

“Unas son de cal y otras son de arena”: cuatro testimonios

José Malavé y Ramón Piñango

A los participantes de un curso sobre comportamiento organizacional se les asignó la tarea de entrevistar a cuatro personas que hubieran asumido responsabilidades importantes en sus carreras. Rafael, uno de los participantes, entrevistó a dos gerentes y dos políticos, con trayectorias ampliamente reconocidas en sus respectivos campos. Tuvo, así, la oportunidad de conocer cuatro experiencias diferentes contadas por sus protagonistas: vivencias de éxito y fracaso, y reflexiones sobre las circunstancias que enfrentaron y su actuación en ellas. Al final, Rafael estaba fascinado con la información que había reunido, pero tenía más preguntas que al comienzo. Las lecturas le ayudaban a entender muchas cosas, pero no podía evitar cierta perplejidad con el material que le presentaban estos testimonios. Tantas inquietudes justificaban una discusión con sus compañeros y profesores.

La tarea de un estudiante de gerencia

Rafael, atribulado por las exigencias de la materia Comportamiento Organizacional, le comentó a uno de sus compañeros: “Aquí entre nos, ¿qué puede ser peor que un curso de comportamiento organizacional?”. Sin esperar respuesta, él mismo se contestó:

Obviamente, un curso de comportamiento organizacional en el cual, además de la avalancha de teorías y conceptos, el profesor te exija un trabajo de campo para indagar acerca de lo que es, en la práctica, asumir responsabilidades y actuar para alcanzar los objetivos que uno se proponga.

Rafael decidió seleccionar dos hombres y dos mujeres, para evitar que el estudio tuviera algún sesgo de género. También se aseguró de lograr cierto equilibrio en cuanto a la edad.

No podían ser tan jóvenes, que sus únicos méritos fueran haber encabezado una protesta estudiantil, ni tan ancianos, que les resultara difícil recordar los momentos estelares de su vida. Entre cincuenta y setenta años parecía un buen intervalo.

Una distinción adicional le permitiría explorar la influencia del entorno en la actuación de un gerente: comparar el ámbito empresarial con el político. En la esfera empresarial, seleccionó a un gerente

Este caso de enseñanza fue escrito por los profesores José Malavé y Ramón Piñango, con la colaboración del investigador Rafael Jiménez. Los nombres de las personas y organizaciones han sido cambiados por razones de confidencialidad. Los casos de enseñanza son desarrollados exclusivamente para servir como base de discusión en un ámbito educativo. No implican respaldo a personas u organizaciones, no ilustran el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni deben considerarse fuentes primarias de información.

Copyright © 2004 Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar a ediesa@iesa.edu.ve o llamar al +58-212-555.44.52. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo o transmitida en cualquier forma (incluso métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso de la institución mencionada al comienzo de este párrafo, titular del derecho de autor que protege esta obra.

del sector financiero y a la presidenta de una empresa editorial, con amplia trayectoria en el campo de la gerencia cultural. Del mundo político entrevistó a un hombre que llegó a elevadas posiciones, tanto en su partido como en su carrera parlamentaria, y a una mujer que se desempeñó como ministra y promovió cambios sociales.

Rafael estaba convencido de que las vivencias y reflexiones de esas personas resultarían útiles para escudriñar el fenómeno de la gerencia en la práctica. Sus apuntes de las entrevistas recogieron, en efecto, valiosos testimonios.

El gerente de un gran banco

Alberto González, 52 años, ocupaba el cargo de gerente de planificación estratégica de una de las organizaciones financieras más importantes del país desde enero de 1999. Ingeniero con doctorado en una prestigiosa universidad de Estados Unidos, ha trabajado como consultor, gerente y profesor universitario.

Una operación de rescate

En 1992, cuando comenzaban a sentirse los síntomas de una crisis del sistema financiero venezolano, Alberto fue llamado a ocupar el cargo de vicepresidente de un banco que atravesaba una situación difícil.

Mi misión era llevar adelante un proceso de cambio organizacional. Pero, en realidad, se trataba de salvar el banco. Me di cuenta de que el problema era más profundo: había un problema de capitalización que ponía en peligro la supervivencia de la organización. Estuve como quince meses, pero me parecieron quince años. El accionista principal no quería reconocer la realidad y no estaba dispuesto a cubrir las pérdidas en que había incurrido el banco.

En mis primeras indagaciones sobre la situación interna del banco fueron muchas las sorpresas. Hubo una que no puedo olvidar: el caso de un empleado que llamaban “diez por ciento”, por la comisión que cobraba para autorizar la concesión de préstamos.

“¿Cómo es la vaina?”, dije yo. De qué estábamos hablando. No lo podía creer. Creía que me estaban echando un chiste, pero el mismo “diez por ciento” me confirmó que era verdad. Le dije que yo no estaba preguntando por su apodo sino por lo que decían que estaba haciendo. Y el tipo, en mi cara, lo reconoció. Tuve que decirle que hasta ese momento trabajaba en la empresa.

También descubrí que el gerente de Recursos Humanos aplicaba la “operación colchón”, en el reclutamiento de personal, y tuve que pedirle la renuncia. Cosas como éstas no eran raras en una organización que carecía de un sistema moderno de administración de personal. En la práctica lo que había era una estructura de bonificaciones para comprar lealtades.

