte, una fuente permanente de divisas que remesaban a su país de origen y, por otra parte, esta filial se convertía en compradora permanente y en importadora de materia prima, bienes de capital y productos semi-elaborados que recibirían el último toque en la industria instalada en Venezuela. De esta manera, no se redujeron las importaciones, sino que se incrementaron aunque ahora no fuera de productos finales, sino de productos semi-acabados. El ejemplo típico de esta situación, lo constituye la industria automotriz, ya no se importa el vehículo terminado, sino que se traen al país las diferentes piezas (productos semi-elaborados) para ser montados y producir el bien final, es decir, que en este y en tantos otros casos, más que de industrialización se puede hablar de ensamblaje o montaje de partes”.

Esta política de sustitución de importaciones sin duda alguna arrojó resultados positivos. En efecto, el país es menos dependiente de la importación de bienes manufacturados. Sin embargo, Venezuela se ha hecho, progresivamente, más dependiente de la importación de bienes intermedios y de capital (maquinarias, equipos y partes industriales); manteniéndose así el carácter importador de nuestra industrialización.

■ El segundo momento del proceso de sustitución de importaciones

Esta realidad de sujeción del país frente a la importación de bienes intermedios y de capital planteó la necesidad de intensificar la llamada segunda etapa del proceso de sustitución de importaciones; es decir, la producción en el país de los bienes intermedios y de capital mediante la consolidación de una industria pesada. Si bien es cierto que en el período que va de 1950 a 1958, durante el gobierno de Pérez Jiménez, se crearon las industrias básicas de la Siderúrgica y de la Petroquímica, no es sino a partir de 1974 cuando se intensifica el esfuerzo para constituir *La Gran Venezuela*. Con el aumento de los precios del petróleo en los mercados internacionales y con la alta disponibilidad de divisas que tenía en sus manos el Estado venezolano, se diseñó una estrategia dirigida a remediar los problemas que conllevó la falsa industrialización venezolana. En este sentido, se argumentó que para avanzar era necesario emprender la sustitución de importaciones de bienes intermedios y de bienes de capital y el fomento de exportaciones no tradicionales, basadas en recursos naturales estratégicos (siderúrgica, petroquímica, aluminio) procesados con tecnología muy sofisticada, eliminando así la exportación de materias primas no transformadas. Además la creciente industria nacional demanda cada vez más estos bienes intermedios. De esta forma, mediante empresas de propiedad estatal o en combinación con intereses extranjeros bajo la forma de empresas mixtas, se desarrollaron nuevos proyectos industriales en materia siderúrgica, petroquímica, eléctrica, del aluminio, etc., que buscan reducir la dependencia, las importaciones y diversifican las exportaciones venezolanas.

Gráficamente podríamos ilustrar nuestro proceso de industrialización de la siguiente manera:



La consecuencia evidente de esta secuencia industrializadora es la precariedad de una estructura económica rentista que depende sustancialmente del comportamiento de la actividad petrolera, del precio del petróleo y de sus vaivenes en el mercado internacional.

En conclusión, podemos afirmar que los inversionistas venezolanos y extranjeros aprovecharon las nuevas posibilidades que ofrecía la economía nacional, comprendieron rápidamente los beneficios que implicaba producir en el país algunos de los bienes que anteriormente importaban y comercializaban. De esta forma, se posibilitó el tránsito hacia nuevas actividades que buscaban producir, en un mercado protegido y ya conocido por los grupos dedicados al comercio, aquellos bienes que demandaba con urgencia la naciente industria venezolana.

Así, los inversionistas nacionales comenzaron a participar activamente en el proceso de industrialización venezolano. Para ello aprovecharon todas las ventajas que ofrecía la política pública industrial: exoneración de impuestos y de tarifas aduaneras; concesión de créditos y subsidios; arrendamiento de activos fijos; creación de parques industriales, etc.

El resultado de esta evolución, que acabamos de reseñar, ha sido la consolidación de importantes grupos económicos nacionales con participación creciente en diversos sectores de la economía.

2. El crecimiento del Estado empresario

La constitución y consolidación del actual sector empresarial público venezolano es la culminación de un interesante proceso que se inicia con la intervención episódica del Estado dirigida a satisfacer necesidades sociales relacionadas con la prestación de determinados servicios públicos esenciales (electricidad, comunicaciones, transporte, etc.) y que encuentra su clímax con la nacionalización de las industrias básicas venezolanas. En efecto, en el lapso de cincuenta años, Venezuela asiste a la multiplicación de entidades administrativas destinadas a la realización de un objetivo económico. En este período, es posible distinguir razones diversas y motivaciones de diferente envergadura que se asocian con una intervención cada vez más creciente y cualitativa del Estado en la producción de bienes y servicios. En este sentido, la intervención estatal en la vida económica venezolana y la constitución del actual sector empresarial público ha obedecido, en nuestro criterio, a las siguientes motivaciones fundamentales.

