



HUGO CHÁVEZ FRÍAS

LÍDER, GERENTE

¿O QUÉ?



Dos Visiones, Una Época; vista por la Juventud Universitaria.

TRABAJO DE FIN DE CURSO REALIZADO POR ALUMNOS DE
LA MATERIA DE “GERENCIA Y LIDERAZGO”
UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN
REALIZADO EN MARZO DE 2000

RIQUEZA ES LA DIFERENCIA ENTRE EL CONSUMO QUE UNO HACE POSIBLE Y LO QUE UNO CONSUME. La Empresa Privada es la única entidad que puede producir riqueza al mismo tiempo que la consume; todas las demás organizaciones consumen más de lo que producen. La Función Social de la Empresa es distribuir la riqueza, y lo hace a través del empleo. La función del Gobierno es apoyar a las empresas, no acosarlas. **Russell L. Ackoff**, *Wharton Management School*.

PROFESOR: **ROGELIO CARRILLO PENSO**



“HUGO CHÁVEZ FRÍAS COMO LÍDER Y GERENTE”

Equipo No. 2: GRECIA DELGADO, CARLOS HERNÁNDEZ, CARLOS TORRES

Gerencia y Liderazgo Marzo de 2000

Con el presente trabajo lo que se pretende es analizar de forma objetiva el desempeño del actual presidente de la República “Bolivariana” de Venezuela como gerente y líder. En general, las críticas en torno a este personaje tienden a ser bastantes polarizadas y se enfocan en lo bueno o en lo malo de su trabajo: hacen falta trabajos que concilien ambos puntos de vista de manera imparcial.

“DEL ANTICHAVISMO CHAVISTA”

Hugo Chávez Frías es sin lugar a dudas una figura política que causa polémica a todos los niveles de la población venezolana. Existen los “chavistas”, que son esos seguidores realmente apasionados que se ciegan ante sus palabras, y por el otro lado están los “antichavistas”, que sólo poseen resentimiento y rechazo hacia él.

Muchos piensan que el ser partidario o no de la forma de gobierno de Chávez es la nueva forma de catalogar las tendencias políticas de los ciudadanos, organizaciones y partidos políticos. (entre ellos está el Lic. Tulio Hernández, quién escribió un artículo titulado “Del Antichavismo Chavista” en la prensa nacional del día 19/03/00).

No se puede negar que Chávez es poseedor de una personalidad magnética y extrovertida que genera sentimientos de amor y odio, propios del líder carismático.

CHÁVEZ COMO EL PRESIDENTE DEL PUEBLO

Durante los últimos gobiernos, los mandatarios de Venezuela venían perdiendo paulatinamente el apoyo del pueblo, debido al desprestigio que sufrieron los partidos políticos tradicionales por causas que son del conocimiento público. Este descontento dio pie para el nacimiento de un nuevo líder. Fue el 4 de Febrero de 1.992 cuando el comandante Hugo Chávez Frías se hizo una figura pública posicionándose como ese icono que tanto ansiaba el pueblo venezolano.

El pueblo se ha sentido identificado con este líder, quien quebrantó la barrera que tradicionalmente separaba al Presidente de la República del “populacho”. Uno de los factores que han contribuido a que Chávez se haya convertido en el líder del pueblo, es precisamente su estilo llano y sencillo que contrasta con lo que hasta ahora simbolizó la Presidencia de la República como figura inaccesible para el pueblo. También sus características físicas (piel oscura y rasgos faciales) comunes a las de la mayoría de los venezolanos, su pasión por el baseball, el lenguaje que utiliza al dirigirse a sus seguidores, y en general su estilo folklórico lo hacen ver como uno más del pueblo. Estas razones son las que han permitido a Chávez mantener una base de apoyo importante y un alto porcentaje de popularidad.

Definitivamente cuenta con una gran habilidad para atraer gente de

los sectores de la población más necesitados y “enrolarla”. Sin embargo Chávez ha tenido que pagar un precio; mantener esta imagen lo ha llevado a confrontaciones con importantes sectores de la vida nacional: Iglesia, medios de comunicación, empresarios de las finanzas, la industria y el comercio.

Chávez ha demostrado ser un Líder Narcisista (conforme a los estudios del Dr. Michael Maccoby), por muchas razones.