Al cabo de varios meses de trabajo, Alberto logró solventar los problemas internos de organización y manejo de personal. Luego empezó a ocuparse de la situación financiera: tenía que persuadir a los socios de la necesidad de recapitalizar el banco.

Llamé al presidente y le dije que la situación era insostenible. Me contestó que yo estaba equivocado, que esa no era la situación. Entonces le expliqué: “Es como si te hubieran dado una tarjeta de crédito, la vienes usando desde hace cuatro años y nunca te ha llegado el estado de cuenta. Ahora vengo yo y te traigo el estado de cuenta, con todos los intereses de los intereses de los intereses, y cuando lo ves, así de un solo

golpe, me dices que no puede ser, que dónde están los otros estados de cuenta que nunca te enviaron. Entonces tengo que preguntarte: ¿cómo llegaste a pensar que ibas a utilizar esa tarjeta y nunca ibas a pagar nada?”. Ese era el símil perfecto de lo que había ocurrido.

Ante la reticencia de su jefe y el agravamiento de la situación financiera del banco, Alberto optó por renunciar. Poco tiempo después el banco quebró. ¿Fracasó Alberto González? ¿Era su responsabilidad evitar la quiebra del banco o, simplemente, conducir un cambio organizacional? Para Alberto, los hechos le dieron la razón, pero todavía no encuentra una respuesta clara a los conflictos éticos que debió enfrentar.

Considero que no cumplí todo lo que debí haber cumplido. Y no lo hice porque no supe dibujarle al accionista principal el día siguiente de la llegada del cheque de recapitalización. ¿En qué condición iba a estar el banco una vez que eso ocurriera? Más bien me concentré en decirle lo mal que nos iba a ir si él no ponía el cheque, y que yo no estaba dispuesto a seguir adelante. Era “el infierno o el infierno”. En vez de decirle: “Fíjate en este infierno —que no lo tenía que esconder, estaba allí un hueco negro que se lo tragaba todo— o fíjate en que, con la misma gente y la misma estructura, en dos años y medio vamos a empezar a producir”. Lo veo ahora en retrospectiva y creo que debí haber hecho algo más. Me hubiera sentido mucho mejor...

Desde un principio vi el reto de poner a funcionar el banco como una oportunidad tremenda. Tal vez fue un espejismo. Venía de siete años como consultor y tenía la sensación de que recomendaba y recomendaba, pero nunca había sido responsable de la ejecución. Había estado viendo los toros desde la barrera. Quería ver el toro de frente, para ver cómo era, y el toro me embistió.

Un proyecto de consultoría

Después de esta experiencia, Alberto González volvió a su papel de consultor. En 1994, la empresa multinacional para la cual trabajaba fue contratada por el organismo financiero del Estado responsable del manejo de la crisis bancaria que se había desatado en el país. Alberto fue puesto al frente del proyecto.

Nos contrataron para manejar la crisis financiera... Bueno, eso fue lo que nos dijeron. Pero no manejábamos nada. No vimos claramente en qué nos estábamos metiendo. Éramos como la ranita que le van calentando y calentando el agua hasta que, de repente, se muere en el agua hirviendo. Nunca aplicaron nada de lo que dijimos que había que hacer. Lo único que hacían era dar “auxilios” financieros, para postergar la muerte anunciada de bancos inviables. Aquello no tenía ningún sentido. Cada vez era más evidente que había otros intereses.

Según Alberto, su equipo de consultores enfrentaba un dilema: (1) retirarse del proyecto, aunque esta decisión implicara perder una buena oportunidad de negocios e ingresos para la empresa, o (2) seguir con el trabajo y cobrar el dinero convenido, corriendo el riesgo de pagar un elevado costo moral y político, en un ambiente de búsqueda de chivos expiatorios para el escándalo de la inadecuada gerencia de la crisis bancaria. Más aún, tenía el temor de que los informes elaborados por el equipo fuesen manipulados para justificar una política de auxilios financieros muy cuestionada por la opinión pública, debido a innumerables denuncias de corrupción. Al final, la decisión fue abandonar la asesoría. Alberto experimentó los costos, en angustia y desgaste psicológico, de postergar una decisión por no reconocer a tiempo algo que era inevitable.

Una fusión de dos bancos

En 1999, Alberto González asumió el cargo de gerente de planificación de uno de los mayores bancos del país. En julio de 2000 fue designado responsable del proceso de fusión de ese banco con otro

recién adquirido. Debía unificar dos culturas organizacionales, conciliar dos maneras de entender el negocio financiero y relacionarse con dos nóminas de personal con diferentes expectativas. El 15 de septiembre estaba listo el plan de trabajo. Su ejecución comenzó el 1 de octubre. Ya en febrero había un solo banco.

La fusión implicó tomar miles de decisiones en 125 días. Ése fue el límite que me pusieron. Cada día adicional costaba un millón de dólares, por paralizar el ritmo de captación de ahorros. Por eso pedí los mejores recursos, la gente con más experiencia en cada una de las áreas: el mejor de Negocios, el mejor de Operaciones, el mejor de Tecnología. Esa fue una de las condiciones con las cuales trabajé.

