

Eugenio Mendoza: un líder de la industrialización del siglo XX en Venezuela

Eugenio Mendoza: a leader of 20th century industrialization in Venezuela

Edgar Valero Julio¹

Resumen

El artículo examina la génesis y afianzamiento de Empresas Mendoza, el más importante consorcio industrial del siglo XX venezolano. El conjunto de empresas se consolidó con el liderazgo de Eugenio Mendoza y contó con apoyo estatal en medio de los auges y depresiones de una economía ligada a la renta petrolera. Se analiza el proceso en que después de un sostenido crecimiento económico, se produjo un debilitamiento y crisis en la cultura del trabajo y los mecanismos de disciplina de la fuerza laboral que habían sido efectivos inicialmente, así como varias problemáticas que llevaron a la extinción de este afamado grupo industrial.

Descriptor: empresariado, industria, políticas económicas, relaciones laborales, Venezuela

123

1 Sociólogo y doctor en historia, vinculado como docente a la carrera de sociología de la Universidad Nacional de Colombia. Ha realizado investigación en temas de empresariado, relaciones laborales, organización productiva y tecnología.

Correspondencia (Corresponding author): eavaleroj@unal.edu.co

Código ORCID: 0000-0002-9538-1955



Abstract

This article examines the genesis and consolidation of Empresas Mendoza, the most important industrial consortium of the 20th century in Venezuela. This group of companies was consolidated under the leadership of Eugenio Mendoza and had state support in the midst of booms and busts of an economy linked to oil revenues. The process in which, after a sustained economic growth, there was a weakening and crisis in the work culture and the discipline mechanisms of the workforce that had been effective initially is analyzed, as well as several problems that led to the extinction of this famous industrial group.

Key words: entrepreneurship, industry, economic policies, labor relationships, Venezuela

* * *

1. Introducción

El crecimiento del sector industrial venezolano en el siglo XX se apoyó en gran medida en los cuantiosos ingresos petroleros que el Estado dispensaba. Se trata de un proceso que se desarrolló durante varias décadas y comenzó hacia 1936 cuando los ingresos petroleros dejaron muy atrás los aportados por el café y el Estado se convirtió en el factor decisivo en la economía nacional mediante la redistribución de la renta petrolera a través del gasto público (Banko, 2016).

Esa “bonaza fiscal” del Estado comenzó a incidir fuertemente en la vida política. El gobierno de Medina Angarita (1941-1945), al empeñarse en mantener el dirigismo económico y la intervención del Estado que se había tenido durante la

guerra, afrontó grandes tensiones con el sector privado que se intensificaron con la creación de Fedecámaras. El inevitable desenlace fue el derrocamiento del gobierno y un giro decisivo en el que los empresarios comenzaron a participar en el diseño de la política económica y a tener acceso a recursos y apoyos gestionados por nuevas entidades como el Consejo de Economía Nacional y la Corporación Venezolana de Fomento (CVF) (Banko, 2016).

En los años cincuenta y a lo largo de la era democrática se acentuó esa tendencia, con la creación de otros organismos, como la Oficina Central de Coordinación y Planificación (Cordiplan) y la Dirección de Industrias del Ministerio de Fomento, que dentro de una concepción desarrollista estableció nuevos mecanismo de “financiamiento a bajo costo, la asistencia técnica, la protección arancelaria y la exoneración de impuestos para la introducción de insumos y bienes de capital necesarios para la industria”, al igual que para la agroindustria (Banko, 2007, p. 134; 2018, p. 144).

Es así como se consolidó un patrón de industrialización dependiente de las concesiones del Estado y en el que la abundante renta petrolera produjo auges, que no se sostuvieron porque en las etapas de caída de los precios, descendieron drásticamente los niveles de inversión y la demanda.

El fenómeno rentístico de varias décadas, cuyos efectos se extienden hasta el presente, ha sido objeto de importantes estudios, por ejemplo, en relación con la economía y sus ciclos, como el de Baptista (1997); del sector de la industria desde Purroy (1982) y Lucas (1998) hasta los que se acaban de referenciar; sociopolíticos, como el de Bautista (1993), Moncada (1985, 1995) y Koenke (2006). Sin embargo, es notable la

escasez de investigaciones sobre firmas y promotores de la industria, al modo de la historia empresarial. Particularmente, llama la atención que el industrial venezolano más importante y representativo del siglo XX, Eugenio Mendoza, más allá de algunas biografías y escritos acusadamente laudatorios, no haya merecido estudios detenidos con rigor académico, pues además de la creación de un enorme capital, este industrial tuvo un destacado protagonismo como directivo gremial, vocero y orientador del sector.

