

PONENCIAS

GUAYANA sustentable 6



Konrad
Adenauer-
Stiftung



Caracas, 2005

Índice

| | |
|--|----|
| Presentación | 5 |
| ING. ALFREDO RIVAS LAIRET | |
| Los dos rieles de la gobernabilidad | 9 |
| ANTONIO COVA MADURO | |
| Consideraciones socioculturales de la pobreza a propósito del libro <i>Detrás de la pobreza</i> | 21 |
| LUIS PEDRO ESPAÑA | |
| Comentarios generales acerca de la gobernabilidad en Venezuela | 43 |
| FAUSTO MASSÓ | |
| Los valores en las organizaciones | 49 |
| MIKEL DE VIANA, S.J. | |

Presentación

Ing. Alfredo Rivas Lairer

Quisiera comenzar este foro con unas palabras de Luis Pedro España quien dijo que, en los tiempos que corren, una institución que logre anunciar seis veces la realización del mismo evento, merece ser felicitada, porque en la actualidad donde la institucionalidad ha decaído en este país, mantener una institución como el Foro Guayana Sustentable, es una labor digna de ser reconocida.

En el breve recuento que se hizo acerca del Foro, tendría que añadir que cuando concebimos el primer foro en el año 1999, uno de los aspectos fundamentales que se trató fue precisamente la gobernabilidad y la pobreza. En esa ocasión, tuvimos la maravillosa oportunidad de poder tener en la mesa de discusión a personas como Aristóbulo Isturiz, Gerardo Blyde y otros que venían a hablar del gran problema de gobernabilidad que existía.

A partir del trabajo de Aristóbulo Isturiz, voy a hacer esta introducción. “¿Por qué la gobernabilidad se va a tratar en un foro de este tipo?”, indicaba Isturiz, a lo que respondió:

se trata de una situación en la cual un sistema o país están en una condición de alta perturbación por la cual tiende a un escenario de anarquía o conflictos sociales o la ‘anomia’ como lo llama Arturo Sosa, que es peor en cualquier situación conflictiva, porque hay diferencias que nadie controla. Éste es el país que vivimos hoy, año 1999.

Esa frase, pronunciada por Aristóbulo Istúriz, tiene una perfecta vigencia hoy en nuestro país. Es interesante releer estos libros y situaciones que ya fueron discutidas una vez y como le comentaba recientemente a una periodista, siento un poco de pesimismo, si es que lo puedo tratar de esa manera, al decir que después de seis foros, tenemos que volver a discutir problemas de gobernabilidad y pobreza.

En esa oportunidad, noviembre del año 1999, no se había aprobado todavía la Constitución y la propuesta que hizo el actual Ministro de Educación fue establecer el Día Nacional Constituyente para compartir lo referente a la participación en la búsqueda de la gobernabilidad.

En aquel momento, todos teníamos una gran esperanza en que la promulgación de la Constitución iba a resolver el problema de la gobernabilidad. Han pasado seis años y seis foros y estamos otra vez frente al problema de la gobernabilidad.

El profesor Antonio Cova va a hablar sobre este problema que no sólo afecta a Venezuela, al contrario, éste se ha ido extendiendo y existen casos extremos. Uno de ellos, reseñado por la prensa, es Costa de Marfil donde existe una situación de ingobernabilidad. Es por eso que hemos vuelto a traer a este escenario ese tema, por ser vital para la solución o para lo que queremos como una Guayana Sustentable.

Hace tres años en Alajuela, Costa Rica, hubo una reunión de todas las universidades latinoamericanas para tratar el tema del desarrollo sustentable, el cual siempre está girando en torno a la justicia económica, el orden social y el equilibrio ambiental, las tres patas del desarrollo sustentable. En la reunión, a la que asistieron las universidades latinoamericanas, la única universidad venezolana que firmó el acuerdo de Aludes, Asociación Latinoamericana de Universidades para el Desarrollo Sustentable, fue la Universidad Católica Andrés Bello.

El gran tema se centró en que nada hacemos con las tres patas del desarrollo sustentable: lo económico, lo social y lo ambiental, sino se enmarcan dentro de la gobernabilidad. En la declaración de Aludes, que después fue presentada en una reunión más amplia donde participaron las principales empresas mundiales como la Mitsubishi, Microsoft e IBM y universidades representativas como Harvard, la

Universidad de Berlín, la Universidad de Tokio y Aludes como bloque latinoamericano, se acordó incluir para lograr el desarrollo sustentable, la gobernabilidad.

Asociado a la gobernabilidad se encuentra la pobreza, que es un tema fundamental y uno de los elementos a resolver. Por ello, en la segunda parte del foro se va comentar el libro *Detrás de la pobreza* ya que encontramos que, después de seis foros, se ha incrementado en 25 puntos porcentuales la pobreza en Venezuela.

He allí una medida importante que justifica retomar el tema de gobernabilidad y pobreza en el foro Guayana Sustentable. Quiero agradecer a la Fundación Konrad Adenauer por el apoyo y contribución para la realización de este foro.

Muchas gracias.

Vertical line on the left side of the page.

Los dos rieles de la gobernabilidad

Antonio Cova Maduro

Es un placer estar nuevamente aquí en este espacio, donde tuve la oportunidad de compartir con Mikel de Viana hace algún tiempo unas palabras con ustedes.

Mi tema es “Los dos rieles de la gobernabilidad”. Les pido que para ello, tengamos en la cabeza la imagen de un tren que, para poder avanzar, necesita de dos rieles. Aunque ahora se habla de monorraíles, los trenes normales tienen que ir sobre dos. Esos rieles nunca se encuentran; en el momento en que se hallan es la catástrofe, por lo tanto, tienen que seguir siempre paralelos.

Debo comenzar con una declaración que me parece importante. Si cada ser humano tiene necesidades agudas, derivadas de su existencia, es decir, tiene que comer, bañarse, vestirse, calzarse, transportarse y refugiarse en una vivienda; todo eso supone dinero.

Si uno pudiese andar desnudo por las calles, moverse en un ámbito muy pequeño y vivir del aire, no habría ese tipo de problemas, y como decía un notable profesor que tuvo este país, el Padre Pernaut: “es por la escasez que tenemos necesidad de una ciencia como la economía, cuando no hay escasez no hace falta tener mentalidad económica porque hay abundancia”.

Todo eso le impuso al ser humano, conciencia de su inmensa debilidad para lograr lo que necesitaba desesperadamente con su único esfuerzo. En otras

palabras, una conciencia muy clara desde el comienzo de que una sola golondrina no hace el verano, de que no hay más remedio que solicitar la cooperación y la ayuda de los demás. Imaginen que cada uno tuviese que acudir a los ríos a buscar el agua para beber; que cada uno tuviese que cultivar, en su casa, algodón para hilar el producto del algodón y que cada uno tuviese que criar vacas. Si cada uno de ustedes tuviera que hacer eso todos los días, no habría vida.

El que no podamos nosotros solos, el que encima seamos tremendamente débiles, es decir, oímos menos que un perro, tenemos menos vista que un gato, ni hablar de un águila, tenemos menos olfato que muchos animales y menos velocidad que cualquier cuadrúpedo. Por eso Robinson Crusoe es un invento y el hombre solitario de Jacobo Rousseau que andaba por los montes desnudo y feliz, es un cuento muy bello para un libro pero en la realidad no es posible.

Se acuerdan de la película "El náufrago" donde el protagonista inventó que una pelota era un amigo para hablar e interactuar; y además ¿qué sentido tendría para una mujer ponerse bella?, ¿para que la vea quién?, por eso el mito del narciso que se veía todo el tiempo en el agua para darse ánimo, pero en fin, te arreglas y acomodas porque hay un grupo que te está viendo, es decir, los hombres nos necesitamos unos a otros de manera vital. El problema es que los hombres somos diversos.

Es una maravilla que seamos diferentes porque sería terrible que fuéramos como los "stormtrooper" de la guerra de las galaxias, de blanco e igualitos, o en la batalla de los clones, que le cortas la cabeza a uno y se caen todas las cabezas. Aunque a veces uno va a los centros comerciales y ve que todos los muchachos y muchachas son idénticos. No hay diferencias ni cambios, usan el mismo tipo de ropa; pero considero que ese es un defecto del mundo moderno.

Si los hombres somos diversos, es obvio que se nos presenta un problema, que de acuerdo a la notable filósofa-político Hanna Arendt, "como los diversos tenemos que vivir juntos y aceptarnos unos a otros, tiene que aparecer la política". Por eso, asombra la declaración que salió en el periódico: "La revolución es para siempre", porque se ve que la revolución es para unos cuantos y así, no es sostenible.

En esa idea de que somos diversos, tiene que aparecer la política que te propone una idea sensacional. La política es la actividad que garantiza que los diversos lleguemos a acuerdos. Cuando mis hermanos y yo queríamos que mi papá hiciera una cosa, íbamos y le decíamos a mi mamá para ver como ella lograba convencerlo a él, o como hacen los hermanos, cuando descubren que la hermana menor es la hija querida del papá; la convencen a ella de que vaya y le pida que los lleve a Guri, entonces ella viene y como un gatito se le pone en las piernas y empieza: "papi, papi, yo quiero ir a Guri con mi hermano", para convencerlo.

Esa es la política, la capacidad de llegar a acuerdos porque es preferible hablar que proceder, como lo que está sucediendo en Darfur, Sudán donde el uso de las armas y el atropello es vital para imponer. En otras palabras, la política nos viene impuesta por una razón, porque la alternativa restante es espeluznante. No es que me encanta ser político, es que la alternativa es espantosa. La prensa española está llena de eso a cada rato porque no hay política, no hay manera de llegar a acuerdos y consensos.

El inglés Hobbes en el siglo XVII de la era cristiana, propone una idea adicional a ésta que les he explicado. Ésta consiste en que si cada individuo tiene la necesidad de garantizar la satisfacción de sus necesidades perentorias, si tiene que comer, vestirse y divertirse, el problema reside en que eso no le pasa solamente a un hombre o a una mujer, les pasa a todos y si la tiene todo el mundo, eso va a forzar a acudir al criterio de eficiencia.

En el siglo XVII, Hobbes introduce esa idea en la discusión que significa que si tengo que lograr lo que quiero, pero todo el mundo tiene que lograrlo, inmediatamente se plantea el ¿cómo hago yo para conseguirlo? Si dicen, "sólo hay diez entradas" y hay quince personas, yo vuelo a donde van a repartir las entradas, apartando al que tenga delante de mí.

Observen las horrendas escenas de Darfur y Costa de Marfil cuando van a repartir la comida que trae las Naciones Unidas. La gente comienza al principio a hacer su cola y al rato, comienza el caos, sobre todo si les dicen que va a llegar tarde o poca. El problema reside en la relación, poca agua mucha sed, es como

en esa otra relación: muchas ganas, poco puesto público, es decir, abundancia y escasez cuando se aparean de esa manera es una receta para graves problemas.

Entonces, ¿qué es el criterio de eficiencia?, el descubrimiento muy rápido, y eso lo planteó Hobbes en el siglo XVII, a raíz de la Revolución Inglesa de Oliver Cromwell de los puritanos ingleses, de que sólo hay dos instrumentos realmente eficientes para lograr lo que se quiere: la violencia y el fraude.

Esa es una receta porque entre la violencia: “¡yo soy el que te voy a quitar o te voy apartar!”, y la mentira al decir que te ofrezco algo que yo sé que no es posible, consigo lo que quiero. Si yo quiero estar de primero en una cola, puedo decir a la gente que la cola es en otro lado y mientras se van, agarro el primer puesto. Si cada uno de los que está allí usa uno de esos dos instrumentos, entonces todo el mundo mintiese.

El desenlace no se hace esperar. Según el argumento de Hobbes, si esa sociedad donde tienen que descubrir la vida y coexistir los diversos, adopta esa ruta, la fuerza y el fraude, terminaríamos de manera inexorable en una especie de Mad Max o Water World.

Se entiende que una sociedad así, es una sociedad de una violencia insoportable en la que va llegar un momento donde todos se van a ver obligados a aceptar que no se puede convivir; eso está admirablemente planteado en Parsons, el gran sociólogo norteamericano del siglo XX. La gente tiene que aprender desde pequeño qué cosas no puede tener, qué cosas deberán reprimirse y ya Freud también plantea el problema de la represión.

Estamos hablando justamente del problema de la gobernabilidad porque si los seres humanos se dan cuenta de que dejas a su libre juego la vida, eso los lleva inexorablemente a Mad Max. Entonces, deciden enajenar su propia voluntad y posibilidades en un representante que es el famoso Leviathan de Hobbes que plantea la necesidad de, elige a alguien que ponga orden a la situación.

Algunos revolucionarios franceses de 1790 vieron esta situación. Si la Revolución Francesa seguía por ese camino llegaría a manos de un dictador tal como Napoleón Bonaparte. Este escenario sucede porque la gente no puede

vivir así. Cuando los hermanos empiezan a pelear, se oye la voz de la madre o del padre y entonces todo se calma. Si no es así, riñen por los caramelos, las galletas o porque uno le quitó el carrito al otro.

Esa es la razón inexorable según Hobbes de la fuente y legitimidad del poder; es una legitimidad absolutamente instrumental, es decir, el único instrumento que va a poner orden y que va a impedir que peleen unos con otros es el monarca, el rey, el dictador o el líder; él es el que va a garantizar la ausencia de problemas.

Sin embargo, los griegos de la antigüedad proponen algo notable. Aunque alguien debe tener el poder y asegurar la gobernabilidad, ese poder nunca debe entregarse completo a un solo hombre; nunca debe entregarse por un tiempo indefinido y el que va a ejercer el poder tiene que responder por lo que hace. Por lo tanto, va a ser evaluado y juzgado; de esa evaluación y juicio va a depender, incluso, su vida. Esto es algo sumamente importante porque es la forma de protección de una sociedad ante cualquier problema que pudiera haber. Por ello, es que en Grecia nace la política.

La política no es solamente el arte de que los diversos puedan coexistir, sino, que es la única forma de gobernar la *polis*, que es la ciudad griega. Pero, desafortunadamente desdeñamos a la política tanto en la actualidad, sin darnos cuenta que sin ella o lo que es peor, contra ella, solamente puede existir la arbitrariedad con la tenebrosa compañía de la violencia desnuda de los más fuertes.

Si no hay política sólo queda la arbitrariedad. La única protección contra eso es que exista la política, es decir, la política permite que alguien alegue: “¿Dónde está la ley que dice que usted me puede quitar de aquí?, explíqueme y pruébeme que es un error estar aquí, si llegue primero y cumplí con las normas”. Eso es fundamental para la salud de una sociedad.