El banco había contratado una empresa asesora que recomendó: (1) seleccionar el mejor recurso humano disponible en ambas organizaciones, (2) otorgar igual importancia estratégica al negocio actual y a la fusión, (3) alinear cada decisión importante con los objetivos fundamentales del banco y (4) no paralizar las actividades con el pretexto de haber incurrido en acciones erradas o ajenas a la planificación.

El banco aprobó las condiciones propuestas por Alberto. En concreto, la tarea consistía en adaptar 350 oficinas, 140 sistemas y 80 productos financieros a la cultura organizacional de su banco, caracterizada según Alberto por el profesionalismo y la existencia de prácticas que, entre otras cosas, aseguraban la realización de las tareas independientemente de la presencia de supervisores.

El banco adquirido tenía una cultura totalmente distinta. No había contratación colectiva. Las bonificaciones no estaban vinculadas con el desempeño laboral, sino con la adhesión de los trabajadores a las directrices trazadas por la alta gerencia. Incluso tenía dos comedores: uno exclusivo para la alta gerencia, con mesoneros y comida variada, y otro para el resto de los empleados que no tenía esas comodidades.

Alberto recordó vívidamente un momento crucial de la fusión.

Parado frente al auditorio, a punto de iniciar mi intervención, sentí el silencio de unas 350 personas que me veían fijamente. Con sus miradas me preguntaban qué iba a pasar con ellas. Los asesores de Recursos Humanos me aconsejaron que fuera discreto en mis palabras, que evitara todo lo relacionado con los despidos que seguirían al proceso de fusión. Pero recordé la escena del día anterior: cuando llegué a la planta baja para tomar el ascensor, todos se callaron. Ya estaba cansado del silencio con que me estaban cercando.

Estaba seguro de que todos entraron al auditorio pensando que los iba a botar. Me habían dicho que no revelara mayores datos. Pero pensé: “Eso no sirve de nada. La gente está angustiada. Lo noto en los pasillos. ¿Qué ganamos sacando un escrito donde cada uno va a interpretar lo que quiera?”. Por eso decidí ir de frente y decir: “Aquí hay 350 personas. Yo no sé cuántos de ustedes van a quedarse. Pero pueden estar seguros de que se los voy a comunicar el día que lo sepa. Yo no los conozco a ustedes. Necesitamos conocernos”. Comenzó el murmullo. Creía que me iban a matar. ¿Cuál fue la reacción de los trabajadores? Al día siguiente la gente sonreía en el ascensor. Se quedaban horas adicionales. Querían demostrar que realmente estaban dispuestos a trabajar con nosotros.

El dilema más difícil que debió enfrentar Alberto González fue el de despedir a unas mil personas (de las 1.500 que integraban la nómina del banco adquirido) para asegurar la viabilidad de la nueva organización, con el costo de propagar angustia e incertidumbre entre los empleados y quizá enrarecer el am-

biente de la fusión con conflictos de carácter sindical. La alternativa era “fingir que nada pasaba y correr el riesgo de un desastre mayor en el futuro”. Al final, Alberto optó por el despido de ese personal. A pesar de los costos que implicaron ésta y otras decisiones, el proceso de fusión ha sido ampliamente reconocido como un éxito de la organización.

Una editora

Marina Díaz, 62 años, ocupaba la presidencia de una reconocida empresa editorial desde 1980. Vivió la experiencia del exilio desde su infancia. En los años cincuenta, su padre fue a dar a la cárcel por su oposición a la dictadura y salió del país con su familia. Marina se educó en Venezuela, Costa Rica, Estados Unidos y Canadá, donde se graduó de antropóloga. Al regresar a Venezuela a mediados de los años sesenta, trabajó como traductora hasta que una amiga de la infancia, quien acababa de asumir la presidencia de la Fundación para el Fomento de la Lectura (FFL), le ofreció un trabajo en esa organización. En 1969 comenzó su carrera como gerente en el ámbito cultural.

Un sueño hecho realidad

La presidenta de la FFL, Luisa Ordaz, tenía el proyecto de patrocinar traducciones de obras clásicas. Marina Díaz vio en este proyecto la oportunidad para hacer realidad su sueño de crear una editorial especializada en literatura infantil, con un catálogo de calidad, que no existía en Venezuela. Pero primero tenía que convencer a Luisa de que la mejor opción organizacional era crear una empresa.

Luisa es una persona de posiciones firmes y difícil de convencer. A punta de conversación, en persona, por teléfono, con ella y la gente que la rodeaba, logré convencerla. Por fin, me iba a convertir en editora, lo que siempre había soñado. Pero no había tiempo para celebraciones. Tenía muchos problemas que resolver. Lo más difícil era conseguir los fondos necesarios para arrancar. Tenía que reunirme con empresarios que pudieran interesarse en el proyecto.

No había terminado de programar las reuniones, cuando se enteró de que Luisa Ordaz había sido sustituida en la presidencia de la FFL. La nueva presidenta manifestó rápidamente su desacuerdo con la idea de fundar una editorial. Argumentó que no había presupuesto para ese proyecto y que la misión de la FFL no era publicar libros sino fomentar su lectura. No obstante, convino en darle a Marina la oportunidad de presentar el plan en una reunión de la junta directiva.