Es fundamental considerar lo que representa Eugenio Mendoza y la manera como se ha convertido en un símbolo. Parte muy apreciable de su actuación pública ha trascendido en dos imágenes reconocidas, la de patrono justo y benévolo con los trabajadores de sus factorías, y la del promotor incasable de causas filantrópicas (Valero, 2014). De ese modo se presentó ante la sociedad de su época y ha sido insistentemente recordado por sus pares e integrantes de la elite a la que perteneció.

Durante los años sesenta y setenta, en el escenario de transferencia de capitales desde el petroestado rentista hacia el empresariado, con la inconformidad y crítica a varios sectores de la sociedad, esas acciones y discursos tuvieron indudablemente un propósito legitimador de la acumulación y prosperidad alcanzada por un sector privado que gozaba de la protección y los recursos públicos. Así pues, ese trato generoso hacia sus empleados y la esforzada dedicación a obras sociales y filantrópicas corresponden a varios propósitos y motivaciones del empresario, entre ellos, mostrar que compartía y ayudaba a redistribuir parte de la riqueza alcanzada con la ayuda del Estado.

Su rol benefactor dentro de las plantas cumplió también una función de integración, pertenencia y motivación de los trabajadores ante las exigencias del medio industrial en la primera época de las empresas. Como veremos, cuando cambió el escenario de la actividad empresarial, en medio de las oscilaciones del mercado petrolero y financiero, el consorcio afrontó varios impactos y crisis, entre ellos la pérdida de efectividad de los factores de estímulo al esfuerzo y la disciplina en el trabajo.

En primer término, se presenta un panorama del comienzo de los negocios hasta conformar un grupo empresarial destacado en diferentes ramas industriales; seguidamente, se abordan las acciones de Mendoza en el ámbito público, sus relaciones con el Estado y el permanente discurso legitimador de las políticas de apoyo al empresariado; a continuación, se describen las dificultades y crisis de orden laboral dentro de las firmas; por último, se analizan las iniciativas de cambio y reorganización emprendidas en el difícil escenario de crisis y transformación de la vida económica en los años ochenta.

2. Formación del grupo Mendoza

Eugenio Mendoza (1906-1979), el más destacado industrial del siglo XX venezolano, realizó una notable carrera pública, colmada de logros y reconocimientos. Además de hombre de negocios, fue un influyente líder empresarial e impulsor de asociaciones gremiales; promotor de obras sociales y fundaciones filantrópicas; ministro e integrante de la junta de gobierno de 1958.²

2 La trayectoria del empresario se describe en un conjunto de biografías y reseñas de exaltación, entre las que se pueden mencionar a Pietri Uslar s.f.; Jaén (1961, 1987); Polanco (1993); Alarico (2006); Acedo (1974) y Aurrecoechea (1966).

Aunque Mendoza no había heredado bienes de fortuna, en su pasado había linajes notables por ser sus padres descendientes del primer presidente de la república y del libertador Bolívar y había sido aleccionado en el trabajo y las actividades comerciales por su padre (Pérez, 1993). Ello explica varios episodios de su biografía, como la deserción de la secundaria a los 15 años para comenzar a trabajar como mensajero en una compañía de comercio; más tarde, ingresó como empleado a un comercio de materiales de construcción.

Ese primer empleo le permitió conocer los procesos del comercio y la contabilidad para después gerenciar completamente el negocio por varios años mientras su dueño permanecía en Europa; acrecentar sus activos y en 1926 convertirse en socio de su antiguo patrono hasta 1932, cuando compró la participación del propietario. En 1935, con 26 años y habiendo cancelado toda su deuda con el socio, registró la compañía como Eugenio Mendoza (h) & Cía.

Esas primeras experiencias de trabajo y comercio resultaron fundamentales no solo como fuente de conocimientos en comercio y contabilidad, campos en los que Mendoza había tomado algunos cursos, sino que le permitió aproximarse a personas de diferentes estratos sociales y adquirir habilidad para interactuar con ellos, lo que se reflejó en el futuro. Hasta 1930, resultó decisiva la ampliación de su actividad a la ferretería y la primera decisión de dar participación en las utilidades a sus dos primeros empleados (Polanco, 1993).

Las dificultades de abastecimiento derivadas de la Segunda Guerra Mundial estimularon en el país el proceso de fabricar localmente lo que antes se importaba, de modo que las sec-

ciones de su primera compañía comercial fueron el germen de las firmas que desarrollaría en las siguientes décadas.

Las primeras empresas industriales establecidas por Mendoza fueron la fábrica de concentrados para animales Protinal (1942), la Venezolana de Cementos (1943) y la productora de pinturas Sherwin Williams Venezolana C. A. (1953). Alrededor de ellas, en los años siguientes, se dio el montaje o adquisición de otras firmas especializadas en el procesamiento de materias primas, distribución y servicios vinculados a estos ramos (Empresas Mendoza, 1976).