Aunque es fundamental que exista la política, es necesario hablar de la igualdad. Hobbes argumentaba que si todos los humanos queremos y debemos lograr cosas para satisfacer nuestras necesidades, eso nos hace iguales. El que todos tengamos la necesidad de comer, vestirnos y dormir, hace que seamos iguales puesto que tenemos las mismas necesidades.

Somos iguales porque descendemos de Adán y Eva y llegamos con el pecado original. Pero no sólo por eso, sino que compartimos la culpa por la salvación de Cristo y esa es la gran discusión en la Universidad de Salamanca, si los indios fueron redimidos por Cristo al igual que todos los europeos, son iguales a nosotros.

Es una forma de llegar a la misma conclusión a través de una discusión teológica cargada de consecuencias políticas. Si Cristo nos hizo compartir la redención de la culpa compartida según el pecado original y esto es lo que nos hace iguales, llegamos a la misma conclusión de Hobbes, los seres humanos somos iguales.

Pero desde que nacemos, no estamos dispuestos a aceptar que nadie tenga corona y en Venezuela menos. Estar en una cola y que alguien llegue vestido de verde y pase primero, no es aceptable. O que estés en un banco y el más vivo le dé un caramelo a la cajera y pase primero tampoco es admisible. Es decir, la lucha por la igualdad se lleva en el corazón.

Eso, impuso en los griegos la llamada isonomía que es la igualdad de todos. ¿Se acuerdan del cuento de la bella durmiente?, todos estaban celebrando junto a la bella princesa Aurora y aparece la bruja maléfica "carabos", y muy molesta porque no la invitaron maldice a la niña y dice que morirá. Al igual que la aparición de "carabos" cuando aparece en escena la igualdad que expresa que o todos son invitados a la fiesta o ninguno, ¿se han dado cuenta de que este es el país de la homologación?, y eso lo puede decir cualquiera que esté aquí y haya trabajado en organizaciones burocráticas. La gran batalla es siempre por la homologación, o todos abajo o todos arriba, pero no cuatro arriba y mil tontos abajo.

La igualdad es un ácido muriático en una sociedad, si ésta no cumple. Eso hace que entremos a un período complicado de la historia humana ante la presencia del poder y la política en medio de la aguda reivindicación de la igualdad.

La igualdad es que todos tengamos acceso a los bienes. ¿Por qué no voy a ser linda, adelgazar, ir a una universidad, viajar y disfrutar?, si los demás pueden, ¿por qué yo no? Muchas sociedades tienen que enfrentar este problema e intentar resolverlo porque este es el meollo de lo que llamamos gobernabilidad, es decir, ¿cómo dirigir una sociedad donde todos y cada uno cree? Aquí "cree" es la palabra clave porque las personas creen que tienen iguales derechos a disfrutar de lo que todos producen.

Esa sublevación que se ve en algunas amas de casa que dicen: ¡la que cocina, lava, tiende las camas, yo soy la única que no tiene vacaciones ni cine, se acabo esto!, es el mismo combate que tenemos que ver en la sociedad.

En el caso venezolano, esta situación se complica porque hay algo que nos acompaña desde el mismo día de nuestro nacimiento como nación independiente y soberana. Eso que nos acompaña desde el 19 de abril de 1810 es, o hay para todos o no hay para nadie, y eso está presente hoy y va a seguir siendo fuente de problemas.

Si eso es así, es evidente que todos tienen que contribuir a crear la riqueza que hay que compartir y si lo primero que hay que tener es un saco para meter la mano, todos tenemos que hacerlo y eso impone dos momentos estelares en la vida de una sociedad:

- La asignación del ¿qué? y el ¿cómo? para cada contribuyente. Es como llegar a una casa de playa; a cada quién se le asigna una tarea para vivir durante los quince días que van a estar allí.

Pero existe un problema clave, el Senador Kerry fue a Vietnam mientras que el gobernador Bush estaba en los Estados Unidos haciendo su servicio militar lejos de las balas del Vietcom. ¿Por qué tengo que ir a Los Pijiguaos mientras el otro se queda en el Hotel Intercontinental Guayana?, es decir, si todos vamos a contribuir para crear riquezas, ¿dónde está la colaboración de esta persona?, ¿lavando baños?, ¿limpiando pocetas?, mientras que el otro está en su oficina con aire acondicionado, de viaje en viaje y misiones diplomáticas.

EL OTRO MOMENTO ESTELAR ES MÁS DIFÍCIL:

- Asignar beneficios y recompensas justas y equitativas a cada uno de los que hayan contribuido.

Los hombres primitivos no tenían armas y tenían animales de caza más salvajes que los que tenemos hoy. Como tenían que cazar a esos animales, organizaban las partidas de caza para obligar al animal a que se lanzara por un despeñadero. Una vez muerto el animal, venía el reparto, ¿a quién le toca el lomito? ¿la parte

trasera?, ¿y las pezuñas?, ese es el problema, ¿a quién le toca ir primero en el avión? y ¿a quién le toca ir en una de las ruedas? Un problema es la asignación de los temas y otro es el reparto de los beneficios.

Siempre en las bandas de mafiosos, bandidos y hampones el gran problema se presenta cuando se preguntan ¿a quién le va a tocar la 4 x 4?, ¿al que recibió el balazo?, ¡no!, al que dirigió todo. Por esto, las peleas entre mafiosos y narcotraficantes vienen del resultado del reparto.

Eso ha sido fuente de problemas y complicaciones en todas las sociedades y épocas, pero en Venezuela se presentó con un pequeño detalle. Ideologías aparte, la riqueza nacional no es creada por todos; esa riqueza nacional es extraída desde Cubagua cuando arrasaron con las ostras, primero sacaron las perlas y después se comieron las ostras.

En el siglo XX la situación se complica y en Guayana buscan la riqueza en el cerro, es decir, que más que crear riqueza es extraerla. Entramos en el segundo problema: lo que no fue creado por todos ahora hay que repartirlo a todos. ¿Quién iba a repartir esa riqueza extraída?, Hobbes habría propuesto entrar en escena al Estado.

El Estado más que gobernar, tenía que distribuir entre todos la riqueza. Hay que leer a Fermín Toro para saber cómo era el Estado, quiénes eran los primeros que estaban tomando la fotografía, quiénes eran los que estaban allí porque desde ese momento comenzó a aparecer la irrupción súbita de comensales no invitados.

En el siglo XX, Venezuela ha tenido el fenómeno de la bruja maléfica “carabos”, por lo menos tres veces. ¿Qué significó Castro o Cipriano?, ¿qué representó Castro con su compadre Gómez?, el que trae a sus andinos y dice: “apártese el resto que aquí llegamos nosotros”, y ¿qué fue el trienio adeco del 45 al 48?, la misma historia. Está por verse si la misma historia va a pasar ahora para aprovechar lo que nosotros teníamos.

Desde fines del siglo XVIII, se entiende que el nacimiento y desarrollo de la riqueza, que es lo que propone la economía como ciencia, no es posible sin el afán de lucro y por consiguiente sin que cada cual que interviene crea que su contribución individual le da derecho a tener riqueza. El Estado comunista ya

probó la realidad al creer que por solidaridad la gente va a crear riquezas. Como decía Den Siao Pin, todo el mundo quiere ser rico, pero sólo cuando todo el mundo quiere ser rico es que la gente está dispuesta a trabajar esforzadamente.

No es una incorporación al proceso productivo por valores sino porque allí hay, lo que los venezolanos llaman, un gran negocio. Entonces, viene una segunda pregunta clave en la argumentación que propongo: ¿cómo garantizamos la igualdad de acceso de todos a los beneficios aceptando la idea del beneficio individual y del afán de lucro? Si sólo por tener riqueza la gente va a participar, ¿cómo le digo después que la riqueza hay que distribuirla entre todos?

El comunismo respondió que tenía que privar el reparto sobre la producción, pero todo el mundo sabe cómo terminó eso y en Cuba poca gente recuerda que en los años 60 en los cinco primeros años de la revolución hubo una gran discusión ética entre qué debe privar, el incentivo moral o el incentivo material. Parece mentira que una sociedad que suscribía al materialismo histórico concluyera que tenía que privar el incentivo moral.

El mundo ve la situación actual de Cuba, donde el incentivo moral condenando al incentivo material, termina con una sociedad que no es capaz de crear riquezas y al no haber riquezas, sólo puede repartir sus miserias. Con esto llegamos a lo que propone el título de la conferencia, la gran controversia entre qué empuja a crear riquezas y qué impone hacer la riqueza accesible a todos por el problema de la igualdad.

Los dos rieles han sido hasta ahora, por una parte, el impulso para crear riquezas, y por otra parte, la necesidad de repartir esa riqueza de modo equitativo a todos. Si los dos rieles, del afán de lucro y de la necesidad de reparto equitativo, son fundamentales para que el tren llegue a su sitio, ¿pueden permanecer disociados en la vida de la sociedad? Si permanecen separados es evidente que uno va a sufrir. El fracaso del comunismo no hizo más que probar que si uno crece mucho y el otro no, tarde o temprano el tren se para, y esa es la crítica que hacen los neoliberales y los globalizadores.

Esto es como ese famoso argumento teológico. Si Dios es infinitamente bueno y misericordioso, ¿por qué permite el infierno?; no solamente lo permite, casi lo

ha creado. La necesidad de responder esa pregunta ha producido todas unas argumentaciones teológicas muy importantes de porqué Dios permite el mal y el castigo; de cómo una vez que acepta la libertad humana no hay otra alternativa, o sea, que Dios termina siendo muy lógico.

A veces somos los hombres los que nos empeñamos en no serlo. Entonces, podríamos insistir en que debido a la desigualdad de las contribuciones individuales no tiene que producirse igualdad en la distribución y goce de la riqueza producida. El problema es: ¿quién va a decirselo a la gente?

Ante la ausencia de respuesta a esta grave dificultad, aparecen al final del siglo XX, dos narrativas para entender el mundo. La narrativa esplendorosa y glamorosa de la globalización con su idea de la libre creación y circulación de bienes para todos y a su lado una narrativa oscura y tenebrosa que versa: ¿cómo quedamos ahí los que no nos beneficiamos?

El primer riel parece ir hacia delante, es decir, la creación espléndida de riqueza y de beneficio se puede ver en el norte de Bogotá, norte de Valencia, Edo. Carabobo, este de Caracas, y cabe decir, en Puerto Ordaz. Esa es la primera narrativa. La segunda narrativa se queda más rezagada. Esa es la del sur de Bogotá, sur de Valencia, oeste de Caracas y San Félix de Ciudad Guayana.

La pregunta clave con la cual concluye esta conferencia es: ¿puede haber estabilidad política y salud social?, aspectos sin los cuales una sociedad no es viable. Cuando una parte apreciable de esa sociedad siente que se le está pidiendo mucho, pero se le está concediendo poco, ¿es posible una sociedad así? Ese es el gran problema que el mundo confronta actualmente.

Frente a nosotros tenemos pruebas y ejemplos del gran dilema y sus resultados. Basta con mencionar en el Subcontinente Asiático, en la parte pacífica de Asia, a Taiwán y Singapur que partiendo de una gran pobreza se han empeñado en probar que es posible crear riquezas y compartirlas y que los grandes esfuerzos si pueden conducir a un reparto de la riqueza que fue producida por todos.

Desdichadamente también está otro ejemplo, Costa de Marfil, la sociedad más exitosa del África Occidental, hasta hace poco. Después de haber sido la sociedad

más urbanizada y exitosa del África Occidental, ahora vemos como se desbarata en el caos, donde las fuerzas del gobierno son las que están generando el caos y trayendo los problemas.

Estas realidades, aunque no lo creamos, pueden ofrecernos no sólo esperanzas sino ejemplos de instrumentos para lograr que la contribución que todos debemos hacer a la riqueza de una nación pueda desembocar en beneficios que la mayoría comparta.

La gran tarea es cómo hacer que esto sea factible; que lo que todos contribuimos a crear podamos disfrutarlo. Ése es el gran desafío que tiene este país y el continente entero en este momento.

Sólo me queda desear que este evento sea una contribución a ese esfuerzo. Muchas gracias por su atención.

Consideraciones socioculturales de la pobreza a propósito del libro *Detrás de la pobreza*

Luis Pedro España

En primer lugar quiero agradecer a las autoridades de la UCAB Guayana por habernos cedido un espacio en esta reunión anual de Guayana Sustentable, para presentarle a la comunidad universitaria el último producto del proyecto de investigación sobre la pobreza.

Este proyecto editorial, hemos tratado de presentarlo con la mayor cantidad de recursos pedagógicos posibles, incluso estéticos, porque como ustedes entenderán, éste es un libro que habla de la pobreza, pero no es un libro para los pobres. No es un manual de autoayuda, sino, un libro que pretende tener un conjunto de recomendaciones y propuestas que pueden desprenderse del análisis de la dimensión sociocultural de la pobreza. El libro va dirigido fundamentalmente a aquellos que forman parte de la dirigencia, personas como ustedes que están dirigiendo, o algún día van a dirigir, instituciones capaces de transformar la realidad que vive el país.

La investigación tiene siete años realizándose, y ha tenido un conjunto de productos. Éste, es quizás, su producto más madurado porque esta investigación comenzó precisamente con los problemas o las causas socioculturales de la pobreza en Venezuela. Nuestra línea de investigación sobre los estudios de la pobreza en Venezuela abarca distintas dimensiones que comprenden las diferentes

causas de naturaleza socioeconómica, política —institucional, geográfica— demográfica y por supuesto socioculturales.

En la investigación sociocultural tratamos de hacer una exploración desde el punto de vista positivo; entrevistamos a catorce mil familias venezolanas con un instrumento bastante extenso, proceso que duró casi dos años. Ésa es básicamente la base empírica de esta investigación que aborda un ámbito de la realidad social que suele ser bastante intangible, difícil de concretar o cuantificar y a veces, teñida de muchos mitos y prejuicios.

Uno de los trabajos de investigación que nos propusimos fue tratar de desmitificar muchas de las cosas que creemos que están detrás de la pobreza pero que efectivamente no están y que más bien están delante de la pobreza, característica que no nos permite ver lo que está detrás, que suele estar un poco más oculto y escondido para el observador común.

Este libro se centra en la dimensión sociocultural de la pobreza, sin embargo, se nutre de lo que ha sido el avance de la investigación, tanto en su aspecto político-institucional como en el socioeconómico. Por lo tanto, es el producto más madurado de la investigación.