Nos entregamos al diseño de la presentación y llegamos muy optimistas a la junta directiva. Pero no logramos convencerlos. Ese fue un golpe muy duro. No entendía cómo la junta que, seguía siendo la misma, se había alineado tan rápidamente con la nueva autoridad. ¿Qué podía hacer? ¿Postergar el proyecto, mientras lograba el apoyo de la junta, o renunciar a la FFL? Pero había otro camino: hablar con Luisa, que tenía mucha influencia en la junta y en la presidenta. Eso fue lo que hice.

Luisa me dijo que cambiara la forma de presentar el proyecto, que pusiera énfasis en unas cosas más que en otras. Luego conversó con cada uno de los miembros de la junta directiva. Me dijo que hiciera una nueva presentación y que tuviera confianza. Así fue. En la segunda reunión la junta directiva autorizó la creación de la editorial.

Ahora Marina tenía que mostrar resultados: publicar el primer libro. Pero no tenía dinero.

El papá de Luisa era un hombre con muchas conexiones. Gracias a él pude contactar a un importante empresario, que me puso a hablar con el gerente de la fundación que éste patrocinaba. Le presenté un proyecto para publicar tres libros, pero el gerente

quería ver el material y no lo tenía. Lo que se me ocurrió fue enseñarle el libro que tenía a mano: una obra con ilustraciones de un artista italiano cuyas únicas palabras eran las que aparecían en el título. El problema era que el gerente de la fundación no entendía cómo se podían pagar derechos de autor y traducción de un libro que tenía solamente ilustraciones. La verdad es que la obra era peculiar. Me reuní con él, le expliqué en detalle las características del libro; pero, sobre todo, le hice ver que no estaban apoyando solamente la publicación de un libro, sino el lanzamiento de un proyecto editorial de largo alcance con grandes beneficios para los niños. Esto fue lo que más lo entusiasmó. Finalmente, logré convencerlo y pronto nos llegó el dinero para los tres primeros libros.

Creada en 1978, como un departamento de la FFL, la editorial ocupó rápidamente un lugar sobresaliente en el ámbito nacional. A mediados de los ochenta, sus libros habían sido traducidos a más de diez idiomas y, más tarde, algunos fueron incluidos en programas educativos de países como Estados Unidos y México. En 1989, la editorial se independizó de la FFL y se convirtió en compañía anónima. Ganó premios internacionales con varios de sus títulos y comenzó a operar como una empresa global: diseñaba en Venezuela, imprimía en Taiwán, distribuía en Estados Unidos, tenía socios en Europa y contrataba autores en todo el mundo. A pesar de sus indudables éxitos, la escasez de recursos seguía siendo la mayor debilidad de la empresa. De hecho, competía con las mejores editoriales del mundo; pero no lograba que su gente tuviera sueldos comparables no sólo a los del mundo desarrollado sino a los de sus pares de México y Colombia. Por eso, Marina lamentaba la pérdida de excelentes oportunidades de negocio.

Perdimos varios best sellers que habrían ayudado mucho. Eso es lo que llaman “la maldición del editor”. *Adivina cuanto te quiero* tiene seis años siendo un best seller mundial. Lo perdimos porque cuando me ofrecieron los derechos estaba de mal humor y los rechacé. Otro fue *La princesa en una bolsa de papel*. Yo era la única que quería el libro porque sabía que iba a ser comercial, pero lo fui dejando por hacerle caso a los demás. *Donde viven los monstruos* es uno de mis libros favoritos y los derechos estaban libres cuando empezamos, pero no sabíamos cómo pedirlos ni nos atrevimos, por andar con la inmediatez de establecernos y buscar fondos. *A Harry Potter* lo descubrí mucho antes de la fama, y le pedí a la encargada de derechos que averiguara. Su averiguación fue superficial porque, si bien ya los tenía una editorial española, resulta que estaban dándolos por territorios. Así que para Venezuela había chance en ese momento.

La presidencia de la FFL

En 1980 Marina fue designada presidenta de la FFL. Desde esta posición se propuso darle una sede propia a la organización, que funcionaba en una especie de barraca situada en un terreno arrendado al Estado.

Yo creo tener un buen sentido para captar el momento adecuado para cada cosa. Es algo absolutamente intuitivo. Es como una percepción de que hay que hacer algo, sin tener razones lógicas del porqué tengo que ir para allá. Ese fue el caso del edificio. Se me metió entre ceja y ceja que había que conseguir una nueva sede y veía que estaban dadas las circunstancias. Había un dinero que teníamos reservado para construir una biblioteca en un parque y podíamos aprovechar el terreno donde estábamos operando.

En ese momento, Marina tuvo que escoger entre construir una nueva biblioteca o invertir todos los recursos en la construcción de la nueva sede. La opción de construir el edificio tenía sus riesgos. De resultar insuficiente el dinero que tenía, iba a ser muy difícil conseguir más. Lo poco que había tenía que ser bien utilizado.

