

Jorge Dávila

**LA REBELIÓN
DE LOS
GERENTES
Y EL
PETRÓLEO VENEZOLANO**

2004

Texto publicado por la *Editorial el perro y la rana* del Ministerio de la Cultura de la República Bolivariana de Venezuela en 2006 en la Colección Alfredo Maneiro, Serie Pensamiento Social (ISBN 980-396-332-5)

La paginación de este texto no se corresponde con la del libro editado

Resumen

A partir de un cuadro típico-ideal de la relación entre gerencia y rebelión, se encontrará en esta obra una interpretación del comportamiento de la gerencia de la industria petrolera venezolana; industria que fue sometida a una paralización casi completa por sus propios gerentes. De acuerdo con la interpretación de este caso particular, y teniendo en cuenta una caracterización propia del desarrollo de lo que puede denominarse la mentalidad gerencial, buscamos responder la pregunta de si la rebelión de la gerencia, en general, es imputable a la fuerza ejercida sobre la sociedad contemporánea por el “pensamiento” gerencial mismo; es decir, si las especificidades del caso particular aquí analizado corresponden a un evento que muestra, en grado extremo, los rasgos de una situación tan ordinaria como poco estudiada en nuestras sociedades contemporáneas y, en consecuencia, sintiéndose libre de toda crítica al respecto.

a mE

Agradecimiento

Este texto fue escrito, originalmente en francés, como parte de las investigaciones realizadas por el autor durante un año sabático (2002 – 2003) en el Departamento de Filosofía de la Universidad de París XII; allí pudo laborar con entera libertad como profesor invitado. El autor agradece el apoyo irrestricto de esa institución y, especialmente, el de sus colegas: P. Mengal, F. Gros, A. Gigandet y P. Pol

TABLA

Introducción	7
Gerencia, Estado y rebelión.....	11
El problema	21
Venezuela y su industria petrolera (PDVSA)	23
La rebelión y el dominio jurídico/político.....	31
La rebelión y el dominio político	37
La rebelión y el dominio público	49
Gerencia y poder globalizado	59
Gerencia: saber sin objeto y ficción moral.....	65
Notas.....	75
Bibliografía	85

INTRODUCCION

La rebelión es incompatible con la gerencia. Una frase semejante no debiera faltar en la copiosa producción de textos sobre la gerencia. Nos proponemos en este trabajo interrogar la veracidad de la afirmación que sostiene la incompatibilidad entre gerencia y rebelión. Lo haremos teniendo en cuenta el análisis de un caso particular: el comportamiento de la gerencia de la compañía petrolera venezolana.

En la literatura gerencial se da muy poca importancia al análisis de temas semejantes al de la rebelión. Sin embargo, como esa literatura es un dominio en el que es posible encontrar referencia a prácticamente todo el espectro del conocimiento, el lenguaje político no ha escapado al uso en el terreno del conocimiento gerencial. Al menos desde los años ochenta aparece el uso de la noción de rebeldía u otras nociones semejantes. En ese uso, los términos rebelión y gerencia se hacen compatibles otorgando al primero, en el contexto del segundo, un sentido metafórico. Así, si no recordamos mal, se catalogó como “rebelde” al señor Gates –y a sus colegas– en sus años de juventud cuando desandaba los primeros caminos de los computadores personales. Metafórico era el uso del adjetivo rebelde cuando se refería a aquellos que trastornaban una manera de organizar la producción para hacerla mucho más productiva. De esto último no puede haber mejor testigo que el capital acumulado hoy día por aquel joven “rebelde”.

Por supuesto que este sentido metafórico es absolutamente generalizado en demasiados contextos. Hay un uso banal de ese sentido metafórico que se refiere a la actitud repulsiva de obedecer ciertas normas; el niño “rebelde” es quizás su

mejor ejemplo. Ese uso banal es el más extremo, pues tenemos certeza de que la “rebeldía”, en ese caso, responde a un proceso de aceptación inevitable de las normas; en el ejemplo del infante se trata de su primera socialización. A este uso metafórico puede asociarse la literatura gerencial que tipifica las actitudes de los empleados, en el trabajo, que el gerente debiera corregir. Ejemplo de ello es la guía psicologista de Waldroop y Butler^{1*} que tipifica los “doce malos hábitos” que “un buen gerente” debe corregir en sus empleados; entre esos malos hábitos está la “rebelión”. Esa “rebelión” consiste en un comportamiento tal que, “como si fuese una lucha contra el sistema”, la persona encuentra “motivos para desafiar las órdenes y no cumplir con lo establecido”. La corrección sugerida, frente a esa actitud “rebelde”, es que se le asigne a la persona mayor responsabilidad en el trabajo; pero, como es usual en la literatura gerencial, siempre cargada de ambigüedades, los autores reconocen que, en casos particulares, ese “trastorno puede ser recibido con agrado”. En todo caso, la ambigüedad propia del uso metafórico de la noción de rebeldía está enmarcada por ciertos límites.

Del mismo modo que en ese uso banal, en todos los demás usos de la noción de rebelión como metáfora se puede definir el límite de esta última. Ese límite define el significado del uso metafórico. Se trata de la suposición de que el agente “rebelde” se enfrenta al campo normativo en que se inscribe su acción pretendiendo como máximo tributo una transformación dentro de ese mismo campo normativo; es decir, un cambio en el contenido de la norma. Un ejemplo sencillo: el adolescente “rebelde” se mantiene dentro de la metáfora mientras su “rebeldía” pretenda transformar la relación entre los miembros de la familia o grupo familiar al que pertenece; se sale de los límites metafóricos cuando, a partir

*Las notas se encuentran al final del texto, página 75.

de su “rebeldía”, pasa a cuestionar con sus actos no sólo la vida familiar sino también la vida pública (por ejemplo, deviene en delincuente o, mejor aún, se transforma en un guerrillero) queriendo alterar o transformar el orden social y político. En los límites de la metáfora, el joven “rebelde” quiere una familia que se comporte frente a sí de manera diferente a la norma prevaleciente; fuera del espacio metafórico el joven rebelde rompe con el lazo familiar y, en extremo, cuestiona la existencia misma del orden social y político en su conjunto.

Si distinguimos entonces con claridad el uso metafórico, caemos en la cuenta de que la “rebeldía” pugna por la transformación de un campo normativo, para dar paso a otro, dentro de un cierto espacio de acción colectiva; es decir, se trata de una transformación que se realiza siempre dentro de las márgenes de la lógica de la normatividad.

Así, volviendo al caso gerencial, la rebeldía, metafóricamente delimitada, corresponde al proceso activo de la transformación del espacio normativo de la vida empresarial u organizacional; y, como decíamos anteriormente, estando comprometida con el sentido propio de la lógica de la normatividad, no pierde el sentido de referencia de esa lógica a la lógica de la producción o del objetivo propio de la organización. En consecuencia, en su uso metafórico la noción de rebelión se hace compatible con la de gerencia bajo la condición de que la actitud “rebelde” no pretenda otra cosa diferente a un reacomodo dentro de los precisos límites de la lógica de la productividad. Ese es el sentido, metafórico, de una gerencia rebelde. Siempre es este el sentido que se da en la literatura gerencial al uso metafórico de nociones propias de otros campos, especialmente del de la política. Nótese, por ejemplo, que un término nunca usado sino hasta la década de los años noventa, el de “revolución”, se usa para designar la estrategia de la

empresa que está continuamente en un proceso de “reinvención” y no solamente en los momentos de crisis². Hay muchos ejemplos más del uso metafórico de nociones tomadas de otros campos del conocimiento (o de la experiencia) por parte de la literatura gerencial. No pretendemos aquí dar un inventario ni tipificar todos los casos. Queremos concentrar nuestra atención en el caso de la noción de rebelión.

*

Si nos proponemos entender la relación entre la rebelión y la gerencia, no resulta suficiente razonar así: dado que en la literatura gerencial (que en buena medida es la misma acción gerencial) sólo hay un uso metafórico de la noción de rebelión, entonces una auténtica rebelión es incompatible con la gerencia³. Para entender la relación entre rebelión y gerencia es imprescindible que abordemos con rigurosidad lo que se quiere decir con rebelión fuera del espectro metafórico. Al efecto, comenzaremos estableciendo un cuadro típico-ideal de la relación entre gerencia y rebelión a partir del significado preciso de esta última noción.

GERENCIA, ESTADO Y REBELION

¿Qué es, entonces, la rebelión en sentido estricto? Nuestra lengua castellana define la rebelión de manera precisa: “Delito contra el orden público, penado por la ley ordinaria y por la militar, consistente en el levantamiento público y en cierta hostilidad contra los poderes del Estado, con el fin de derrocarlos”⁴. A partir de esta definición de la rebelión discutiremos el sentido profundo de la incompatibilidad entre gerencia y rebelión; como veremos, también se puede notar así el sentido profundo del uso metafórico al que ya nos hemos referido. Fijemos los tres caracteres fundamentales de la definición:

- La rebelión es un delito penado por la ley,
- La rebelión consiste en el levantamiento público y la hostilidad contra el Estado,
- La rebelión tiene como objetivo el derrocamiento de los poderes del Estado.

Analicemos entonces el comportamiento del trabajo gerencial en función de estos tres caracteres que bien podemos denominar: dominio legal (o jurídico), dominio público y dominio político respectivamente.

El dominio legal o jurídico

Es evidente que la gerencia, la dirección de una empresa u organización, puede incurrir en delitos penados por la ley, tanto como toda persona natural; ejemplo trivial de ello es la evasión del pago de los impuestos. Lo que no es evidente es que la gerencia incurra en el delito de rebelión; por una razón básica, a saber, que semejante delito es un contrasentido para la propia existencia de la empresa u

organización. ¿Por qué?

Las empresas u organizaciones son personalidades jurídicas, es decir, arreglos sociales que se inscriben formalmente dentro del marco jurídico de una sociedad. Siendo, como lo son, un fenómeno propio de la sociedad moderna, las empresas u organizaciones se inscriben dentro del llamado Estado de derecho. Se apegan, por lo tanto, formalmente a la normativa jurídica establecida en ese Estado. Ello quiere decir que asumen como norma jurídico-moral el que todo intento de cambio de esa normativa debe responder al mismo juego de la institucionalidad del Estado de derecho. Por lo tanto, las empresas u organizaciones están interesadas, tanto como las instituciones del Estado, en la permanencia de ese mismo juego que las cobija. En general, no le es propio a una personalidad jurídica la rebelión. Si desde el seno de las empresas u organizaciones se cree conveniente un cambio de ese juego que las condiciona y les da sentido en su existencia (tarea eventual que recae esencialmente en la gerencia), la pretensión de incidir en tal cambio se estructura en la relación con las instituciones del Estado de derecho por medio de los procedimientos previstos por la ley (o que no resulten contradictorios con ella) para su propio cambio (el de la misma ley o el de las instituciones del Estado); es decir, nunca fuera del marco jurídico. La rebelión, claro está, tipifica la suprema forma de cambio del Estado por el camino ilegal.

En conclusión, una empresa u organización que incurre en rebelión contradice su propia existencia jurídica. Para llegar a ser rebelde, la organización debe haberse colocado en el plano de la ilegalidad; es una condición necesaria. Ahora bien, esa ilegalidad puede ser encubierta o abierta. Hay dos ejemplos que ilustran esas dos posibilidades de la ilegalidad: las clínicas que practican el aborto donde la ley lo

prohíbe y las organizaciones que operan clandestinamente. Las primeras ocultan su acción ilegal en el simulacro de la legalidad y no son, en sentido estricto, rebeldes. Las segundas, declaradamente ilegales, pueden llegar a la rebelión dependiendo del propósito que pretenden servir (no es lo mismo una organización política clandestina dedicada a la subversión que una organización dedicada al tráfico de drogas). Notemos que entre el simulacro de legalidad y la ilegalidad abierta hay perfecta solución de continuidad. Podemos decir, entonces, que hay tres formas posibles en el tránsito a la rebelión: el simulacro de la legalidad, la ilegalidad declarada sin fin político y la ilegalidad declarada con fines políticos subversivos⁵. El simulacro de legalidad y la ilegalidad son los extremos que pueden conducir a la mutación de la empresa u organización a su contrasentido de rebelión; es decir, a colocarse al servicio del derrocamiento del Estado.

Es precisamente ese contrasentido el que opera en el razonamiento de los teóricos de organizaciones y de gerencia para no asignar mayor importancia ni al análisis teórico ni al estudio de los casos de las “organizaciones” que hemos citado, las que operan en el simulacro de la legalidad o las declaradamente ilegales. Menos aún parece preocupar la mutación de una empresa u organización hacia formas propiamente rebeldes.

El dominio público

Hemos dicho que la pretensión de cambio del juego jurídico que le da sentido a la existencia de la empresa u organización es una tarea eventual de la gerencia. El problema que aquí se plantea es de gran importancia: se refiere a la relación entre el espacio interno de la vida organizacional y el espacio público. En condiciones ordinarias, la gerencia está ocupada esencialmente en la transformación del

espacio interno con miras al cumplimiento cada vez más eficiente y eficaz del objetivo de la organización. Eso supone el uso riguroso de la razón instrumental, es decir, la optimización de los medios propios del trabajo productivo para el cumplimiento de los fines de la organización; fines que están consagrados, ante el espacio público, en el marco jurídico vigente en la sociedad. Una tarea más exigente, y poco común o extraordinaria de la gerencia, tiene que ver con el cambio de los fines. Es claro que el cambio de los fines de la organización, más allá del uso de la razón instrumental, supone el uso de la razón ya no de modo privado (o instrumental) sino de manera pública, es decir, abierto al espacio público; en el más simple de los casos, ese cambio se debate en el espacio normado jurídicamente. Por ejemplo, se debate si es lícito que una organización bancaria se proponga entre sus objetivos sostener negocios de su propiedad en un sector como el turismo o la producción cinematográfica.

Es evidente entonces que este último uso de la razón trasciende la organización –y, obviamente, la gerencia– involucrando al público o a la ciudadanía. Es por ello que, para ese debate, la gerencia encuentra una exigencia de un rigor superior al que habitualmente está acostumbrada en su ocupación con el espacio interno. El tenor de esa exigencia fue planteado con enorme claridad, hace más de dos siglos, por Kant⁶. Se trata de su célebre distinción entre el uso privado de la razón y el uso público de la misma. Se puede resumir esa distinción a través del papel que cumple un funcionario (del Estado o de una organización privada; un gerente) en la organización y en la sociedad. Veamos.

El funcionario está llamado a hacer uso privado de la razón en el cumplimiento de sus funciones propias en el espacio interno de la organización. El buen uso privado de la razón es el uso excelente de la razón instrumental; si se quiere, es el

burócrata en el sentido que Weber otorgó a ese personaje como ejemplo prototípico del realizador de la dominación legal⁷. Es la persona que se maneja en los asuntos funcionales de la organización con estricto apego a la normativa legal que rige su labor, desempeñando, al mismo tiempo, la excelencia en las correcciones necesarias del arreglo del espacio de trabajo para hacerlo más eficaz y eficiente. Ese mismo funcionario, en el espacio externo a la organización, es un ciudadano; como tal, está llamado, en ese espacio, a hacer uso público de la razón. Es en este llamado donde se enfrenta con la exigencia mayor. ¿Sobre qué temáticas puede expresar su razonamiento? En principio, sobre cualquiera, como todo ciudadano. Pero, el uso público de la razón, como todo uso de razón, le exige no dar meras opiniones sino, precisamente, razonar. ¿Cómo puede razonar cuando el tema es justamente su propia organización? Pues bien, si él cumple con la condición de ser un funcionario excelente, es la persona mejor capacitada para hacer la crítica de la misma organización. ¿Qué quiere decir aquí “crítica”? No precisamente el razonamiento sobre los reacomodos internos de la organización, tema que exige de suyo el uso de la razón instrumental, es decir, lo que ya cumple en el espacio interno en la medida en que allí se desempeña como funcionario excelente. Se trata, más bien, de aportar razones en torno al debate sobre los fines mismos que cumple la organización. Es un juego difícil, ciertamente. En eso radica su suprema exigencia, puesto que ¿por qué habrá de criticar los fines de la organización donde él se desempeña de manera excelente? Pues bien, y este es el asunto central, porque actúa en ese momento en su condición ciudadana y, en consecuencia, el norte del uso de su razón se desplaza hacia la comprensión del sentido de lo que importa para todos, para lo público, para la sociedad íntegra. Lo que preocupa, en el fondo, es la construcción del bien común y no los fines particulares que persigue una organización específica. Dicho de mejor modo, lo que importa en el uso público de la razón es el concierto armonioso del

cumplimiento de los fines de todas las instituciones de la sociedad, especialmente de los poderes del Estado, dirigidas a la consagración del bien común.