En primer lugar se podría mencionar que le gusta ser admirado, buscando ser el centro de atención de los medios. Es un ser sensible a las críticas, que actúa de forma reactiva ante las opiniones que contrarían su posición, incrementando la tensión en sus relaciones con los diferentes sectores de la vida nacional. Una situación que puso en evidencia esta característica tuvo lugar cuando un Cardenal de la Iglesia Católica acusó a Chávez de ser culpable de propiciar la separación del país, a lo cual, el Presidente respondió que algunos clérigos deberían de recurrir a los servicios de un *exorcista*. Chávez no sabe escuchar empáticamente; —sólo reacciona.

Los Líderes Narcisistas como Chávez se sienten motivados por el poder y la gloria, lo cual se refleja en su constante alusión a la grandeza del Padre de la Patria, a los ideales bolivarianos, a aspectos religiosos como La Biblia y Dios.

Chávez cuenta también entre sus características de líder el ser



carismático y visible; esto lo vimos en ocasiones como el juego de baseball en Cuba.

Los Líderes Narcisistas son buenos oradores que crean entusiasmo. Nuestro presidente a lo largo de sus numerosas alocuciones y discursos dirigidos al pueblo venezolano, ha hecho uso de sus habilidades oratorias contagiando de entusiasmo a aquellos sectores de la población que lo apoyan.

Otra cualidad que está presente en Chávez, es que busca sus metas agresivamente. Esta agresividad es evidenciada en las intenciones golpistas en las cuales él ha participado y en la forma en que ha dirigido su campaña política. Estas actividades también dejan observar otras características presentes en los Líderes Narcisistas: son arriesgados y saben aprovechar las oportunidades que se les presentan.

El liderazgo narcisista es compulsivo, con visión. Se puede inferir que Chávez es poseedor de esta característica, por su forma de reaccionar ante las situaciones y por su participación en las intenciones golpistas. Su visión pareciera estar orientada, según sus declaraciones, a un país de felicidad, de igualdad social, justicia y paz.

CHÁVEZ COMO PIONERO DE PARADIGMAS

Chávez reúne los elementos que, según Joel Barker, definen a un Pionero de Paradigmas: intuición, coraje y paciencia.

El tomar las decisiones acertadas con poca información es lo que se puede definir como *intuición*.

En el caso de Chávez, él supo reconocer, desde la primera intencionalidad, que en el ambiente estaban dadas las condiciones para surgir como líder del pueblo venezolano, en pocas palabras detectó la oportunidad para catapultarse como un nuevo líder.

Una vez que una persona tiene una visión, se necesita de una fuerza que lo impulse a llevar a cabo sus convicciones; esta fuerza se llama *coraje*. Chávez ha demostrado poseer el valor suficiente para materializar una visión parcial de futuro, pero no para llevarla a niveles que promuevan el bienestar general de la población.

Por último, no debemos olvidar el compromiso con el tiempo que debe tener todo Pionero de Paradigmas. Chávez ha sabido tener *paciencia* para alcanzar sus objetivos, ha sido perseverante y constante al no darse por vencido a pesar de los obstáculos que se encontró en el camino (el fracaso de sus intenciones golpistas, oposición de la Sociedad Civil y los sectores económicos más sólidos del país, entre otros).

Chávez ha roto unos cuantos paradigmas de la era democrática en Venezuela; en un año contribuyó a derrumbar las estructuras tradicionales y marcó el fin de los partidos políticos Acción Democrática y Copei, en un ambiente de relativa apertura política.

En resumen, se puede decir que Chávez como líder, sabe vender sus ideas de “cambio” especialmente dentro de los sectores menos favorecidos de la población, invitándolos a participar en su “revolución”, definiendo nuevas

reglas de juego y mostrándose como ejemplo de austeridad, sencillez, y honestidad. Chávez puede considerarse como el presidente que ha sido más “accesible para el pueblo”, en toda la historia de la democracia venezolana.

REMOVER DEFECTOS NO ES SUFICIENTE

La consigna del Presidente ha sido básicamente la de corregir los errores del pasado. Chávez se ha enfocado en eliminar todos los males que a su juicio habían venido afectando a la población venezolana, producto de las malas administraciones de los gobiernos anteriores, tales como la Corrupción, el Caudillismo (Puntofijismo) y la injusticia social. Chávez, al igual que sus seguidores, considera que al eliminar los defectos, los problemas serán resueltos.