Me llené de valor y fui a conversar con el Presidente de la República, para que nos donaran el terreno que ocupábamos, en una zona de alto valor comercial. Le recordé qué era la FFL y, especialmente, los programas que realizaba con el ministerio de educación. Como la fundación tenía excelente imagen, no era difícil jus-

tificar su papel. Pude convencerlo. Pero la cosa no terminaba ahí. Después tuve que ir al Congreso para que ratificara la decisión del Presidente. Pero ahí teníamos varios amigos que nos sirvieron de apoyo. El drama ocurrió en medio de la construcción del edificio, cuando se nos acabó el dinero.

La empresa constructora intentó meter presa a Marina Díaz, por incumplimiento de los pagos. Marina tuvo que actuar rápidamente y visitar de nuevo el Congreso, para que la Comisión de Infraestructura se comprometiera a financiar el déficit. De nuevo, la insistencia de Marina, los contactos y la buena imagen de la fundación ayudaron a resolver el problema. En 1988, después de cinco años e incontables gestiones, fue concluida la nueva sede.

Un reconocido profesor de la escuela de arquitectura de la Universidad Central donó el diseño del edificio, que respondía a una concepción innovadora. Por ejemplo, las oficinas estaban diseñadas de acuerdo con el concepto de “espacio abierto”; es decir, no había oficinas cerradas ni cubículos.

Con la mudanza al nuevo edificio, Marina tuvo que enfrentar una nueva dificultad.

El diseño de las oficinas, que me encantó, causó muchísimos problemas, porque la gente estaba acostumbrada a tener su espacio delimitado. Yo les decía: “Bueno, pero entonces pongan unas maticas... Hagan otras cosas”. Pero la gente seguía molesta. Se quejaban del ruido. No sabía qué hacer.

Sopesé las opciones. Aceptar los reclamos de los empleados implicaba modificar la estructura del edificio. Pero dejar la distribución del espacio como estaba podía llevar a un enfrentamiento con el personal. Pensé que, al final, los empleados terminarían acostumbrándose, que aquello no era tan grave. Me comporté autoritariamente. Les dije que si no les gustaba trabajar así, que se fueran. Algunos renunciaron, se marcharon. Ahora me doy cuenta de que no manejé bien la situación.

Marina recordó en la entrevista otra experiencia en la FFL. Le tocó impulsar una iniciativa para fomentar la lectura, mediante el empleo de autobuses que cumplían las funciones de bibliotecas. Los problemas surgieron cuando propuso que los “bibliobuses” incluyeran en sus itinerarios barrios humildes y establecimientos carcelarios, debido a que en estos sectores se registraban los menores índices de lectura.

El bibliobús iba solamente a las escuelas, en una ruta preestablecida. Pero, cuando me encargué de eso, dije que también teníamos que ir a los barrios y a las cárceles. Esa fue una pelea muy grande con la junta directiva, porque decían que me podían quemar los autobuses y se perderían los libros. Con argumentos no logré convencerlos. Lo único que logré fue que me dieran tres meses para demostrar que la propuesta era viable y valía la pena.

Marina procedió a seleccionar los sectores “piloto” del programa: el “23 de enero”, la “Cota 905”, en el oeste de Caracas, y algunas barriadas de Petare, en el este. Al comienzo enfrentó la suspicacia de los vecinos, que sospechaban de cualquier ayuda social por su experiencia con el clientelismo político: ¿cuáles eran las verdaderas intenciones de estos “bibliobuses”? Una pregunta empezó a coger cuerpo: ¿valdría la pena continuar el proyecto en ese contexto de dudas de la directiva y desconfianza de los usuarios?

Los líderes comunales sospechaban de nosotros. Nos veían con mala cara y nos preguntaban qué era lo que queríamos a cambio, por quién tendrían que votar después. Me empecé en seguir. Estaba convencida de que, con el tiempo, nos ganaríamos la confianza de la gente. Así fue, un chorro de gente nos recibía y, además, no se perdían los libros.

La junta directiva nos preguntó: “¿Cómo miden el éxito del programa?”. Les presentamos datos; por ejemplo, el porcentaje de libros no devueltos era menor que en las bibliotecas convencionales. Pero les dijimos que había algo muy sencillo, que hablaba más que cualquier dato: ¡la gente nos daba café con leche y arepa cuando llegábamos!

Un político

Antonio García, 52 años, nació en un hogar de clase media y firmes creencias católicas. En 1974 se graduó de abogado y se incorporó a la Dirección Nacional Juvenil del partido socialcristiano. Después de ocupar diversos cargos públicos, en 1984 alcanzó los votos requeridos para entrar a la Dirección Nacional de su partido. En 1988 fue elegido diputado al Congreso Nacional y en 1994 asumió la presidencia de la Cámara de Diputados.

Al frente de la Cámara de Diputados

La llegada de Antonio García a la presidencia de la Cámara de Diputados tuvo sus complicaciones. La designación de la nueva directiva del Parlamento fue producto de una negociación entre tres fuerzas políticas, que dejó fuera de la jerarquía legislativa a los representantes del partido socialdemócrata, el más poderoso para la época.

Antonio no era un recién llegado al Congreso. Había sido elegido diputado en dos procesos seguidos, siempre como representante del partido socialcristiano. Fue vicepresidente de la Comisión de Política Exterior, subdirector y luego director de la fracción parlamentaria de su partido. Esta última experiencia fue determinante en su carrera política.