Se comprenderá entonces en qué medida esta difícil exigencia para un gerente resulta ser antípoda de la rebelión. La rebelión procede al modo del levantamiento público y de la hostilidad frente a los poderes del Estado. El levantamiento público no es otra cosa que la sedición. La sedición es precisamente un “alzamiento colectivo y violento contra la autoridad, el orden público o la disciplina militar sin llegar a la gravedad de la rebelión”⁸; es por ello una forma de negación del uso público de la razón. Es, claro está, una irracionalidad, en el sentido de que ciertamente corresponde a un uso de la razón pero con fines perversos (en la práctica es un uso de la razón meramente instrumental y confinada al mal, como el que pone en práctica el criminal en la preparación y ejecución de su crimen⁹). El Estado es la representación del bien común. Ser hostil frente a las instituciones del Estado es cometer acciones que representan el preámbulo de una guerra contra el Estado¹⁰. De manera que la modalidad operativa de la rebelión (levantamiento y hostilidad) es negación del bien común en cuanto propósito del uso público de la razón.

En conclusión, una empresa u organización que incurre en rebelión no sólo contradice su propia existencia jurídica, como ya apuntamos, sino que se convierte en negación del sentido más profundo de la vida social que la cobija, a saber, la búsqueda del bien común a través del buen uso, privado y público, de la razón. Una gerencia rebelde, en sentido estricto, es el abismal desplazamiento de la racionalidad a la irracionalidad, a la razón usada con fines perversos.

El dominio político

El propósito de la rebelión es el derrocamiento del poder del Estado. Creemos haber mostrado que ese propósito es incompatible con la gerencia de las empresas y organizaciones ateniéndonos solamente al asunto jurídico y al sentido del uso de la razón. Pero, por supuesto, que hay una dimensión política y, más específicamente, del poder político sobre la que vale la pena pensar.

Que las organizaciones juegan un papel político es asunto que se desprende de su relevancia en el espacio público. Junto a las instituciones del Estado, que son también organizaciones (de hecho las primeras, históricamente), las organizaciones (entre ellas, las empresas) intervienen en el sostenimiento de un orden público y, por ello mismo, político. La sociedad moderna es claramente una sociedad organizacional. En eso es absolutamente opuesta a la sociedad tradicional en la que los arreglos sociales no se establecen en torno a las características propias del orden burocrático o legal¹¹. La estructuración de la sociedad moderna supone que la transformación del Estado procede por vía legal. ¿Cómo pueden intervenir lícitamente en esa transformación las organizaciones y sus gerentes? Ya lo hemos sugerido: a través del uso público de la razón por parte de sus integrantes; insistimos, en su condición de ciudadanos y de funcionarios ejemplares en sus organizaciones. La forma estándar de esa intervención es la de la contribución en el debate sobre los cambios del cuerpo legal que rige a la sociedad. Como ya lo hemos sugerido, ese exigente debate, que supone el uso público de la razón, más que concentrarse en los contenidos de la ley, se propone la ardua reflexión sobre el espíritu de la ley, sobre su sentido doctrinario. No es posible intervenir coherentemente en ese debate sin entender que el espíritu de la ley, y el acuerdo armonioso de sus contenidos con él, representa la consagración del bien común.

Pero, claro está, esa intervención no llega a tocar de manera directa o inmediata la conformación del poder político o, más precisamente, la del régimen o gobierno. La sociedad moderna (en su modalidad republicana y democrática) supone la conformación de organizaciones cuyo propósito específico lidia con ese asunto; la forma prototípica son los partidos políticos que se inspiran en un ideal de bien común o las asociaciones que se inspiran en la defensa de intereses grupales o particulares como los sindicatos. Salvo las organizaciones de este tipo, las demás (incluidas las instituciones del mismo Estado, pero muy particularmente las empresas) están llamadas a cumplir su papel manteniéndose estrictamente desligadas, de manera directa o inmediata, del ejercicio del poder político y de su transformación directa o inmediata. El único modo indirecto o mediato, ya lo hemos explicado, obedece a la incidencia en el debate público.

Precisamente cuando alguna de esas organizaciones (instituciones del Estado o empresas) abandona, o lo hace desde su nacimiento, el espacio del juego legal determinado por el cuerpo jurídico, deviene en una organización potencialmente subversiva. Una organización que abandona su adscripción al cuerpo jurídico no tiene legalidad pero puede suponer, para sí misma, legitimidad desde el momento en que encuentra en el espacio social seguidores del propósito de su ilegalidad o subversión. Ese propósito puede coincidir plenamente con el de la rebelión. La responsabilidad de un cambio de esta naturaleza en una organización no puede ser adjudicada a otra instancia que a la gerencia, pues corresponde, en el caso más elemental, a una falta del cumplimiento de su labor primaria, a saber, la del mantenimiento del espacio interno de la vida organizacional conforme con el cumplimiento de los fines lícitamente establecidos en el orden público de la sociedad. Antes que comprometerse en un cambio de esa naturaleza, un gerente

que practica de buen modo el uso de la razón debe preferir renunciar a su labor de dirigir la empresa u organización. Un caso de mayor aberración sería el que ese cambio fuese fruto de la acción “racional” de la misma gerencia (caso en el que el gerente –irracional– hace mal uso de la razón; la usa con propósitos perversos).

En conclusión, si la gerencia de una empresa u organización –que no se presenta (abierta o clandestinamente) como subversiva o ilegal– incurre en rebelión, traiciona el sentido de su propia existencia y se transforma, por ello mismo, en un contrasentido del orden jurídico, público y político que le da cobijo.

*

Recordemos nuestro ejemplo del simulacro de la legalidad (la clínica donde se practica el aborto ilegalmente) como forma que adquiere la empresa o la organización para ponerse eventualmente al servicio del derrocamiento de los poderes del Estado. Es una especie de nivel intermedio entre las posibilidades de la relación entre rebelión y gerencia. Como vimos, hay un nivel superior al simulacro de la legalidad; es decir, un nivel más cercano a la rebelión representado, por supuesto, por la organización subversiva. Es de sumo interés, para lo que se dirá más adelante, interrogarnos por el nivel situado por debajo del simulacro de legalidad.

Tal nivel inferior al simulacro de la legalidad puede ser representado por el desorden funcional de la organización, vale decir, por el incumplimiento tanto del propósito legal aceptado por la sociedad como del grado de eficiencia necesario con que cumple dicho propósito. Ese desorden funcional, cuya mínima manifestación exigiría la tarea más inmediata de la gerencia, puede conducir a la

gerencia por el camino del simulacro de la legalidad. Puede ser esa la raíz del abandono, por parte del gerente, del buen uso de su propia racionalidad instrumental y, en consecuencia, el alejamiento fatal del uso público de la razón. Podemos imaginarlo con el ejemplo de la clínica donde se practica ilegalmente el aborto: los médicos dueños de la clínica, para solventar sus descalabros financieros (resultado del mal uso de su razón instrumental) aceptan pasar al nivel de prácticas médicas ilegales conservando la apariencia de la clínica con su objetivo legal. Después, la defensa de la existencia de la clínica puede transformarse en asunto político siendo el poder del Estado un estorbo para el negocio.

Con este cuadro conceptual podemos plantear, ahora de manera más precisa, el problema relativo a la relación entre gerencia y rebelión tal como se analiza en este trabajo.

EL PROBLEMA

Hasta ahora hemos dibujado un cuadro típico ideal de relación entre gerencia y rebelión. Siendo así, se entiende que no es un cuadro descriptivo de lo que, de hecho, ha acontecido en la sociedad moderna, aunque sí de lo que, en parte, se propuso ser esa misma sociedad. Ese cuadro descriptivo sólo puede servirnos como referencia de contraste para destacar los rasgos claves de una eventual rebelión gerencial. Debemos hacer notar que en ese cuadro típico ideal hemos supuesto la presencia de un Estado que juega un papel central, dado que la rebelión dirige a él su propósito. En el cuadro típico ideal tiene tanta importancia el comportamiento de la gerencia de las empresas u organizaciones como la existencia misma del Estado; vale decir, la existencia de las instituciones públicas garantes, por una parte, de la vigencia y solidez tanto del marco jurídico como del libre ejercicio de la razón y, por otra parte, responsables de la protección del bien común y, en consecuencia, del bienestar social.

Nos proponemos usar este cuadro que hemos descrito para construir una interpretación del comportamiento de la gerencia de la industria petrolera venezolana; industria que fue sometida a una paralización casi completa por sus propios gerentes. Nos apoyaremos también en la argumentación de la tesis, presentada recientemente por Bernard Mommer, según la cual la conducción de dicha industria ha cumplido desde hace años un papel subversivo¹². Con la interpretación de este caso particular, y teniendo en cuenta una caracterización propia del desarrollo de lo que puede denominarse la mentalidad gerencial, buscamos responder la pregunta de si la rebelión de la gerencia, en general, es imputable a la fuerza ejercida sobre la sociedad contemporánea por el “pensamiento” gerencial mismo; es decir, si las especificidades del caso

particular aquí analizado corresponden a un evento que muestra, en grado extremo, los rasgos de una situación tan ordinaria como poco estudiada en nuestras sociedades contemporáneas y, en consecuencia, sintiéndose libre de toda crítica al respecto.

VENEZUELA Y SU INDUSTRIA PETROLERA (PDVSA)

Antes de pasar a esa interpretación es necesario presentar, brevemente, las características más generales de la industria petrolera venezolana, manejada por la empresa “Petróleos de Venezuela”, y también los rasgos básicos para comprender la situación histórica del Estado venezolano contemporáneo.

*

Venezuela y su riqueza petrolera

Petróleos de Venezuela (PDVSA) es un holding con participación accionaria en más de ciento ochenta empresas extractoras de petróleo y productoras de derivados del petróleo propiedad del Estado venezolano. Hasta 1975 el petróleo venezolano (propiedad del Estado desde siempre) fue explotado por las corporaciones transnacionales (Shell, Exxon y Mobil cubriendo la mayor porción de la explotación) obteniendo el Estado el fruto de la renta por impuestos. Esa renta, incomparable con las extraordinarias ganancias usufructuadas por las transnacionales, fue sin embargo una gran cantidad de dinero que se convirtió, desde mediados del siglo XX, en la fuente casi única de ingresos del Estado, llegando a representar un 40% del PIB en 1974 (9 mil millones de dólares). Desde 1975, con una ley de nacionalización de la industria contra la que no opusieron resistencia las transnacionales –porque ya habían disminuido sus posibilidades de riqueza toda vez que ya no podían negociar las cuotas impositivas debido a que lo impedía una ley promulgada cinco años antes– el manejo total de la industria quedó en manos del Estado¹³. La gerencia de la industria continuó, en lo esencial, la herencia que dejaba la explotación de las corporaciones transnacionales; una herencia para ese entonces añeja de unos

cincuenta años. Los “nuevos” gerentes de la nacionalización continuaron los esquemas gerenciales básicos (especialmente la inevitable rigidez jerárquica de una gran corporación) renovándolos permanentemente con los aportes actualizados de la tecnología gerencial. He aquí tres rasgos generales de la gerencia de PDVSA (relativos a: estructura, personal y costos, producción; para inicio del año 2003):

- Estructuralmente, el holding pasó por dos etapas; en la primera, se tenía empresas filiales que cumplían, cada una, todas las funciones del proceso de la industria petrolera; es decir, a la manera en que operaron las transnacionales. En cada una de esas empresas (esencialmente tres grandes –Maraven, Lagoven y Corpoven– que sustituían a las tres grandes transnacionales) los esquemas organizativos y gerenciales no sufrieron cambios más que de forma. PDVSA, como holding, cumplía la tarea de coordinación de las empresas, ahora nacionalizadas, bajo su tutela y la planificación estratégica del desarrollo del holding con la creación y adhesión de otras nuevas empresas (y en otras áreas productivas como gas y petroquímica). En la segunda y actual etapa, las tres más grandes compañías filiales se fusionaron en PDVSA-Petróleo y quedaron estructuradas y definidas por una de tres grandes funciones (exploración y producción, manufactura y mercadeo y, por último, servicios) con las operaciones divididas por distribución geográfica en el territorio. Otras subsidiarias operan en territorio nacional encargadas de la producción petroquímica, de gas, carbón y orimulsión (Pequiven, PDVSA-gas, Bitor, Deltaven, Carbozulia). Todas esas empresas son poseídas en su totalidad accionaria por PDVSA. En la actualidad, como resultado de grandes inversiones en otros países desde hace veinte años, PDVSA también es

propietaria o accionista de importantes empresas radicadas fuera del territorio nacional, incluso en Estados Unidos, que incluyen refinerías y distribución de gasolina de su propiedad. PDVSA realiza sus principales operaciones en el exterior a través de filiales de su propiedad absoluta (PDV-Holding, PDV-América y PDVSA-Finance Ltd.). Posee también inversiones accionarias menores del 50% en decenas de otras empresas. Finalmente, participa en asociaciones con capital extranjero en exploración y producción en territorio venezolano a través de otras empresas filiales (PDVSA Cerro Negro, PDVSA Sincor, Corpoguanipa).

- En términos de personal y de costos, hay los siguientes estimados. Las empresas del holding manejan, en total, una nómina de unos cuarenta y cinco mil empleados (30% de ellos como gerentes) y se apoya en el trabajo de una cantidad similar de personas empleadas por otras empresas que manejan contratos pagados por la empresa petrolera¹⁴. Su presupuesto en los últimos años es del orden de 53 mil millones de dólares anuales. Sus costos de producción anuales son equivalentes a un 60% de su ingreso anual total en los últimos años (en 1976 eran del 17.4%, en 1996 fueron del 59%). En el año 2000, los gastos y costos de PDVSA aumentaron en 43%; de 27.298 millones de dólares en 1999 a 40.701 millones de dólares¹⁵. Para los años 1999, 2000 y 2001, los costos operativos de PDVSA eran el triple de los costos de compañías petroleras como Chevron-Texaco, Conoco o Exxon-Mobil¹⁶.

- La producción de crudos de los últimos años está estimada en el orden de 3 millones de barriles diarios; también una cantidad similar en

capacidad de refinación del crudo en las refinerías nacionales e internacionales. Las exportaciones están dirigidas mayoritariamente (50%) a los Estados Unidos, 37% a América Latina y el Caribe, 10% a Europa y el 3% restante a otros mercados. Aunque los ingresos del holding están enormemente influidos por las variaciones del precio del crudo en el mercado internacional, nunca han decaído notablemente. No ocurrió lo mismo con el pago de rentas a la nación. El aporte que la producción deja en renta al Estado venezolano ha variado notablemente: “En 1981, el ingreso bruto por la producción de hidrocarburos, incluyendo la refinación, ascendió a USA \$ 19.7 mil millones, un máximo histórico. En 2000 se alcanzó un nuevo máximo de USA \$ 29.3 mil millones. No obstante, en 1981 PDVSA pagó USA \$ 13.9 mil millones en ingresos fiscales, pero pagó solamente USA \$ 11.3 mil millones en 2000. En otras palabras, por cada dólar de ingreso bruto, PDVSA pagó en 1981 al gobierno 71 céntimos en rentas, regalías e impuestos, pero sólo 39 céntimos en 2000”; de hecho, ese comportamiento divide en dos épocas la historia de PDVSA: antes de 1989 el porcentaje en rentas oscila entre 60% y 70%; después de 1989 decae progresivamente hasta niveles entre el 25% y el 40%. Todavía en el año 2002, la empresa facturó 50 mil millones de dólares de los cuales 10 mil millones (sólo el 20%) pasaron al Estado. El aporte fiscal de PDVSA a la nación venezolana, durante los años 1999 al 2001, es muy inferior al de PEMEX en México y al de PETROBRAS en Brasil¹⁷.

En resumen, una empresa del Estado, que extrae y procesa un recurso natural de absoluta propiedad del Estado, con muy altos costos para altos volúmenes de producción y rindiendo cada vez menos dividendos (en renta) a su propietario.