Sin embargo, la teoría gerencial indica que esto no es suficiente para alcanzar las metas. En el plano político se puede traducir así: el sólo acabar con los políticos corruptos, no va a eliminar la corrupción, reactivar la economía, crear más empleos, aumentar la calidad y el nivel de vida del venezolano, etc.

Muchos opinan que a Chávez le interesa dividir a la nación en buenos y malos. En patriotas y realistas. En promotores del cambio y enemigos de las transformaciones que favorecen a los pobres. Esto le ha proporcionado excelentes resultados electorales, pues compacta en un solo polo a quienes se sienten atraídos por los cambios y a los desencantados de los errores del pasado. No está consciente de que *todo el truco del mejoramiento es*



saber a dónde queremos ir, no lo que queremos dejar atrás.

Chávez tal vez tenga claros los objetivos que pretende alcanzar mediante su gestión como Presidente; sin embargo, como gerente no ha sabido tomar los caminos correctos para llegar a su norte. Esto produce una atmósfera de incertidumbre entre los sectores de la población interesados en que el país alcance una cierta estabilidad política y desarrollo económico. Un buen gerente, debe hacer todo lo contrario, es decir, debe promover la confianza, y cooperación entre todos los miembros del equipo, para alcanzar el éxito.

Chávez no ha sabido sembrar un ambiente cooperativo en la población venezolana, y un ejemplo vivo de esto es que Chávez no sólo ha promovido la división de la población venezolana y de sus Fuerzas Armadas, sino también dentro de su propio partido político.

INCOMPETENCIA INCONSCIENTE O ESTRATEGIA POLÍTICA CONSCIENTE

Indicadores como la caída de la inversión, el número de empresas quebradas, el desempleo, el aumento de la informalidad y la pobreza, a pesar de disfrutar de una de las bonanzas petroleras más importantes de las últimas décadas, ponen en entredicho su capacidad de gerencia. Sin embargo, podría existir la posibilidad de que estos no sean indicadores suficientes y su política realmente esté orientada a un

bienestar a largo plazo. Por lo cual existe una dualidad en estas acciones, debido a que se pueden interpretar como medidas de contención de la inflación del país, o que Chávez se encuentre en un estado de Incompetencia Inconsciente: No sabe que no sabe.

Trino Márquez opina en el periódico **ECONOMÍA HOY** que “la administración de Chávez ha demostrado una incompetencia nunca vista en Venezuela. Por primera vez en la historia del país, los precios del petróleo del petróleo alcanzan niveles tan altos como los actuales, sin que ello se traduzca en crecimiento de la economía. Además del elevado valor del crudo, el gobierno ha contado con los dineros provenientes del Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto al Débito Bancario, y sin embargo, este incremento de recursos para el Fisco Nacional no se ha reflejado en la reanimación del aparato económico.”

Chávez no ha sabido deslindar la Presidencia de la candidatura. Ha seguido dedicando esfuerzos a promover su persona en una especie de interminable campaña política, y no a gerenciar las interacciones de las diferentes organizaciones que intervienen en las distintas actividades del país.

SE SOLICITA UN GERENTE

Hace un par de años en Venezuela se respiraba en el ambiente una gran incertidumbre. Fue en 1998 cuando Hugo Chávez fue electo presidente de la República. Para ese entonces

ciertos sectores de la población temían que se comenzara un régimen dictatorial, mientras que otros tenían la convicción de que iba a nacer una nueva democracia. En pocas palabras, lo que se percibía era que el futuro del país era totalmente incierto.

Situaciones donde la visión y la misión organizacional (en este caso del país) son inciertas y volátiles requieren de líderes para fijar reglas que establezcan los objetivos. Esto fue lo que hizo Chávez.

El problema se encuentra en que una vez establecidos ciertos patrones que den cierta seguridad y estabilidad se necesita un gerente que sepa dirigir el cambio administrando los recursos y produciendo resultados a mediano y corto plazo.

La situación descrita anteriormente es la que se presenta actualmente en Venezuela, donde las nuevas reglas están impuestas, pero no son ni claras ni compartidas, y donde además no se ve una orientación hacia el mejoramiento. Justo en este momento es que Chávez debería demostrar cualidades gerenciales para administrar los nuevos recursos que tiene el país bajo la nueva constitución y generar bienestar social, mayores oportunidades de empleo y un ambiente de confianza para la inversión.