Como jefe de la fracción tenía mucha responsabilidad y exposición pública: era el vocero de las posiciones oficiales del partido. Pero como presidente de la Cámara tenía que romper, en cierta forma, con ese pasado. Mi reto era hacer que todo el mundo se sintiera incluido. Comprendí que era necesario encontrar acuerdos en medio de la diversidad. Cuando tienes una mayoría estable, tu asunto es conducir a la mayoría para que se aprueben tus políticas. Pero cuando no hay esa mayoría, como ocurrió en mi caso, tienes que resolver administrando esa realidad.

Antonio tenía una agenda legislativa, con temas de gran repercusión en la opinión pública como, por ejemplo, la aprobación de la reforma de la Ley del Trabajo y la Ley de Seguridad Social. Estaba planteada la eliminación de la retroactividad de las prestaciones sociales que era considerada uno de los principales beneficios para los trabajadores. Su primera decisión fue designar como presidente de la comisión encargada de revisar el proyecto de reforma laboral a un integrante del partido socialdemócrata.

Estaba consciente de que esta decisión causaría malestar en la alianza que me proporcionaba el piso político. Eran varios los aspirantes a presidir la comisión. Al decidir que debía ser un socialdemócrata, pensé que el apoyo de la CTV [Confederación de Trabajadores de Venezuela] era indispensable. No era una cosa adjetiva que la CTV participara o no. Entonces, si estaba claro que era indispensable, tenía que buscar a la persona que pudiera tener con ellos la mejor interlocución, y comprendiera que la ley debía ser reformada. La CTV tenía una conformación mayoritariamente socialdemócrata.

Después de varios meses de discusión pública, negociaciones y acuerdos, la reforma se llevó a cabo; gracias, fundamentalmente, a que la Confederación de Trabajadores dio su aprobación al proyecto.

Meses más tarde Antonio tuvo que enfrentar otra situación difícil: la designación del presidente de la Comisión Legislativa del Congreso. La importancia del cargo despertaba la natural apetencia de los líderes con ma-

yor experiencia, provenientes de las fuerzas políticas del pacto. Esta vez consideró lo más indicado escoger como presidente de la Comisión a un militante de su partido. Pero, contra las expectativas de los parlamentarios, designó a un ingeniero en lugar de un abogado. Esta decisión irritó a un buen grupo de diputados.

Aunque no era abogado, era un legislador. No era un diputado que intervenía con hermosos discursos en la Cámara. Era un hombre que había legislado y tenía muchas ganas de producir resultados. De hecho, él fue quien luego me convenció de la necesidad de estructurar un nuevo Código Penal y no limitarnos a reformar el existente. Cuando lo seleccioné pensé que, justamente, por no ser abogado podía ver las cosas con más amplitud.

Bajo la dirección del ingeniero, la Comisión Legislativa alcanzó un récord de discusión y aprobación de leyes.

El presidente de la Cámara de Diputados debía ocuparse no sólo de la agenda legislativa. También tenía que atender la administración de la Cámara. Antonio se planteó el objetivo de disciplinar los gastos, para optimizar el uso de los escasos recursos económicos. Decidió comenzar con el manejo de los viáticos que, en su criterio, no respondía a los procedimientos de ejecución presupuestaria.

Un día llegaron a mi escritorio dos órdenes de viáticos para un diputado que debía viajar en la misma fecha a distintos lugares. Preocupado, me reuní con la directora de administración para plantearle que era necesario diseñar un mecanismo de ahorro y "sinceración" del gasto. La directora me respondió que se podían reducir los gastos y agilizar los trámites, con una tarjeta de crédito "corporativa" para los parlamentarios. Acepté la sugerencia y convoqué una reunión con los jefes de las fracciones parlamentarias, para informarles sobre la medida.

Cada diputado podía ser beneficiario de la tarjeta al firmar una autorización legal, según la cual se comprometía a pagar de su sueldo los gastos que superaran cierto límite y se salieran de unos renglones específicos.

El jefe de la fracción de uno de los partidos declaró ante los medios que les íbamos a dar una tarjeta de crédito a los diputados. Con lo cual, dicho así, la iniciativa parecía un aumento de sueldo disimulado. Entonces, aquello empezó a coger calle. Se convirtió en un horror. Nunca vi esa posible cara del asunto. Subestimé el hecho de que las películas pornográficas son más taquilleras que las comiquitas. El escándalo afectó mucho la imagen de la Cámara.

Antonio tuvo que pagar un alto costo político por aquella medida de austeridad fiscal. Pero, al final, la medida se aplicó. Muchos diputados que aborrecieron la decisión, e incluso declararon que no prestarían sus nombres para ese despilfarro, luego solicitaron su tarjeta. Ese cambio de posturas pasó inadvertido ante la opinión pública.

Una experiencia partidista

En 1998, Venezuela se preparaba para unas elecciones presidenciales, en las cuales el surgimiento de un nuevo liderazgo amenazaba el poder de los partidos tradicionales. El partido socialcristiano decidió respaldar la candidatura independiente de una conocida ex reina de belleza, que venía de desempeñarse como alcaldesa y encabezaba los sondeos de opinión en la fase inicial de la campaña. Antonio García no estuvo de acuerdo con esa decisión. Entre otras cosas, argumentó que la candidata se negaba a identificarse abiertamente con el partido.