En ese cuadro, la alta y media gerencia de la empresa planificó y desarrolló (a partir de diciembre de 2002) un paro casi total de la industria, particularmente en territorio venezolano, que redujo la producción hasta 150.000 mil barriles diarios, cerca del 5% de lo ordinario en extracción. La paralización formó parte de la estrategia política de la oposición al gobierno actual. Esa oposición exige la salida inmediata del presidente electo constitucionalmente en 1998, reelegido en 2000 para convalidar una nueva Constitución votada mayoritariamente en 1999 y repuesto dos días después de un golpe de Estado en abril de 2002. El Presidente de la República es, de acuerdo con las leyes, el que ejerce la autoridad suprema de nombramiento del presidente y directiva de PDVSA. Como preámbulo del golpe de Estado de abril de 2002, los gerentes habían paralizado parcialmente la industria petrolera exigiendo la reincorporación de los ejecutivos de la directiva del holding que, semanas antes, fueron destituidos por el Presidente de la República. Antes del despido de la directiva, había sido destituido el entonces presidente de la empresa quien, luego, participó abiertamente en la conducción del golpe de Estado; el gobierno de facto que se instaló por dos días lo restituyó en su cargo. Después del fracaso del golpe, los ejecutivos fueron reincorporados pero bajo la tutela de un nuevo presidente de la empresa, el entonces Secretario General de la OPEP y ex Ministro de Energía reciente del gobierno venezolano¹⁸. Durante la paralización, unos tres mil gerentes fueron destituidos (entre más de cinco mil despedidos); muchos de ellos mantuvieron, antes, durante y después de la paralización de la industria, una fuerte actividad política (pública, explícita y muy difundida por los medios) con los movimientos de oposición al gobierno¹⁹.

Venezuela y su pobreza de Estado

Con esta somera información sobre la industria petrolera venezolana, especialmente si se concentra la atención en los enormes ingresos fiscales que aporta al Estado desde antes de la nacionalización, se podría tener la imagen de que en Venezuela se ha consolidado un Estado muy fuerte. La realidad es lo contrario, es decir, ciertamente un “Estado” muy rico pero que, institucionalmente, puede considerarse paupérrimo.

En otro trabajo hemos intentado defender la tesis según la cual en Venezuela se padece, desde siempre, de una pobreza de Estado²⁰. Ello quiere decir que la idea de un Estado de Bienestar, que por lo esencial es responsable del arreglo de la protección social de los ciudadanos cuyo ingreso descansa en el salario, no ha sido posible desarrollarla en el país. El ideal del Estado de Bienestar ha sido consagrado reiteradamente en las constituciones venezolanas desde los inicios del siglo XX, desde que existe producción petrolera. Dos argumentos básicos, sobre la base de que no hay Estado de Bienestar donde no se ha consolidado una sociedad salarial, sostienen esa tesis. En primer lugar, durante todo el siglo XX no se logró más que una pobre estructura de desarrollo industrial junto con la caída vertiginosa de la producción agraria que era el puntal de la economía de comienzos del siglo. En segundo lugar, se ha mantenido una estructura del empleo en la que, a fines del siglo XX, menos de la cuarta parte de la población económicamente activa puede considerarse efectivamente asalariada (que disfruta de un contrato de trabajo y de seguridad social); en la actualidad más del 50% de la población económicamente activa vive de la economía informal y cerca del 70% no tiene un nivel de educación por encima de la básica²¹. A ello se puede agregar que la distribución geográfica de la población cambió, en un lapso

de cincuenta años, de una proporción 20% urbano y 80% rural a exactamente su inverso.

En medio de ese cuadro económico, hay un Estado prácticamente inexistente en su institucionalidad o, por lo menos, sumamente frágil. Esa fragilidad se ve claramente en la incapacidad, no precisamente financiera, de cumplir su tarea de asegurar las condiciones del bienestar colectivo. La distribución del ingreso es muy desigual (una de las más desiguales en América Latina: el 10% más pobre recibe 1.5% del ingreso mientras que el 10% más rico recibe el 45% del ingreso) y se ha sostenido así desde mediados del siglo XX (hay datos firmes sólo para el último cuarto del siglo)²². La fragilidad institucional del Estado es acentuada en el sistema de justicia: no sólo que los tribunales y jueces han adquirido una fuerte cultura de la corruptela, sino que esa misma cultura está extendida en todos los estratos de las instituciones públicas (y en el comportamiento económico de las empresas privadas en su relación con el Estado) desde donde se revierte al sistema institucional de justicia. Especialmente los sistemas de salud y educación públicos han sufrido un proceso de profunda degradación: los venezolanos más desfavorecidos en la distribución del ingreso están prácticamente excluidos del servicio público de salud y educación. También es muy frágil el Estado en el propio cuidado de su mismo ingreso (asunto clave, como veremos, para entender el comportamiento de PDVSA y de su gerencia en su recorrido histórico); es decir, el Estado es frágil en relación con la propia condición de su riqueza.

*

En pocas palabras, no ha habido en Venezuela un Estado rico sino varios gobiernos (tanto en régimen dictatorial como en régimen democrático) que, en

nombre del Estado, vale decir, del Bien público, han manejado una impresionante riqueza (el ingreso de la renta petrolera, propiedad de toda la población, tanto como el mismo petróleo) creando una pobreza de Estado. Los gobiernos de los últimos veinticinco años del siglo XX tuvieron la responsabilidad, en nombre del Estado, de controlar la industria petrolera propiedad de la nación, manejada por una empresa que se ubica entre las más grandes del mundo petrolero. Venezuela es el quinto país productor de petróleo, el tercer proveedor de los Estados Unidos y posee reservas probadas en el orden de los 78 mil millones de barriles y la mayor reserva en crudos extra-pesados –además posee una reserva de gas de 147 billones de pies cúbicos. En 2001, PDVSA, según el ranking de la revista *Fortune*, ocupa la posición 45 entre las 500 compañías más grandes y la posición 6 en el sector refinería de petróleo.

LA REBELIÓN Y EL DOMINIO JURÍDICO/POLÍTICO

Podemos ahora iniciar la interpretación de la paralización de PDVSA que fue dirigida por sus gerentes. La tesis que argumenta Bernard Mommer sostiene que el manejo de la industria petrolera, después de la nacionalización, fue conduciendo a un proceso subversivo iniciado en 1983 que, agregamos aquí, habría llegado a su paroxismo en el acto de rebelión por parte de la gerencia de PDVSA en diciembre de 2002. ¿Es realmente una rebelión? ¿Cómo fue posible llegar a ese acto de rebelión? ¿Cómo fue el paso de ese proceso subversivo a la rebelión? ¿Qué ocurrió en la empresa y en la sociedad para llevar a esa subversión y sostenerla a lo largo de veinte años? ¿Se trata realmente de una subversión? Intentaremos dar respuesta a estas preguntas, en primer lugar, en el marco del modelo típico-ideal de la relación entre gerencia y rebelión que hemos expuesto limitándonos a lo que denominamos dominios jurídico y político. Más adelante, y luego de profundizar (en el próximo capítulo) en el dominio político, centraremos nuestra interpretación en el dominio público.

Habría que partir de la aceptación argumentada de que el paro petrolero de diciembre de 2002 corresponde exactamente a una rebelión. En efecto, si tomamos la visión estricta de una rebelión, consistente en un levantamiento público en hostilidad frente al poder del Estado con el propósito de derrocar ese poder, no hay margen de duda posible para caracterizar el paro petrolero de PDVSA como rebelión. El paro, liderado por la alta y media gerencia del holding, fue presentado públicamente por sus mismos autores como una “huelga” de soporte a la oposición al gobierno nacional que exige la salida inmediata del

presidente constitucional y la caída del gobierno que preside. Más aún, la condición planteada por los gerentes petroleros frente al Estado, frente a todos sus poderes (y no sólo frente al poder ejecutivo), fue que la reincorporación al trabajo sólo sería posible si el Presidente de la República salía de su cargo. De manera que son los propios ejecutores del paro los que, aceptando la autoría de dicho paro, declaran que su acción no es otra cosa que una rebelión. Y el mejor hecho jurídico que lo comprueba es el siguiente: varios días después de comenzado el paro, el Tribunal Supremo de Justicia, la máxima instancia del poder judicial, sentencia que el paro es ilegal y exige la reincorporación al trabajo; los directivos de la empresa, que dirigen el paro, hacen caso omiso de esta exigencia jurídico-legal y continúan dirigiendo la paralización de la industria.

Pero la caracterización de la rebelión no se limita al aspecto jurídico y legal. También tiene, como lo indicamos anteriormente, un carácter político. En el caso venezolano, la sola paralización intencional de la industria petrolera no puede tener otro significado más claro que un significado político que, como hemos dicho, radica en la violencia ejercida contra la autoridad y el orden público. Eso es posible entenderlo aún sin que ocurra tal paralización; es decir, le es intrínseco estructuralmente a la sociedad venezolana. ¿Por qué? La razón, de corte económico, es muy sencilla. La nación toda es absolutamente dependiente del producto de la industria petrolera. En consecuencia, la industria petrolera representa un asunto de seguridad del Estado, de seguridad pública en su sentido último, a saber, de orden público. Aparte del ingreso fiscal de la nación, que es un asunto de seguridad económica para el mismo Estado, el centro neurálgico y más visible de esa dependencia lo constituye el transporte, la circulación, que es un asunto de orden público. Todo el transporte en el país es dependiente de la

gasolina (prácticamente no existe en el país red ferroviaria); y no hay otra gasolina que consuma el país que la de su propia producción. Paralizar la producción petrolera implica paralizar el transporte del país; es paralizar la circulación de alimentos, de medicinas. Es, en resumen, un atentado contra la vida de todos los miembros de la población. Desde la simple y pura libertad de movimiento hasta el derecho a acceder a los servicios de salud, todo el orden público queda trastocado. Como la industria petrolera nacional es además la productora y abastecedora del gas a las empresas de particulares que lo venden al consumidor, algo equivalente a la implicación pública de la dependencia de la gasolina ocurre con la vida familiar. De manera que la parálisis de la producción petrolera, especialmente de manera sostenida como lo ha sido en este caso, es *ipso facto* un atentado contra la seguridad del Estado, contra el orden público y contra la vida privada y familiar. Es imposible que los gerentes de la empresa ignoren un razonamiento tan sencillo sobre las consecuencias de la paralización de la industria que manejan. Vale decir, se puede dar por sentado que dirigieron el paro con plena claridad de su contundencia política y no sólo de la trasgresión jurídica o legal²³.

De manera que el levantamiento público y la hostilidad no sólo representan, en este caso, una violencia ejercida contra los poderes del Estado. También es una violencia de orden mayor contra la población en pleno y, de manera directa, contra sus derechos más básicos. En la práctica es como si el gobierno, reemplazado por los gerentes de una empresa, hubiera procedido a una suspensión de facto de las garantías ciudadanas (como en un Estado de sitio) conculcándole a la población su ejercicio no por prohibición legal sino por impedimento material. Políticamente, esta acción de violencia contra la población es completamente equiparable a la acción del conquistador de un

territorio que despoja a los nativos de sus pertenencias más elementales.

Como se ve, esta rebelión de los gerentes venezolanos es una rebelión que podríamos llamar de segundo orden. Al confundir el objetivo del poder del Estado con las formas de vida cotidiana de la población, esa rebelión ejerce una violencia que sobrepasa los límites del comportamiento típico de los rebeldes que dirigen su violencia contra los aparatos político-militares del Estado. En una rebelión de primer orden, se esperaría que los rebeldes o sediciosos que buscan revertir un gobierno tomen eventualmente, y de manera violenta, el control de la producción de una industria para paralizarla; y eso, obviamente, ocurriría contra la voluntad de sus directivos o gerentes quienes, incluso, podrían oponer resistencia arriesgando su propia vida.

Estamos entonces ante una rebelión con características extrañas. Por su procedimiento, se parece más al sabotaje que, ordinariamente, procede de agentes externos a la empresa (como en los actos de la guerrilla que vuela oleoductos) pero que, en este caso, proviene de los mismos gerentes de la empresa. Por lo demás, la paralización de las actividades de producción estuvo acompañada ciertamente con el sabotaje y daños a la infraestructura de producción (asunto emblemático fue el manejo de los sistemas de información). El sabotaje persistió aún después de resultar claro que el objetivo final de la rebelión parecía sólo una ilusión, quizás un delirio. Esta rebelión aparece más extraña cuanto más nos inclinamos a ver en sus autores los personajes de la racionalidad puesta al servicio de la producción. Ya hemos indicado que es difícil suponer que su propia racionalidad no les hiciera ver las consecuencias inmediatas de su acción en los daños producidos a la nación (durante la paralización, las reservas internacionales del país decrecieron a un ritmo

promedio de 27 millones de dólares por día²⁴). Pero, lo que es más importante para nuestro argumento, también es difícil suponer que esa racionalidad no haya sido puesta en juego para construir el procedimiento y la acción de la rebelión. Con esto último queremos decir que la puesta en práctica de la paralización de la industria petrolera venezolana es inimaginable sin un arduo esfuerzo de planificación, de distribución de tareas, de coordinación de acciones; es decir, sin un vasto ejercicio propio del uso instrumental de la razón que caracteriza, esencialmente, al conocimiento gerencial. Lo que resulta extraño entonces es imaginar al gerente haciendo su trabajo en un sentido totalmente invertido, es decir, coordinando eficientemente la parálisis de lo que regularmente él mismo hace marchar exitosamente para cumplir, en su lugar, fines perversos y hasta criminales.

*

Creemos haber mostrado, hasta aquí, que se trata efectivamente de un proceso de rebelión al observar los rasgos propios tanto del dominio jurídico como del dominio de la significación política; este último, sin embargo, aun en una versión bastante simplificada. También hemos mostrado que esa rebelión aparece cargada de una cierta extrañeza dado el carácter de sus ejecutores. Por supuesto que la extrañeza se desvanece si aceptamos la posibilidad de que los gerentes conspiraban contra el Estado adentrados en un proceso de subversión revestido de lo que denominamos el simulacro de legalidad, es decir, al modo de las clínicas abortivas en sociedades donde el aborto está prohibido. Al analizar esta posibilidad queremos profundizar en el dominio de la significación política. ¿Existió en el caso de PDVSA un proceso subversivo? La respuesta que da B. Mommer es afirmativa. Según su tesis, que seguimos aquí, desde 1983 “los

ejecutivos de PDVSA soñaron con salvar la industria petrolera de las manos del país”. Profundicemos entonces en el dominio político.

LA REBELIÓN Y EL DOMINIO POLÍTICO

“Las manos del país” es una expresión que resume, metafóricamente, a las verdaderas manos en las que se encontraba el país, al menos desde 1973. El asombroso aumento de los precios internacionales del petróleo, a inicios de los años setenta, implicó un incremento monumental de la renta recibida por el Estado venezolano llegando a representar más del 40% del PIB. El gobierno pretendió implantar un plan de desarrollo con inversiones tan descomunales que los mismos ingresos mayúsculos petroleros le resultaban insuficientes; pero esos ingresos sí eran necesarios para soportar otro descomunal aumento, esta vez el de la deuda externa. Así un Estado con enormes ingresos se convirtió, al mismo tiempo, en un Estado completamente endeudado. El plan de desarrollo devino un estruendoso fracaso. Varias empresas extranjeras, y en primera línea las petroleras, abandonaron el país a raíz de la nacionalización en 1975; pero las transnacionales petroleras sí dejaron toda su estructura organizativa y, muy bien arraigada, la “cultura” gerencial en manos de sus epígonos venezolanos. El gobierno quiso controlar y desarrollar la economía y lo que consiguió fue “ahogarse en su riqueza financiera; clientes políticos, no ciudadanos, socios del negocio rodearon el Estado”. El gobierno se transformó, como nunca antes, en un negocio, el verdadero negocio. Desde entonces, la degradación del aparato institucional, frágil desde sus orígenes unos treinta años atrás, se hizo creciente. Esa es la raíz más cercana en la sociedad venezolana de la profunda y arraigada cultura de la corrupción. La primera institución que quebró completamente su sentido fue el mismo poder legislativo que debatió la ley de nacionalización; el partido de gobierno, con mayoría en el parlamento, prefirió dejar al gobierno legislar por decreto para el desarrollo de su ambicioso plan. El gobierno, por su parte, embriagado con tanta riqueza financiera, descuidó absolutamente la

vigilancia y el control del mismo origen de su riqueza, la industria petrolera. Diez años más tarde, en 1983, “se mantenía en pie una sola institución fuerte y en pleno funcionamiento en toda la economía nacional: PDVSA”, pero ya liberada de un marco de control y vigilancia por parte del Estado como el que se tuvo frente a las transnacionales. El gobierno, a través del Ministerio de Energía y Minas, responsable de esa labor, ya tenía asentada la costumbre de convalidar todos los planteamientos del manejo de la industria que desarrollaban los ejecutivos de la empresa.