En general, se podría decir que Chávez ha sabido mantenerse como líder, pero le han hecho falta aptitudes y actitudes gerenciales, lo que es presagio de fracaso.



“HUGO CHÁVEZ FRÍAS COMO LÍDER Y GERENTE”

Equipo No. 1: PAÚL BENOLIEL, CÉSAR CIRIGLIANO, YNGRID QUERALES, M^o CAROLINA LUCES

Gerencia y liderazgo, Marzo de 2000

El 28 de Julio de 1954, nace en Barinitas, estado Barinas, quien cambiaría profundamente la historia de Venezuela. Sin embargo, es a partir del 4 de Febrero de 1992, cuando este personaje hace su aparición en el escenario político de Venezuela, aprovechando el descontento general que siente el pueblo, como consecuencia de 40 años de gobiernos “democráticos”, caracterizados por el paternalismo, bajo el dominio de los partidos predominantes AD y COPEI, los cuales fueron incapaces de satisfacer las expectativas de los ciudadanos y que, en la gran mayoría de los casos llegó a disminuir sus niveles de vida. Ante esta situación, amplios sectores de la sociedad vuelven sus ojos hacia un Don Diego de la Vega, o un Robin Hood, para que venga a rescatarlos de este desastre en el cual se encuentran inmersos. Es así como Hugo Chávez Frías, se convierte en el icono de sectores descontentos, aprovechando muy bien esta oportunidad para hacerse con todo el poder y convertirse en Presidente de la República de Venezuela.

El Comandante es un innegable líder con una gran habilidad para manejar masas. Es de suma importancia que el Presidente entienda la importancia de establecer una estrategia a futuro, sin embargo, ya que como se ha podido observar en este año de gobierno, este no parece tener un norte claro.

Un verdadero líder *debe ejercer su liderazgo aplicando la ética*, es decir, debe practicar lo que predica, y el Presidente no es precisamente un ejemplo de ello. Durante el recuento

realizado durante la alocución luego de su primer año de gobierno, era difícil identificar el país que estaba describiendo, lleno de avances en materia económica, social, y sobretodo (y quizás lo único cierto del discurso), avances en materia política. En su discurso señalaba que “se ha establecido una democracia verdadera: amplia, sólida, con descentralización, equilibrio de poderes, desconcentración: cinco poderes además.” Por el contrario, el poder que concentra el Presidente no ha tenido precedentes en la historia contemporánea de Venezuela: concentración de recursos y control sobre el poder legislativo y judicial. Se ha implantado una dedocracia sin precedentes. El discurso es una cosa, pero los hechos son otra.

Más insólito resultan las clases de ética que el Presidente ha dictado a los cadetes. Sus contradicciones no tienen límites, Chávez no parece un católico tradicional, sino un carismático, o un predicador evangélico, que utiliza un lenguaje voraz, lenguaje que emplea junto con expresiones bíblicas, invocaciones a Dios y chistes de doble sentido.

Otro elemento que alimenta la grandeza de un líder según Peter Koestembaum es el *equilibrio entre visión y realidad*, es decir, pensar en grande, pero

manteniendo la perspectiva, conociendo sus limitaciones.

Durante el discurso de celebración de su primer año de gobierno, Chávez nos presenta un país ideal, señalando entre sus puntos un aumento fantasma del empleo productivo, cuando la tasa de desempleo, calculada hasta el 20 de marzo 2000, llega al alarmante 18,4%, caída del ingreso real en un año del 5% ...y un desequilibrio general realmente preocupante. El Presidente ha señalado repetidas veces en sus acostumbradas cadenas la revolución “pacífica” de su gobierno. En Venezuela no se está dando una revolución ni una contrarrevolución, esto sólo existe en la cabeza del Presidente, quien está desconectado de la realidad.

Repetidas veces se ha escuchado en sus discursos la tendencia a dividir de los venezolanos entre realistas y compatriotas. La revolución pacífica es una frase vacía. La única y verdadera situación es que en nuestro país hay mucha hambre, altos niveles de desempleo y un empobrecimiento severo de la población: “506.000 personas pasaron en un año de los estratos AB-C al D-E”, según informa El Nacional el 18 de marzo de 2000. De lo anterior se puede apreciar que Chávez actúa con iniciativa, sin embargo no aplica el juicio en todas sus acciones, lo que penaliza el coraje de este personaje.