No estaba de acuerdo con esa candidatura, pero no fui capaz de presentar una alternativa ni de convencer al partido para que siguiera otro camino. Luego de la derrota electo-

ral, propuse que renunciáramos a la Dirección Nacional del partido. Yo lo hice, pero más nadie renunció. Después de las elecciones debía hacerse una convención del partido y elegirse un nuevo secretario general. Me postulé, pero no solamente no pude convencer al partido de que me apoyara, ni siquiera logré convencerlo de que hubiera convención.

Desde ese entonces Antonio se alejó de su organización política, aunque no se retiró completamente.

El partido había cambiado de un modo que no pude entender totalmente, o no estaba dispuesto a aceptar lo que comprendía. Seguía hablándole a un partido que probablemente ya no existía. Hubo un cambio de reglas —reglas políticas no reglas estatutarias— que permitió la elección de las autoridades vigentes del partido. Quizá si yo hubiera jugado con todas las reglas, habría tenido más oportunidad y mayor influencia. Ahora, ¿en qué momento medios y fines se confunden y uno termina, por los medios, siendo esclavos de los fines? No sé.

Me he demostrado a mí mismo que un político se puede retirar. La gente no quiere a los políticos del pasado, y yo soy un político del pasado. Le caigo simpático a alguna gente, porque piensan que soy un tipo decente. Pero soy un político del pasado. Y estoy seguro de que esa buena voluntad que muchos tienen hacia mí, en este momento, está relacionada con el hecho de que no estoy metido en el juego político. Si estuviera metido, estaría llevando y estaría dando, porque eso es la política.

Una mujer en la política

Rosalía Dugarte, 65 años, psicóloga, profesora universitaria, en 1979 fue designada ministra en el área social, cargo que ocupó durante cinco años. En 1984 fue llamada por el secretario general de la Organización de Naciones Unidas para que se encargara de dirigir diversos proyectos de desarrollo social, en la sede de Nueva York. En 1988 fue elegida senadora y en 1994 fue nuevamente designada ministra, también en asuntos sociales.

La reforma del Código Civil

Rosalía Dugarte guardaba total silencio en la conversación que se desarrollaba a su alrededor, sobre el problema de la familia venezolana. El tema era muy importante en un país donde más del cincuenta por ciento de la población recibía la denominación “hijos naturales”; es decir, hijos no reconocidos por sus padres y que, en consecuencia, no llevaban sus apellidos.

Era duro aceptar que los hijos desconocidos por sus padres tuvieran que vivir marginados, como consecuencia de ese primer rechazo. La igualdad o la desigualdad entre los ciudadanos no podía deberse a la circunstancia, totalmente ajena al individuo, de tener uno o dos apellidos. Esa realidad tenía que ser transformada. Sólo se necesitaba empeño, organización y voluntad política.

Estaba convencida de que el primer paso era reformar el Código Civil. La tarea no era fácil, porque en ese código se expresaba un elemento esencial de la sociedad venezolana: el predominio de los derechos del hombre sobre los de la mujer. Se trataba de romper con el patriarcado. Aunque habían cambiado muchas ideas y costumbres, ningún partido político quería asumir el costo de la reforma.

Rosalía, en su condición de ministra en el área social, enfrentaba el dilema de dar o no el primer paso hacia la reforma del Código. Desde hacía al menos cinco años se habían presentado varios proyectos de reforma. Ninguno había progresado.

Me vi obligada a tomar las riendas de la reforma. Hubo varios momentos críticos. El primero fue cuando, definitivamente, ni el gobierno ni el congreso se querían meter en ese lío. Si metíamos un proyecto por parte del gobierno, lo iba a cuestionar el congreso. Si promovíamos uno de los siete proyectos de reforma existentes para ese tiempo, los promotores de los otros seis se iban a resentir. La solución que se me ocurrió fue fusionar los siete proyectos.

La fusión de los proyectos no fue bien recibida y no tardó mucho en producirse una polémica que desembocó en la necesidad de presentar un nuevo proyecto de reforma que apaciguase los ánimos. Rosalía aprovechó la circunstancia para redactar una propuesta más viable, sin abandonar las innovaciones contenidas en su proyecto. Estaba convencida de que su proyecto superaría a los demás en la controversia pública, porque integraba diferentes puntos de vistas e intereses, pero había que trabajar para lograr apoyo.

Tuve que afinar mi sentido para captar aliados. Mi intuición me decía que la clave estaba en el poder del voto femenino. Para un político era muy difícil decir que no estaba de acuerdo con mejorar la calidad de vida de la mujer venezolana. La lógica indicaba que nadie estaba dispuesto a perder el apoyo de las mujeres. Por lo menos, no podían decir públicamente que estaban en desacuerdo con el proyecto.

Rosalía procedió entonces a complementar su actuación parlamentaria con la creación de una red de alianzas y la promoción de acciones de calle, como la “Marcha de las Mujeres por la Reforma del Código Civil”.