Los gerentes de la empresa petrolera, bien entrenados en las técnicas del manejo de su negocio, percibieron muy pronto que la creciente corrupción de los gobiernos no tendría piedad con el uso de las propias reservas financieras de la empresa, como de hecho ocurrió en 1983. Así comenzó la historia de un proceso de internacionalización de la empresa, es decir, de inversiones fuera del territorio nacional: la idea era no dejar dinero disponible en la industria a merced del despilfarro de los gobiernos en sus pésimos manejos de institucionalidad pública. Procedían los gerentes de acuerdo con el uso prescrito por la racionalidad técnica. Mejor hacer crecer la empresa antes que dejarla liberada a las fuerzas destructivas de los representantes de su dueño (la nación); poco importaba si, al aumentar los volúmenes de producción, el precio de los crudos disminuía notablemente en el mercado internacional. El crecimiento de la empresa significaba cerrarla al control de esos mismos representantes (el gobierno), asunto ya avanzado con antelación. Desde 1983, PDVSA invierte en Alemania, y luego en Estados Unidos, adquiriendo refinerías a las que debía surtir con el crudo de su propia producción en Venezuela (lo que posteriormente se reveló como un mero pretexto para las negociaciones). El descuido de los gobiernos fue tan feliz para este crecimiento, que la misma PDVSA logró controlar la

definición de los precios de la transferencia de su propio producto a las empresas suyas que lo refinarían. Con esa impecable lógica de inversionista evitaba dejar ganancias en manos del Estado venezolano; “las filiales extranjeras de PDVSA, desde entonces y hasta 2001, nunca pagaron dividendos a la compañía matriz en Venezuela”.

Es esa lógica, que posteriormente alcanzó grados más elaborados, la que permitió un descomunal crecimiento de la empresa hoy convertida en holding petrolero mundial. Los grados de elaboración de esa lógica de expansión fueron esencialmente tres que resumimos a continuación.

- En primer lugar, todas las ganancias trasladadas al exterior, que quedaban en manos sólo de la empresa (y por lo tanto libres del pago del impuesto sobre la renta), sirvieron para soportar la línea crediticia de préstamos extranjeros para incrementar las inversiones y el crecimiento; las deudas actuales alcanzan la suma de 10 mil millones de dólares. Pero, además, PDVSA “transfería a Venezuela los costos masivos de sus operaciones en el exterior incrementando las ganancias fuera del país”; eso tenía un efecto neto en menor pago de impuestos sobre la renta, impuesto que es menor para el holding en otros países.
- En segundo lugar, la empresa logró incidir en el proceso de descalabro de su organismo de control por parte del Estado, el Ministerio de Energía y Minas: el monitoreo y control de los niveles de producción, por la poca capacidad técnica del Ministerio mermada por la misma empresa, estaban más definidos y operados por PDVSA que por el Estado; eso implicó menos pagos por las regalías (un importante impuesto que se paga al

Estado por volumen de extracción y no por volumen de producción).

- En tercer lugar, los gerentes de PDVSA lograron burlar las cuotas fijadas por la OPEP con pericias técnicas relativas a la definición del petróleo sujeto a dichas cuotas: eso permitía incrementar los volúmenes de producción. La OPEP, cuya fundación se debe esencialmente a Venezuela, comenzaba a percibir una política de PDVSA completamente contraria a su interés de mantener precios mejores para los productores. El desarrollo de la producción en crudos extra-pesados por parte de PDVSA (en asociación con compañías extranjeras en la llamada Faja del Orinoco –el mayor reservorio de este tipo de crudos en el mundo–), que PDVSA no aceptaba formara parte de las cuotas de la OPEP, se ubicaba como parte de la estrategia de la empresa para forzar la separación de Venezuela de la OPEP. Altos volúmenes de producción y precios bajos, esa era la estrategia “consistente con los objetivos de la Agencia Internacional de la Energía (AIE) que fue fundada por los países consumidores a principios de los años setenta, precisamente con la finalidad de hacer frente a la OPEP”; los altos ejecutivos de PDVSA abogaron públicamente por la salida de Venezuela de la OPEP y por su incorporación a la AIE.

Un aspecto común a estos elementos de la lógica de expansión lo constituyó el modo contable de la empresa: “los métodos de contabilidad opacos de PDVSA están diseñados para ocultar los descuentos en sus precios de transferencia, así como los costos deliberadamente inflados. Por ejemplo, PDVSA transfiere una parte importante de los costos de su programa de internacionalización, incluyendo el servicio de su deuda por diez mil millones de dólares, a su sede en Caracas”.

La fase final de la expansión del holding fue el llamado proceso de “Apertura”. Es la posibilidad legalmente abierta por el poder legislativo de comienzos de los años noventa que permitió la asociación de PDVSA con capital transnacional en el propio territorio venezolano. La “Apertura” fue parte de la implantación de la política neoliberal iniciada en 1989 por el gobierno. Mommer resume esta última etapa así:

Como parte de la Apertura de la economía venezolana al mundo exterior en general, PDVSA fue encargada de la Apertura petrolera. El rol del Ministerio de Energía y Minas fue reducido a un status de organismo refrendatario. PDVSA predicó el evangelio de la competitividad al gobierno, alegando que las regalías y los impuestos tenían que reducirse para atraer a los inversionistas extranjeros. El gobierno siguió ese consejo. Además de las asociaciones en el mejoramiento de crudos extrapesados, PDVSA abrió a la inversión privada campos ‘marginales’ productores de crudos convencionales, los que para 2001 llegaron a producir alrededor de 500.000 barriles diarios. La mayor parte de esa producción no está sujeta a la cuota de la OPEP, además de estar sometida a bajos niveles impositivos. En este proceso, de nuevo, se recortó la producción de PDVSA sujeta a altos niveles impositivos. Aun más, en estos contratos PDVSA actúa como un ‘paraguas’ protegiendo al capital privado contra el Estado, garantizando que la compañía estatal pagaría una indemnización a sus ‘socios’ si se produjera algún cambio legislativo en su ‘detrimento’. Estos contratos, por lo demás, incluyeron el arbitraje internacional, un arreglo que Venezuela nunca había aceptado hasta entonces. Por último, pero no menos importante, en caso de disputas, las

exportaciones de PDVSA –renunciando la compañía nacional contractualmente a sus privilegios de empresa pública– están sujetas a embargo.

Esa es, en resumen, la historia de la relación entre PDVSA y el Estado venezolano. Es la historia del crecimiento impresionante, en un cuarto de siglo, de un holding petrolero, propiedad de la nación, que desarrolló y cumplió la estrategia de reducir al máximo el beneficio que debía aportar a su dueño. ¿Corresponde ese comportamiento con la subversión?²⁵

Como es fácil notarlo, hay en toda esta historia un elemento constante, a saber, el comportamiento complaciente de los responsables del Estado (los gobiernos y, especialmente, de los presidentes de la república y de los ministros de energía) frente a la estrategia de los gerentes de PDVSA. Esa constante complica la posibilidad de responder la pregunta sobre la subversión. Así que la respuesta habrá que desarrollarla por etapas, teniendo en cuenta el comportamiento de la empresa (de sus gerentes) y también el del Estado (los gobiernos). La importancia de este asunto se puede ver, por contraste, con el siguiente ejemplo.

Si el dueño de la empresa no fuera la nación, sino un particular, la respuesta sería más sencilla. Para ello, se pueden suponer dos escenarios; en ellos se mantiene fija la idea de que la empresa ha crecido (altos volúmenes de producción, apertura de filiales, negocios en asociación con otras empresas serias, incremento de las ventas, etc.), lo que implica que, en alguna proporción, crecieron los beneficios. El dueño espera, naturalmente, percibir esos beneficios, aceptando, por supuesto, que parte de ellos tengan como destino la reinversión, por elemental lógica de acumulación capitalista. Primer escenario: el dueño está de

acuerdo con el gerente en que él no recibirá sus beneficios; habría que imaginar, en este caso, a un dueño de empresa que destina, por intermedio de la gerencia, el beneficio a otros fines, por ejemplo filantrópicos. Resulta tan imposible hablar en este caso de subversión como poco probable encontrar ejemplos en la realidad del capitalismo. Segundo escenario: si el beneficio no llega a las manos del dueño, o llega mermado en exceso, entonces no se llamará a eso subversión, sino fraude o robo; en resumen, un delito perfectamente tipificado. Ese mismo dueño no dudará, al caer en cuenta del fraude, en despedir y demandar al gerente solicitando rendir cuentas claras del destino de las ganancias no percibidas; sería su mínima defensa del derecho de propiedad que, jurídicamente, le asiste.

Estos dos escenarios del caso simplificado nos permiten ver con más claridad el caso PDVSA. En el caso simplificado hemos supuesto la existencia de un dueño (una persona natural, un individuo). Sólo las empresas pequeñas son así; en general, hay una representación de los dueños que mantiene la relación con la gerencia pero, a fin de cuentas, nunca es difícil ver la aparición directa de los dueños en el control de su negocio. En el caso que nos ocupa, el dueño sencillamente no puede aparecer nunca de manera directa, le es imprescindible la representación, pues se trata de todos los ciudadanos de la nación. Es de suponer que si en nombre de ese dueño se emprende un negocio, con la lógica que le es consustancial, de ese negocio deben revertirse ganancias para él; el deseo del dueño es que esas ganancias crezcan. Pero, de nuevo, son los representantes de ese dueño los que, directamente, pueden exigir el cumplimiento de ese deseo. De allí que en el caso que analizamos la relación entre los representantes del dueño y los gerentes de la empresa es inseparable de la relación entre esos mismos representantes y el dueño. Se diría que siempre ocurre así con una gran empresa, pero no, lo que aquí está en juego no es el simple asunto de la propiedad, que se

debate en el único terreno jurídico. Lo que aquí está en juego es la relación entre la productividad de un bien nacional y el ejercicio de la política (y del poder político, por supuesto).

Bajo el supuesto natural de que el dueño desea más beneficios, la pregunta entonces es esta: ¿Pudo haber estado interesado ese representante del dueño en obtener menos beneficios del negocio petrolero? La respuesta, claro está, debe buscarse sin esquivar el carácter político del representante y el sentido político, en su profunda dimensión, del dueño; es decir, traduciendo nuestra pregunta: ¿le podía interesar políticamente a los gobiernos que el Estado percibiera menores ingresos fiscales por la renta petrolera? Notemos además que el representante de la nación, encargado del manejo del Estado, es el objeto de interés de la subversión y de la rebelión; éstas van dirigidas contra él. Por lo tanto, si el comportamiento de los gerentes de PDVSA era subversivo, los primeros en recibir el impacto de esa estrategia gerencial eran esos representantes del dueño de la empresa. Este razonamiento, que parece conducir a una contradicción o, al menos, a una paradoja, nos obliga a mirar cuidadosamente la caracterización de esos representantes del dueño del negocio y su relación con ese dueño.

Ya hemos mostrado la correlación, al menos cronológica, entre la estrategia de PDVSA y el proceso de degradación de la institucionalidad pública en la nación. Los gobiernos y gobernantes forman parte de ese proceso de degradación institucional. Fueron unos gobiernos que, prácticamente ahogados en la riqueza financiera petrolera, no guardaron la mínima inclinación a sostener la formación política ni de la ciudadanía ni de sus propios cuadros de los partidos políticos que los sostenían. La misma máquina partidista sufrió el embate de la corruptela al transformarse en el instrumento de correaje de los grandes negocios entre las

empresas privadas y el sector público. El ejercicio de la política siempre estuvo reducido a los torneos electorales guiados por la tecnología electoral (es decir, el dispositivo de mercado en el que la propaganda y la publicidad se dan la mano) importada de los Estados Unidos y de mayor envergadura para cada torneo. De manera que el supremo interés de gobernantes y aspirantes a gobernantes no era otro que el control de la maquinaria político-electoral para cuyo financiamiento era imprescindible el control del gobierno. Los diferentes gobiernos acentuaron con esa conducta, en el dominio jurídico-institucional, lo que hemos llamado el simulacro de legalidad²⁶.

La noción de “simulacro de legalidad” puede expresarse, como hemos dicho, con el ejemplo hipotético de una clínica abortiva que opera donde el aborto está ilegalizado, pero, mejor aún para nuestro caso, imaginando que dicha clínica es parte de un hospital público. Imaginemos entonces el caso.

El hospital público debe servir en salud gratuitamente a toda la población. Allí hay una unidad especializada en ginecología y obstetricia (la “clínica”). La unidad está dirigida por un gran especialista preocupado ciegamente por la organización y el rendimiento de la unidad. Su objetivo fijo es tener la unidad más técnicamente competente para la atención y que rinda el mejor provecho a la demanda del paciente. Supongamos una permanente lentitud administrativa del hospital y una escasez de recursos para atender las exigencias de la unidad. Su directivo se propone entonces conseguir autónomamente su propio recurso. Cálculo de por medio, decide satisfacer la demanda de aborto ilegal cobrando altas sumas a las pacientes que lo solicitan. El negocio marcha, la unidad luce como la mejor organizada y técnicamente preparada del hospital. La dirección del hospital, conociendo la ilegalidad, decide sostenerla usando en otras unidades

los recursos que ya no necesita la unidad de ginecología y obstetricia y aprovecha la imagen de esta unidad para mostrarla como logro de la dirección del hospital. En sentido inverso, la unidad de ginecología y obstetricia lo agradece pues estimula su personal a seguir en el cumplimiento de su objetivo. La unidad se transforma en modelo ejemplar para todo el hospital. Para la población el hospital termina siendo un gran hospital, tan bueno, que allí sólo acceden las personas con problemas de salud muy complejos que sólo los médicos del mismo hospital entienden; en la práctica, los pacientes son gente de muy altos ingresos. El “perfecto” manejo de la “clínica” se difunde como modelo para todas las instituciones de la sociedad gracias a una eficiente maquinaria publicitaria y propagandística cuyo centro es la unidad de relaciones públicas del hospital.

Ese tipo de institucionalidad se aproxima mucho al manejo que opera en Venezuela allí donde alguna institución cumple con cierta eficacia algún objetivo²⁷. ¿Fue ese el caso de PDVSA? Veamos.

PDVSA se manejó eficazmente en la ambición propia de todo negocio: crecer al máximo, no hay duda. Sus gerentes convencieron sistemáticamente a los gobiernos de que el mejor negocio era ese crecimiento; para ello entró en servicio el simulacro de la legalidad (apropiación de las tareas del ministerio de energía, promulgación de leyes y decretos ajustados a la medida de la estrategia de los gerentes) y un buen manejo de las relaciones públicas de la empresa proyectando una imagen de éxito y excelencia. Por otra parte, desde la misma nacionalización en 1975, se estipuló en el comportamiento del estamento partidista venezolano un tabú: el tema petrolero. El incipiente debate sobre si debía indemnizarse a las transnacionales y sobre la posible explotación conjunta entre el Estado y las

empresas transnacionales, prevista en el artículo 5 de la ley de nacionalización²⁸, fue ahogado por el gobierno con campañas que, al mismo tiempo, mostraban como subversivo y antinacionalista a quien se oponía al artículo²⁹. Después de la nacionalización fue un pacto tácito el que el tema petrolero era asunto de los expertos en materia petrolera y como tal los políticos lo mantenían como su tema prohibido. Los expertos petroleros, que o bien eran los gerentes de la empresa o los ministros de energía de los gobiernos, tuvieron licencia para arreglar los asuntos de la empresa a puertas cerradas; el petróleo no era un tema de debate público aún cuando la propiedad del crudo y de la empresa es de la nación. Quizás esta haya sido la forma suprema del simulacro de legalidad y el ejercicio más profundo de una forma antidemocrática de conducción de la sociedad.

