

# ¿Cómo competir en el petroestado hispanoamericano?

Conindustria, jueves 20 de  
junio, 2002

# Puntos a tocar

- Las dificultades actuales, ¿son coyunturales?
- Patrones de comportamiento no competitivo, los modelos y actitudes que los sustentan
- Cultura y éxito empresarial
- Raíces y orígenes de nuestra cultura
- ¿Qué hacer?

# Industria en jaque

- Recesión, desempleo, inflación
- Altas tasas de interés y alto costo de capital reflejan alto riesgo e incertidumbre
- Fracaso de grupos nacionales
- Desinversión nacional

# La coyuntura es grave

- Conflictividad política y baja confianza en las instituciones
- “Enfermedad holandesa” debido a buenos precios para el petróleo
- Crisis internacional y problemas económicos en países vecinos, especialmente los andinos

# Problemas económicos crónicos

- Dependencia del petróleo genera volatilidad, con sus secuelas políticas
- Crónica indisciplina fiscal y sobrevaloración de la moneda
- Dificultad para exportar, facilidad para importar
- Baja competitividad

# Los patrones de comportamiento no competitivo

- Confiar en factores dados (Galeano)
- Descuidar las necesidades de los clientes
- Desconocer la posición competitiva
- No saber integrarse hacia delante
- No saber cooperar
- Ser defensivo
- Orientarse al paternalismo

# Fairbanks: Arando en el Mar

- Causas:
  - Ausencia de pensamiento estratégico
  - Incapacidad de aprendizaje grupal
  - Mecanismos de dirección errados
  - Modelos mentales inadecuados

# Mecanismos de dirección: Políticas e instituciones

- Estrategias económicas y de crecimiento
- Ideologías y culturas políticas
- La constitución y las leyes
- El ejecutivo
- Sistema judicial
- Las organizaciones, las familias

# Cultura e instituciones

- Partidos políticos centralizados, organizados por clanes, con grandes dificultades de sucesión
- Personalismo, autoritarismo y resistencia al cambio
- La torre de marfil de las universidades y de la educación en general.
- Las empresas familiares
- Los gerentes caudillos

# Gerentes y organizaciones

- Gerente enfatiza el control y la lealtad
- Personaliza las diferencias. Busca culpables
- Construye "imperios"
- Toma decisiones a última hora, en crisis
- Retiene información; se hace indispensable; busca lo espectacular
- Repite los errores, desconfía

# Modelos mentales

- ¿Cómo se genera riqueza?
- ¿Cuál es el rol del Estado y el Gobierno?
- Capacidad de valorar y manejar el cambio
- Las responsabilidades del ciudadano
- ¿Qué relación entre trabajo y logro?
- ¿Cuánto abrirnos a influencias externas?

# Definición de cultura

- Schein: “un patrón de creencias básicas descubiertas y desarrolladas por un determinado grupo, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido, y que, por tanto, es enseñado a los nuevos miembros del grupo como la manera de percibir, analizar, y sentir.”

# Estudios sobre cultura en Venezuela

- McClelland: el perfil motivacional
- ULA, Oswaldo Romero García
- MIT/Sloan, Encuesta Gerencial
- Estudios sobre la autoestima en Venezuela
- IESA, Granell: Cultura y Éxito Gerencial
- Trompenaars: Riding the Waves of Culture

# Coincidencias entre los estudios

- Bajísima motivación al logro (solo dos países con menor)
- Alta motivación al poder (sólo tres con mayor)
- Locus externo de control
- Aversión a la incertidumbre, al riesgo, al cambio
- Sin capacidad de postergar recompensa=baja inteligencia emocional

# Autoestima

- Bajísima autoestima real
- Altísima autoestima percibida
- Necesidad de apoyo externo
- Inseguro
- Compatible con baja motivación al logro, alta en filiación y poder
- No se siente dueño de sus actos, ni causante de sus éxitos y fracasos

# Autoestima y logro

- Alta autoestima real correlaciona con recompensa interna, autonomía personal y motivación al logro
- Baja autoestima real correlaciona con recompensa externa, dependencia personal, poder y afiliación
- Visión de mundo polarizado y etiquetado:
  - Buenos y malos ; blancos y verdes, “conmigo o contra mi.”

# Las relaciones

- La familia primero y para siempre
  - La empresa familiar
  - Antes que la Ley
- Compadres, amigos y relacionados
  - Extensión de la familia
  - Tribus en la política y en las empresas
  - "La cultura de los panas."

# Perfil predominante

- Locus externo de control
- Autosobrevaloración
- Subvaloración de los demás
- Baja confianza
- Personalidad autoritaria
- Bajo nivel de información
- Emociones sobre razones

# Habilidades y carencias

## ■ Habilidades

- Improvisación
- Creatividad
- Mimetismo
- Viveza

## ■ Carencias

- Constancia
- Foco
- Anticipación
- Diferimiento de recompensa
- Profundidad
- Responsabilidad

# Raíces históricas

- La Guerra Santa: el Jihad y la contrarreforma
- El encuentro en Cajamarca de Pizarro y Atahualpa
- Buscando "El Dorado" para regresar
- Reparticiones y Encomiendas
- Repúblicas aéreas y guerras civiles

# El efecto del petróleo: La paradoja de la abundancia

Uslar Pietri: "el petróleo es...como el minotauro de los mitos antiguos, en las profundidades de su laberinto, insaciable y amenazante...Todo lo demás pierde significado..."