Logré que la presidenta del Concejo Municipal de Caracas se pusiera a la cabeza de la manifestación. Ella estaba en contra de los artículos referidos al divorcio y la igualdad de los hijos naturales. Le dije que podía tener su opinión personal; pero que, para mejorar la situación de la familia venezolana, había que pensar en mejorar la condición de la mujer y la de sus hijos. Y aceptó acompañarnos.

En su lucha por la reforma del Código Civil, Rosalía Dugarte se enfrentó incluso al Presidente de la República, quien en una ocasión le solicitó una reunión con el grupo de mujeres que abogaban por la inclusión del aborto en las modificaciones del Código.

En ese encuentro, cuando el Presidente se percató de que cada una de las damas tenía más de sesenta años, preguntó que cuál era el problema si ya ninguna de ellas podía parir. Tuve que contestarle: “Presidente, respete a las mujeres”. Decir eso no fue fácil, pero lo hice para que se entendiera que estábamos hablando en serio.

El 8 de diciembre de 1981 Rosalía tuvo que enfrentar un nuevo inconveniente. El presidente de la Cámara de Diputados había impedido la inclusión del proyecto de reforma del Código Civil en la agenda del día, porque “no estaba de acuerdo con el fondo de la materia”. En su lugar, colocó el proyecto de Ley de Presupuesto. Rosalía tenía que actuar rápido, si deseaba superar este escollo. Tenía un plan.

Salí al patio del Capitolio. Subí a la secretaría de la Cámara de Diputados y les pegué un grito a todas las mujeres que trabajaban ahí: “Ustedes quieren la reforma del Código Civil, ¿sí o no?”. Contestaron que sí. Entonces les dije: “Bueno, todas tienen dolor de cabeza, dolor de estómago, dolor de lo que quieran, y se desaparecen”. Así no podía ir el punto del presupuesto en la agenda, porque no estaría preparado el material para la discusión. A la media hora empezó la sesión con la reforma del Código, porque no había otro tema para el debate.

Finalmente, la reforma fue aprobada. Muchos se sorprendieron de que ello hubiera ocurrido, después de tantos intentos infructuosos.

Un programa social

En 1982 a Rosalía Dugarte le asignaron la responsabilidad de instrumentar un nuevo y ambicioso programa: el bono alimentario. Para la época, la población en estado de pobreza se calculaba en 22 por ciento y tendía a crecer. El gobierno decidió atender la situación de las familias más necesitadas, mediante un fondo de asistencia con una estructura de distribución directa de recursos.

Rosalía organizó su equipo y llevó a cabo un estudio detallado de la factibilidad técnica del proyecto. Buscó asesoría incluso fuera del país, en universidades como Harvard, y se entrevistó con economistas como Amartya Sen. Además, diseñó una estrategia para informar a la opinión pública. Todo parecía auspicioso para el éxito del programa, hasta que el sector político comenzó a mostrar resistencia.

El fondo y su estructura de distribución autónoma hacían del estamento político un sector más. La iniciativa chocaba con la práctica del clientelismo, que era y sigue siendo el concepto de programa social que entienden los políticos. No habíamos percibido que le estábamos quitando el protagonismo, al arrebatar de sus manos la concesión de la dádiva.

Las cosas se complicaron, recuerda Rosalía. La opinión pública no disponía de información adecuada para identificar con precisión las responsabilidades de cada sector. Para algunos líderes de opinión la idea de darle un bono a la gente sonaba a dádiva y paternalismo, por mucho que se explicara que el programa era similar al de las *food stamps* de Estados Unidos. En el mismo gobierno, había funcionarios importantes que no estaban convencidos de las bondades del programa.

Llegó el año 1983 y el 18 de febrero —el famoso “viernes negro”— el bolívar, que durante largas décadas había sido una moneda muy sólida, sufrió una devaluación de cincuenta por ciento. En noviembre de ese año, el gobierno perdió las elecciones presidenciales. Del programa sólo quedó una publicación de dos gruesos volúmenes.

Las preguntas de Rafael

Los testimonios de los entrevistados me dejaron muchas preguntas. Estas personas fueron capaces de alcanzar metas importantes, pero también tuvieron fracasos significativos.

- ¿Por qué el mismo gerente que dirigió exitosamente la fusión de dos bancos no logró, como vicepresidente de un banco pequeño, salvarlo de una quiebra inminente? ¿Por qué no pudo influir en las decisiones de un organismo público que lo contrató como asesor?
- ¿Por qué, después de lograr con éxito la creación y el desarrollo de una empresa editorial de prestigio internacional, la editora ha dejado pasar oportunidades de negocio que le hubieran permitido consolidar la posición financiera de la empresa? ¿Por qué, después de dotar de una nueva sede a su organización, no pudo manejar una crisis al instalar al personal en los nuevos espacios?
- ¿Por qué un político que logró éxitos indudables como parlamentario no pudo contribuir a mejorar la conducción de su propio partido?
- ¿Por qué la ministra que pudo llevar a cabo una reforma legislativa de gran trascendencia luego vio frustrados sus esfuerzos al tratar de poner en marcha un programa social que parecía destinado al éxito?

En definitiva, ¿por qué, en la práctica de la gerencia o de la política, unas son de cal y otras son de arena?