De manera que el comportamiento subversivo no lo es, estrictamente hablando, frente al poder de los representantes del Estado; por el contrario, esos gobiernos avalaban toda la estrategia de los gerentes de PDVSA y exaltaban su culto como los mejores expertos en la materia. Esos gobiernos eran más bien aliados imprescindibles en la estrategia de los gerentes. Pero entonces, ¿contra quien estaba dirigida esta extraña subversión en la que parece participar el mismo Estado? Sólo un elemento común une a gerentes y gobernantes y, al mismo tiempo, les da la razón de su propia existencia: la población total de la nación que es la dueña del petróleo, de la industria y de la elección de los gobiernos. Contra esa población, solamente, pudo haber estado dirigida la subversión³⁰. Se trata, claro está, de una subversión de segundo orden, como hemos dicho, pues toda típica subversión tiene por objetivo el gobierno o el poder político; por el contrario, esta otra subversión transforma ese objetivo en recurso, en medio para su fin.

El razonamiento es muy sencillo: el interés de gerentes y gobierno se reunía armónicamente en detrimento de la población. Recuérdese que más arriba indicamos nuestra tesis según la cual no ha habido Estado en Venezuela, tanto institucionalmente hablando como en términos de un Estado de bienestar. Los gobiernos necesitan esconder esa su incapacidad. Para lograrlo, es bueno mostrar una “clínica” que sí funciona y tenerla como modelo para todo el “hospital”. Los gerentes de PDVSA, como el director de la “clínica”, querían ver su empresa crecer, y crecer con todas las tecnologías más poderosas y actualizadas; querían producir mucho sin importar los costos, pues el ingreso estaba asegurado con los “abortos” (bajo control del Estado) y la anuencia del director del “hospital”. El doliente de todo este círculo vicioso: la población. En suma, un Estado cada vez más paupérrimo (institucional y financieramente) y, en medio de él, una empresa de la nación cada vez más rica como ejemplo inalcanzable de lo que debe ser una institución; la población, por su parte, mayoritariamente en pobreza.

*

Si más arriba decíamos que el comportamiento de los gerentes petroleros que emprendieron la rebelión en diciembre de 2002 resultaba cargado de extrañeza, extrañeza que hemos intentado resolver con la idea de que siempre estuvieron en un proceso subversivo, ahora nos aparece una segunda extrañeza, a saber, ¿por qué un proceso “subversivo” contra la población? Para encontrar respuesta a esta pregunta, debemos asociar el análisis en el dominio político con las consideraciones, en torno a la relación entre rebelión y gerencia, en el dominio público.

LA REBELIÓN Y EL DOMINIO PUBLICO

Cuando comenzamos citando la interpretación de Bernard Mommer según la cual “los ejecutivos de PDVSA soñaron con salvar la industria petrolera de las manos del país”, indicábamos enseguida que “las manos del país” es una expresión metafórica sobre las verdaderas manos en las que se encontraba el país, al menos desde 1973; es decir la de los gobiernos que manejando la enorme riqueza fiscal petrolera no fueron capaces de construir más que un simulacro de Estado. De ese modo, estábamos entendiendo la afirmación de Mommer como si la subversión de los petroleros era contra los gobiernos. Y en efecto vemos que fue así: el comportamiento de PDVSA restó las finanzas del Estado en tal magnitud, que los gobiernos corruptos debieron ir declinando ante la incompetencia del manejo de un Estado endeudado. Pero, también hemos visto que a los ojos de los gerentes, esos gobiernos eran buenos aliados en el crecimiento del negocio, toda vez que se mantenían dóciles ante la estrategia del crecimiento *per se* de PDVSA. De modo que, hasta cierto punto, para la estrategia del gerente era imprescindible contar con gobiernos de ese tipo. ¿Hasta qué punto? Hasta el punto en que ya no fuera posible ocultar el sentido profundo de la estrategia; pero, para que se pudiera mostrar abiertamente se requería el acuerdo con otro tipo de gobierno. ¿Cuál otro gobierno? Veamos.

Nos referimos ya a la última etapa del desarrollo de PDVSA (la llamada *Apertura*) como la posibilidad legalmente abierta por el poder legislativo de comienzos de los noventa que permitió la asociación de PDVSA con capital transnacional en el propio territorio venezolano. Eso ocurrió en un intento de un nuevo tipo de gobierno, un gobierno que pretendió la implantación de la ideología neo-liberal sobre las mismas bases “institucionales” de los gobiernos

anteriores. Siendo esas bases “institucionales” completamente huecas, no podía resultar otra cosa que otro estruendoso fracaso similar al del ahogo en la riqueza petrolera de mediados de los setenta³¹. No es un azar que el presidente fue el mismo en ambas ocasiones. El gobierno debutó, en 1989, enfrentando militarmente una especie de rebelión popular espontánea (es decir, se produjo sin ningún plan ni orden) al tiempo que acogía la política económica exigida por el Fondo Monetario Internacional. Tres años más tarde debió enfrentar dos intentos de golpe de Estado fruto de una rebelión militar a cuya cabeza (en el primer intento) estuvo el hoy Presidente de la República. Finalmente, las fuerzas políticas y económicas, en un esfuerzo por mostrar que todavía se podía sostener una cierta estabilidad institucional, optaron por el “sacrificio” del presidente: habiendo sido acusado de malversación de dinero público, fue sentenciado a abandonar su cargo por la Corte Suprema de Justicia en cerrada votación. A pesar de su debacle, ese gobierno fortaleció desmedidamente la estrategia de los gerentes petroleros: eran su ejemplo de eficiencia y, como tal, les liberaron restricciones legales y operativas (“obra” continuada por los siguientes gobiernos, hasta 1998, que permitieron a PDVSA disminuir aún más el pago de impuestos). Exhibidos por esos gobiernos de los noventa como ejemplo de eficiencia y excelencia, los gerentes terminaron transformándose en una fuerza política que se sintió capaz de liderar todo debate público. De hecho, los gobiernos de los años noventa alimentaron su tren ministerial ya no tanto con hombres de los partidos sino con gerentes y profesores de gerencia que colmaron la escena política y mediática.

El espacio público estaba ajustado para esa irrupción gerencial. Por una razón elemental: no ha habido en todo el siglo XX en Venezuela más que espasmódicos movimientos de constitución de un debate público; es decir, del uso público de la

razón. En la primera mitad del siglo, con el nacimiento de los partidos políticos, se vivió uno de los pocos momentos de debate político que quedó cerrado en el acuerdo de una constitución (en 1947) que, vertida en otras versiones posteriores, marcó el deseo hasta hoy frustrado del ideal de un Estado de derecho y de justicia social. Después de los años sesenta, prácticamente todo el debate público cede el terreno a las peripecias técnicas del manejo electoral de los partidos políticos. Todos los partidos degradan su propia formación ideológica, incluidos los de corte marxista que o bien se desgastaron en el empeño de una guerrilla fracasada desde su inicio, o bien quisieron emular sin ningún éxito a la nueva izquierda europea. La participación popular, por su parte, no podía más que estar profundamente limitada dada la pobreza del espacio institucional público y dada, por supuesto, la inmersión de la inmensa mayoría de la población en su propia pobreza material. En esas condiciones, en las que la institucionalidad del Estado es incapaz de sostener el espacio del ejercicio público de la razón, no puede florecer otra cosa que la presencia del uso privado de la razón ocupando un espacio que de suyo no le corresponde.

El discurso de los gerentes ocupó los espacios importantes no sólo del ya de por sí pobre debate político sino también de la débil intelectualidad venezolana en los años noventa³². El prototipo del héroe político e intelectual terminó siendo el gerente exitoso capaz de manifestar públicamente, con inusitado espacio en los grandes medios de comunicación³³, cómo la nación debía transitar la “era post-petrolera”, y ¿cuál mejor gerente exitoso que el mismo gerente petrolero? Según este discurso, la nación no puede fundarse sobre el reparto de un beneficio gratuito (la renta del petróleo) que sólo permite, en el mejor de los casos, la cultura de la corrupción y el clientelismo propio de los gobiernos populistas. El

discurso del tránsito a la era post-petrolera insistía en que el Estado, por una parte, estaba en bancarrota y no podría recuperarse de ningún modo por el ingreso petrolero y, por otra parte, estipulaba que sólo una conducción del Estado con clara visión gerencial podría resolver la crisis profunda de la nación. Todo el discurso, impregnado de una aparente neutralidad ideológica³⁴, colocaba en el centro de atención la idea de que la crisis, definida por la profunda corrupción e incapacidad de los gobernantes y de los partidos políticos, obedecía en el fondo a la débil formación gerencial. Desde mediados de los años ochenta esta apreciación era de gran aceptación en las clases profesionales. Comenzó con la convicción dogmática según la cual “los diagnósticos ya estaban claros” y por lo tanto no se requería ningún debate político, hasta que en los años noventa se convierte en la banalidad repetida sin cesar de que lo que hacía falta eran “claros planes operativos” para manejar la escasez de recursos del Estado. Entre tanto, la fuga de divisas del país alcanzaba escandalosas sumas, imposibles de calcular, que algunos estiman equivalentes a más de cinco veces el monto de la deuda externa; es decir, un auténtico saqueo de la única riqueza producida en la nación: la riqueza petrolera³⁵.

Enceguecidos por ese discurso, los gerentes negaban su propio origen y su propia responsabilidad. Nacieron ellos, como hemos visto, a partir de un doble proceso: el desarrollo de la industria petrolera nacionalizada y la acentuación del simulacro de legalidad en que se convirtió el intento de construcción de la institucionalidad pública. Uno no pudo ser sin el otro; obedecen ambos procesos a una simbiosis en la que gerentes y gobernantes comparten, moralmente, la responsabilidad de haber servido de plataforma para el enriquecimiento de unos pocos venezolanos con la enorme riqueza de todos. Pero lo cierto es que ya se

había llegado al punto en el que los gerentes ya no necesitaban esos gobiernos. La ambición por el poder político estaba abierta, ya se sentían capaces de definir al gobierno o, de ser necesario, ocupar ellos mismos el gobierno. ¿Quiere decir entonces que el sentido más profundo de su estrategia y de su subversión fue el de sustituir al único poseedor lícito de la soberanía de la nación, los ciudadanos todos, el pueblo?

Así dicho, parece un delirio político gerencial. Parece algo así como un exceso de emotividad política propia del exceso del poder que brinda el dinero (que aunque en este caso no es propio, se manejaba como si lo fuera). Pero veamos que no es una conducta imputable únicamente al delirio político sino también a un indigesto “cultivo” de la razón tecnocrática. Entendemos aquí por “razón tecnocrática” la creencia de que el orden de la sociedad y la cultura debe obedecer al rigor de la experticia técnica entendida como el arreglo de medios para fines. Como consecuencia lógica, la forma de gobierno deseada por esa creencia es la encabezada por los hombres más capaces en esa experticia técnica. La “razón tecnocrática” no niega otras formas de razón, las subordina a su imperio. Una “indigesta razón tecnocrática”, por su parte, es la que cree sólo en el valor de la experticia técnica sin consideración alguna por otra forma de razón.

El cuerpo ideológico de los gerentes se reveló claramente, a finales de los años noventa, como el mismo de la ideología liberal (y neo-liberal) según la cual, “los recursos naturales son considerados un don libre de la naturaleza a las compañías productoras y a los consumidores internacionales”; el petróleo venezolano no podía ser la excepción. Con esta visión “imperialista en su más antigua definición: la conquista de tierras extranjeras y de sus recursos minerales”, PDVSA y sus gerentes fueron respaldados por las grandes compañías petroleras

y por los gobiernos de los países altamente industrializados. De toda evidencia, la producción del holding petrolero venezolano estaba rindiendo el mejor provecho al interés del gran poder económico mundial: altísima producción energética a precios irrisorios (en 1998 el precio del barril de crudo descendió a 7 dólares). El respaldo del poder económico mundial ensalzaba el ideal de reducir el Estado a tareas mínimas que favorezcan la inversión extranjera y reduzcan las tasas impositivas (¡como lo mostraba la operación de la misma empresa del Estado venezolano!). PDVSA era el ejemplo de la conciencia liberal del Estado; si la nación que era su dueña seguía radicalmente, es decir, políticamente, su ejemplo, se convertirían juntas (nación y empresa) en modelo para todas las naciones no desarrolladas. Ahora bien, esta visión es la antítesis de una cierta tradición (legal, cultural y, a veces, operativa) de la explotación petrolera venezolana cargada desde siempre, frente al avasallamiento neocolonialista de las compañías transnacionales, de un fuerte sentido nacionalista y de la esperanza de ver “sembrado el petróleo”; es decir, el uso racional de la riqueza petrolera para un ansiado y siempre pospuesto desarrollo económico independiente. La nueva visión gerencial era la negación rotunda del pasado que llevó a Venezuela a ser la nación fundadora de la OPEP. Se trata de una visión en la que la soberanía de la nación no tiene la menor importancia³⁶. Los gerentes se proponían entonces forjar una especie de doble olvido: el de su deuda con los gobiernos débiles contra los que ejercieron la subversión de segundo orden y el de su origen más profundo, a saber, el mismo proceso histórico que los hizo posibles como gerentes (ya no la nacionalización, sino la propiedad del petróleo por parte de la nación).

Es este curioso proceso subversivo, de gerentes aliados con políticos contra la soberanía nacional, lo que quedó demostrado con el proceso de rebelión de

diciembre de 2002. La rebelión es el punto culminante de la reacción del discurso gerencial de los gerentes petroleros frente a su derrota política totalmente inesperada.

En 1998, año de elecciones presidenciales y legislativas, ante la debacle de todos los partidos políticos, y prendados con la figura de una ex-reina de belleza como candidata a la presidencia y cuya candidatura se desinfló demasiado pronto, los gerentes asomaron la posibilidad de lanzar como candidato a la presidencia de la república a su “hombre fuerte”, el Presidente de PDVSA que desarrolló la etapa de Apertura³⁷. Finalmente, apoyaron, como casi todos los partidos de gobiernos anteriores, a un candidato empresario-gerente que ofrecía claramente la continuidad política del discurso gerencial. La derrota por parte del actual presidente fue aplastante. Desde entonces, la sacudida de la estructura del poder económico y político de Venezuela no ha cesado. La más temprana reacción fue batallar contra el proceso de una nueva constitución que, en materia petrolera, reafirma la propiedad del Estado tanto del producto como de la empresa. Aunque no de manera radical, puesto que si bien el texto constitucional establece que el Estado es propietario total de PDVSA, deja abierta la posibilidad de participación de accionistas privados en las filiales del holding³⁸. La reacción de los gerentes está ligada al acento nacionalista del texto constitucional. Pero, más fuertemente, esa reacción –tan virulenta como para llevarlos al acto de rebelión que recientemente protagonizaron– responde más precisamente al cierre de expectativas de la continuidad de su visión política; expectativas frenadas por las acciones gubernamentales en materia de hidrocarburos desde el año 1999. El nuevo gobierno, en efecto, se comprometía a usar el ingreso petrolero de la nación de acuerdo con el destino que le estipula la nueva constitución: “El

ingreso que se genere por la explotación de la riqueza del subsuelo y los minerales, en general, propenderá a financiar la inversión real productiva, la educación y la salud” (artículo 311).

El nuevo gobierno emprendió la transformación jurídico-legal del manejo de la industria e implantó una política de rescate de la soberanía nacional. Lo que se aseguraba unos años atrás como imposible (revitalización de la OPEP, incremento del ingreso fiscal, aumento de los precios, disminución del volumen de producción, control desde el ministerio de energía) apareció en menos de dos años. Desde el año 2000, el gobierno revitalizó un viejo acuerdo internacional que permite la venta de crudos a precios favorables a los países vecinos del Caribe, incluyendo a Cuba que nunca había formado parte del acuerdo. Los gerentes de la industria petrolera conducían la empresa a contracorriente de su creencia ideológica más profunda; la desazón no podía ser mayor: los hechos comprobaban lo erróneo de su creencia. En el año 2001 el gobierno obligó a las filiales extranjeras a pagar dividendos a PDVSA por vez primera; ese mismo año el gobierno decide promulgar una nueva ley orgánica para el manejo de los hidrocarburos. La nueva ley no elimina la política de internacionalización ni la de las asociaciones con capital transnacional, pero sí logra mejorar las tasas impositivas a favor del Estado (ya el ministerio controla mejor el pago) y reserva la mayoría accionaria del Estado en cualquier nueva asociación. Como se ve, no es más que una ley reformista que, sin embargo, los gerentes rechazaron con mucha fuerza viendo en ella sólo intenciones perversas por parte del nuevo gobierno.