El crecimiento fue muy rápido hasta el fin de la Segunda Guerra Mundial, cuando la recuperación del comercio de importación fue tan grande que desbordó la capacidad portuaria local (González, 1994). En ese contexto, los empresarios procuraban mantener a flote las fábricas que habían empezado en la época del desabastecimiento y pedían más protección estatal para sus actividades.

Los rubros pioneros de alimentos para animales, cementos y pinturas crecieron, se expandieron y diversificaron, a la vez, el inicial ramo comercial se amplió y en 1935 pasó a llamarse Materiales Mendoza C. A. En 1948, del departamento agropecuario se originó Maquinarias Mendoza C. A., de la cual se derivaron en 1970 Maquinarias - Materiales Zulia C. A.; en 1973 Maquinarias - Materiales Oriente C. A.; en 1976 Maquinarias - Materiales del Centro C. A.

En ese proceso de crecimiento, a partir de la diferenciación de negocios y segmentación de actividades, aumentó el número de firmas, se hicieron más grandes y con más personal. Participaron tres de los hermanos de Eugenio, comenzaron

a perfilar ejecutivos importantes que estarán en otras de las firmas y se mantendrán por mucho tiempo; algunas firmas se abrieron a la inversión accionaria y sus juntas directivas se vincularon con notables del mundo empresarial. El siguiente cuadro ilustra la formación del conglomerado de empresas en cincuenta años de actividad a partir de ese núcleo inicial de firmas y la definición de áreas de actividad.

Cuadro 1. Firmas del grupo Mendoza 1926-1976

Año de fundación	Nombre	Ubicación	N.º de trabajadores	Capital en millones de Bs	Actividad básica
1926	Materiales Mendoza C. A.	Maracay	433	15	Comercio de ferretería y materiales construcción
1942	Protinal, C. A.	Valencia	717	75	Industria alimentos concentrados para animales
1943	C. A. Venezolana de Cementos	Puerto La Cruz	1251	102	Producción de cemento
	C. A. Vencemos Mara	Maracaibo			
	C. A. Vencemos Lara	Barquisimeto			
1943	C. A. Capac	Maracaibo			
1948	C. A. Maquinarias Mendoza	Maracay	404	30	Comercio de maquinaria agrícola, industrial y de construcción
1953	Sherwin - Williams Venezolana C. A.	Valencia	412	17.5	Fabricación de pinturas, lacas y esmaltes
1953	Convertidora Venezolana de Papel (Convepal)	Caracas	180	10	Envases para leche, laminados e impresión sobre celofán

Año de fundación	Nombre	Ubicación	N.º de trabajadores	Capital en millones de Bs	Actividad básica
1954	C. A. Venezolana de Pulpa y Papel (Venepal)	Morón	924	61	Fabricación de papeles, cartones y cartulinas
1955	Transporte Industrial S. A. (TISA)		82	5	Transporte de cemento y yeso
1955	Banco La Guaira Internacional C. A.	La Guaira	280	24	Actividad bancaria
1956	Mezcladora Mixto Listo Consolidada C. A.	Caracas	139	7	Fabricación y venta de concreto premezclado
1956	Inversiones Mendoza C. A.		11	20	Inversiones y promociones industriales
1957	Explotaciones Forestales y Agrícolas S. A. (EFASA)	Morón	27	0.8	Plantaciones experimentales
1964	Incubadora Protinal (INPROCA)	Valencia	80	4	Producción avícola
1959	Envases Varios S. A.	Barquisimeto	350	5	Fabricación de bolsas de papel
1960	Granjas Nirgua C. A.	Valencia	93	4.37	Producción avícola y de huevos
1961	Productora de Semillas C. A. (PROSECA)	Valencia	36	3	Producción de semillas certificadas
1961	Banco Hipotecario de la Vivienda Popular	Caracas, Valencia, Puerto La Cruz	104	12	Financiamiento para adquisición de vivienda
1962	Compañía Venezolana de Cerámica C. A.	La Victoria	365	12	Fabricación de sanitarios
1963	Metalúrgica Mendoza C. A.	Valencia	213	5	Fabricación de productos metalúrgicos
1964	Extractor Nacional de Oleaginosas S. A. (ENDOSA)	Valencia	33	4	Extracción de aceite vegetal para fabricación de alimentos