UN LÍDER NARCISISTA

Resulta fácil determinar que el presidente Hugo Chávez Frías es un líder del tipo narcisista, ya que el cúmulo de características asociadas a



este tipo de liderazgo encajan perfectamente con su manera de actuar y de dirigir al país.

En primer lugar, los Líderes Narcisistas se caracterizan por ser independientes y poco impresionables. En este sentido, Chávez es percibido por la mayoría como un líder totalmente independiente, tanto es así, que una de sus banderas para llegar a la presidencia y para entablar la ardua lucha política generada en el primer año de gobierno, es su repudio por las denominadas *cúpulas podridas* conformadas por AD y COPEI. Esta actitud no sólo se proyecta hacia los partidos políticos y sectores pudientes, sino que también condiciona las actuaciones del gobierno, el presidente sigue su propia línea de mando haciendo a un lado las decisiones de su equipo de gobierno e inclusive de algunas instituciones democráticas, por lo que se le ha acusado varias veces de autoritario.

Otra de las características del liderazgo narcisista es la motivación por la gloria y el poder, y el deseo de admiración. No cabe duda que en nuestro líder gubernamental esta motivación ha sido el motor de su carrera hacia la dirección del país. Seguramente, en la madrugada del 4 de febrero de 1992, el pensamiento de salvar a la patria y ser glorificado por su pueblo fue el catalizador fundamental para ir al frente de batalla.

Asimismo, en muchas de sus alocuciones al pueblo se han destacado sus deseos de gloria cuando nombra constantemente a Bolívar y se presenta a sí mismo como un luchador abnegado, dispuesto a sufrir cualquier martirio por el bienestar de su pueblo.

Entre otras características de este tipo de líderes tenemos que son buenos oradores, visibles y carismáticos, lo cual trae como consecuencia una gran habilidad para crear entusiasmo y atraer a la gente. Sin duda alguna, Chávez tiene una gran facilidad de expresión y carisma, características con las cuales busca mantener la influencia en sus seguidores, sobre todo en momentos de crisis en los que las palabras de aliento y esperanza pueden sustituir por momentos las necesidades de quienes lo escuchan. En consecuencia, no debe parecer extraño las constantes alocuciones en cadena de radio y televisión hechas por el presidente.

Adicionalmente, los líderes narcisistas se caracterizan por ser arriesgados y por aprovechar las oportunidades que se le presentan. Tal es el caso de Chávez, quien tuvo la oportunidad de dar un golpe de Estado que representó un gran riesgo, no sólo por el peligro asociado a un enfrentamiento militar, sino también por las consecuencias que dicha acción podría tener respecto a la aceptación por parte del pueblo y la ejecución exitosa de sus planes futuros.

Actualmente podría resultar fácil hablar de un golpe militar, pero en aquel entonces, luego de casi 40 años de democracia, esto representaba un riesgo enorme, ya que en las mentes de los venezolanos habían quedado atrás las dictaduras militares y parecía inconcebible la intervención de la milicia en la

vida política nacional. Igualmente, la idea misma de un golpe militar pone de manifiesto otra de las características del líder narcisista, que se refiere a la búsqueda agresiva de las metas. Dicha característica, también ha quedado demostrada en el carácter ofensivo y conflictivo de muchos de sus discursos, con los cuales busca ganar adeptos sobre la base de argumentos agresivos que generan el resentimiento y enfrentamiento de algunos sectores.

Bajo el mismo esquema, tenemos que Chávez es muy sensible a la crítica y mal oyente, lo cual en conjunto con su agresividad lo coloca en una posición un tanto intransigente que lleva al descontento de su propio grupo de trabajo y la generación de una imagen autocrática. Lo anterior se alimenta de otra característica del liderazgo narcisista referida a la compulsión originada por el compromiso con alguna visión de futuro, es decir, Chávez actúa de forma compulsiva o autoritaria producto de su compromiso personal con una visión utópica o parcial del futuro.

La innovación es otra característica que se ve reflejada en el presidente al adoptar una nueva manera de dirigirse al pueblo que difiere diametralmente del modo en que se han dirigido los gobernantes tradicionales, tanto a nivel del uso del lenguaje, como a nivel del contenido de las alocuciones.