De manera que la reacción obedece no sólo al delirio político, obedece también, y a nuestro entender con mayor peso, al horror de haber quedado al desnudo el

manejo anterior de la industria petrolera por parte del delirio político de los gerentes. La puesta al desnudo del manejo de la industria petrolera está perfectamente resumida en la expresión de marzo de 2001 del ex Ministro de Energía del nuevo gobierno (actual Presidente de PDVSA y, en ese entonces, Secretario General de la OPEP):

La reforma pasa por un examen muy riguroso del desempeño durante los últimos 20 años de Pdvsa, particularmente de los efectos que en el mediano y largo plazo producen las políticas de internacionalización y de apertura que, de acuerdo con la información disponible, pueden comprometer severamente la suerte de la empresa. De manera que la reforma tiene que extenderse a una nueva concepción de los negocios. El análisis cuidadoso que debe realizarse en esta materia conducirá a una conclusión elemental: el Estado debe esforzarse en garantizar el control de las actividades aguas arriba, de manera que sus empresas se concentren fundamentalmente en este sector que es donde se encuentra la parte sustancial del negocio petrolero. Es allí donde se generan las mayores ganancias. Habrá, en consecuencia, que buscar los medios menos dolorosos para desprenderse de malos negocios que comprometen negativamente a la empresa y al país. La regla de oro radica en no comprometer a la empresa ni al país en ningún negocio que no sea tan conveniente para el inversionista como para Venezuela. Por ello debe ponderarse, por ejemplo, si lo más conveniente es continuar haciendo inversiones en el exterior cuando la demanda futura nos indica la necesidad de incrementar el potencial para satisfacerla³⁹.

Ante el horror de quedar al descubierto, en el dominio público, el concierto de intereses a los que es favorable, la razón tecnocrática indigesta no puede menos que reaccionar en el dominio de la pura emotividad.

En esas condiciones, los gerentes se convirtieron en prisioneros de las fuerzas del poder económico y político que se sacude en Venezuela desde hace cuatro años al ver cómo, aunque de manera aún muy tímida, se deshace lentamente el tejido de relaciones del simulacro de legalidad armado durante muchas décadas. Así, los gerentes se mostraron casi al desnudo en el golpe de Estado de abril de 2002 y durante el efímero gobierno de facto que se instaló⁴⁰; finalmente se mostraron de manera completamente abierta, y liderando su propia rebelión, en diciembre de 2002.

*

Hemos sugerido que caer en la prisión en la que se metieron los gerentes es consecuencia natural de la razón tecnocrática en la que descansa su propia mentalidad. Ese resorte último de nuestra interpretación, que tiene que ver con la esencia misma del “pensamiento” gerencial, más que con el caso particular de PDVSA, lo examinaremos en la última sección de este trabajo. Antes de llegar allí, queremos agregar una nota al análisis del caso PDVSA de acuerdo con la relación entre rebelión y gerencia en lo que hemos llamado el dominio público, intentando mostrar la fragilidad de ese dominio en la realidad contemporánea mundial.

GERENCIA Y PODER GLOBALIZADO

En el cuadro típico-ideal de la relación entre rebelión y gerencia, que describimos en la segunda sección de este trabajo, distinguíamos entre el uso privado de la razón, como asunto propio del funcionario o del gerente, y el uso público de la razón. Explicamos que este último uso de la razón es de la más alta exigencia para un gerente. También vimos que sin un espacio público, asegurado por el poder del Estado, tal uso público de la razón se ve absolutamente empobrecido. El caso de PDVSA muestra, en forma extrema, cómo la inexistencia (en el caso de la sociedad venezolana) de una firme institucionalidad pública permite un libre juego del gerente que lo lleva al comportamiento delirante en el plano político. Lo interesante del caso, a nuestro entender, reposa en la muestra de cómo el espacio público, una vez invadido por el uso de la razón instrumental, es conducido a la confusión aberrante de ser el espacio del debate del interés particular y no el espacio del debate sobre el concierto armonioso del cumplimiento de los fines de todas las instituciones de la sociedad, es decir, del debate sobre el bien público o común. ¿Es esa aberración una amenaza para la sociedad contemporánea? ¿o tal vez ya se halla allí instalada?

En la sociedad altamente industrializada, la del desarrollo pleno del capitalismo y de formas democráticas renovadas de coexistencia, se sigue entendiendo que la limitación al desbordamiento de la arrogancia del interés particular la da el aparato jurídico del Estado. Por supuesto que, más recientemente, se han ensayado mecanismos de control propios de la organización de comunidades, pero que no podrían hacer nada sin el amparo de la institucionalidad jurídica. Así se explica que los desbordamientos del poder económico –es decir, el hecho de

que se coloque más allá del control legalmente otorgado a su competencia— sigan siendo percibidos y analizados como meras disfuncionalidades del sistema económico y político y no como el ejercicio del poder tecnocrático. Y es que la creencia en la capacidad de regulación del sistema total del capitalismo es aún profunda y está muy arraigada en las prácticas sociales contemporáneas. Intentar convencernos de que se trata sólo de disfuncionalidades y que, en consecuencia, siempre hay reparo posible, es una ya vieja historia del mismo sistema capitalista en su largo recorrido de ajustes de su propio “espíritu”⁴¹. Uno de esos ajustes corresponde a la aceptación de mecanismos de control público de la acción económica y política. Ciertamente es que aún no son los más transparentes en los sitios más neurálgicos de la producción del sistema económico; por ejemplo, hasta ahora es mera ilusión el control público de la industria armamentista; lo que vemos, en lugar del control público, es el furor desmedido de la nación imperial por controlar el mercado de esa industria y el ejercicio de la guerra. Por débil que sea, ese control público no ha podido renunciar al amparo del Estado, ni podrá hacerlo mientras la sociedad se defina en los términos de la acumulación del capital. Con todo, la experiencia histórica muestra que ese amparo no es suficiente; y es eso, precisamente, lo que el caso venezolano pone en evidencia en la forma de aberración, es decir, el simulacro de Estado haciendo el papel inverso al del control de una empresa que, para colmo, es propiedad de la nación. El reconocimiento de la fragilidad de la protección del Estado tal vez ha favorecido la boga, en las últimas décadas del siglo XX, y en las sociedades altamente industrializadas, sobre el tema del fortalecimiento de la sociedad civil y de la democracia participativa.

Por otra parte, el enriquecimiento del espacio público tiene que ver, por supuesto, con las propias capacidades del ciudadano y de su formación en el ejercicio de la

razón. Es la capacidad del buen uso de la razón lo que, en última instancia, podría impedir la invasión de la razón tecnocrática, si acaso aún es posible; es decir, mientras ella no alcance niveles de poder no controlable. Pero, al menos históricamente, se ha soñado con la formación ciudadana a través de la educación. Continuamos creyendo en la necesidad de contar con un serio componente de funcionarios públicos ejemplares frente a quienes, en primer lugar, debe rendir cuentas todo gerente. Por supuesto que esto no es más que un sueño en sociedades donde el nivel educativo de la población sea muy bajo. De nuevo, al igual que para el control del sistema económico y político, sabemos que la fuerza que en la historia de la modernidad ha podido impulsar la condición para una educación masiva, con la ilusión de que resulte de la mejor calidad para todos los estratos, no es otra que el Estado.

En resumen, las sociedades modernas existentes han dependido del Estado-nación para el sostén del espacio público; al menos en dos renglones imprescindibles: el control jurídico y el nivel educativo de la población. Ahora bien, ¿qué puede esperarse de una sociedad en la que del mismo modo que el Estado abandonó el control de sus propios ingresos, permitió una paulatina degradación más que lamentable tanto del sistema judicial como del sistema educativo en todos sus niveles? En ese último sentido, y como ya lo hemos sugerido, el caso venezolano es completamente dramático⁴².

Pero ya se conoce bien la transformación contemporánea más profunda que se opera en la sociedad moderna. El mercado global ha planteado transformaciones que desplazan del centro de atención a las naciones-Estado. Al menos la dimensión jurídica y la cultural (educativa) están en proceso de profundo trastocamiento como parte del sostén político que exige de suyo el reinado del

mercado globalizado. La tesis que al respecto sostienen Negri y Hardt⁴³ del tránsito hacia la forma de un “Imperio” (en el sentido en que Polibio entendió al Imperio Romano) plantea que al tiempo que esta transición rebasa los límites del imperialismo, también involucra la desaparición del Estado-nación. Al Estado-nación ya se le está desprendiendo de las “tres características substanciales de la soberanía –militar, política y cultural– para ser absorbidas o remplazadas por los poderes centrales del Imperio”⁴⁴. El desarrollo del mercado global es parte de una transición en la que el peso del Estado-nación se ve restringido, despojado de su soberanía, por la fuerza de la “estructura multinacional del poder” económico y político mundial.

Esa estructura de poder se conforma, desde fines del siglo XX, como una “pirámide mundial de la autoridad”, una especie de supra-Estado que conjuga la fuerza de los grandes organismos internacionales, de las grandes corporaciones y de las grandes organizaciones no gubernamentales de influencia mundial. El deseo de controlar esa estructura de poder por parte de una nación (sin duda, en el presente, los Estados Unidos) muestra el empeño del viejo sueño no olvidado de un poder “monárquico”. El papel de las grandes empresas multinacionales, financieras y productivas, en esa estructura de poder contribuye con el sostenimiento de un poder “aristocrático”; se trata del poder que aportan, por lo esencial, los miembros de la casta elitesca que dirige las grandes corporaciones: los “grandes” gerentes⁴⁵. Es el poder que se apodera del control de los Estados nacionales para ponerlos al servicio de la estructura de poder que representa. Ese poder “aristocrático” constituye el modelo de referencia, si no el sueño más profundo, seguido por los gerentes en todo el mundo; especialmente en las compañías que inevitablemente se engranan en la globalización del mercado. Si

en el límite de la transición al “Imperio” hay algo como un “espacio público mundial” (de por sí ya regido por esa estructura de poder y asentado en las bases de la unificación comunicacional, cultural y lingüística⁴⁶) será un espacio en el que el uso de la razón instrumental, en defensa de los intereses grupales o individuales, no dejará más que resquicios marginales al uso auténtico de la razón.

En este horizonte, es fácil imaginar la ecuación que iguala la debilidad de un Estado-nación con el avance desenfrenado de esa estructura del poder mundializado. En el marco de esta tesis, el comportamiento de los gerentes rebeldes de PDVSA ya no puede verse simplemente como un delirio, sino como parte de un servicio prestado eficazmente a la amenaza más aguerrida que jamás haya tenido la soberanía nacional en Venezuela.

*

Todo este razonamiento sobre el dominio público nos ayuda a entender, por una parte, las fuerzas que pueden limitar los desmanes de la razón tecnocrática y, por otra parte, las debilidades que tienen esas fuerzas en el proceso de cambio actual de la estructura del poder mundial. Pero no nos ayuda a entender plenamente por qué esa peculiar razón tiende a esos desmanes, como el del delirio político que hemos analizado en el caso de Venezuela y de PDVSA. Nos preguntamos, entonces, ¿no habrá algo más de fondo que impide que el control sobre los desmanes de la razón tecnocrática se ejerza plenamente? Creemos nosotros que sí, y que, además, es algo consustancial a la propia mentalidad gerencial.

GERENCIA: SABER SIN OBJETO Y FICCIÓN MORAL

Hay cuerpos de conocimiento que llevan dentro de sí, gracias a la carga histórica de su propia formación, elementos que mueven la conciencia de quienes los practican o profesan. El ejemplo por excelencia es el de la medicina. En todo médico se mantiene, aún de manera simplificada, el llamado ético que formó parte de la propia génesis del conocimiento sobre la salud del cuerpo humano; al menos está allí el juramento hipocrático⁴⁷. No ocurre nada que se le aproxime en el dominio del conocimiento gerencial; ocurre allí todo lo contrario. Ello tiene que ver, claro está, con el asunto moral; pero, más simplemente, con el asunto epistemológico.

Una de las características esenciales del “pensamiento” gerencial es la de ser un cuerpo de conocimientos ahistórico; es decir, desapegado de cualquier tradición cognoscitiva. La muestra más evidente de ello es que la referencia histórica en el debate epistemológico sobre las teorías de organizaciones se reduce, casi siempre, a la simple cronología de las obras claves en el desarrollo del conocimiento gerencial. El debate epistemológico de las teorías de organizaciones tiende, desde hace años, a la anulación de sí mismo, atrapado, como lo ha estado, en la justificación de la diversidad de teorías sin fundamentación rigurosa⁴⁸. En los distintos ensayos de epistemología del pensamiento organizacional siempre se encuentran dos escollos, hasta ahora, insalvables. El primero de ellos tiene que ver con la definición del propio objeto de estudio; el fenómeno organizacional oscila entre ser una abstracción formal

que termina reuniendo prácticamente toda acción colectiva, por tanto una definición omniabarcante, o ser la descripción de una particularidad (típicamente el apego a un caso de estudio) a partir de la cual se aspira la generalización. Apegados al primer caso, se encuentran los intentos de casi todas las teorías de organizaciones; apegadas al segundo caso, las conocidas técnicas o herramientas gerenciales. El segundo escollo consiste en el apego sistemático del estudio de organizaciones a proceder al modo de la analogía, tomando prestado los conceptos de otros campos cognoscitivos. Así, la cronología del desarrollo del pensamiento organizacional es un largo recorrido por metáforas como el mecanicismo, el organicismo, el culturalismo etc. Del mismo modo, se ha pretendido apegarlo formalmente al campo de disciplinas de las llamadas ciencias humanas (economía, sociología, psicología, etc.). No puede ser de otro modo. Expliquemos por qué.

La pretensión de conocimiento propia del dominio gerencial centra su atención en una actividad que, en sí misma, no le es propia a alguna acción colectiva; nos referimos, claro está, al manejo administrativo de cualquier acción colectiva. Ahora bien, esa idea del manejo administrativo, como asunto independiente de cualquier acción colectiva, es propia de la época moderna en la civilización occidental. Antes del predominio de la sociedad moderna, toda acción colectiva se inscribe en el marco de una práctica social específica que es, a su vez, indisociable del cuadro de una tradición; tradición que forma parte de un orden de sentido que engloba todas las prácticas sociales. En ese orden de sentido no es posible que surja un cuerpo de conocimiento independiente de los contenidos propios de las prácticas; es decir, con anterioridad a la sociedad moderna, es inimaginable la noción de organización o de manejo administrativo (administración y coordinación de la acción colectiva) separada de las prácticas

sociales. Así, la idea de la gerencia, en su génesis y en su desarrollo, no tiene apego alguno con formas de tradición propias de cualquier otro conocimiento. La idea de gerencia es, en sí misma, un campo de conocimiento que pretende tener como ámbito de aplicación el dominio propio de la práctica de cualquier otro campo de conocimiento⁴⁹. Pero, más importante aún que todo el asunto epistemológico es lo que ha ocurrido en el terreno moral. Al decir “moral”, no queremos indicar el manoseado recurso actual –tanto en la opinión común como en el discurso gerencial– de la falta de transparencia y de ética en el mundo empresarial. Tal recurso es parte del ardid mismo del discurso gerencial; bien lo expresa F. Lordon al señalar: “mientras que uno se figura que la transparencia y la ética salvarán al mundo, al menos no se habla de otro asunto. Ese es el inmenso beneficio del derivativo moralizador. Incriminar a ciertos individuos de su poca virtud es una diversión que deja libres de cuestionamiento a las estructuras ... que son causa de todo, incluyendo los comportamientos crapulosos que esas mismas estructuras engendran”⁵⁰. De lo que se trata, más bien, es de que la idea de la gerencia se constituyó en una ficción moral. ¿Cómo explicar eso?

El prototipo por excelencia de las organizaciones lo representa, al menos desde fines del siglo XIX, la empresa oriunda del desarrollo del capitalismo industrial. Una afirmación paralela puede hacerse en relación con el estudio del fenómeno organizacional. Es decir, el fenómeno organizacional despertó un gran interés como tema de estudio en la misma medida en que el desarrollo y expansión de las empresas capitalistas exigían (y exigen cada día con mayor vigor) una comprensión de su propia existencia; exigencia que busca profundizar la vitalidad de esas empresas, su permanencia y su presencia más acentuada en el espacio de las relaciones sociales, económicas, políticas y culturales de la

sociedad contemporánea. De esta manera el análisis del fenómeno organizacional ha sido parte del propio despliegue del fenómeno organizacional. Se trata entonces de una relación recurrente: conforme más se desarrolla el mundo y modo de vida empresarial, más se desarrollan las exigencias del entendimiento de ese fenómeno; y viceversa, conforme más conocimiento se despliega sobre las formas específicas del mundo de vida empresarial, más se expande ese peculiar mundo y modo de vida. El filósofo contemporáneo Alasdair MacIntyre ha sabido resumirlo en una frase: “lo que describen los libros escritos por los teóricos de la organización moderna es, genuinamente, una parte de la práctica gerencial moderna”⁵¹.