En la eliminación de los mitos, tratamos de ver si efectivamente la religión tenía algo que ver con la pobreza; si en los grupos a los cuales pertenecen las personas, sea por grupos, hetáreos, por género, finalmente es el esfuerzo lo que se dedica para construir su mundo material; si finalmente esas cosas son las que explican la situación personal de pobreza o no.

Investigamos a los inmigrantes que de manera innata están capacitados para surgir. Tratamos de descubrir si esa frase repetida una y mil veces de que los inmigrantes llegaron a Venezuela con una mano adelante y otra atrás, y fue con esa mano adelante y otra atrás que hicieron fortuna, riqueza o construyeron una prosperidad sobre la base del trabajo, era cierta o si eso trascendía incluso a los hijos de los inmigrantes.

Voy a hacer una presentación bastante general porque la idea es que compren el libro, pero debo decir que éste no es el libro de una sola persona, ni un equipo

sino que es el trabajo de una institución. De alguna manera, la Universidad ha estado detrás de esta investigación y la ha apoyado por siete años y entonces, si bien, allí tienen que aparecer unos nombres, es la institución la que finalmente es responsable de este trabajo.

La investigación parte del principio de que tiene que existir una relación entre lo que la gente tiene en la cabeza y lo que tiene en el bolsillo, es decir, entre lo que la gente piensa, dice y hace, respecto a su situación material.

En principio, no vamos ahondar en cuál es la direccionalidad de la causalidad. Si lo que usted tiene en el bolsillo condiciona lo que usted tiene en la cabeza o si lo que usted tiene en la cabeza condiciona lo que tiene en el bolsillo, sino que, sencillamente vamos a partir del hecho de que existe una relación entre esas dos cosas. Si existe una relación entre esas dos cosas, vamos a tratar de influir en ella de manera tal de afectar esa posible causa de la pobreza, que es lo que llamamos los factores socioculturales.

Los factores socioculturales, es decir, la cultura, abarcan muchas cosas pero la materia prima de la cultura son las creencias. Las creencias no son solamente de naturaleza religiosa, sino aquellos símbolos e ideas a partir de los cuales las personas explican el mundo en el que viven.

Las personas se explican aquello que les pasa porque la diferencia clave entre los seres humanos y el resto de los seres vivientes es que el comportamiento de los seres humanos no está determinado biológicamente. El componente de determinación biológica en ellos es mínimo, por lo tanto, actúan en función de motivaciones. El comportamiento instintivo es mínimo, por eso, el instinto de madre no existe, se aprende.

Entonces, dado que el comportamiento de los seres humanos está basado en sus motivaciones, interpretaciones y símbolos que construyen para interpretar su propia realidad; suponemos que hay algún tipo de condicionamiento entre lo que las personas creen e interpretan de su realidad, y lo que finalmente es su acción o comportamiento.

De las creencias, apreciaciones e interpretaciones que tienen las personas sobre su mundo material, evaluamos aquellas que tienen que ver estrictamente con la vida material, el hecho productivo, la generación de riqueza y la distribución de esa riqueza. De allí se concluye que, el punto de partida teórico es que hay tres grandes dimensiones que afectan el mundo de las motivaciones; el mundo de los seres humanos, para producir riqueza y para distribuirla. La primera de esas tres grandes dimensiones es la dimensión psicosocial.

La dimensión psicosocial es lo que los psicólogos sociales llamarían el control sobre la realidad, es decir, si los individuos creen que lo que les pasa tiene alguna relación con lo que ellos hacen o si no hay ninguna relación; es que el control de la realidad no está en ellos sino que está fuera de ellos. Eso es lo que se conoce como el control externo de la realidad o el locus externo de control.

El locus externo de control es suponer que su vida depende de Dios quién es una fuente de panteísmo según la cual no se mueve una hoja sin que su voluntad lo decida. Por lo tanto, su condición material es imposible de cambiar si Dios no quiere que cambie.

Puede ser Dios, el destino, la suerte, María Lionza, el Negro Felipe; puede ser cualquier categoría metasocial que está fuera de esta sociedad. Ése es el control de la realidad más externo que puede tener una persona. También puede ser externo pero no estar ubicado fuera de la sociedad, sino estar dentro. Por ejemplo, su mamá.

Si su mamá controla su voluntad, pues aquello que a usted le pase no es responsabilidad suya sino de su madre o del Estado o del gobernador o del alcalde, es decir que también puede haber un locus de control externo que no está ubicado fuera de la sociedad en el más allá sino que está ubicado en el más acá en la tierra, instituciones, en personas, en procesos que no controlamos los poderosos, los ricos, los banqueros, el imperialismo.

Aunque todas esas cosas pueden ser locus de control externo; es más dependiente, no es metasocial sino dependiente. Las personas que tienen más dificultades para enfrentarse al hecho productivo, para controlar a la naturaleza, para ser modernos, son aquellas personas que finalmente creen que su locus de

control está fuera y por lo tanto, el control de su realidad no depende de ellos sino que depende de otro.

Los que tienden a ser modernos, que sienten que son responsables de sus propios actos, son aquellos que tienen un locus de control interno individual o interdependiente. Individual es de aquellas personas que se creen superman, que pueden con todo, que todas las adversidades son posibles de vencer. El máximo de la modernidad es la famosa frase de Bolívar en el terremoto de 1812: "Si la naturaleza se opone, lucharemos hasta que nos obedezca"; ese es superman, ese es el grado de control sobre la realidad completo, individual y con una mentalidad moderna.

Sin embargo, el hombre moderno actual sabe que su voluntad determina o condiciona, en buena medida, lo que le ocurre; pero que eso depende también de otras personas, instituciones, creando así, una suerte de interdependencia; un grado de control interno pero interdependiente. Esa es una dimensión que evalúa el estudio. A partir de allí, clasificamos a los venezolanos, a estas 14.000 entrevistas en función de 4 variables: control interno dependiente, independiente, individual, control externo no metasocial y dependiente.

La segunda dimensión es la social, que se genera de la interacción entre las personas en la esfera de lo público. En esa interacción, el comportamiento de los individuos está regulado por las cuatro dicotomías que se mencionan a continuación.

La primera dicotomía es llamada *Neutralidad Afectiva versus Afectividad*. Lo de afectividad y neutralidad afectiva no tiene que ver con relaciones afectivas entre las personas sino con la relación social que se establece, si busca una gratificación inmediata o si más bien es capaz de posponer la gratificación. En la sociedad moderna estamos posponiendo permanentemente la gratificación, no para sacrificarnos, como diría cierta moral católica, sino para tener una gratificación mayor de aquí en adelante.

El hecho de la inversión y el ahorro, no es más que interactuar socialmente sobre el principio de la neutralidad afectiva. El consumo inmediato, el no ahorro y

por lo tanto la imposibilidad de que una sociedad invierta, es cuando las relaciones sociales buscan la gratificación inmediata, es decir, relaciones de afectividad.

La segunda dicotomía, es la dicotomía *Especificidad versus Difusividad*. Si la interacción social es en los ámbitos públicos, no está interactuando con su mamá, ni con sus hijos; está interactuando con la sociedad, el profesor, el policía, compañeros de trabajo. Puede ser específica o difusa; difusa es propia de una sociedad no moderna, difusa es que esta interacción no es una interacción, alguien que no conoce está dando una conferencia y está aportando un conjunto de información. En cambio, la relación social que estamos estableciendo ustedes y yo es una interacción específica; tal como sucede en un salón de clases, yo soy el profesor y ustedes un grupo de alumnos.

En una sociedad tradicional, las relaciones sociales en ámbitos públicos tienden a ser difusas, no específicas, es decir, se definen en el momento de la interacción. Si al profesor le gustó una alumna, empieza a enamorarla. Esto no es propio de una sociedad moderna pero sí de una tradicional, porque usted se relaciona como persona completa no como persona específica según el rol que ejecuta.

Las relaciones pueden ser de *universalidad o particularismo* y cuando se llega a esta regulación de comportamiento, se recuerda a Cabrujas. En ese famoso artículo, que frente a las reglas, el venezolano pretende un comportamiento particular y no un comportamiento universal, Cabrujas decía que cuando se pasa un semáforo en rojo y el fiscal lo detiene, la conclusión del detenido es que ese fiscal la tiene agarrada con él. No hay la apreciación de que hay una regla universal, de que en rojo los carros se detienen y que hay un señor que está para hacer cumplir esa norma.

En una relación particular, como usted interpreta que el fiscal lo quiere fregar, inmediatamente le miente y trata de establecer una relación particular con el fiscal; su mamá está enferma, está muy apurado, dejó solo y sin llaves a su hijo, la homilla del gas está prendida; cualquier situación particularista para que le permitan obviar esa regla que es universal. En una sociedad moderna, la regla es universal y no importa cuál es la situación particular que lo llevó al rompimiento de esa norma. Tiene que cumplir la consecuencia de haber roto esa norma.

La última orientación que regula el comportamiento en una sociedad moderna y tradicional, es la *orientación hacia la colectividad y la orientación hacia sí mismo*.

En ámbitos públicos, la orientación del comportamiento de los individuos es hacia la institución que representa. Un gerente con cabeza moderna no compra un ramo de flores para la novia con la tarjeta de crédito corporativa; no confunde lo que es la resma de papel para el trabajo con la resma de papel que tenía que llevarle al hijo para que la llevara a la escuela al día siguiente. Además, es capaz de entender cuáles son los fines de la organización y los de sí mismo y no los entrecruza, ni los intercambia.

La quinta dicotomía regula *cómo usted evalúa a los demás*. En una sociedad no moderna a las personas se les evalúa por quién es. En algunas oportunidades me han preguntado: ¿es descendiente del prócer?, y les digo: "tengo la sospecha de que no". Creo que hay un cardiólogo apellidado España que fue muy famoso en la Compañía de Jesús porque atendió a muchos curas, entonces como me ven con los curas, todo el mundo cree que yo soy el hijo del Dr. España, y nuevamente les digo: "no, yo soy el hijo del comerciante, el señor España, que estudio hasta sexto grado y de broma". Esa es la típica relación de una sociedad que no es moderna, que trata de evaluar al otro en función de dónde viene: ¿usted es España de los de dónde?

En una sociedad moderna no importa de dónde viene, no importa quién fue su mamá o su papá, no importa cuál es su linaje, no importa si proviene de una casa noble o de una casa proletaria o vulgar. Lo importante es lo que hace y lo ha hecho. Se le evalúa en función de su desempeño.

La tercera dimensión es quizás más fácil de entender, es la que más se mueve mientras las dos anteriores tienden a permanecer inalteradas en el tiempo. Más adelante se señalará cuáles son los próximos pasos de esta investigación, pero ese tipo de resultado tanto de control sobre la realidad como de preferencias valorativas, suele ser bastante estable en el tiempo, lo que sí cambia es lo que tratamos de medir. En el ámbito político institucional una de las cosas que se pueden medir desde el punto de vista de las creencias y que es pertinente para el ámbito económico, porque de eso es lo que se trata el estudio, es el grado de

confianza o desconfianza que tienen los venezolanos a las instituciones y a las personas diferentes a su familia.

En una sociedad no moderna el centro de seguridad y lo que genera certidumbre en las personas, es la semejanza, el conocimiento específico de otras personas y lo local. Un individuo que vive en una sociedad tradicional al salir de su pueblo se siente desamparado, se siente extranjero, e igualmente cuando viene alguien de otro pueblo es visto como una amenaza porque la fuente de certidumbre son sus iguales, sus relaciones primarias, lo local.

En una sociedad moderna la fuente de certidumbre es el sistema experto, las instituciones. En una sociedad moderna usted se monta en un avión a treinta mil pies de altura sin saber siquiera cómo se llama el piloto, no hace falta; es el sistema experto, es decir, el conjunto de normas y procedimientos que regula que un avión despegue, que se encarga de preguntarle al piloto si tomó alcohol anoche o no.

En una sociedad moderna usted confía en las instituciones porque es la fuente de certidumbre, por supuesto, es una confianza que fluctúa porque las instituciones pueden no funcionar. Si compra un vehículo, probablemente no tiene idea de cómo funciona, ni siquiera sabe cómo funcionan los frenos; sencillamente confía en que hay un conjunto de normas en los fabricantes, en las normas que regulan el tránsito terrestre, que hacen que eso sea un vehículo seguro. Si comienza a observar que hay cierto vehículo que se voltea, que se le explotan los cauchos, que cuando frena acelera y cuando acelera frena, pues entonces le pierde la confianza a esa marca.

Dentro de una sociedad moderna, hay desconfianza, pero la fuente de confianza son las instituciones, los sistemas de expertos, los sistemas burocratizados. Por lo tanto, una sociedad que tienda a desconfiar mucho de sus instituciones, no es moderna o por lo menos es menos moderna que otra sociedad en la cual hay una importante confianza en sus instituciones.

Elementos teóricos: Cultura moderna y medición

◆ Dimensiones estudiadas

Psico-social: control sobre la realidad

- ◆ Interno: Individual o Interdependiente
- ◆ Externo: Dependiente o Metasocial

Social: Preferencias valorativas

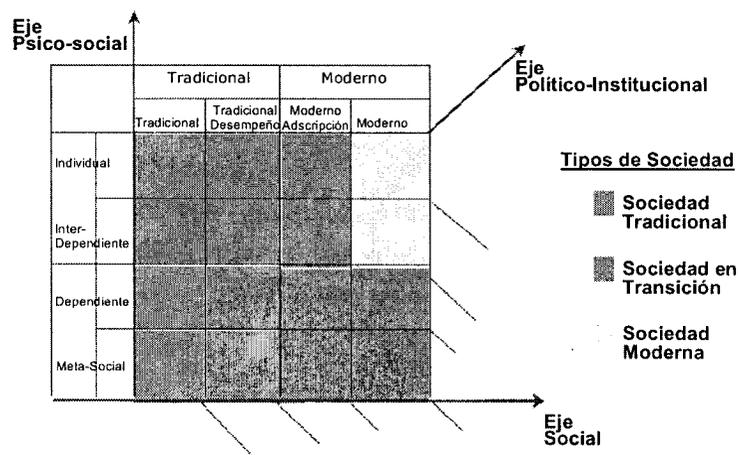
- ◆ Regular el comportamiento:
 - Neutralidad Afectiva vs. Afectividad
 - Especificidad vs. Difusividad
 - Universalidad vs. Particularismo
 - Orientación a la colectividad vs. Orientación a si mismo
- ◆ Evalúan a los otros:
 - Desempeño vs. Adscripción

Político-institucional: Confianza o Desconfianza

- ◆ Grado de desconfianza en personas e instituciones Alta, Media o Baja

En esas tres dimensiones se pueden conseguir hasta 32 tipos distintos de venezolanos, porque finalmente es el cruce entre el eje psicosocial donde usted puede clasificar a la gente en metasocial, dependiente, interdependiente o individual, y clasificar a las personas a su vez por el eje social tradicional o moderno, según la graduación, desde más tradicional hasta más moderno.