Finalmente, la única característica del Liderazgo Narcisista que no se aplica al presidente Chávez es la que se refiere a la experticia y la visión de globalidad. Por un lado, el presidente es considerado inexperto para el cargo que desempeña, y por el otro, la globalidad de su visión es limitada pues deja de lado a importantes sectores de la sociedad.



CHÁVEZ COMO GERENTE

Venezuela como empresa a gerenciar, clama y requiere con urgencia de una gestión gerencial eficiente y efectiva en busca del crecimiento y desarrollo de las partes que la integran (el Estado, la Población, los Recursos naturales, etc). Como es bien sabido, para alcanzar el éxito y la calidad se debe recorrer un largo y exigente camino, apuntando siempre hacia **“una Filosofía Gerencial, basada en principios permanentes; donde exista el compromiso de cada uno consigo mismo, la organización y la sociedad”** (según Perry Gluckman). Todo esto se consolida dentro del marco del pensamiento y la gerencia sistémica, donde se comprende y se integra el sistema como un “todo”.

Al analizar al Presidente en el ámbito gerencial, se presentó la difícil tarea de juzgar una gestión cargada de una fuerte oposición por parte de los factores de poder, dentro de un clima de total caos, desconfianza y resentimiento social.

Un punto en contra de la filosofía gerencial empleada por el actual gobierno, es que pareciera estar basado en un pensamiento analítico, el cual separa y desarticula el sistema, tratando de entender cada una de sus partes por separado e independientes una de la otra, con lo cual el sistema pierde sus propiedades esenciales.

Esto se evidencia cuando muchos de los esfuerzos son enfocados a solucionar problemas políticos y sociales, descuidando los planes de recuperación económica y su interacción con los demás sectores. En vez de lograr la integración y armonía, se tiene un continuo estado de confrontación y conflicto de todos los sectores de la vida nacional: Iglesia,

medios de comunicación, empresarios y trabajadores, por la falta de metas claras que busquen satisfacer intereses comunes y no particulares, en beneficio de todo el país. La gerencia de las interacciones es muy importante, pues *el desempeño de un sistema es la suma de sus interacciones y no la suma de las acciones de sus partes tomadas separadamente.*

Por otro lado, el presidente demuestra con sus acciones y forma de hablar la Incompetencia Inconsciente, pues aunque él no sabe que no sabe, la clara idealización de sus objetivos, conjuntamente con su personalidad compulsiva y el fuerte deseo por alcanzar el éxito, lo llevan a un nivel de auto convencimiento tal, que siempre cree hacer lo correcto.

Promueve la competencia *vs.* cooperación, en vez de competencia y cooperación; lo que se observa claramente en los desequilibrios que sufre el propio partido de gobierno, pues existe una marcada confrontación de poderes para obtener cargos públicos. Además en algunos sectores existen conflictos y competencia entre civiles y militares, tal es el caso de PDVSA.

VENEZUELA COMO UN SISTEMA SOCIAL

Se debe gerenciar considerando todo el conjunto como un sistema social, pues se trata de un sistema que involucra gente, y cada quien juega un papel importante dentro del mismo, con propósitos propios.

En este aspecto se plantea un esfuerzo, por parte del gobierno, que debe motivar la participación de la población como entes críticos de la actuación política y la posibilidad de mantener un diálogo abierto y directo con el propio Presidente, y este a su vez mantener informado al pueblo de los planes de acción y de los logros obtenidos a través de los medios de comunicación, lo cual es un factor positivo para eliminar la incertidumbre y estrechar las distancias siempre existentes entre el pueblo y su dirigente (quien administra el poder que el pueblo le concede en un régimen democrático a través del voto).

En la gerencia no se confrontan problemas separados sino situaciones que consisten en sistemas complejos de problemas interactuando fuertemente (desórdenes), y es este el panorama socio-político en crisis y caos económico con el cual se encuentra Chávez una vez alcanzado el poder. En consecuencia, se tiene que **“los gerentes efectivos no solucionan problemas, sino que disuelven desórdenes”**. (Russell L. Ackoff). Un intento del gobierno para solventar la situación de desorden encontrada en el país fue la promoción del proceso constituyente para redactar una nueva carta magna, y de esta manera lograr un cambio de “fondo”.