■ Prestación de servicios públicos esenciales

Aun en la más ortodoxa teoría liberal, se admite que el Estado intervenga para satisfacer determinadas necesidades fundamentales y para prestar ciertos servicios básicos de la vida nacional.

En términos generales, el proceso de descentralización funcional de la actividad estatal comienza con el desgajamiento de ciertos órganos, ubicados precedentemente en la Administración Central, y que tenían por objeto la satisfacción de necesidades elementales de la población.

En Venezuela se puede establecer una indudable relación entre el inicio del proceso de descentralización funcional del Estado y la exigencia de prestar determinados servicios básicos dirigidos a satisfacer las necesidades de un país en vías de modernización. En efecto, en el proceso de modernización de la vida económica y social venezolana, condicionado por la primacía de la actividad primario-exportadora vinculada con la industria de los hidrocarburos; el declinamiento de las actividades agrícolas tradicionales; la diversificación del aparato industrial y la emergencia de nuevas necesidades sociales debido a un intenso proceso de migración rural y concentración urbana, el Estado ha debido asumir la realización de determinadas actividades que, en épocas anteriores, no habían sido objeto de una atención estatal específica.

De esta forma, se crean entidades públicas, con carácter empresarial, destinadas a satisfacer necesidades diversas. Algunas de estas necesidades se relacionan con el financiamiento de las actividades agrícolas en declive y de las nuevas actividades industriales vinculadas con el proceso de crecimiento hacia adentro (sustitución de importaciones), y para atenderlas se crean, en su momento, el Banco Agrícola y Pecuario (B.A.P.) y la Corporación Venezolana de Fomento (C.V.F.). Otras necesidades aparecen ligadas al proceso de concentración urbana y crecimiento de las ciudades con su secuela de escasez o insuficiencia de los servicios públicos básicos. Para satisfacer este tipo de necesidades se crea el Instituto Nacional de Obras Sanitarias (I.N.O.S.), la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (C.A.D.A.F.E.), etc. En otros casos, los nuevos requerimientos se vinculan con el proceso de modernización del país que precisa medios de comunicación y de transporte más rápidos y eficientes, lo que da origen a la creación de la Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela (C.A.N.T.V.) o a la Línea Aeropostal Venezolana (L.A.V.).

Así, en breve período, en medio siglo, el Estado venezolano debió afrontar la satisfacción de nuevas y emergentes necesidades de un país que se convierte rápidamente de rural en urbano, de agrícola en industrial, creando para ello un

buen número de organismos descentralizados que cumplen un cometido económico importante.

■ Fomento de la iniciativa privada

En las llamadas economías mixtas, el Estado busca promocionar y fomentar la participación de los particulares en las actividades de producción de bienes y servicios, con el fin de obtener un mejor nivel de vida de la población y un mayor crecimiento de la economía. El Estado venezolano, a objeto de incitar a los particulares a intervenir más activamente en la vida económica nacional, ha utilizado instrumentos y mecanismos de naturaleza diversa. Algunos de estos mecanismos han sido típicamente reguladores y de carácter pasivo y orientador, tales como: exenciones de impuestos, liberalización de tarifas aduaneras, establecimiento de cupos, contingentamientos o licencias previas, establecimiento de políticas de “compre venezolano”, etc.

En otros casos, la acción del Estado ha sido más decidida y con la intención de promover y fomentar la iniciativa privada, creó organismos descentralizados destinados a financiar la actividad de los particulares en diferentes sectores o regiones de la economía nacional. En Venezuela, la lista de este tipo de organismos de carácter financiero es apreciable. En efecto, con el fin de promover la realización de determinadas actividades por parte del sector privado, el Estado ha procedido a crear un conjunto de instituciones financieras. Buen ejemplo de ellas lo constituye la Corporación de Financiamiento a la Pequeña y Mediana Industria; los Fondos de Desarrollo Agrícola e Industrial; los Bancos Regionales de Desarrollo, etc. Finalmente, en otras ocasiones, el Estado venezolano, siempre con la intención de preservar el régimen de economía mixta y de obtener un mayor nivel de participación de los particulares en determinados proyectos económicos de interés nacional, se ha asociado con el sector privado, dando origen a la creación de las llamadas empresas mixtas. Este ha sido, sobre todo, el caso de determinadas empresas constituidas en el sector petroquímico, y en otros sectores de la actividad económica.