Tipos Culturales Teóricos desde las dimensiones estudiadas



Todos esos posibles casos los podría clasificar en el área azul. Esa área azul serían tipos culturales que están en situación de transición entre una sociedad moderna y una sociedad tradicional, incluso, hay algunos tipos que podrían ser incongruentes aunque propiamente ninguno lo es, es decir, una persona que tiende a tener relaciones con el resto de las personas guiadas por las dicotomías modernas, no suele tener creencias metasociales. Entonces, el extremo derecho inferior tiende a ser incongruente.

Los tipos culturales deberían estar moviéndose en torno a la línea de 45° que está representada por el eje político institucional. Eso sería lo coherente y efectivamente eso fue lo que nos encontramos. No conseguimos 32 tipos culturales en Venezuela, sino seis.

El primero de ellos es el que llamamos **rezagados**. Los nombres son completamente inventados porque esto fue construido especialmente para Venezuela; aquí se utilizan distintas teorías condensadas para crear tipologías.

Los rezagados serían venezolanos que mayoritariamente creen que el destino, Dios, la suerte o María Lienza son los que regulan sus vidas. La interacción con otras personas es profundamente tradicional, particularista, difusa, afectiva, evalúan a las personas según su procedencia y tienen un grado de desconfianza bajo. El rezagado sería una especie de Juan Bimba rezagado después de una Venezuela petrolera y modernizada.

El segundo tipo cultural es uno que llamamos **tutelados**. El tutelado es aquel que no depende de María Lionza ni de Dios sino que depende del presidente del país, del cacique del pueblo, del líder comunitario, del partido político. Él no puede hacer nada si no se apersonan las autoridades competentes.

El tercer tipo cultural se parece mucho al tutelado porque también cree que su suerte depende del gobierno. Pero lo más importante en el **emancipado** es que si bien es cierto que el gobierno es el que tiene que ayudarlo, piensa lo siguiente: "ayúdate para que te ayuden". Por eso lo llamamos emancipado, porque de alguna manera ha salido del tutelaje.

Sigue tutelado pero cree que puede hacer algo para poder salir de abajo, percibe que su control no es tan externo y que comienza también a tener un

componente interno: todo esto, probablemente producto de la importante decepción que tiene de las instituciones y las personas en las cuales había depositado su confianza, por eso es que tienden a tener una mayor desconfianza que los rezagados.

Los tres tipos ya mencionados, rezagados, tutelados y emancipados, son las categorías no modernas que se encontraron en Venezuela. Los siguientes son tres tipos culturales modernos.

El grupo más atípico que nos conseguimos son los **movilizados**. Lo más importante en ellos es que confían en sí mismos; aunque pertenecen a una sociedad tradicional, creen que la única forma de surgir es a través de su propio esfuerzo. Por eso los llamamos movilizados, porque son personas orientadas al logro y al éxito.

Los dos tipos siguientes son los **modernos**. Los modernos son individuos que tienen un control interno sobre la realidad y tienen interacciones con la sociedad marcadas por la modernidad en los espacios públicos. Se dividen en dos grupos; integrados y desarraigados.

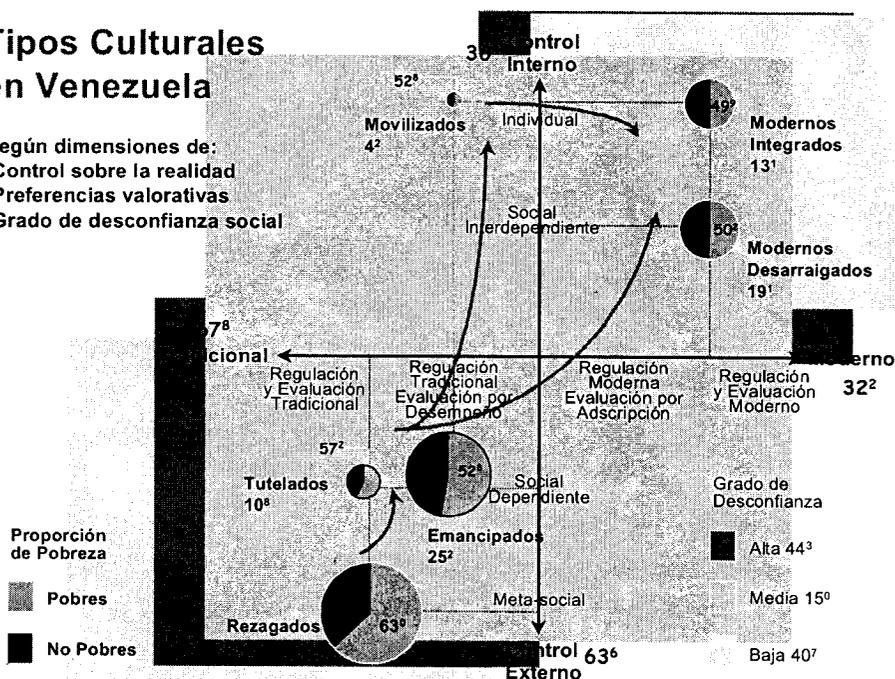
Los **integrados y desarraigados** se diferencian fundamentalmente por el grado de confianza que tienen hacia la sociedad. Los integrados tienen un nivel de confianza hacia la sociedad mayor que los desarraigados.

Los desarraigados son individuos modernos que creen que viven en una sociedad que es un desastre. Mientras que los integrados son los eternos optimistas que creen que esto sí tiene salida y solución; son los que tienen confianza en que la sociedad y las instituciones van a ser capaces de ser modernos como ellos.

De esos seis tipos culturales cada uno de nosotros tiene una cualidad, sin embargo, uno de ellos es más predominante. Vamos a ver cuáles son sus tamaños poblacionales y su composición entre personas que son pobres y personas que no son pobres

Tipos Culturales en Venezuela

Según dimensiones de:
 -Control sobre la realidad
 -Preferencias valorativas
 -Grado de desconfianza social



El eje horizontal es el eje social. El eje vertical es el grado de control sobre la realidad; esa especie de tapiz, sobre el cual está montado, trata de crear un área tridimensional.

Los rezagados se ubican en el extremo inferior izquierdo y representan el 27.6% de los venezolanos, por lo tanto, son el grupo más grande. De ellos el 63% son pobres; mientras más estén hacia el lado inferior izquierdo, se puede decir que más pobres deberían ser y los que estén hacia el superior derecho, menos pobres deberían ser. Efectivamente esa relación existe, pues aquí comienzan a aparecer características propias de Venezuela.

Los tutelados, es decir, los que creen ser absolutamente dependientes del gobierno, son grupos más pequeños. Probablemente, si este estudio se hubiera hecho en los años 60, los tutelados serían más grandes y los emancipados serían más pequeños.

Los emancipados son producto de 25 años de un país populista y dependiente del Estado, que tiene la misma cantidad de tiempo sin responderle a esa población a la que le promete y no cumple.

Pero, como señalé anteriormente, si este estudio se hubiera hecho en los años 60, los rezagados serían un grupo más grande pero probablemente las proporciones entre los emancipados y los tutelados estarían invertidas dado que en los años 60 tanto los partidos políticos como el estado y sus instituciones, sí respondían y satisfacían las demandas de la población.

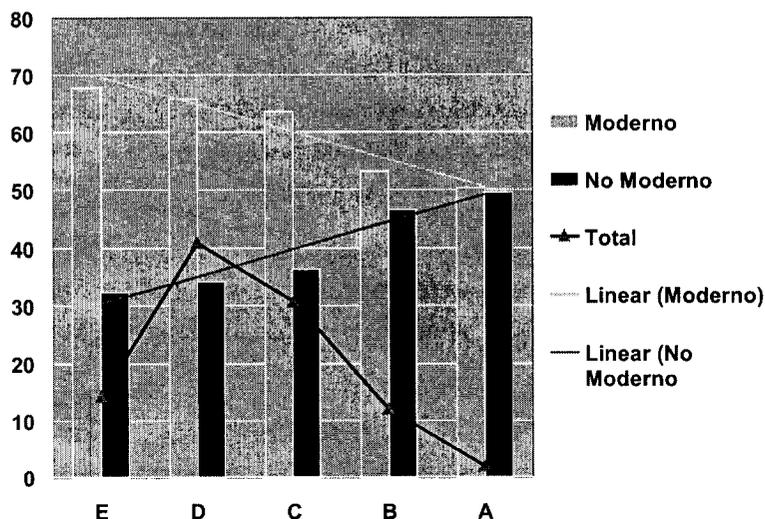
Los tutelados son el 10% y los emancipados son el 25.5%. Mientras se va subiendo hacia el lado superior derecho, el área verde manzana se va poniendo más pequeña; esa es la parte de la población que está compuesta por pobres.

Los movilizados representan un 4% nada más. Esas son las personas que creen que por sí mismos pueden superarse. Nosotros esperábamos conseguirnos una proporción mayor de mujeres que de hombres en ese grupo, bajo la hipótesis del matricentrismo venezolano, pero no fue así. Más o menos las cifras se dividen en todos los grupos en 50% y 50%, es decir, que aquí no hay ningún componente sexista que pueda ser verificado.

En términos de edad, las personas mayores de 65 años tienden a estar en el lado de los rezagados; los jóvenes se distribuyen más o menos uniformemente y los que tienen entre 40 y 50 años tienden a estar más por el lado de los modernos. Eso también corresponde con lo que ha sido la transición modernizadora venezolana desde el punto de vista hetáreo.

Los modernos integrados constituyen el 13% y los desarraigados el 19%.

Algunos resultados: Modernidad y estatus socioeconómico



Este cuadro es fundamentalmente la relación entre el grupo socioeconómico y el tipo cultural, es decir, si se verifica la hipótesis de que se tiende a ser menos moderno conforme se es más pobre. En primer lugar, las barras significan los tamaños poblacionales de los grupos socioeconómicos en Venezuela. Medimos la profesión del jefe del hogar, promedio educativo de los mayores de 18 años, asistencia escolar, tipo de vivienda, servicios a la vivienda, activos del hogar, composición del grupo familiar, es decir, un conjunto de variables de naturaleza socioeconómica. Por lo tanto, esa estratificación social tiende a ser más estable en el tiempo.

La pobreza crítica en Venezuela es 15% desde el punto de vista estructural. La pobreza relativa es de 40%, es decir, que estamos hablando de un 54% y un 55% de población en situación de pobreza para el año 2000 que fue más o menos la fecha de cierre del estudio de campo.

Se puede decir que el resto de la población se distribuye en un 30%, lo que podríamos llamar una clase media baja que puede estar muy relacionada con los

sectores populares, es decir, dentro de los sectores populares de nuestras principales ciudades se puede conseguir *C*, *D*, y *E*. La clase media alta, estaría representada por ese 12% que son el grupo *B* y los grupos de más altos ingresos serían la clase socioeconómica *A* que es el 2% del país.

La línea roja y amarilla son una visión espejo, se puede ver desde la franja amarilla o la roja. La línea roja indica la proporción de personas que dentro de ese trato pertenecen a un tipo cultural que no es moderno, es decir rezagados, tutelados o emancipados. El 70% de los que están en situación de pobreza más severa que tienen un mapa interpretativo cultural no moderno y eso, conforme evoluciona, es decir, aumenta el grupo socioeconómico, va disminuyendo la cantidad de personas que son no modernas.

Desde la línea amarilla, la cantidad de personas que son modernas pasa de 30% a 35% de la *E* a la *D*; de la *C* llega a casi 37%; en *B* se ubica a 47% y en *A* llegan a 50%.

Hay dos constataciones importantes. La primera constatación es que efectivamente hay una relación entre lo que usted tiene en el bolsillo y lo que tiene en la cabeza, pero lo más importante es que esa relación no es fuerte. Esa relación es de tal magnitud que en Venezuela la mitad de la élite socioeconómica piensa igual que los pobres. Ese es el verdadero hallazgo de esta investigación y realmente es inquietante. El problema no es que los pobres piensen como pobres, eso es lo normal, después viene el camino de cómo hacer que eso cambie.

Pero el fatalismo, eso que aprendimos con el famoso estudio etnográfico de los hijos de Sánchez, es esa fatalidad aprendida, esa resignación ante la situación material, ese control externo de la realidad es normal que ocurra para explicarse la tragedia de la pobreza. Lo absolutamente sorprendente es que cinco de cada diez ricos de Venezuela crean que su riqueza no tiene nada que ver con ellos, que su riqueza no es producto de su trabajo sino que Dios les dio suerte.

Hay una pregunta que nosotros le hacemos a la gente: ¿cómo cree usted que se hicieron los ricos?; los que más responden que los ricos se hicieron trabajando son los pobres y los que más responden que los ricos se hicieron a partir de relaciones son los ricos.

Como el dicho ese de que sólo hay dos maneras de hacerse rico, recuerdo que estaba entrando a una verbena de un colegio de niñas adineradas en Caracas con mi hijo; entonces le dije a mi hijo: "Hijo tú sabes que hay dos formas de hacerse rico en la vida, la primera es cuando uno nace y la segunda es cuando uno se casa y aquí tienes una alta probabilidad".

Eso es una típica mentalidad no moderna. La mitad de los ricos piensan eso, tienen control externo sobre la realidad, tienen una relación en el ámbito de lo público donde los gastos de la corporación son para atender a la novia que puede ser la secretaria porque las relaciones son difusas, y las normas son para los demás, no para él porque la relación es particularista y el objetivo de la organización es satisfacer su objetivo, no a la colectividad.

La segunda constatación es indagar, ¿de qué depende que cada uno de esos grupos sócioeconómicos tengan esas creencias, apreciaciones e interpretaciones sobre la realidad? Por supuesto, también se sabe por la teoría de que usted construye las creencias, las percepciones que tienen sobre la realidad dependiendo de los ámbitos en los que les toca vivir y en los cuales interactúa y evaluamos básicamente cinco ámbitos.

El primer ámbito que estudiamos fue la "familia" para ver si había una relación entre las creencias que tiene la gente y el tipo de familia y efectivamente conseguimos que había una relación muy estrecha, la más estrecha de todas. Lo que más explica el tipo de creencias que tienen los venezolanos es la familia.

Eso que para mi abuelita sería una buena noticia, para la sociedad es una pésima noticia porque si la familia es lo que más moderniza en Venezuela, entonces del único sitio que podemos sacar ciudadanos modernos es de familias modernas. Si no podemos sacar ciudadanos modernos de lugares distintos de sus familias, estamos condenados a reproducir a la sociedad y entonces, solamente 30% de la población va a seguir siendo moderna.