Se puede afirmar que esa relación circular es viciosa o perniciosa para el ser humano. ¿Por qué? Pues bien, el modo y mundo de vida organizacional ha sido el pilar fundamental a partir del cual se ha estructurado la separación, ya casi definitiva, entre el mundo de lo moral y el mundo fáctico en desmedro del primero. Dicho en términos más explícitos, el modo y mundo de vida organizacional (o empresarial), al inundar la mayor parte de la vida humana en la civilización occidental, nos ha constituido como sujetos creyentes de una enorme ficción moral. Tal ficción moral es la siguiente: en nombre de la moral o de la ética, se impone un tipo de relación entre los humanos que valora de modo supremo la noción de interés utilitario, con sus congéneres operativos efectividad y experticia⁵². El personaje que encarna y despliega con vigor esa ficción moral no es otro que el gerente o directivo de la organización o de la empresa⁵³.

Siguiendo el argumento de MacIntyre, se puede describir la génesis y el desarrollo del papel primordial que otorgamos a esa ficción moral que es la más

característica de la sociedad moderna en cuanto sociedad organizacional.

La modernidad ha creado una “ficción peculiarmente gerencial” que radica en la convicción de “poseer una efectividad sistemática para el control de ciertos aspectos de la realidad social”. La razón básica por la que la efectividad puede ser vista como moral, se asienta en el hecho de que, aun cuando se presenta como una noción neutra, ella es “inseparable de un modo de existencia humana en el que la invención de medios es simultáneamente la manipulación de seres humanos para la obediencia de patrones de comportamiento”. Pero, más importante aún, es que la invocación a esa noción permite “al gerente reclamar autoridad dentro del modo manipulador” de las relaciones humanas. Claro está que no es el efecto manipulador el que puede explicar por qué la noción de efectividad pueda entenderse como una ficción. Eso sólo muestra que no es moralmente neutra. Por su parte, la práctica gerencial y todo el discurso sobre la efectividad de los gerentes muestra con claridad “la creencia según la cual la autoridad y el poder gerencial están justificados porque los gerentes poseen una gran habilidad para hacer trabajar las destrezas y los conocimientos al servicio del alcance de ciertos fines”.

¿No será el caso, se pregunta el filósofo, que la efectividad es “una cualidad ampliamente imputada a los gerentes y burócratas —tanto por ellos mismos como por otros— pero, de hecho, es sólo una cualidad que raramente existe aparte de esa imputación”? El que la noción de efectividad —y más concretamente la de experticia— opere como una ficción, radica en la inexistencia de un verdadero fondo de conocimiento en que dicha noción pretende descansar. Lo que opera como fondo de conocimiento que hace posible los dos rasgos esenciales del concepto de efectividad (la aspiración a una

neutralidad valorativa y el clamor por un poder manipulador) consiste en la conjugación de “la existencia de un dominio de hechos moralmente neutros sobre los cuales el gerente es experto” (lo que hemos denominado administración de la acción colectiva) y el uso de “generalizaciones fácticas tipo leyes que permiten al gerente (...) establecer explicaciones causales y predicciones con las cuales poder moldear, influir y controlar”.

Ahora bien, la narrativa de MacIntyre se esfuerza en argumentar cómo esa conjugación es clara heredera del pensamiento filosófico de los siglos XVII y XVIII, pensamiento que hizo posible una distinción entre el ‘reino de los hechos’ y el ‘reino de los valores’. Este es el elemento clave del desarrollo de una ‘ciencia social’ que acompaña el nacimiento y desarrollo progresivo tanto del estudio como de la práctica organizacional. Se trata de un “progreso” marcado por las siguientes etapas: “en primera instancia, pasa del ideal de la Ilustración de tener una ciencia social a las aspiraciones de los reformadores sociales; después, de esas aspiraciones de los reformadores a los ideales de la práctica y a las justificaciones de los servidores públicos y de los gerentes; luego, de estas prácticas gerenciales a las codificaciones teóricas de esas prácticas y de las normas que las gobiernan por parte de sociólogos y teóricos de organizaciones; y, finalmente, del empleo de los libros de texto escritos por esos teóricos en escuelas de gerencia y de negocios a la práctica gerencial teóricamente instruida del experto tecnocrático contemporáneo”⁵⁴.

Tal ‘progreso’ ha actuado como legitimador de la creencia en un reino de lo fáctico, separado de lo moral, haciendo posible y necesario no sólo la explicación de los fenómenos sociales sino también la acción científica –racional– sobre su

comportamiento. Gracias a esta creencia tenemos por poderoso el uso instrumental de la razón y, al mismo tiempo, es la creencia en que descansa la razón tecnocrática. Eso, simultáneamente, ha reforzado la creencia en el descubrimiento y existencia de leyes que permiten predecir el comportamiento de tales fenómenos y, en consecuencia, la creencia de que es posible una firme conducción de ellos hacia un cierto fin dado por el hombre.

Esto último no completa todavía el argumento sobre la ficción de la noción de efectividad. Ocurre también que el discurso prolífico de la gerencia y del éxito organizacional descansa en dos puntos de apoyo. Por una parte, y como ya hemos dicho, en los hallazgos de la ciencia social convencida del establecimiento de generalizaciones tipo leyes y, por otra parte, en el importante papel que cumple la pretensión de predecir el comportamiento humano. Pero, precisamente, MacIntyre nos muestra cómo “no hay nada paradójico en ofrecer una predicción, vulnerable a la manera como lo son todas las predicciones, sobre la permanente impredecibilidad de la vida humana. Subyace a esa predicción la justificación de la práctica y de los hallazgos de las ciencias sociales empíricas y el rechazo de lo que ha sido la ideología dominante de buena parte tanto de la ciencia social como de la filosofía de la ciencia social convencional”. Apoyándose confusamente en la pretensión de anticipar el comportamiento futuro, la noción de efectividad cumple el papel manipulador propio de la figura del gerente; lo hace concentrando su fuerza en el juego complejo del uso de un concepto que promete un propósito sin que realmente lo cumpla. Y eso es lo que define, esencialmente, una ficción moral. Del mismo modo ocurre con la noción de control social. Ambas operan, finalmente, como un enmascaramiento. La misma lógica del juego de la ficción moral opera en lo que llamamos simulacro de legalidad.

Así, la “creencia en la experticia gerencial es entonces una ilusión más, específicamente moderna: la ilusión de un poder que no es de nosotros mismos y que pretende tanto la verdad como el actuar por la rectitud moral”. La ficción moral propia de la figura del gerente, “quizás como la más poderosa culturalmente”, contribuye –junto con otras ficciones morales expresadas por otras figuras– en la constitución del cuadro de la moralidad contemporánea; cuadro este conformado como un “teatro de ilusiones” donde el gerente “más efectivo es el mejor actor”.

En fin de cuentas, la ficción moral opera como “una creencia metafísica que ha sido institucionalizada en nuestras corporaciones sólo como una excusa para continuar participando en la comedia que se representa”. Al reproche que MacIntyre imagina de parte de los gerentes: “cumplimos una modesta función basándonos en nuestra modesta competencia; pero, nuestros conocimientos especializados nos otorgan un derecho como expertos en nuestros limitados campos de acción”, el filósofo responde netamente: “el talante de actor de los personajes secundarios es tan necesario en el teatro gerencial como la participación de los grandes personajes de la gerencia”.

La mentalidad propia de la gerencia tiene esta raíz histórica que le señala su papel en el teatro de la sociedad contemporánea: institucionalizar una creencia metafísica que es la ficción moral escondida tras la razón instrumental liberada de todo control. El teatro de la sociedad contemporánea puede ser descrito como la puesta en escena de una “barbarie suave”, según la expresión de J-P Le Goff; expresión que designa “el proceso que ataca aquello que da sentido a la vida de los hombres en sociedad, desestructurando el lenguaje (y sus significaciones) y la herencia cultural transmitida entre generaciones, disolviendo las marcas

simbólicas que estructuran el vivir en conjunto”. El discurso propio de esa nueva barbarie que en “su forma se alinea con el de la comunicación y la gerencia” es un discurso que hace “al mundo y a la sociedad insignificantes y vanos”⁵⁵. De eso, los gerentes no pueden tener conciencia. Son ellos los repetidores de un libreto aprendido en el mismo teatro de ilusiones. Mientras viven encerrados en el teatro, todo marcha perfectamente. Cuando alguna circunstancia les deja ver que no han paseado más que entre camerinos y escenas, esa luz los enceguece y se dejan apoderar de los delirios propios del papel que han estado jugando; buscan afanadamente que el teatro de ilusiones se extienda infinitamente. Esa reacción está cargada de rabia cuando la circunstancia develadora es la voz del público que asiste al teatro y, de pronto, se levanta para interpelar al actor en lugar de aplaudirlo.

Pero, cada es vez es menos probable que el público deje de aplaudir; cada vez es menos probable que en la sociedad contemporánea el uso público de la razón arraigue su fuerza, que el teatro sea el espacio público y, mucho menos, que los roles sean el ejercicio pleno de la razón. Todo eso es menos probable puesto que la creencia metafísica de la gerencia se extiende por todo el espacio de la sociedad organizacional, que es el tejido más ordinario de la sociedad contemporánea, y muy especialmente se extiende, desde hace mucho, por todos los intersticios de la institucionalidad del Estado. No hay duda que la figura del Estado deviene cada vez con mayor fuerza el objeto de atención de la metafísica gerencial (la aparente moda de hablar de “governabilidad” desnuda este hecho de manera brutal). Sin embargo, el sueño racional de la sociedad moderna reposa todavía en la escasa resistencia del empeño del uso de la razón sin que cosa distinta a él mismo sea garante de su ejercicio por parte del individuo.

**

Nos parece que en este horizonte moral y político, casi límite de la realidad que vivimos en la sociedad contemporánea, se dibuja con mucha claridad el caso aquí reseñado de la gerencia de PDVSA. La rebelión de los gerentes, allí observada, es una descarnada absoluta inmoralidad acompañada de uno de los más altos grados de irracionalidad.

La reflexión que hemos hecho tal vez sirva para identificar el potencial de daño disimulado en la gigantesca acumulación corporativa del poder “aristocrático” en las sociedades altamente industrializadas. Por nuestra parte, creemos que nos ha servido para identificar el potencial de daño acumulado por el mito gerencial; ese mito, cada vez más cargado de ilusión, que desde esas mismas grandes corporaciones se expande como mercancía al resto de las sociedades.

NOTAS

¹ James Waldroop & Timothy Butler, *Maximum Success. Breaking the 12 bad business habits before*, USA, 2001.

² Cf. Gary Hamel, *Strategy as Revolution*, Harvard Business Review, July 1996. Más recientemente: *Leading the Revolution*, HBS Press, 2002. El autor no deja, sin embargo, de hacer referencia a casos históricos de auténticos revolucionarios y revoluciones. Por el contrario, resulta asombrosa la ausencia de referencias a James Burnham en la literatura gerencial; Burnham (*The Managerial Revolution*, Indiana University Press, 2nd. Ed., 1960) postulaba la crítica a los gerentes, en 1940, proponiendo la tesis según la cual los gerentes constituían una nueva clase social que estaba en tránsito de tomar el poder tanto en los países capitalistas como en los socialistas.

³ Al final de este trabajo retomaremos el asunto de la relación entre literatura y acción gerencial como rasgo esencial para la comprensión de la sociedad contemporánea.

⁴ Cf. Diccionario de la Real Academia Española.

⁵ Nótese que estamos usando el término subversión en sentido amplio, no necesariamente ligado a formas violentas. Es claro que la subversión ligada a la violencia está en la frontera de la rebelión.

⁶ Se trata del breve texto de 1784 titulado “¿*Qué es la Ilustración?*” del que aquí damos una versión muy simplificada. Para un excelente análisis del significado y actualidad de ese pequeño opúsculo kantiano, véase el texto de Michel Foucault con el mismo título del año 1984 (traducción de J. Dávila en Revista Actual, N° 28, Universidad de los Andes, 1994; reimpresso en *Michel Foucault. Literatura y Conocimiento*, J. Dávila -compilador, Universidad de Los Andes, 1999).

7 La sociología de la dominación desarrollada por Weber muestra, de manera histórica, política y sociológica, cómo la racionalidad de acuerdo con fines, en cuanto fundamento de la dominación legal, ocupa el lugar predominante en la modernidad por comparación con otros dos modelos típico-ideales de dominación: la tradicional y la carismática. Cf. Max Weber, *Economía y Sociedad*, cap. IX, pp. 695-1117.

8 Cf. Diccionario de la Real Academia Española.

9 Quizás no resulte tan metafórico decir que en todo acto irracional el ser humano es un asesino. Cuando el ser humano actúa de semejante modo, irracionalmente, logra hacer lo que cualquier otro ser de su especie, la animal, es incapaz de hacer; sencillamente porque los demás animales no están dotados de razón. Es decir, sólo este animal que es el hombre está dotado de razón y cuando usa ese poderoso instrumento para causar un mal calculado con anterioridad, o sea, cuando actúa irracionalmente, se coloca por debajo de todos los seres de su especie. No habría que decir que el hombre, al actuar irracionalmente, se vuelve el más animal de los animales, sino que el hombre, actuando irracionalmente, degrada la condición animal misma.

10 Rebelión en su origen latino (*rebellus*) quiere decir: retornar a la guerra, retomar las hostilidades.

11 En el capítulo final retomaremos este asunto.

12 Mommer, Bernard, *Subversive Oil*, in Steve Ellner & Daniel Hellinger (Eds.), *Venezuelan Politics in the Chávez Era: Class, Polarization and Conflict*, Lynne Rienner Publishers, USA, 2002. En adelante, las citas sin referencia son de este texto (versión castellana traducida por M. Rojas Serra). Véase también: Mommer, B., *La encrucijada de la política petrolera venezolana*, Revista del Banco Central de Venezuela, Vol. XV, N° 1, 2001.

13 Sin la nacionalización, las concesiones de explotación otorgadas a las transnacionales debían terminar ocho años después, de acuerdo con lo establecido en los contratos. Como se

nota, el paso más importante para la nacionalización ya se había dado.

14 En el territorio nacional se estiman unos 37.000 trabajadores. Cf. *Fortune 500 Database*, 2002 (fortune.com); *Venezuela Energy Information Administration*, 1999, (eia.doe.gov); Arévalo, P.P., *Sobre el conflicto petrolero*, mimeo, Caracas, 2003; declaraciones a la prensa del actual Presidente de PDVSA.

15 Cf. PDVSA, *Estados financieros consolidados 2000 y 2001*, KPMG Contadores, marzo 2002.

16 Cf. Mark Weisbrot & Simone Baribeau, *What Happened to Profits?: The Record of Venezuela's Oil Industry*, Centre for Economic and Policy Research, March 2003 (www.cpr.net).

17 *Ibidem*.

18 Contra su autoridad se realizó la paralización de diciembre de 2002; ratificado en su cargo, sigue siendo el Presidente de la empresa.

19 Se estima que, en total, 18.000 empleados se sumaron a la paralización que duró 62 días; al finalizar ésta, se les consideró despedidos por abandono del trabajo. La empresa decidió analizar individualmente la posibilidad de reincorporación en caso de que el abandono del trabajo haya sido forzado (por los gerentes organizadores del paro o por otra causa); el despido de los gerentes se consideró irreversible (según informó el Ministerio de Energía en marzo de 2003, en la empresa había un gerente o profesional por cada trabajador). La actividad de la empresa fue retomada lentamente por el gobierno; a dos meses de iniciada la paralización, la producción se había recuperado en un 60% (en el siguiente mes se alcanzó el nivel de producción normal).

20 Dávila, J., *Ni ciudadanía de pobres, ni pobreza de Estado: el reto de la fraternidad*, en *La*

mala fama de la democracia, S. Saenz y R. Alvayay (Eds.), LOM ediciones, Santiago, 2000, pp. 165-187.

21 Dávila, J. y Ochoa, A., “*Birth and Demise of a Social Protection Organization in Venezuela*”, *Systems Practice & Action Research*, Vol. 12, N° 1, 1999, pp. 15-34.