■ Control de sectores económicos claves

La discusión acerca de la conveniencia o no de que el Estado intervenga en la vida económica, controlando los sectores clave, aparece, cada vez más, desprovista de sentido. En efecto, el control de los sectores económicos fundamentales por parte del Estado, aparece hoy en día como una de las manifestaciones más tangibles y evidentes de la intervención estatal.

En el caso particular de Venezuela, no cabe duda alguna ya que el propio ordenamiento jurídico reconoce, de manera explícita, la posibilidad de que determinados sectores económicos claves puedan ser sometidos al control del Estado.

El Estado venezolano controla determinados sectores de la actividad nacional. En algunos casos, el control de algunos de los sectores claves de la economía se ha logrado por una participación, si no única al menos decisiva, del Estado mediante la creación directa de empresas públicas. Esta es la situación en lo que respecta a la industria del aluminio, la petroquímica y la siderúrgica.

En otros casos, el control de ciertos sectores económicos clave se ha obtenido mediante la nacionalización de determinadas actividades productivas, es decir, que se ha realizado la transferencia al Estado de la titularidad y del control de factores de la producción. Como consecuencia de procesos nacionalizadoras, el Estado venezolano controla las dos principales industrias básicas del país: la de los hidrocarburos a través de Petróleos de Venezuela y sus empresas operadoras, y la del mineral de hierro a través de la empresa CVG-Ferrominera Orinoco, C.A.

■ **Apoyo a políticas económicas determinadas**

En Venezuela, la intervención del Estado y la creación consecutiva de organismos descentralizados, en general, y de empresas públicas, en particular, ha obedecido también a la voluntad de apoyar políticas económicas concretas. En este sentido, podemos citar la creación de las llamadas Corporaciones Regionales de Desarrollo (CVG, Corpoandes, Corporiente, etc.), instituidas con el fin de contribuir con la creación de polos de desarrollo regional y con una mejor ordenación del desarrollo nacional. Igualmente, es posible señalar el caso de la Corporación Venezolana del Petróleo, cuya creación estuvo ligada a la política de "no otorgar más concesiones de hidrocarburos".

■ **Fracasos de la iniciativa privada**

En algunos países como es el caso de Italia, con la creación del Instituto de Reconstrucción Industrial, la constitución inicial del sector de empresas públicas estuvo muy ligada a la necesidad de responder al fracaso de la iniciativa privada en una coyuntura histórico-económica concreta. Así, ante la quiebra inminente de algunas grandes empresas, el Estado se ha visto obligado a intervenir con el fin de salvar los capitales y la actividad en peligro y para ello ha debido tomar participaciones accionarias en dichas empresas.



En Venezuela, la creación de empresas públicas debido a fracasos de la iniciativa privada es cada vez más frecuente; podemos señalar la existencia de participaciones accionarias del Estado en determinadas empresas que son fruto de una capitalización de acreencias. Este ha sido, sobre todo, el caso de algunas empresas que habían obtenido créditos de la Corporación Venezolana de Fomento y que, ante la imposibilidad de cancelarlos, debieron ofrecer a la C.V.F. un cierto número de acciones, y más recientemente el caso de la crisis bancaria que significó la transferencia al Estado de un número importante de instituciones financieras privadas.

■ Razones diversas

Finalmente, es necesario señalar que, en algunos casos, la creación de empresas públicas por parte del Estado venezolano ha obedecido a razones de índole específica. Este ha sido el caso de algunas empresas creadas con el objeto de dar respuesta a problemas particulares, tal como la Compañía Nacional de Reforestación (C.O.N.A.R.E.), cuyo interés ecológico es indudable.

La relevancia de las empresas públicas en Venezuela es evidente. Desde el punto de vista cualitativo la importancia del quehacer empresarial público es innegable. En efecto, las empresas públicas gestionan y controlan los sectores más dinámicos de la economía venezolana. Con la nacionalización de la industria de los hidrocarburos, el Estado Venezolano reivindicó las riquezas fundamentales del país. Venezuela, económicamente hablando, es petróleo. Este representa un tercio del PTB venezolano, es la principal fuente de divisas e ingresos fiscales y es el primer producto de exportación. La casi totalidad de las fases de la industria se encuentra gestionada por empresas pertenecientes íntegramente al Estado venezolano.