¿Por qué la familia es tan importante en la formación de creencias en la sociedad venezolana?, porque hay muy poca sociedad y como hay tan poca sociedad, entonces la familia tiene mucha importancia. ¡Ojo! No repitan como las maestras de moral y cívica, que la familia es la célula fundamental de la sociedad;

eso no es verdad, la familia es una de las instituciones de la sociedad, pero si la familia fuera la institución más importante de la sociedad, pues, simplemente tendríamos una reproducción de la sociedad. La familia es tan importante en Venezuela porque no hay sociedad ni instituciones y eso es por supuesto, una mala noticia.

Lo segundo que más explica lo que los venezolanos tienen en la cabeza es la “escuela”; allí hay una esperanza porque la escuela puede liberar al venezolano que proviene de familia no moderna. Pero, para que lo pueda liberar, el venezolano tiene que estar en la escuela más de nueve años porque seis años no son suficientes. Eso antropológicamente es muy lógico, porque finalmente el hecho productivo se termina de interiorizar cuando se pasa a la adolescencia.

Mantener a los niños la mayor cantidad posible de tiempo en la escuela, por supuesto si cambiáramos la escuela e hiciéramos que fuera mejor, los rendimientos serían mayores; pero esa escuela logra modernizar al venezolano, siempre y cuando, tenga una exposición en la escuela de por lo menos más de nueve años.

El tercer gran ámbito de modernidad o que moderniza a los venezolanos es el “ámbito asociativo”, es que se organicen en algo que no sea su familia y eso puede ser hasta un equipo de bolas criollas. El simple hecho de estar organizado, de pertenecer a un grupo que pueden ser partidos políticos, sindicatos, gremios, asociaciones de vecinos, agrupaciones voluntarias, grupos reivindicativos y equipos deportivos incluso, moderniza. Moderniza menos que la escuela pero también moderniza.

En una sociedad moderna, los lugares de trabajo deberían de modernizar para el hecho productivo. Sin embargo, se consiguió que primero está la familia, después la escuela y por último el partido político, antes del lugar de trabajo. Eso tiene varias explicaciones, pero la más importante es que en Venezuela el trabajo formal tiene por lo menos 20 o 25 años que no alcanza sino entre el 30% y el 40% de los venezolanos. La inmensa mayoría de los trabajadores venezolanos no trabajan en instituciones económicas formales, donde hay normas universales, procedimientos estandarizados, burocracia finalmente, sino que o no se trabaja o se trabaja en el sector informal.

Si este estudio se hubiera podido hacer en los años 20 o en los años 30, cuando se inició la expansión petrolera; estoy seguro de que los campos petroleros modernizaban mucho más que la escuela o mucho más que los partidos políticos. No pudimos hacer el estudio en los años 20, pero sí tenemos las novelas costumbristas de Miguel Otero Silva: *Casas Muertas* y *Oficina Número Uno*, que nos hablan de ello. Usted ve allí como efectivamente la transición desde el punto de vista de la cultura del campo a la ciudad, se logra a través del lugar de trabajo.

Teníamos un especial interés en ver si los grupos religiosos modernizaban o no, porque cuando comenzamos con este estudio una de las cosas que nos dijeron es: ¿cómo ustedes van a estudiar eso si ustedes pertenecen a una institución católica?, y los católicos hacen apología de la pobreza. La gente se remite a esa frase de cuanto más pobre eres, más cerca vas a estar del reino de Dios.

Conseguimos que pertenecer a cualquier grupo en Venezuela moderniza, incluso grupos religiosos. Hacíamos la indagación de esos grupos porque si los dos grandes instrumentos para reducir la pobreza en Venezuela son, por un lado generar oportunidades sociales y por otro, generar oportunidades económicas, como lo he dicho otras veces, si me preguntarán de qué forma breve, rápida y sencilla se puede solucionar la pobreza en Venezuela, diría: “generar empleos productivos y venezolanos que valga la pena emplear”.

Estamos hablando de inversión y empleo formal. Una de las verificaciones que tenemos aquí es que a medida que usted avance en su política económica y social de transformación de los grupos pobres, es decir, detectando la pobreza desde las políticas públicas económicas y sociales, va a cambiar las creencias que anclan a los pobres en la pobreza.

Hay una complementariedad de funciones, las acciones que hay que hacer para cambiarle la mente a los pobres es la misma que hay que hacer para resolver la pobreza. Probablemente, actuar sobre las creencias de los grupos pobres no tiene menor sentido, porque eso no es más que una consecuencia de la pobreza, que después se convierte en causa.

La oportunidad de salir de la pobreza está representada hoy, por la palabra “escuela” que genera las oportunidades económicas; “trabajo” que democratice a la sociedad venezolana y “asociatividad” y va a tener un hombre moderno

independientemente de cual sea su familia o si ésta es nuclear, extendida, si tiene muchos hermanos, si la madre es sola; eso va a dejar de tener importancia si usted desarrolla los otros elementos.

Cuando el estudio comenzó, una de las cosas que hicimos fue buscar gente que había salido de la pobreza, para tratar de averiguar cómo hicieron para salir de la pobreza, por qué habían utilizado sus creencias como causa para salir de ella, es decir, personas que eran modernas pero vivían en pobreza y por lo tanto habían logrado superarlo. No pensamos ser representativos sino que simplemente hicimos entrevistas con profundidad a más o menos media docena de personas y conseguimos cuatro características que se repetían todo el tiempo.

En primer lugar esas personas que lograron salir de la pobreza son personas donde se reportaba un inmenso esfuerzo individual, una capacidad de trabajo increíble, personas que eran capaces de trabajar catorce horas al día, sus fines de semana sencillamente no existían, con una capacidad para posponer las gratificaciones de manera infinita; personas que trabajaban mucho y se esforzaban.

La segunda cosa que se repetía era el logro educativo, que está muy relacionado con el esfuerzo personal. El logro educativo suponía haber logrado una escolaridad por encima del promedio del país, inclusive algún tipo de educación superior, y esto no se refiere sólo a universidad, sino a técnico superior, técnico en computación, publicista, mercadeo, ese tipo de carreras intermedia. Por supuesto, la educación de esas personas no es lineal, era el estudio alternado con el trabajo.

La tercera cosa que conseguimos fue un episodio de contacto con islas de productividad en Venezuela. Justamente ese esfuerzo personal, capacidad de estudio y sacrificio hace que esa persona sea notoria dentro del grupo y en los lugares de trabajo o en el lugar de estudio se consiga con alguien que le da una oportunidad, con alguien que le dice: "anda y habla con Menganita que anda buscando alguien como tú" o "hay una campaña de publicidad y creo que tú te la puedes ganar, di que vas de parte mía"; es decir, una relación, un aumento de su capital social en un momento instantáneo y esa es una oportunidad que los pobres y quienes están dispuestos a salir de la pobreza no desaprovechan.

Hay un cuarto rasgo que también se repetía en todos estos casos, que tiene que ver con el rompimiento con la familia de origen, es el rompimiento con la madre. Como me decía un joven publicista, nacido en Magallanes de Catia, una zona al oeste de la ciudad y que tiene su oficina personal de publicidad en el Cubo Negro cerca del CCCT, "mire profesor, mi mamá como que olía que yo estaba recién cobrado y en ese momento salía la lista de necesidades, que si tu hermana tal cosa, que si tu prima tal asunto, que si el tío que tanto nos ayudó no tiene con que pagar los repuestos del taxi y me dejaban limpio".

Claro, el reproche a la madre es injusto porque es el padre el que tiene que exigirle a los otros hermanos que se esfuercen. Si el padre no está o si es una figura muy débil, pues entonces al resto de los hermanos nadie les pedía que trabajaran como él o como ella y de ahí viene el rompimiento definitivo con su casa.

Si esa es la forma de salir de la pobreza, pues estamos proponiendo que los que salen de la pobreza son los desviados, porque estos seis personajes que salieron de la pobreza son seis desviados porque son insoportables en el trabajo, abandonaron a su mamá, no les importa la suerte de sus hermanos. Son tan desviados como serían los que están en el extremo izquierdo de la curva.

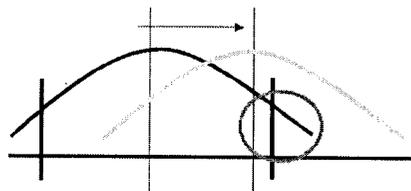
¿Perspectiva individual o Social?

◆ Requisitos para la superación individual de la pobreza

Inmenso esfuerzo personal
Educación media profesional
Acceso a información y redes productivas
independencia familiar

◆ Superación Social de la pobreza

Cambios institucionales
Cambios de los entornos
materiales
Cambio socio-cultural



En la sociedad el esfuerzo se distribuye según la curva normal como igual se distribuye la belleza, la honestidad, la bondad; todos somos más o menos trabajadores, más o menos feos, más o menos honestos y más o menos bondadoso. Hay unos que son muy feos y hay unas que son muy bellas, hay unos que son flojos y otros que son muy trabajadores pero los dos son desviados, desde un principio donde se ubica el 95% de los venezolanos.

Proponer esas salidas individuales de la pobreza es pretender que la curva normal se desplace, de la azul a la amarilla y eso no es un cambio individual, eso es un cambio social; es salir de la pobreza sin tener que dejar a la mamá y sin dejar de tener amigos en el lugar de trabajo.

Un cambio social no es con cambios individuales, es un cambio de las estructuras de la sociedad, de los entornos materiales y fundamentalmente de las instituciones del país. Si para alguien vale el cambio de conciencia no es para el pueblo, quien tiene que cambiar la conciencia en todo caso es la dirigencia, la élite, los grupos influyentes, y ellos están presentes en distintas clases sociales.

Es una acción beneficiosa para la sociedad que una señora que dirige un grupo popular o una asociación de vecinos en un barrio posea creencias modernas, como también es bueno que el Presidente de la República tenga creencias modernas. Sobre esto último, el estudio no tiene porque pronunciarse.

Comentarios generales acerca de la gobernabilidad en Venezuela

Fausto Massó

Lo primero que he aprendido es que la persona que lleva la contraria casi siempre tiene la razón. En Venezuela por lo menos, es así, y me parece que el venezolano tiene toda la razón en no ser moderno.

El origen de la riqueza en Venezuela empieza por los libertadores que conquistaron el país. Busquemos en el siglo XIX, la historia de una persona moderna que dijo: "No me voy a ocupar de las guerras civiles ni de la política; voy a trabajar, a educar a mis hijos y a esforzarme". Seguramente quien pronunció estas palabras terminó reclutado por un grupo de bandidos y hambriento.

La riqueza en Venezuela se ha derivado esencialmente del asalto al poder político. Si usted asalta el poder político en una época, sus hijos serán personas honorables en el futuro. ¿Quiénes eran los andinos cuando llegaron a Caracas?, un grupo de asaltantes cuyas hijas se casaron con los hijos de la oligarquía caraqueña con la sólida idea de que la mejor forma de hacer dinero en Venezuela era en el campo de la política.

"Trece mil denuncias de corrupción ha recibido la Asamblea" afirma un periódico que tienen por allí, quizás esta aseveración sea exagerada porque han sido doce mil, pero en este diario hace falta las fotografías de todos las personas que asisten a Miraflores. Todos los movilizados y modernos, los que creen en el esfuerzo, la

iniciativa, la educación y la superación están visitando a José Vicente Rangel para hablar con él.

¿Han visto a los empresarios que están tocando las puertas en Miraflores?, dicen: “Yo vengo aquí porque hay que generar empleos”. Creen sinceramente que los empresarios tienen ese lema tan maravilloso, bondadoso, de querer generar empleos; y después dicen que hace falta una política para el sector que significa beneficios para ellos.

Estos empresarios modernos, emancipados, movilizados están visitando Miraflores y no sólo ellos, también los profesores universitarios. El que no va a Miraflores es porque no le dan chance. Ahora, ¿Esa conducta es racional o irracional?, ¿moderna o pre-moderna? Considero que ésa es la conducta venezolana más inteligente que existe.

Las fortunas en Venezuela, exceptuando a mi parecer a los portugueses del Central Madeirense, han rozado el poder político, en algún momento. De hecho, creo que la regla en Venezuela es que, en sociedades ricas el poder no genera la fortuna aunque el poderoso siempre termina acomodado.

Nadie pensó que Clinton cuando saliera del poder iba a ser dueño de una siderúrgica. En el caso de Bush sí; él tiene sus negocios, pero, por lo general, se piensa que el que hace política necesita mucho dinero en los países desarrollados. El secreto de la política aquí y en todas partes es el dinero, pero, en ciertos países el poderoso no puede comprar al político y el político, aunque no se mete en los negocios del poderoso, siempre se entrecruza.

En Venezuela, la situación es especial. El político termina muy rico y el empresario termina en la política, de una u otra forma.

“Educate, lucha, supérate” o “métete en el MVR”. ¿Cuál es el mejor consejo? Si usted es amigo del hombre y le dijo: “Participa en el MVR”, ése terminó siendo albornoz o asistente de fotógrafo ambulante a personaje de la política. Uno ve la retahíla de los chavistas, ellos de rezagados están pasando a modernos y además quieren invertir en Miami. Estoy seguro de que en 15 años van a ser supermodernos

y van a decir: "Éste es un país de flojos". Definitivamente, la realidad venezolana explica el comportamiento venezolano.

En Venezuela, el más moderno es el buhonero que se encuentra en medio de una lucha feroz, chantajeado por la policía y los robos del vecino. El buhonero si prospera es realmente un empresario, pues, nunca ha tenido chance de ir a Miraflores a iniciar un diálogo. Por lo tanto, es un hombre moderno, y además, supermoderno.

En la clasificación, ¿es Bush moderno o rezagado?, porque este mandatario le ha dicho a la gente "voten por mí porque yo le quito impuestos a los ricos y se los doy a los pobres", y lo que la gente ha hecho en Estados Unidos es votar por valores, no por intereses ni por racionalidad, sino por factores culturales. Ahora, ¿Chávez es moderno o rezagado? Chávez es la familia más moderna que hay en Venezuela en estos momentos y la de más futuro.

Al hablar de los factores culturales, vuelvo a defender el capitalismo salvaje. En China no hay un capitalismo con rostro humano, sino una explotación de la mano de obra por lo cual es el país que más crece en el mundo.