Adam Smith: "las rentas minerales son peligrosas porque representan los ingresos de hombres que cosechan donde nunca sembraron."

Rentas: ingreso recibido a través de la explotación de privilegios sociales, políticos, o legales."

# Petróleo y Potosí

- Petroestado es “estado mineral”
  - Grandes obstáculos para cambiar de comportamiento: rigidez institucional
  - Amplía su jurisdicción y disminuye su autoridad. El clientelismo.
  - Los auges petroleros conducen al descenso económico y la inestabilidad política, dando la ILUSIÓN contraria

# Efecto de la Plata sobre España

- Siglo de Oro = tesoro americano
- España controla el Sacro Imperio Romano (Carlos V) pero no logra moneda común, ni sistema fiscal.
- Genera desigualdad extrema y clase noble parasitaria
- Destruye la industria y la agricultura
- Expansión del gasto militar
- Derrota de la Armada en 1588

# No al fatalismo

- Superar nuestras limitaciones requiere aceptarlas y verlas como fuente de oportunidad
- ¿Cómo tomar control y ser proactivo y estratégico?
- Énfasis en lo humano, más que en lo técnico o en lo mágico.
- Mirar adentro: Cambio individual como base para el cambio social

# Las tentaciones destructivas

- Copiar ciegamente estructuras y comportamientos que no tienen raíces culturales ni provienen de nuestra realidad
- El fatalismo, y la depresión
- La violencia y la exclusión
- Las soluciones “externas” mágicas y grandiosas

# ¿Qué Hacer?

## ■ Lo visible

- Resultados
- Estrategias
- Mecanismos de dirección

## ■ Lo invisible

- Marcos de Referencia
  - Rol del Estado
  - Rol de la empresa
- Paradigmas y modelos mentales
- Actitudes y emociones

# Generar capital social

- Definición: la capacidad de lograr acuerdos y trabajar en equipo
- El desarrollo de la confianza: se gana lentamente, se pierde rápido
- La capacidad de diálogo: la condición previa de entender, respetar y valorar diferencias
- La paciencia y la tolerancia para los reveses. Aprender de los errores

# Precondiciones para cambiar

- Suficiente tensión
- Receptividad
- Conocimientos
- Motivación moral auténtica
- Liderazgo capaz

# Las vertientes del cambio cultural

- La secuencia de Schein:
  - Sacudida inicial
  - Ansiedad e incertidumbre
  - Búsqueda de alternativas
  - Selección e instrumentación
  - La satisfacción de la nueva situación

# Kotter: las 8 etapas

- Establecer sentido de urgencia
- Formar coalición/guía
- Crear una visión
- Comunicar la visión
- Transferir el poder a otros
- Éxitos tempranos
- Consolidación de éxitos
- Institucionalización

# ¿Dónde estamos?

- ¿Urgencia o paciencia?
- ¿Tenemos una visión realizable y compartida?
- Los obstáculos son superables/
- ¿Podemos lograr éxitos tempranos?
- ¿Podemos establecer instituciones duraderas?

# Conclusiones y aprendizajes

- Lograr la competitividad industrial es especialmente difícil y requiere de un esfuerzo especial
- No bastan la tecnología y los conocimientos técnicos
- Los rasgos humanos hacen la diferencia
- Es necesario comenzar por lo individual y lo interno, pero no es suficiente

# Conclusiones

- La comodidad y la holgura afectan la capacidad de ver la realidad y de actuar a tiempo: Se establece como sistema el cambio traumático
- Las ventajas duraderas son las que son difíciles de lograr, y están basadas en la innovación y el aprendizaje propio
- Necesitamos trabajar en la creación de Capital Humano y Social: Conocimientos + actitudes
- Es una cuestión de liderazgo responsable a través del tiempo

# Cinco Venezuelas

- ¿Quién es el actor primario? ¿Sector público o privado?
- Cuál es la fuente de ventaja competitiva: la innovación o los recursos naturales.
- “Socios frustrados”, “buscando referee”, “algo satisfechos”
- “Comercio abierto” y “déjenme solo”

# Acuerdos principales

- Combatir la corrupción
- Promover inversiones
- Mejorar la atención en salud y la educación
- Necesitamos estabilidad y claridad

# Ambigüedades y pecados

- Igualitarismo y poder
- Se acata pero no se cumple:  
Rebeldía silente
- El peor pecado: La deslealtad, la  
inconsecuencia
- Contradicciones entre el sistema de  
valores que profesamos y el que  
practicamos

# Gran desacuerdo: El papel del gobierno

- Los “socios frustrados”—el grupo más numeroso, está muy vinculado a las industrias básicas del Estado
- Los “déjenme sólo”—el grupo más pequeño—han superado las principales trabas.