Por otra parte, con la nacionalización de la industria del mineral de hierro, además de posibilitarse la obtención de mayores ingresos para la Nación, se han sentado las bases para el desarrollo y consolidación de sectores productivos vinculados complementariamente con el procesamiento del mineral de hierro. De esta forma, se busca exportar productos con un mayor valor agregado nacional y propiciar la integración de la industria del hierro con la siderúrgica.

La importancia cualitativa de las empresas públicas venezolanas se manifiesta también en las otras participaciones del Estado en sectores de la industria básica, tales como el eléctrico, el petroquímico, la siderúrgica, la industria del aluminio, etc.

Igualmente, es conveniente destacar la importancia de las empresas públicas financieras en el conjunto del sistema financiero venezolano. En efecto, el Estado venezolano ha canalizado buena parte del excedente petrolero con el fin de contribuir al financiamiento del sector agrícola. La creación de nuevos Fondos de Desarrollo, del Fondo de Inversiones de Venezuela y del Fondo de Estabilización Macroeconómica, son manifestaciones evidentes de esa significativa presencia del sector público en el sistema financiero venezolano.

3. Implicaciones y conclusiones

Estas dos realidades comentadas, han tenido influencias significativas en nuestra gerencia, siendo las más relevantes las siguientes:

■ Una mayor profesionalización de la gerencia

Lejos están los tiempos en que los gerentes venezolanos se formaban en las academias de contabilidad. Hoy en día, asistimos a la consolidación de la gerencia como una disciplina profesional que se enseña tanto en universidades e institutos especializados, como en las propias empresas.

Los tiempos de la intuición continúan sin duda vigentes en un país de marcados contrastes, aunque, sin embargo, existe cada vez mayor conciencia en nuestros empresarios y dirigentes que la rentabilidad de sus empresas se asienta en la calidad y formación de sus recursos gerenciales. Esta constatación se traduce en que el reclutamiento y la selección de gerentes busque propiciar una mayor eficiencia y una reducción de costos, y en la existencia y conformación de programas acelerados de formación y adiestramiento dirigidos a mejorar el conocimiento y la capacidad de respuesta de los gerentes venezolanos.

Sin embargo, en el caso del sector empresarial público venezolano, la realidad es otra. Los esfuerzos que se hicieron para profesionalizar la gerencia pública se han ido diluyendo en el tiempo: el clientelismo partidista, el nepotismo, el compadrazgo y la recurrencia a personal (civil o militar) no conocedor de la materia gerencial, ha convertido a las empresas públicas venezolanas, con ligeras excepciones, como es el caso de PDVSA y de algunas empresas del complejo industrial de Guayana, en verdaderos organismos dilapidadores de la renta petrolera. Por más que instituciones nacionales e internacionales ofrecen y financian programas de formación y adiestramiento, la gerencia pública venezolana es, desafortunadamente para el país, cada vez menos profesional y más ineficiente.

■ Una mayor actualización conceptual

Por supuesto que el crecimiento económico ha conllevado también una mayor amplitud de miras de la gerencia venezolana. El incremento de profesionales realizando programas de educación formal o de extensión en el extranjero, la amplia difusión de libros y revistas especializadas, unidos a la oferta permanente de cursos de actualización y difusión del pensamiento gerencial contemporáneo por instituciones educativas y de adiestramiento del país, hacen que el gerente venezolano, en especial el de las medianas y grandes empresas, posea una visión actualizada de los conceptos y fenómenos gerenciales.

Temas tan contemporáneos como la calidad de gestión, la gerencia estratégica, el aprendizaje organizacional, la gerencia del conocimiento, constituyen, en mayor o menor medida, prácticas gerenciales incorporadas a muchas de nuestras medianas y grandes empresas.

Es de anotar también el creciente interés y la renovada atención que se le viene prestando a la pequeña y mediana industria, con la finalidad de que sus gerentes cuenten con una batería de conceptos y prácticas, adaptados a su realidad, que les permitan efectuar una mejor gestión de este importante y particular sector de la actividad económica venezolana.

■ Una mayor conciencia de la dimensión internacional

La globalización económica llegó para quedarse; aunque muchos de nuestros dirigentes y empresarios intenten negar esta evidencia, los hechos con su propia contundencia, invalidan cualquier argumentación en contrario. En efecto, la propia realidad venezolana muestra cómo en la última década del siglo XX se ha manifestado, de manera evidente y creciente, un doble movimiento que tiene que ver con la internacionalización de nuestras empresas y de nuestros gerentes.