Hablando de la pobreza, ciertamente siempre ha habido un culto hacia ella. El cristianismo, en parte, es un culto a la pobreza. Hasta hace poco, en el socialismo y el marxismo que existía en Cuba, el valor pobreza era destacado. Se suponía que la ostentación, el lujo, el consumismo y la crítica a la sociedad de consumo que emana de la izquierda se basan en una admiración por la pobreza. Pero a mi parecer, la pobreza real no tiene nada admirable porque es un completo desastre.

En el año 1936, Venezuela era un país en malas condiciones, con paludismo, enfermedades venéreas, sin comunicaciones, donde no existían ni los rezagados, ni modernos, ni nada. Sin embargo, era un país donde había una pequeña elite que tuvo grandes proyectos.

En un país que no valía nada por ser el país de Gómez, la gente imaginó lo siguiente: "Vamos a hacer partidos modernos" y lo hicieron. Después dijeron: "Vamos a acabar con la malaria" y la acabaron; "vamos a acabar con las enfermedades venéreas" y las acabaron; "vamos a educar a la gente" y la

educaron; “vamos a construir ciudades modernas” y las construyeron; y ese era un país que no contaba con los instrumentos que tiene la sociedad actual. Actualmente, tenemos un país mejor con mejores condiciones que el de 1936, pero sin la capacidad imaginativa de soñar el futuro que existía en 1936.

El país de hoy está formado por un grupo que opta por la permanencia de Hugo Chávez como Presidente y otro que prefiere su salida. Esa ha sido la política real de estos cinco años. Un señor que llega al poder y otra parte de la humanidad que reacciona indignada, por lo tanto, durante cinco años el país se ha vuelto rezagado, porque lo único que ha habido es Chávez.

Cuando Chávez se va, no sé qué decir en televisión, porque a nadie le interesa otro asunto. Si se habla de José Vicente Rangel, la producción de café o Uribe, a la gente no le interesa, en lo absoluto. Parece que éste es uno de los grandes problemas que hay en el país. Después del desarrollo del año 1936 hasta ahora, se ha creado un personaje que significa la renuncia a toda reflexión política. La explicación a esto, es que los opositores de Chávez han sido peores que él, es decir, lo que había en Venezuela no soportó el embate que representó Chávez.

Es evidente que las consignas no bastaron. Ahora Chávez, después de cinco años en el poder, dice: “Vamos a combatir la pobreza”, cuando esa afirmación se ha dicho en Venezuela, desde la visita de Cristóbal Colón que al llegar, vio a los indios desnudos y dijo: “Vamos a combatir la pobreza, póngale un taparrabo a cada indio”.

Luis Herrera Campins dijo: “Guerra a la pobreza”, y la gente se burlaba porque decían que la guerra a la pobreza era matar a los pobres. Sin embargo, toda la dirigencia política ha repetido: “Mi primera preocupación son los pobres”; “hay que tener conciencia social”, es decir, hay una preocupación tal por los pobres que no deberían de existir. Ahora, si todo el mundo se ocupa de los pobres, ¿por qué hay pobres en Venezuela? En el fondo a la gente le importan muy poco los pobres; si se preocuparan tanto no habría ni uno.

Es válido reconocer que hay gente que sí ha hecho algo, entre ellos, Fe y Alegría, el Partido Comunista y Acción Democrática. Acción Democrática porque hay un grupo de pobres que entraron a este partido y prosperaron. Por ejemplo,

la CTV organizada por Rómulo Betancourt, estuvo integrada por zapateros que eran, en realidad, pequeños empresarios. Uno de ellos terminó con un zoológico en su casa, pasó de pobre a ser tan rico que tenía un león en su casa.

El Partido Comunista porque fue el temor al comunismo, lo que hizo grandes reformas sociales. El fantasma del que hablaba Marx conmovió tanto a los ricos, que al desaparecer ese fantasma y el comunismo, se puede observar que están acabando los problemas sociales, en todas partes del mundo.

Después de eso, uno de los instrumentos para salir de la pobreza en Venezuela es la carrera militar. Llegar a General es una garantía de ser moderno, inteligente, con carro, brillante, buen mozo, atractivo, culto, con futuro y además con cortejo.

Más nadie ha hecho algo por los pobres. Por supuesto, la Compañía de Jesús que propició este libro.

Muchas gracias.

Los valores en las organizaciones

Mikel de Viana

La Ucab-Guayana inició en el período académico 2004-2005, la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad, bajo las especificaciones de la Norma ISO 9001:2000.

El proceso de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, comenzó con la definición del marco filosófico o direccionamiento estratégico que ha de desarrollar la Universidad para alcanzar los objetivos de calidad.

En este contexto, el 3 de diciembre de 2004, se celebró el evento "Ucab-Guayana en la búsqueda de la excelencia" en el que el Ing. Alfredo Rivas Lairer expuso a todo el personal, los valores y principios para la Universidad.

Como parte del programa del evento, fue invitado el padre Mikel de Viana, s.j. quien presentó una ponencia relacionada con los valores en las organizaciones.

En atención a la importante repercusión que tuvo la ponencia del padre Mikel de Viana en el personal, ésta se presenta a continuación.

En Venezuela existe un desenfoco de las cosas, por lo cual hay una sobreestimación del problema ético y de los valores y, además, una sobreestimación de lo ético como respuesta o solución a los problemas.

Cada vez que me reúno con educadores y maestros, me llama la atención el hecho de que están convencidos de que son el Mesías y que la salvación del mundo depende de ellos; pero no, empezando porque las escuelas llegan cinco años tarde y las universidades llegan diecisiete años tarde al negocio. Hay que moderar las expectativas. La educación formal institucional es un aporte fundamental, pero no tan decisivo como a veces los maestros creen.

Éste es el primer motivo, por el cual, parece muy importante el paquete ético moral. Un segundo motivo, que me parece más universal y consistente, es que el mundo cambió y es necesario estudiar tres factores.

En primer lugar, la última revolución tecnológica, de la microelectrónica, la informática y las telecomunicaciones que empezó hace 20 ó 25 años, casi en paralelo con la caída del mundo comunista. En segundo lugar, enraizado en toda esa dinámica del proceso universal de globalización, por el cual ningún proceso es particular, ninguna economía es nacional y ninguna frontera es real.

El proceso de globalización y la revolución tecnológica hace que todo el mundo esté interconectado. De tal manera, que como dice el “Efecto Mariposa”, esa película que está en cartelera, el aleteo de una mariposa y las antípodas pueden producir tempestades en la otra punta del mundo, es decir, ya no hay ningún proceso local, se acabaron las economías nacionales y los impactos particulares.

Tradicionalmente pensábamos que nuestro mundo era pequeño y reducido en sus impactos. Hoy, los efectos de la globalización hacen que las consecuencias y los resultados de las acciones se extiendan en ondas concéntricas, como cuando se arroja una piedra en un lago.

El tercer elemento, es que nunca habían existido las posibilidades técnicas de influir en cosas determinantes, por ejemplo, nunca se había pensado que era posible intervenir directamente en las estructuras de la vida. Hace diez o quince años es posible la intervención en la estructura genética; eso significa que dogmas como la ley de la evolución y el principio de la eliminación natural de las especies, ya puede ser abolido o relativo, porque todas las leyes biológicas pueden ser intervenidas por la ingeniería y la genética.

Estos factores, que han modificado el mundo, han hecho que las grandes compañías, que vivieron a lo largo del siglo XX con gran éxito, Panamerican, General Electric, Phillips, las petroleras, se vieran obligadas, en los últimos veinte años, a auténticas reorganizaciones a riesgo de perder su espacio en el mercado.

Tradicionalmente, las estructuras de las organizaciones eran muy piramidales. Eso explicaba que para tomar decisiones abajo, tenían que subir hasta la cúspide y, los que tenían la visión de todo tomaban las decisiones.

Hoy, al introducir informática y microelectrónica en las corporaciones y en los procesos de producción y administración, se derrumban las estructuras piramidales por diversas razones. En primer lugar, la toma de decisiones no puede tardar, al contrario, es ultraveloz y, en segundo lugar, las decisiones técnicas se pueden tomar en la base, porque todos tienen la información en la pantalla de la computadora.

Las decisiones técnicas, que estaban concentradas en la parte superior, han sido delegadas y eso ha producido que las estructuras de las empresas se despunten; bajan los niveles jerárquicos en su número, hay menos distancia entre los jefes y el personal y las separaciones departamentales desaparecen porque todos tienen que integrarse como equipo de trabajo, sobre la base de proyectos.

Lo que pasaba antes de “yo no cambio caucho por que yo pego mangueras”, o “yo no cobro cuentas porque yo redacto cartas”, se acabó. Hoy por hoy, es necesario que todos sepan hacer todo y que la gente desarrolle habilidades multivariadas. Esto ha hecho que ciertas cosas que parecían muy importantes tengan que ser olvidadas, por ejemplo, antiguamente era necesaria la disciplina, regularidad y obediencia; ahora, interesa la innovación. Antes era muy importante tener un título; pero ahora, lo importante es aprender velozmente. Antes se decía “ya me gradué”; ahora nunca terminas de estudiar.

Las universidades eran una especie de jardines estables en donde las vacas sagradas comían su pasto y nadie las molestaba. Eso se acabó, las universidades tienden progresivamente a ser modelos de continua adaptación y cambio. “Ya me gradué” se acabó. De ahora en adelante, la lógica es la de la formación continua. El futuro de las universidades es de extensión universitaria, formación continua

de profesionales, post grados cortos, adaptación y luego, concentrarse en disciplinas básicas, formación para la investigación, cultura básica y otros.

Vamos a un mundo sin contratos colectivos puesto que la contratación tiende a individualizarse y a personalizarse. De igual manera, nos dirigimos a un mundo con menos piedad y menos seguridad. La única seguridad de las personas son sus habilidades técnicas y su capacidad de aprendizaje.

Las instituciones tienen que seguir siendo instituciones, pero más adaptativas, rápidas y con una calidad de servicio mucho mayor. La conexión entre los clientes y las instituciones, entre los alumnos y la universidad, entre el cuerpo profesoral y la institución, entre las empresas y los laboratorios, es cada día más intensa, dinámica y eso, requiere un cambio, adaptación continua e innovación.

Cantidad de universidades e instituciones no podrán llevar adelante programas, a menos que hagan alianzas estratégicas entre universidades, con las empresas y posiblemente, con el estado. Si eso no sucede, la supervivencia en un mundo tan cambiante se hace problemática. Ahora, si necesita que una institución tenga toda esa capacidad dinámica, usted requiere que el personal esté insertado en lo que le dé identidad, integración y consistencia y eso, es el marco valorativo.

Uno de los motivos, por los que hay que hablar de valores, es que los valores son el único motor que hay que internalizar porque cuando se tiene un conjunto de valores consistentes e integrados con la institución, las cosas funcionan.

Inspirar, guiar y cambiar

Ese es el gran horizonte, en el que yo colocaría una intervención como: "Los valores en las organizaciones". He colocado tres verbos como subtítulo pues, los valores sirven para inspirar, guiar y cambiar.

Inspiran porque cuando la persona tiene un marco valorativo, tiene un horizonte al cual se dirige y las ideas aparecen en esa dirección. Guían porque los valores son los que permiten que, en un mundo tan cambiante usted no pierda el rumbo, y conceden cambiar porque nos dan la dirección a la cual hay que dirigirse.

Hablamos de valores en este contexto, porque los valores son el ingrediente de la felicidad, el éxito y la dignidad



Valores, pero, ¿por qué?

- Porque los valores son los ingredientes de la felicidad, del éxito y de la dignidad: sin ellos la vida está frustrada.
- Porque los valores son lo que hace buenas a las cosas, a las acciones y a las personas.
- Porque los valores ponen orden en el caos y, al establecer un marco estable, permiten superar de la incertidumbre.
- Porque los valores son lo que apreciamos hasta el punto de sacrificar muchas otras cosas menos valiosas.

Adaptado de: Wiener

Lo más valioso que una persona tiene es su dignidad, aquello por lo cual uno no se vende, mantiene unos estándares de vida y unas aspiraciones de vida que te ennoblecen. Los valores son los ingredientes de la felicidad, el éxito y la dignidad y eso, está sustentado en valores como el respeto a la libertad, a la igualdad y a la persona.

La felicidad tiene como ingrediente a los valores ¿Qué hace falta para ser feliz? Este fin de semana, pregúntese qué necesita para ser feliz; la respuesta es el conjunto de las cosas que valora, porque los valores son los que hacen buenas a las cosas, acciones y personas.

Cuando tenemos una existencia desprovista de valores, nuestra vida se envilece, se empobrece, se arrastra en lugar de volar, y ¿por qué los valores?, tal como lo mencioné, vamos a un mundo cada vez más inseguro, dinámico y cambiante; eso genera inseguridad y los valores ponen orden en medio del caos. Cuando todo es cambiante, cuando nada es estable, cuando uno no sabe que va a pasar en el futuro inmediato, si tienes un conjunto de valores sólidamente establecidos, tienes algo estable, que te inspira, te guía y propicia cambios.

En las organizaciones, en situaciones de caos y crisis, se insiste en la necesidad de tener un conjunto de valores establecido, porque ese es el primer elemento que le pone orden al desorden y a la inseguridad.

¿Por qué apreciamos tanto los valores, hasta el punto de sacrificar cualquier otra cosa por ellos? Pregúntese qué es lo que valora y si le cuesta saber qué es lo que valora, le propongo un par de ejercicios muy sencillos. Agarre su horario semanal y observe a qué le dedica el tiempo, por ejemplo revise los consumos de su tarjeta de crédito y mire en qué gasta dinero, eso le dice cuáles son los valores verdaderos. ¿En qué gasta dinero?, ¿en qué gasta el tiempo?, ¿en qué gasta su energía y esfuerzo? Eso es lo que usted valora.

¿Cuánto gastas en alcohol y cuánto gastas en educación para tus hijos?, ¿cuánto gastas en vivienda y cuánto gastas en fiestas? Si viene diciembre, en ¿qué vas a gastar el dinero?, ese es un indicador para saber qué valoramos.

LOS VALORES Y NOSOTROS

La realidad es que se gasta el tiempo, la vida y los reales en lo que se valora. Ese es un dato fundamental, porque los valores tienen que ver con lo que se lleva por dentro y con lo más íntimo de cada uno de nosotros. Uno es lo que uno valora. Cuando a uno le inquietan los valores, le inquietan el alma, pero si te los alaban y protegen, te sientes aceptado, acogido y protegido.

Los valores tienen que ver con lo que uno es, motivo por el cual son eminentemente prácticos. Uno puede pasar toda la vida hablando, pero la verdad verdadera es: ¿a qué le da uno su vida?, uno le da la vida a lo que ama y, uno sólo ama, lo que valora



Los valores y nosotros ...