Los sectores y poderes del Estado se encuentran en una situación realmente crítica, basada en estructuras desorganizadas, carentes de coordinación, articulación y administración de las interacciones entre sus partes. Además se suma a esto, la falta de motivación y esfuerzo por facultar a los miembros que las integran para capacitarlos, dentro de un ambiente óptimo de trabajo que estimule el desarrollo. Existe un clima de desmotivación debido a que se



desplaza a funcionarios competentes despreciando la carrera administrativa e incorporando a militares en cargos públicos.

Se presenta el momento y la necesidad de cambio para nuestra empresa: Venezuela; donde el Gobierno considera como única solución la llamada revolución (salto cuántico) pacífica y democrática, liderizada por Hugo Chávez Frías. Chávez es un militar y, no cabe duda, que su estilo gerencial es vertical. Es necesario definir el escenario donde se desenvuelve su gerencia dentro de un sistema capitalista en un marco de un mundo globalizado y la imposición de un libre mercado, que incrementa la dependencia económica del país al vaivén de la economía global. Siendo la industria petrolera la columna vertebral de la economía venezolana, es necesario analizar los planes de acción del actual gobierno en cuanto a la gerencia de este sector tan importante para la economía.

En un país donde las instituciones públicas perdieron su sentido y dirección, Chávez no se equivoca al decir que se debe recuperar la gobernabilidad, pero se debe tener mucho cuidado con la reestructuración de los lineamientos de una empresa como PDVSA. Chávez debe gobernar con los mejores y saber delegar funciones, pues se le tilda de *hombre orquesta*, en vez de asumir la posición de *director de orquesta* de los sectores y sus funciones.

Se piensa que los militares dedican mucho tiempo al análisis estratégico para luego atacar, lo cual funcionó

perfectamente para alcanzar el triunfo. Lo que no está funcionando es la etapa posterior a la guerra. Después de haber vencido al contrincante, las fuerzas ganadoras no saben qué hacer, pierden su rumbo de acción para mantener constante ese impulso que les concedió la victoria.

Esto es característico de lo que se llama *Visiones Negativas*: destinadas a vencer a alguien o a acabar con algo. Cuando se alcanza la victoria o se acaba con la condición no deseada, la Visión desaparece o muere; se pierde el sentido de dirección, se confunde el norte verdadero, se descuidan algunos principios fundamentales, se crea la confusión y se comienza a actuar por intuición, en forma reactiva.

La visión empresarial de Chávez se sustenta en una de sus frases favoritas: "Hay que tener tanto mercado como sea posible, y tanto Estado como sea necesario".

Se resalta insistentemente un claro objetivo a largo plazo, que es la creación de un bloque económico a través de la integración latinoamericana acorde con el ideal bolivariano bajo una política de la tercera vía, es decir, *ni un capitalismo, ni el Estado Estatista, sino todo lo contrario*; pero no indica el método que pueda permitirle lograr tan exigentes propósitos.

EL PRESIDENTE COMO GERENTE

Venezuela necesita un gobierno civil que profundice la democracia, que personalice el servicio público, que reactive el aparato productivo, que se esmere en la excelencia de las instituciones educativas y sanitarias, que dé pronta y eficiente respuesta a los reclamos comunitarios, que equipe y fortalezca a nuestras Fuerzas Armadas para la defensa de las fronteras y de la soberanía.

Buenas intenciones y una gran capacidad de trabajo no son suficientes. Como dice Peter Drucker: "***debemos hacer correctamente las cosas correctas.***" *Hacer correctamente las cosas incorrectas crea un enorme riesgo.*

Se requiere de gerentes que no sólo tengan una cantidad enorme de energía sino que sepan energizar a aquellos que lideran, que sepan transmitir una visión de futuro positiva, clara, y realista (alcanzable según las realidades presentes). Un líder que guíe, energice y entusiasme a sus seguidores con la verdad, además que valore y se nutra del proceso de retroalimentación de suma importancia para consolidar las relaciones y las acciones conjuntas entre éste y sus seguidores, para permitirle llevar a la práctica la visión de futuro y abrir un mundo de oportunidades, pues Venezuela cuenta con los recursos necesarios y el potencial humano para conseguir el éxito, sólo falta el motor de ese cambio: ***un verdadero líder que gerencie correctamente.***

Respuesta a la pregunta de la Portada: **O QUÉ**