Por un lado, se constata el interés y la presencia de algunas de nuestras más significativas empresas industriales y de servicios en mercados distintos al venezolano; por el otro, las adquisiciones de empresas venezolanas por grupos económicos foráneos, unida a la limitada y tímida privatización de algunas de las empresas del Estado, son testimonio irrefutable de la llamada internacionalización del capital, mediante la toma de posiciones en empresas venezolanas utilizando el mecanismo de la inversión directa extranjera.

De esta forma, la gerencia se ha hecho cada vez menos criolla, menos venezolana; nuestros gerentes y empresarios han comenzado a lidiar con reali-

dades empresariales distintas, con otras maneras de pensar, de hacer las cosas, de entender las organizaciones. A la tradicional presencia de la gerencia americana se suman las características y fisonomías de *modus operandi* diversos que progresivamente marcan idiosincrasias gerenciales particulares en su manera de organizar y gestionar los negocios.

De idéntica forma, nuestros empresarios, fundamentalmente ligados a la actividad exportadora, en virtud de la escasa y limitada inversión directa venezolana en el exterior, han aprendido también a entender realidades económicas diversas, comportamientos y preferencias diferentes, y, en especial, a incorporar las dimensiones internacionales en la consideración de sus ámbitos de negocio y de las decisiones gerenciales que se toman o se deben tomar.

■ Una mayor especialización gerencial

La época de los gerentes capaces de saber de todo y de poder gerenciar con igual eficiencia cualquier negocio, parece ser la excepción. En las grandes y medianas empresas la especialización de los gerentes, tanto en lo referente a su propio ámbito de conocimiento y experticia, como en lo concerniente al tipo de sector de actividad, de negocio, en los que se desenvuelven.

De esta forma, la gerencia ya no es sólo la gerencia a secas, sin calificativos ni distintivos. Nuestros gerentes entienden la necesidad de adquirir conocimientos y destrezas en aspectos concretos de la actividad y del pensamiento gerencial. Así, las finanzas, el mercadeo, los recursos humanos, entre otras disciplinas gerenciales, se han convertido en elementos auto-contenidos de complejidad creciente que ameritan de una especialización gerencial, en virtud de sus componentes y características propias y no necesariamente transferibles. Esta realidad hace que la gerencia venezolana de las grandes empresas tienda cada vez más a ser una gerencia de conocimiento funcional, que profundiza en los conceptos y habilidades propios y específicos de una determinada dimensión del quehacer gerencial.

En este mismo orden de ideas, se evidencia también que las empresas y la gerencia venezolana tienden a concentrarse en los negocios medulares, en esos ámbitos específicos de acción en los que, poseen ventajas competitivas innegables. Esta mayor concentración implica, por supuesto, una especialización empresarial, de tal forma que la gerencia tiende también a hacerse más específica, más especializada, en función del tipo de negocio o de actividad en el que se concentra la empresa. La noción económica del "capital sectorialmente específico" adquiere carácter de realidad incontestable. Nuestros gerentes así lo entienden y actúan en consecuencia, produciéndose una especialización por



negocios que se traduce en que nuestros gerentes, además de especializarse funcionalmente, se concentran en un determinado ámbito de la actividad económica para ser, por ejemplo, en adición a su carácter de gerentes de mercadeo, gerentes de mercadeo de servicios bancarios.

■ **Una mayor movilidad gerencial**

El postulado según el cual las empresas no ofrecían un puesto sino una carrera, ha ido progresivamente perdiendo vigencia. En efecto, ni las empresas ni sus gerentes continúan concibiendo entre sí una relación vitalicia, única, exclusiva, excluyente, por siempre, que expresa una lealtad y una incondicionalidad incontestable. Muy por el contrario en las postrimerías del siglo XX se ha echado por tierra este viejo precepto del trabajo de por vida en una sola empresa. La noción de que se va de la cuna a la tumba en una misma empresa carece cada vez más de sentido. Venezuela no es la excepción, tanto las empresas como los gerentes entienden que las contribuciones de estos últimos son coyunturales, limitadas, circunscritas a un momento determinado de la organización, a un aquí y ahora determinado por las circunstancias por las que atraviesa la empresa, y por las habilidades y destrezas que posee el gerente para colaborar con la resolución de los problemas de esa empresa en un momento específico de su evolución.