- Tienen que ver con lo mejor y más íntimo de cada uno de nosotros: uno es lo que valora.
- Son eminentemente prácticos ...
- Motivan y orientan las decisiones "desde dentro": son el combustible de los proyectos más ambiciosos.
- Se reconocen en el lenguaje, pero se verifican en las decisiones y acciones.
- Cuando son compartidos, permiten que las colectividades actúen como un solo hombre.

Miguel de Viana

Por eso, los valores motivan y orientan las decisiones. Por lo tanto, en una institución se habla de valores porque los valores motivan y orientan las decisiones desde dentro.

Para que la gente actúe, existen dos alternativas. Llevarla obligada y amenazada o, que tengan el motor interno de los valores. Cuando la gente tiene valores internalizados, las cosas salen naturalmente, y por ende, motivan y orientan las decisiones desde dentro. Por ello, los valores son el combustible de los proyectos más ambiciosos.

No hay manera de llevar adelante una empresa, como esta universidad, sin una gran carga valorativa. Para que en esta ciudad, se forme una generación de profesionales de calidad y haya un marco de referencia cultural y profesional de excelencia, debe haber un cuadro de valores que sostenga a la gente y haga que se enamoren de él, de lo contrario, terminarían siendo como casi todas las instituciones menguadas, que vemos en la actualidad.

El único modo de que una institución tenga vida, se constituya como un ejemplo y construya paradigmas, es que tenga valores consistentes y la gente esté enamorada del proyecto. No hay manera de cambiar una revolución con dinero; no hay manera de cambiar un país a punta de oportunismo. El único modo de cambiar una sociedad es a través de valores y existen motivos para ello.

En primer lugar, nadie sigue a alguien que no es percibido como admirable, en el sentido de íntegro, honesto y cargado valorativamente y los valores se reconocen en el lenguaje, pero se evidencian y se verifican en las decisiones y acciones.

Y finalmente, cuando los valores son compartidos, la gente actúa como un solo hombre. Cuando un equipo de gente llega a tener un conjunto de valores con los que realmente se identifica, funcionan como una sola persona. Eso significa que los valores tienen la capacidad sinérgica de generar alianzas.

UNA DEFINICIÓN Y UN CRITERIO

Aunque existen numerosas definiciones de valores, una que para mí es especialmente importante es: "valores son lo que uno valora y por lo que uno está dispuesto a sacrificar otras cosas". Sin embargo, otro concepto es: "un valor verdadero es el que dirige una conducta, que resulta beneficiosa, tanto para el que la realiza como para los que están implicados". Los valores producen beneficios y ventaja a todos los que están implicados; si alguien sale desventajado, es posible que no sea un valor o ciertamente, la persona estaba en una dinámica distinta.

Un criterio para reconocer los valores es que, un valor es una cualidad que se distingue por su capacidad de multiplicarse y aumentar en nuestra posesión. Cuanto más se entrega más se tiene, cuanto más honesto se es más honestidad se recibe, mientras más lealtad se le ofrece al otro más leal es uno.

TRES DIMENSIONES

Las decisiones y el comportamiento de la gente, dentro de una institución, se desarrollan en una estrategia de tres dimensiones. Una institución es gente coordinada y ensamblada, por lo tanto, siempre está en juego, la "persona" que actúa, la "acción" que se realiza y los "resultados" que se pretenden.

Este esquema de tres dimensiones, me ha ayudado a entender muchas cosas en las situaciones que me toca vivir. Encuentro que yo tengo que estar y tomar

una decisión; tengo que ejecutar unas acciones y obtener unos resultados. Y además, hay gente que está implicada, pero a través de estas tres dimensiones.

Entonces, los valores regulan estas tres dimensiones o nosotros valoramos a la persona, la acción y los resultados desde los valores. Dicho de otro modo, la persona, la acción y los resultados se miden, regulan y evalúan en términos valorativos, respectivamente. También podría decirse que los valores son el elemento estratégico para el diseño del ensamblaje de la persona, las acciones y los resultados.

Los valores regulan las tres dimensiones, evaluamos a la persona, las acciones y los resultados en términos valorativos y los valores nos ayudan a diseñar las estrategias de cada una de esas dimensiones.

Me gustaría que conserve esta última idea. Los valores diseñan la estrategia personal de la acción y de los resultados. En este sentido, los valores son predominantemente prácticos y están eminentemente clavados en nuestro desempeño, como parte de una institución. Los valores terminan midiendo, valorando, evaluando o diseñando la estrategia de la persona, la acción y los resultados.

DISEÑO ESTRATÉGICO

La estrategia de la persona se mide en sus intenciones; la estrategia de acción se mide en su corrección y la estrategia de resultados se mide en su calidad de éxito. Las personas giran en torno al gran valor de la honestidad; las acciones giran en torno al valor del servicio y los resultados tienen que ver con el gran valor de la excelencia



Este es el esquema más genérico que me atrevería a proponer. Una institución pone en marcha a un personal, con unas acciones, proyectos y planes y espera unos resultados. Para que eso sea posible, los valores ayudan al diseño de una estrategia que alinea las intenciones de las personas en términos de honestidad; ajustan las acciones en términos de su corrección para el servicio y finalmente, cifra, precisa y calibra los resultados en términos de éxito y en torno al valor de excelencia.

El primer elemento de la estrategia es la persona que actúa. La primera estrategia valorativa tiene que ver con las intenciones de la persona. En esa estrategia, los valores adoptan la forma de virtudes; cuando un valor es vivido personalmente, se convierte en una disposición actitudinal, que técnicamente se llama virtud, una predisposición para actuar.

Existen cuatro virtudes básicas de la calidad de los individuos. La lista de virtudes puede multiplicarse, pero me remito a la más antigua, propuesta por Aristóteles en la *Ética a Nicómaco*. Aristóteles decía que todas las virtudes se concentran en cuatro: prudencia, justicia, fortaleza y templanza



1. La persona que actúa

- La primera estrategia valorativa se centra en las intenciones y en el carácter personal de quien actúa.
- En esta estrategia, los valores adquieren la forma de virtudes:
 - Prudencia
 - Justicia
 - Fortaleza
 - Templanza
- La honestidad es el valor fundamental que resume todas las virtudes: es algo que la persona posee, como una característica que está presente en ella.

Mikel de Vitoria

La "prudencia", según Aristóteles, es la más importante de las virtudes. En una institución, que los individuos alcancen una sabiduría de prudencia es vital; porque la prudencia consiste en el arte de elegir adecuadamente. Una persona que es prudente sabe lo que tiene que hacer, sabe cuál es su puesto y sabe qué debe hacer en cada momento. Como las virtudes tienen que ver con nuestras acciones y la prudencia es el arte para tomar decisiones y actuar, ésta es la madre de las demás virtudes.

Una segunda virtud es la "justicia". En Venezuela, la gente cree que la justicia es repartición. Hay que darle una mala o buena noticia al país; la justicia no es reparto parejo, sino, la voluntad de darle a cada uno lo que le corresponde, eso significa que normalmente la justicia no se regula por criterios de igualdad sino por criterios de desigualdad.

Hay cosas que se reparten parejo, por ejemplo, un voto por persona. Sin embargo, a la hora de repartir sueldos, responsabilidades y cargas, es distinto. Por ejemplo, no es justo que los pobres paguen igual impuesto que los ricos, por eso es injusto el IVA y el Impuesto al Débito Bancario, porque todos pagan el mismo porcentaje ante el mismo precio. Por el contrario, hay impuestos que son más justos o tienden a ser más justos; el Impuesto sobre la Renta es un impuesto que graba más al que más recibe.

Exactamente sucede en una estructura, como la de una universidad. No todo el mundo tiene la misma responsabilidad, requiere la misma preparación, dedica la misma energía y esfuerzo. Probablemente, todo el mundo trabaja ocho horas y sin embargo, el tipo, naturaleza, envergadura y el alcance del trabajo de cada persona son distintos. La suposición de reparto parejo es profundamente injusta, además de que esa idea podría generar otros vicios.

Ser prudente significa saber qué le toca a cada uno y entender que la vida social, si queremos que sea armónica y tienda a la igualdad, tiene que cargar más a los que más ventaja tienen y menos a los que menos ventaja tienen. Sin embargo, debe darle más ventaja o beneficio a los que más aportan y eso no es malo ni injusto, es virtuoso.

La tercera de las virtudes es la "fortaleza", que consiste en no rajarse cuando la situación se pone fea. La fortaleza significa que las dificultades no nos derrotan y que la derrota no es una palabra del diccionario porque las derrotas implican aprendizaje. Un hombre y una mujer crecen en las dificultades.

En Caracas, veo que mis alumnos son cada día más poquita cosa, son gelatina o majarete. A la primera dificultad se cambian de carrera y eso tiene que ver con el estilo de vida de la clase media venezolana. Como todos necesitan dos sueldos para poder vivir, madre y padre se han dedicado a trabajar y los hijos llevan toda la infancia del timbo al tambo; del colegio a la natación, de la natación a la danza, de la danza al kunfu, del kunfu al karate y del karate al macramé.

No dejan terminar nada. Por eso, esta sociedad es una sociedad de eyaculadores precoces, una sociedad en la que nada acaba y nadie enfrenta dificultades. A la primera dificultad, la gente retrocede y trata de encontrar lo más fácil. Esto va en contra de una virtud fundamental.

La gente necesita ser dura y entender que la vida no es fácil. Es difícil hacer fuertes a los estudiantes porque desde la casa los envilecen; las clases medias carecen de fuerza, dedican toda su energía a proteger lo que tienen y andan con cuidado para evitar problemas. Los pobres tienen más fuerza porque reciben leña mañana, tarde y noche y si no se paran se mueren, y los que son muy ricos también, porque para llegar a donde llegaron, hace falta guáramo. Atención, porque

en nuestra labor educativa hay problemas que tienen que ver con virtudes elementales y estamos propiciando una cultura flojita.

Finalmente "templanza", una virtud que nadie sabe de qué trata. La templanza es la capacidad de manejar con sabiduría el placer; es la capacidad de gozar sin que el disfrute anule el resto de la vida. La templanza es saber hasta dónde se puede llegar; es la que dice: "Te bebes cuatro whiskys y ni uno más". La templanza es la que dice: "Está bien que duermas hasta las nueve de la mañana, pero hasta las doce del mediodía es una vagabundería". La templanza es la que dice: "En día de semana y de trabajo, no puede estar en fiestas porque hay una disciplina que cumplir". La templanza es la que dice si puedo o no puedo beber, tomar o fumar. La templanza regula nuestras relaciones con el sexo y el placer erótico con la droga, el cigarro y la comida.

Vivimos en una cultura de sufrimientos y la gente cuando sufre tiende a devorar cantidades. De hecho, los problemas de dieta tienen que ver con un problema de manejo de tensión. Este estrés, que se vive cotidianamente, tiene que ver con que nadie dijo que tenemos que administrar la frustración y la satisfacción.

La vida es saber administrar sufrimiento y disfrute y, la capacidad de llevar esas dos vidas es a través de la templanza. Estas cuatro virtudes, que son grandes valores de la persona, se concentran en la honestidad.

Un hombre y una mujer son honestos cuando reúnen en sí mismos, prudencia, justicia, fortaleza y templanza. La honestidad es el valor fundamental que recibe todas las virtudes, por consiguiente, es el gran resumen de los valores de una persona; es tanto la buena reputación dentro de un grupo, como la conciencia íntima de la propia dignidad.

Una persona honesta sabe de su dignidad y una persona digna es honesta. Es honesta porque las personas dignas no se permiten deshonestidad; tienen un parámetro interno. Entonces, el deshonesto quien actúa de acuerdo con esta conciencia, se estima en una sociedad buena, como honrado.

En una sociedad de gente decente, a los decentes los estiman, los admiran, los alaban y los protegen. Cuando yo era muchacho, me crié en una Venezuela en la que la gente decía: "Pobre pero decente". Yo llevo años que no oigo eso,

porque probablemente hay demasiada gente dispuesta a dejar de ser decente con tal de no ser pobre.

Vivimos en una sociedad en la que de repente duermes con tu enemigo. Cuando se habla de valores y tal como los economistas dicen, en la década de los años 80 descubrieron y aprendieron una lección que dice: "There are not freelance", no hay almuerzos gratis, nada es gratis. No es gratis ser honesto; cuando usted es honesto, la paga. Cuando usted es honesto lo tratan de tonto, te reclaman, te desprecian. Cuando usted es honesto se siente privado, no hace cosas que otros parece que pueden hacer y no se da algunos permisos que otra gente parece darse.

Cuesta caro ser decente, pero más caro es ser indecente. No es verdad que la vagabundería paga ni que la corrupción premia y es muy lamentable que, en Venezuela, se haya generalizado la convicción de que los corruptos ganan y les va bien. La deshonestidad es un castigo que la gente lleva instalado. Un deshonesto sabe, que cualquier día, su hijo le preguntará: "¿Por qué dicen que eres un ladrón?". Un deshonesto terminará sabiendo que nadie lo busca por quién es, sino por lo que puede obtener de él.

En un mundo de gente digna, la gente honesta es honrada; se les da honor y se les reconoce. Por eso es tan importante construir instituciones decentes y no perdonar la mediocridad ni la vagabundería. El día que acepte la mediocridad, los honestos serán burlados y los deshonestos felicitados. Por eso es tan importante que una institución tenga intereses y valores claros y que no perdamos de vista que esto, es lo que le puede dar consistencia, incluso, a la institución en la que vivimos y trabajamos.



Honestidad

- Es tanto la buena reputación dentro de un grupo, como la conciencia íntima de la propia dignidad. Es honesto quien actúa de acuerdo con esa conciencia; y en una sociedad buena se le estima, es honrado.
- No obstante, la honestidad implica más que ser una persona fiable. De la honestidad depende la bondad personal.
- La honestidad exige ser persona de carácter. Esta es la connotación original de la palabra "integridad", que significa "completo", "entero" o "sano". Ser honesto es ser íntegro.

Model de Vienna

No obstante, la honestidad implica más que ser una persona fiable. De la honestidad depende la bondad personal. Uno confía en las personas honestas, por lo tanto, la honestidad exige ser una persona de carácter. Ésa es la connotación original de integridad; integridad es entero, sólido, completo, sano y, ser honesto es ser íntegro.

Las instituciones valiosas esperan que su gente sea íntegra y honesta porque ésa es la garantía de la calidad de las relaciones. La integridad implica la responsabilidad de desarrollar todas las virtudes. En la vida moral no hay especialización si no existe integración, es decir, en la vida moral no hay departamento. En la vida moral, se es entero; eso significa que usted se desarrolla como persona virtuosa en todos los capítulos. No es que usted es bueno para unas cosas y para otras es un vagabundo; cuando usted es vagabundo, no despierta confianza en ningún sitio.