22 Si se toma el 20% de la población más pobre y más rica, el reparto del ingreso es del 2.5% y del 65% para los respectivos extremos. Cf. Baptista, Asdrúbal, *Bases cuantitativas de la economía venezolana*, Edic. Fundación Polar, 1997; véase también del mismo autor: *Un buen número = una buena palabra* en A. Baptista (Ed.), *Venezuela siglo XX, Visiones y testimonios*, tomo II, Edic. Fundación Polar, 2001, pp. 450-451.

23 Un año después del paro, un denominado “experto petrolero” y antiguo directivo de PDVSA (Gustavo Coronel) escribe: “El paro nacional de diciembre [de 2002] tuvo un sabor mucho más político que la rebelión gerencial de abril [de 2002]. En diciembre buscábamos la salida de Chávez. Fue una rebelión.”. (www.trabajadorpetrolero.com; énfasis añadido).

24 Estimación del Ministerio de Finanzas hasta el 22 de enero de 2003. A finales de enero de 2003 se estimaba, no rigurosamente, que las pérdidas de la empresa eran de tres mil millones de dólares. El gobierno, viendo afectado el aporte fiscal de la empresa, redujo el presupuesto nacional para el 2003 en 10%. El Ministerio de Finanzas estimó a fines de febrero que la pérdida de ingresos fiscales de la nación era del orden de 2 mil millones de dólares y el costo total de la paralización para la economía del país del orden de 6 mil millones de dólares. El estimado final de esta última cifra es de 9 mil millones de dólares.

25 A partir de este punto, nuestra interpretación toma un curso no explícito en la tesis de B. Mommer.

26 La raíz histórica del simulacro de legalidad en Venezuela remonta a épocas anteriores. Una descripción de esa raíz está fuera del alcance de este trabajo.

27 Existen, por supuesto, algunas excepciones: se trata, en general, de casos en los que la conducción de la institución descansa en una persona de excelencia, especialmente ética, es decir, de una persona que marca la institución con su propia huella y con tal fuerza que, al dejarla, la excelencia institucional desaparece con su partida.

28 Una muy sesgada interpretación de este artículo sirvió, en 1989, de justificación legal para el proceso de “Apertura” que definió la política de la empresa y de su gerencia hasta 1998.

29 Por esa época se desacreditó al personaje clave para la fundación de la OPEP, un antiguo y célebre Ministro de Energía. El tabú también fue establecido y con mayor rigor, puertas adentro de la empresa. Allí tomó la forma del lema “cero política” entre los gerentes y empleados, acentuándose la convicción, ya existente bajo el régimen de las transnacionales, de que el manejo de la industria es un asunto apolítico.

30 Recuérdese que ya mostramos que el efecto neto de la violencia de la rebelión fue sobre la población, más que sobre los poderes del Estado. La violencia de la subversión puede verse en las implicaciones fiscales y sociales de la historia de la gerencia de PDVSA. Por ejemplo, fijemos la atención sólo en las cifras del año 2001: “Si PDVSA hubiera pagado el mismo porcentaje de sus ingresos por barril producido que el pagado por la compañía petrolera mexicana (PEMEX) al gobierno de esa nación, el Estado venezolano habría recibido 12.4 mil millones de dólares adicionales; es decir, el equivalente al 54% del presupuesto del gobierno para ese año o, en otros términos, cuatro veces el costo del sistema público de salud”; Weisbrot & Baribeau, *op. cit.*

31 Los defensores de la implantación del neo-liberalismo, hasta hoy día, no han entendido que sus políticas necesitan de una gran dosis de institucionalidad pública firmemente asentada, y menos entienden que con sus políticas es imposible desarrollar una mínima parte de esa institucionalidad; creen, precisamente, lo contrario.

32 Quizás no resulte exagerado decir que la intelectualidad venezolana sufrió un proceso de desgaste paralelo al de la política desde los años sesenta. Con honrosas excepciones de obras silenciosas (o silenciadas por los “circuitos culturales” poco autónomos del poder político), desde entonces se hizo difícil conseguir críticos de la realidad de la nación como los de mediados del siglo (de la talla de Mariano Picón Salas o Mario Briceño Iragorri, por ejemplo).

33 Las columnas de opinión de los diarios y los programas de debate de la televisión dieron paso a los gerentes en esos espacios ocupados tradicionalmente por políticos e intelectuales. Los gerentes cumplían el papel cultural de aquellos que Pierre Bourdieu llamó, muy acertadamente, *fast-thinkers*, “los especialistas en pensamiento desechable”, y también cumplían el papel político de la “demagogia espontaneista”; Cf. P. Bourdieu, *Sur la télévision*, Raisons d’agir, París, 1996.

34 Neutralidad que es engañosa, como en todo discurso inspirado por el neoliberalismo, y que obedece a una lógica discursiva que P. Bourdieu supo mostrar de manera clara y simple: Cf. *L’essence du néolibéralisme*, Le monde diplomatique, marzo 1998.

35 Como bien lo ha mostrado R. Fuenmayor, este saqueo de la riqueza es la superficie de un saqueo más profundo, de orden cultural, que ha sufrido la sociedad venezolana en correspondencia con las mutaciones de la época contemporánea. Cf. Ramsés Fuenmayor, *Crisis y Constituyente en Contribución a la Asamblea Nacional Constituyente*, Ediciones del Vicerrectorado Académico, Universidad de Los Andes, Mérida – Venezuela, 1999. pp. 15-28.

36 Esa visión incluye el menosprecio que siempre hubo por los inversionistas nacionales: “A lo largo de décadas, todos los gobiernos venezolanos sistemáticamente evitaron la participación de éstos en el negocio de los hidrocarburos, y las compañías internacionales tampoco les dieron acogida” y, una vez que fueron incorporados por los inversionistas extranjeros “el liderazgo de PDVSA siempre se opuso a ellos”. B. Mommer, *Venezuela: un nuevo marco legal e institucional petrolero*, Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales, Vol. 8, N° 2, 2002.

37 Cf. Hellinger, Daniel, *Nationalism, Globalization and Chavismo*, 2001 meeting of the Latin American Studies Association, Washington, sept. 2001.

38 La Constitución establece que “Por razones de soberanía económica, política y de estrategia nacional, el Estado conservará la totalidad de las acciones de Petróleos de Venezuela, S.A., o del ente creado para el manejo de la industria petrolera, exceptuando la de las filiales, asociaciones estratégicas, empresas y cualquier otra que se haya constituido o se constituya como consecuencia del desarrollo de negocios de Petróleos de Venezuela” (artículo 303).

39 Alí Rodríguez Araque, *La reforma petrolera venezolana de 2001*, Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales, Vol. 8, N° 2, 2002.

40 En la cabeza del gobierno de facto, que sólo duró dos días, se instaló el Presidente de la federación de patronos (FEDECAMARAS); un mero repetidor del discurso de los gerentes que se auto-proclamó Presidente de la República al tiempo que anulaba, en su primer decreto, todos los poderes públicos legal y legítimamente constituidos y cambiando parcialmente la constitución. Decretó también, y como era de esperarse, el nombramiento como Presidente de PDVSA de quien habiendo salido de la empresa para hacer oposición al gobierno formó parte abiertamente del golpe de Estado de abril. Del mismo modo, decretó la salida de Venezuela de la OPEP.

41 Cf. Luc Boltanski y Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999; puede verse un resumen en nuestra reseña de la obra en: Revista del Banco Central de Venezuela, Vol. XV, N° 1, 2001.

42 En este contexto del necesario control que ejerce un Estado democrático, se puede entender la angustia (cercana a la impotencia) reflejada en las palabras del actual Ministro de Finanzas refiriéndose al paro gerencial de PDVSA (en alocución a la nación el 22 de enero de

2003): *Ningún estado democrático puede permitir que un grupo reducido de la sociedad, por muy ilustrados que se consideren, por muy pensantes que sean, haga uso del poder económico que le otorga el manejo de la principal industria para infringir de forma consciente y planificada semejante daño a la nación.*

43 Cf. Michel Hardt & Antonio Negri, *Empire*, Exils, París, 2000. No seguimos aquí enteramente la tesis de los autores; sólo nos apoyamos en algunos de sus conceptos.

44 Toni Negri, *L'Empire, stade suprême de l'impérialisme*, Le monde diplomatique, janvier 2001.

45 Aún cuando sostenida de otra manera, la tesis de James Burnham (*op. cit.*) del año 1940, y centrada en el análisis de la formación de clases sociales, plantea claramente el papel de los gerentes en la transición de la sociedad, capitalista o socialista, a la “sociedad gerencial”. Habrá que reconocer a Burnham su esclarecida visión para la época de su análisis y darle su justo lugar en el análisis sobre el fenómeno organizacional.

46 El dispositivo más fundamental para esa unificación lo constituye, sin duda alguna, el artificio contemporáneo de los medios de comunicación. Cf. J. Dávila, *La tentation démagogique*, Jornada Internacional de la Filosofía, Unesco, noviembre 2002. Ya en 1918, Max Weber anunciaba con claridad este fenómeno: “Hoy en día, el publicista político, y sobre todo el periodista, es el representante más importante de la especie demagógica”. M. Weber, *La política como vocación* en “Ensayos de sociología contemporánea”, Edic. Martínez Roca, Barcelona, 1972, pp. 97-159.

47 Si bien el ejemplo hipotético del hospital público que más arriba usamos se parece mucho a la institucionalidad pública de la salud en Venezuela (y a la privada también), las aberraciones no llegan a extremos tan degradados quizás por estar sujetas a esta restricción ética que pesa aún levemente en la conciencia de algunos médicos (los de más añeja formación, especialmente).

48 Cf. J. Dávila, *Un panorama actual de las teorías de organizaciones*, Revista Venezolana de Gerencia, N° 4, 1997.

49 Aquí simplificamos un panorama que es ciertamente más complejo: el rompimiento con las tradiciones debe ponerse en correspondencia con el desarrollo del conocimiento sobre el control de la población, es decir, el manejo policial del orden público, que forma parte de la instauración del Estado moderno.

50 F. Lordon, *Et la vertu sauvera le monde...*”, Raisons d’agir, París, 2003, p. 65.

51 MacIntyre, Alasdair; *After Virtue. A study in moral theory*, Duckworth, London, 2nd. Edition, 1985. En adelante todas las citas se refieren a este texto, pp. 74 - 108.

52 En el término “efectividad” se conjuga, a la vez, lo que usualmente se denota por eficacia (alcance de objetivos) y por eficiencia (optimización de medios para el fin).

53 Pierre Legendre, en otro contexto, señala: “la gerencia es la puesta en escena ultramoderna del poder, el resurgimiento de la ficción con lo que ella dice y también con lo que calla”. P. Legendre, *La fabrication de l’homme occidental*, Arte éditions, Mille et une nuits, Paris, 2000.

54 Resulta interesante notar que Burnham, en el libro ya citado, resaltaba el papel de los intelectuales en la formación de la clase social de los gerentes: “no son los gerentes quienes han construido y propagado su propia ideología; esa fue una tarea cumplida mayoritariamente, y aún lo es así, por intelectuales, escritores y filósofos”. *Op. cit.*, p. 73.

55 J-P. Le Goff, *La barbarie douce*, La Découverte, París, 2003, p, 128.

BIBLIOGRAFIA

- Arévalo, Pedro-Pablo, *Sobre el conflicto petrolero*, mimeo., Caracas, 2003. (Version en inglés: www.vheadline.com).
- Baptista, Asdrúbal, *Bases cuantitativas de la economía venezolana*, Edic. Fundación Polar, 1997.
- Baptista, Asdrúbal, *Un buen número = una buena palabra* in Baptista, A. (Ed.), *Venezuela siglo XX, visiones y testimonios*, tomo II, Edic. Fundación Polar, Caracas, 2001.
- Boltansky, Luc et Chiapello, Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 1999.
- Bourdieu, Pierre, *Sur la télévision*, Raisons d’agir éditions, Paris, 1996.
- Bourdieu, Pierre, *L’essence du néolibéralisme*, Le Monde Diplomatique, mars 1998.
- Burnham, James, *The Managerial Revolution*, Indiana University Press, 2nd Ed., 1960.
- Dávila, Jorge, *Un panorama actual de las teorías de organizaciones*, Revista Venezolana de Gerencia, N° 4, 1997.
- Dávila, Jorge & Ochoa, Alejandro, “*Birth and Demise of a Social Protection Organization in Venezuela*”, *Systems Practice & Action Research*, Vol. 12, N° 1, 1999, pp. 15-34.
- Dávila, Jorge, *Ni ciudadanía de pobres, ni pobreza de Estado: el reto de la fraternidad*, in *La mala fama de la democracia*, S. Saenz y R. Alvayay (Eds.), LOM ediciones, Santiago, 2000, pp. 165-187.
- Dávila, Jorge, Reseña de: Luc Boltansky et Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999, Revista del Banco Central de Venezuela, Vol XV, N° 1, 2001.
- Dávila, Jorge, *La tentation démagogique*, Journée internationale de la philosophie, Unesco, nov. 2002 (in press).

- Energy Information Administration, *Venezuela Energy Information Administration*, 1999 (eia.doe.gov)
- Fortune 500, *Database*, 2002 (fortune.com).
- Foucault, Michel, *Qu'est-ce que les Lumières?* in *Dits et écrits*, tome IV, Gallimard, Paris, 1994. (Traducción de J. Dávila en Revista Actual, N° 28, Universidad de Los Andes, 1994; reimpresso en *Michel Foucault. Literatura y Conocimiento*, J. Dávila -compilador-, Universidad de Los Andes, 1999).
- Fuenmayor Ramsés, *Crisis y Constituyente* in *Contribución a la Asamblea Nacional Constituyente*, Ediciones de la Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela, 1999.
- Hamel, Gary, *Strategy as Revolution*, Harvard Business Review, July 1996, pp. 69-82.
- Hamel, Gary, *Leading the Revolution*, Harvard Business School, Press, 2002.
- Hardt, Michel & Negri, Antonio, *Empire*, Exils, Paris, 2000.
- Hellinger, Daniel, *Nationalism, Globalization and Chavismo*, 2001 meeting of the Latin American Studies Association, Washington, Sep. 2001.
- Kant, I., *¿Qué es la Ilustración?* (1784), en *¿Qué es Ilustración?* (compendio de respuestas de varios autores), Colección Clásicos del pensamiento, Tecnos, Madrid, 1993, pp. 17-29.
- Legendre, Pierre, *La fabrication de l'homme occidental*, Arte éditions, Mille et une nuits, Paris, 2000.
- Le Goff, Jean-Pierre, *La barbarie douce*, La Découverte, París, 2003.
- Lordon, Frédéric, *Et la vertu sauvera le monde... Après la débâcle financière, le salut par l'«éthique»?*, Raisons d'agir, Paris, 2003.
- MacIntyre, Alasdair, *After Virtue. A Study in Moral Theory*, Duckworth, London, 2nd. Ed., 1985.

- Mommer, Bernard, *Subversive Oil* in Ellner, Steve & Hellinger, Daniel (Eds.), *Venezuelan Politics in the Chávez Era: Class, Polarization and Conflict*, Lynne Rienner Pub., USA, 2002.
- Mommer, Bernard, *Venezuela: un nuevo marco legal e institucional petrolero*, Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales, Vol. 8, N° 2, 2002.
- Mommer, Bernard, *La encrucijada de la política petrolera venezolana*, Revista del Banco Central de Venezuela, Vol. XV, N° 1, 2001.
- Negri, Toni, *L'Empire, stade suprême de l'impérialisme*, Le monde diplomatique, janvier, 2001.
- PDVSA, *Estados financieros consolidados 2000 y 2001*, KPMG Contadores, Caracas, marzo 2002.
- Rodríguez-Araque, Alí, *La reforma petrolera venezolana de 2001*, Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales, Vol. 8, N° 2, 2002.
- Waldroop, James & Butler, Timothy, *Maximum Succes. Breaking the 12 bad business habits before*, Profile Business, USA, 2001.
- Weber, Max, *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1981 (5ta. reimpresión).
- Weber, Max, *Ensayos de sociología contemporánea*, Ediciones Martínez Roca, Barcelona, 1972.
- Weisbrot, Mark & Baribeau, Simone, *What Happened to Profits?: The Record of Venezuela's Oil Industry*, Centre for Economic and Policy Research, March 2003 (www.cpr.net).