Como corolario de este entendimiento, estudios recientes muestran que los gerentes ocupan tres o cuatro posiciones en empresas diferentes a lo largo de su carrera, y que las empresas aprecian la contribución que estos gerentes pueden hacer, en la medida en que han estado expuestos a otras realidades y circunstancias que, sin duda, enriquecen el acervo de conocimientos y experiencias del gerente.

■ **Una mayor valoración de la tecnología:**

Ya es un lugar común afirmar que la tecnología es un factor de producción, de tanta importancia como la tierra, el trabajo o el capital, y que, incluso, en muchas empresas de avanzada, la tecnología es ciertamente el factor de producción. Este reconocimiento ha tenido, por supuesto, influencias en la manera de hacer las cosas por parte de la gerencia venezolana. En este sentido, nuestros gerentes están cada vez más conscientes de que tecnología, en términos de infraestructura y plataformas de sistemas, no es sólo un apoyo para la actividad gerencial, sino que es o puede ser el negocio mismo.

En efecto, nadie discute en las empresas venezolanas la necesidad de contar con el apoyo del computador o de programas administrativos ad-hoc para

hacer más eficiente la gestión de la empresa. Unido a este reconocimiento de la importancia de la tecnología como recurso gerencial, se suma otra constatación: que la tecnología en sí misma es también una manera o la manera de hacer determinados tipos de negocio que se apoyan en la utilización de las posibilidades casi infinitas de las autopistas de la comunicación. De esta forma, el e-commerce y el business to business (B2B) son formas cada vez más frecuentes de hacer el negocio y no de apoyar el negocio.

■ Una mayor relevancia de la ética empresarial

Quizás los factores concurrentes expresados en un progresivo relajamiento de las convenciones sociales mínimas de convivencia y de una mayor corrupción en el desempeño de las funciones gerenciales, han llevado a la gerencia venezolana a prestar una renovada atención al tema de la ética en los negocios, de la ética gerencial, de la ética empresarial, llamémosla como la queramos llamar.

En efecto, asistimos con mayor frecuencia, y muy probablemente sea éste uno de los signos gerenciales más relevantes de la gerencia venezolana finisecular, a una proliferación de asuntos relacionados con el tema de la ética. Recordemos que en su acepción primaria, la ética es el estudio de juicios morales acerca de lo que es considerado bueno o correcto a objeto de poder calificar acciones o conductas concretas. Aplicada a las empresas, busca entonces valorar el desempeño específico, la conducta concreta que los empleados de una organización llevan a cabo en una situación determinada que la empresa contrasta con los criterios, pre-juicios o consideraciones que ha establecido en relación con lo bueno o lo correcto de ciertas acciones o conductas de sus empleados.

Esta valoración del tema ético, de la deontología gerencial, ha influido en la adopción de los llamados códigos de ética empresariales que pueden ser de alcance general y parcial, es decir, referidos a toda la organización o a áreas o sectores específicos de la misma. De esta forma, un código de ética específica las reglas claras de funcionamiento moral de una empresa.

En concordancia con lo anterior, muchas de nuestras empresas entienden que la cultura de la organización no abarca sólo su misión, su visión y sus valores, sino que es necesario también incorporar a su manera de hacer las cosas, un conjunto de preceptos que expresen cabalmente la comprensión que se tiene de lo bueno, de lo correcto, de lo aceptable, de lo moralmente conveniente para esas empresas en un tiempo y un espacio determinado.

Referencias bibliográficas

ARAUJO, Orlando. Caracterización Histórica de la Industrialización en Venezuela (Separata de la revista Economía y Ciencias Sociales), Caracas, octubre-diciembre, 1964. Año IV, No. 4.

ARAUJO, Orlando. Situación Industrial de Venezuela, Ediciones de la Biblioteca de la Universidad Central de Venezuela, Caracas, 1969.

Asociación Pro-Venezuela, Diversos Documentos, Caracas.

Curso de Formación Socio-Política del Centro Gumilla, Caracas, 1975.

El Desarrollo Industrial de Venezuela, Oficina Central de Coordinación y Planificación, Caracas, 1968.

NAÍM, Moisés. Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia. Ediciones IESA, Caracas, 1989.

RANGEL, Domingo Alberto. La Oligarquía del Dinero. Ediciones Vadell Hermanos, Caracas, 1972.

Revista de Derecho Público, Diversos Números. Editorial Jurídica Venezolana, Caracas.

QUERO MORALES, Constantino. Imagen-Objetivo de Venezuela. Ediciones del Banco Central de Venezuela, Caracas, 1978.