Además, la integridad implica todas las dimensiones de la persona; la vida íntima que contempla la intimidad, lealtad conyugal, familiar, trato digno, manejo del proyecto personal y familiar, la ética profesional, y por supuesto, la vida pública. La vida moral integra y por eso, los individuos participan en instituciones a título profesional.

El puente entre la profesión y la ética profesional es la especificación de la honestidad en el terreno institucional. Por lo tanto, ser honesto en una institución significa desarrollar la ética profesional.



Honestidad

- *La integridad implica la responsabilidad de desarrollar todas las virtudes. En la vida moral no hay especialización sino integración.*
- *También implica todas las dimensiones de la persona: la vida íntima, los asuntos privados, el ejercicio profesional, la vida política.*
- *Los individuos participan en las instituciones a título profesional.*
- *La ética profesional es la especificación de la honestidad en el terreno institucional.*

Mikel de Viana

La segunda estrategia tiene que ver con las acciones que se realizan u omisiones. *Quedarse con los brazos cruzados es hacer algo. No hay manera de no actuar, estamos condenados a actuar.*

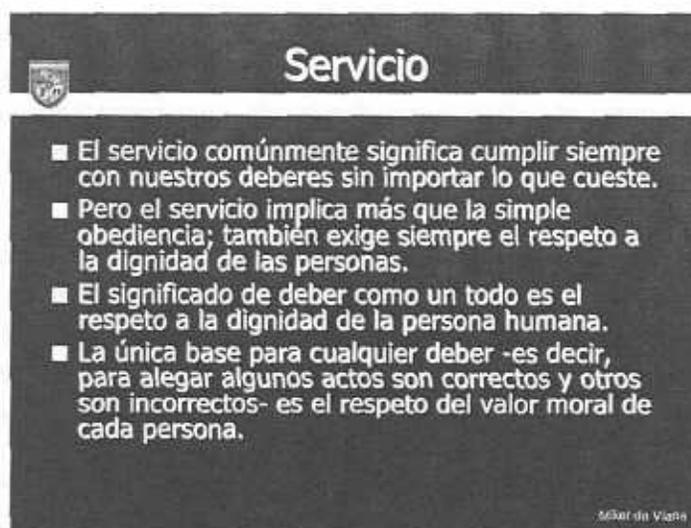
Las acciones son la segunda dimensión de la estrategia y el interés de esta estrategia es independiente de las intenciones de quien realiza la acción, es decir, las acciones son objetivas. Puede que haga algo con intención o que te pase algo sin intención, pero las acciones, una vez que las hace o deja de hacer están allí, *sin importar sus buenas o malas intenciones. No basta con las buenas intenciones, es necesario actuar del modo correcto.*

Las intenciones no modifican la objetividad de la acción. Robar es robar y un aborto es un aborto, de la forma que lo pinte.

El mundo de las intenciones personales tiene que ver con otra dimensión. La acción es la que es y pueden ser rectas o no; el valor que resume la acción es el

servicio. Nuestras acciones en una institución se miden en términos de servicio, de allí que el servicio no es solamente una característica que tiene la acción, sino que define la acción propiamente dicha.

Lo que hacemos en una institución es servir y, lo que mide nuestras acciones, es la calidad de nuestro servicio. El servicio, comúnmente, significa cumplir siempre con nuestros deberes sin importar lo que cueste, pero el servicio implica más que la simple obediencia a las normas. Siempre exige el respeto a la dignidad de las personas; un profesor tiene que respetar a sus alumnos, el personal administrativo respeta a sus compañeros de trabajo, los investigadores respetan su labor, compañeros y a la colectividad y, por último, respetamos a la sociedad a la que le entregamos nuestro trabajo.



Servicio

- El servicio comúnmente significa cumplir siempre con nuestros deberes sin importar lo que cueste.
- Pero el servicio implica más que la simple obediencia; también exige siempre el respeto a la dignidad de las personas.
- El significado de deber como un todo es el respeto a la dignidad de la persona humana.
- La única base para cualquier deber -es decir, para alegar algunos actos son correctos y otros son incorrectos- es el respeto del valor moral de cada persona.

Alberto da Viana

Si trabajara en un taller mecánico o una ferretería, rodeado de tornillos y alicates, no hay problema, usted le da una patada y no lloran. Sin embargo, el que vive rodeado de gente en instituciones, no puede entender su comportamiento más que como un servicio y, el significado del deber como un todo es el respeto a la dignidad de las personas.

La tercera dimensión tiene que ver con los resultados. La tercera estrategia se centra en las consecuencias inmediatas y a largo plazo, directas e indirectas, previstas e imprevistas, es decir, a dónde van las acciones de las personas.

Aunque es complicado saber cuáles son las últimas consecuencias de lo que se hace, siempre existe la necesidad de evaluar y diseñar lo que hacemos en función de las consecuencias. No basta con medir las consecuencias en el corto plazo, hay que determinarlas en el largo plazo y ésta, es una dimensión muy importante para una universidad.

Siempre me preguntan: "¿Qué le parece tal colegio?", y un colegio o universidad *no se evalúa ni por sus profesores ni por sus alumnos, sino por sus ex alumnos*. Lo que se tiene que evaluar en una institución educativa es su producto en el largo plazo, porque la calidad de la educación, no se conoce hasta que se tiene a sus formados formados. En Caracas, hay algunos colegios que cuestan muchísimo, que aparentemente son muy religiosos, pero la prueba de su calidad son sus ex alumnos, al evaluar que no dan la talla, no guardan lealtad ni fidelidad al colegio, no generaron relaciones válidas entre sus compañeros ni conservan una cultura de la institución.

En la Universidad Católica de Caracas hubo un encuentro de antiguos alumnos egresados y cuando usted ve 30 y 35 años de egresados, yo puedo desafiar a quien quiera para que haga la lista de la gente que en los últimos 50 años ha hecho mejores y más valiosos aportes a este país y la Universidad Católica Andrés Bello queda, tal vez, como una de las universidades mejor paradas del país.

Las universidades se evalúan, no por el hoy, sino por el mañana. Por eso insisto en que los resultados son inmediatos y a largo plazo, directos e indirectos. Lo que en Caracas es más difícil, *el impacto en la cultura local, en una región como ésta, es infinitamente más fácil*.

Entonces, *se estima el valor de los resultados en términos de los beneficios reales para todos los implicados, independientemente de las intenciones de quien actúa y de la corrección de las acciones de sí misma, es decir, no se resuelve el problema de los resultados ni a punta de buenas intenciones, ni a punta de acciones correctas. Los resultados se miden en ellos mismos y en términos de su excelencia,*

que por lo general, va a significar el cabal cumplimiento de la misión específica. La excelencia es el valor que sintetiza la evaluación de los resultados.

Sin embargo, la excelencia implica más que cumplir la misión; exige que constantemente existan más y mejores resultados y esto tiene relación con la necesidad de innovar y de ser adaptativos. Esta universidad necesita tener las antenas bien largas y los ojos bien abiertos para saber cuáles son sus oportunidades, los nichos en los que tiene que entrar, las actividades en las que puede ser útil, de qué modo puede obtener financiamiento de la colectividad, de qué modo logra emplazar sus productos en el mejor modo, con quién debe hacer alianzas estratégicas para ser más eficiente y eso es ir más allá; buscar más y mejores resultados. Éste es el significado de actuar con excelencia.

Resumiendo, la persona está nucleada en torno al valor de la honestidad; las acciones están nucleadas en torno al valor del servicio y los resultados están nucleados en torno al valor de la excelencia. Esa ha sido la propuesta central y significa, que los individuos deben medirse en términos de honestidad que tiene que ver no sólo con decir la verdad, sino, con el profesionalismo y la excelencia. Las acciones tienen que ser más que como una obligación burocrática, como una actividad al servicio de otros y los resultados tienen que ser medidos y ponderados en términos de excelencia.

Los tres polos de esta institución son: pretender tener hombres y mujeres honestos, pretender que su actividad sea de servicio y esperar que sus resultados sean excelentes. Por lo tanto, requerimos una honestidad inquebrantable de todos, necesitamos que nuestro trabajo sea comprendido como una actividad de servicios y, requerimos que los resultados sean excelentes. Dinamizar estas tres perspectivas es lo que puede integrar valorativamente esta institución.



Los valores inspiran y regulan

- La **honestidad** de quien actúa, la calidad del **servicio** que presta y la **excelencia** de los resultados representan las tres dimensiones valorativas de la estructura de la acción.
- Ahora podemos comprender dos funciones de los valores:
 - 1. Inspiran y motivan al proponer las metas o fines que perseguimos.
 - 2. Regulan el comportamiento al proporcionar medios o herramientas para alcanzar las metas.

Mikel de Viana

La honestidad de quien actúa, la calidad del servicio que se presta y la excelencia de los resultados representan las tres dimensiones valorativas de la estructura de acción. Ahora, se puede comprender el uso de los valores en una institución.

Primero, inspiran y motivan al posponer metas o fines que perseguimos. Los valores sirven para inspirarnos, para que no nos sintamos perdidos, para que uno se mantenga en tensión y en movimiento.

En segundo lugar, los valores sirven para regular el comportamiento al proporcionar medios o herramientas para alcanzar las metas. Por ello, verá que cuenta con un conjunto de indicaciones de organización y métodos de trabajo o un vademécum normativo de la universidad que son la traducción de los valores en comportamientos concretos. Entonces, los valores no sólo motivan, sino que sirven para regular los comportamientos.

FUNCIÓN GERENCIAL

Cada día se dice con más frecuencia, que los gerentes deben delegar responsabilidades y como señalé anteriormente, se pueden delegar decisiones técnicas, pero nunca puede delegar decisiones estratégicas. Usted no puede delegar la dirección del barco porque el que lleva el timón es usted.

Eso significa, que en los últimos años, el rol de gerente se relaciona con el liderazgo. Cada día decrece su papel puramente burocrático y aumenta su papel de modelar o ser modelo de referencia para todo el personal. Los gerentes modelan las acciones de la gente que, de ellos dependen.

Por otra parte, en escenarios cambiantes, la única gerencia que funciona es la gerencia por valores. Y además, el gerente tiene que ser un líder, es decir, tiene que enamorar a la gente y tener un montón de personas siguiéndolo. En este punto, se está diciendo que los gerentes tienen que ser una obra de arte. Ser gerente es un asunto muy delicado. Primero, porque todo el mundo tiene los ojos sobre ti y porque la gente se comporta siguiendo el modelo que le das. Segundo, porque tiene que funcionar en términos de valores y en tercer lugar, se pide que sea un líder.

LIDERAZGO Y VALORES

En 1990, el MIT, Instituto Tecnológico de Massachusetts, hizo un estudio acerca del desempeño de la industria manufacturera norteamericana. Allí se estudia la gerencia como liderazgo, e incluye la pregunta ¿por qué la gente sigue a los líderes?

¿Qué es un líder? Un líder es alguien que tiene un grupo de gente que lo sigue. Un líder es alguien que enamora. Un líder es alguien que le pide a la gente que se sacrifique y la gente se sacrifica. Un líder es un individuo estimado, apreciado, admirado y protegido por la gente.

¿Por qué la gente sigue al líder en el contexto de las instituciones? Se han identificado seis factores de legitimidad del gerente líder en las organizaciones. Esos seis factores son motivación, valores morales e integridad personal,

reputación e historial, capacidad y habilidades técnicas, relaciones dentro de la organización y en el sector y, conocimientos sobre la organización y el sector en el que opera.



La gerencia como liderazgo

- ✦ Los componentes de la legitimidad del gerente líder en las organizaciones:
 - Motivación
 - Valores morales e integridad personal
 - Reputación e historial
 - Capacidad y habilidades técnicas
 - Relaciones dentro de la organización y en el sector
 - Conocimientos sobre la organización y el sector en el que opera

Mikel de Viana

La "motivación" es el factor que más atrae y significa, que el gerente no es un achantado, que es capaz de comunicar, transmitir entusiasmo y estimular a la gente. Tener motivación significa capacidad de contagiar ganas de emprender tareas. Por eso, un achantado nunca va a ser líder; pueden llegar a ser burócratas pero jamás arrastran a la gente.

En cuanto a "valores morales e integridad personal"; nadie sigue a un pirata, a un plagiador o a un tipo que tiene fama de ladrón. La gente sigue a alguien que merece admiración y que es apreciada como válida, justa y verdadera.

El tercer elemento es "reputación e historial" y trata acerca de que la gente no sigue a nadie al que no le vea una hoja de servicio limpia. Por eso, el que desea arruinar el liderazgo de alguien, le pone bombas de profundidad a su reputación y a su historial. Y eso explica porque nunca un paracaidista llega a ser jefe; los paracaidistas siempre son recién llegados, llegan tarde, cuando ellos llegan ya la

fiesta está enérgica. Para ser líder de una institución hace falta haberse comido las verdes y las maduras, para que te respeten y sigan.

“Capacidad y habilidades técnicas”, es el único componente que se puede pagar, es decir, lo que vende la Universidad Metropolitana, la Simón Bolívar, la UCAB en formación continua. Los tres primeros factores, que son decisivos, tienen que ver con la honestidad del personaje y con la calidad de la persona. El cuarto factor si se paga, pero no es liderazgo; es administración, técnicas gerenciales, manejo de recursos informáticos, en fin, habilidades técnicas.

El quinto factor es “relaciones dentro de la organización y en el sector”, es decir, experiencia y, mucho más en Venezuela, donde para cualquier cosa, la pregunta es: ¿A quién conoces allí? Si no conoce a Yuleisy Josefina no le van a salir los viáticos. Un líder maneja el cobre y bate el cobre, porque tiene experiencia en relaciones dentro de la organización y en el sector, es decir, yo no puedo ser vicerrector en esta universidad, porque aquí, no conozco a nadie.

El último elemento es “conocimiento sobre la organización”, *función y sector en el que opera*, es decir, necesita saber cómo son las cosas. Por eso, los tres primeros factores tienen que ver con la calidad moral de las personas; el cuarto factor se compra en la educación y los dos últimos los da la experiencia en el sector.

El manejo de una institución requiere un estándar de valores que no es el promedio, sino que tiene que ser el más alto, tiene que ver con el modelaje, el liderazgo y con la gerencia fundamentada en valores.

Este libro se terminó de imprimir en
Caracas en
JULIO DEL AÑO 2005
en los talleres de
EDITORIAL TEXTO, C.A.