Año de fundación	Nombre	Ubicación	N.º de trabajadores	Capital en millones de Bs	Actividad básica
1964	Graneros Venezolanos S. A. (GRAVENS)	Valencia	47	18	Almacenaje y distribución de cereales
1964	Empacadora Avícola C. A. (EMPACA)		302	6	Beneficio de pollos para el consumo
1964	Desgerminadora Carabobo S. A. (DECASA)	Valencia	100	7.5	Industrialización del maíz y derivados
1964	C. A. Concretera Lock Joint Consolidada C. A.	Caracas, Cua	275	10	Fabricación y ventas de tubos de concreto
1965	Ensambladora Carabobo C. A.	Valencia	16	4	Ensamble y venta de automotores
1965	Protinal de Zulía C. A.	Maracaibo	220	16.5	Alimentos concentrados para animales
1966	Viviendas Populares S. A. (VIPOSA)	Las Tejerías	140	3	Construcción y venta de casa prefabricadas
1966	C. A. Venezolana de Acciones Industriales (CAVIN)		2	48	Inversiones y promociones industriales
1966	Granjas Juana Paula	Valencia	72	3	Producción avícola y de huevos
1968	Construcciones Viposa S. A.		26	50	Montaje de casas prefabricadas
1968	Papelera Venepal C. A. (PAVENCA)	Valencia	250	10	Fabricación de envases de cartón corrugado
1969	C. A. Química Integrada (INTEQUIM)	Valencia	100	5	Fabricación de resinas, poliéster, acelerantes, secantes, etc.
1969	Agregados Livianos C. A.	Charallave	28	10	Fabricación de productos complementarios para la construcción

Año de fundación	Nombre	Ubicación	N.º de trabajadores	Capital en millones de Bs	Actividad básica
1969	Inmobiliaria La Paragua				
1970	Maquimat del Zulia C. A.	Maracaibo	112	5	Venta de materiales y equipo para la agricultura y construcción
1970	Agrícola Chaguaramas		72	0.02	Desarrollo y producción de sorgo
1970	Yalisto C. A.	Caracas	20	1.5	Fabricación de productos complementarios para la construcción
1971	C. A. Venezolana de Pigmentos (CAVEMPI)	Valencia		3	Fabricación de pigmentos orgánicos e inorgánicos
1971	C. A. Venezolana de Grifería (VENGRIF)	Las Tejerías	50	1.5	Fabricación de herrajes y grifería
1971	Complementos Venezolanos S. A. (COMPLEVENSA)	Valencia	60	1.2	Fabricación de divisores, forros y derivados de cartón corrugado
1972	Recuperadora de Papel (RECUPAL)	Caracas y otras	400	10	Recolección, clasificación y empaque de desperdicios de papel y cartón
1973	Pinturas Internacional C. A.	Maracaibo			
1973	Maquimat Oriente C. A.	Puerto La Cruz			
1973	Reconstrucción y Servicios de Maquinarias C. A. (RESEMCA)	Acarigua			

Año de fundación	Nombre	Ubicación	N.º de trabajadores	Capital en millones de Bs	Actividad básica
1975	Venezolana de Teleprocesamiento C. A. (Teleprovenca)				
1976	Industria del Hierro Guayana C. A.	Puerto Ordaz			
1976	Maquimat del Centro C. A.	Acarigua			

Fuentes: Empresas Mendoza, 1976; Rangel, 1972.

3. Actuación política y de Estado

En la primera mitad de los años cuarenta, Mendoza ya era reconocido como un empresario destacado³ y había establecido nexos comerciales y de amistad con Nelson Rockefeller,⁴ relación de la que se derivaron apoyos y sugerencias útiles para el desarrollo de la actividad filantrópica y fundacional, así como orientaciones en relación con las fuentes de crédito, adquisición de maquinaria, asesoría técnica y otros elementos fundamentales para la actividad empresarial en los Estados Unidos. Como parte del típico intercambio de experiencias y roles, que fue continuo y recíproco entre el sector privado y el sector público, la experiencia comercial y los nexos con Estados Unidos adquiridos por Mendoza fueron factores que se

3 *Producción* (10), 52-53, agosto de 1944. Galería de industriales.

4 Este destacado descendiente del fundador de la Standard Oil Company actuó intensamente en la vida venezolana, no solo en relación con las grandes inversiones petroleras de su grupo familiar, sino también respecto a las actividades de la Fundación Rockefeller y algunas inversiones que se propuso desarrollar en sectores no petroleros, como la agricultura y el comercio.

tomaron en cuenta para nombrarlo ministro de Fomento en 1942.

La tarea más importante en la que participó Mendoza en ese cargo fue la reforma al impuesto sobre la renta y la Ley de Hidrocarburos de 1943. El cambio en la estructura fiscal se orientó a dar más capacidad impositiva al Estado, hacer más estable el nivel de recaudación y mejorar la distribución de las cargas fiscales.

La Ley de Hidrocarburos, negociada en las difíciles condiciones de la Segunda Guerra Mundial y en confrontación con la hegemonía de las compañías extranjeras, mejoró las condiciones de Venezuela como país productor y su participación en los ingresos generados por la extracción del crudo. Lo anterior se logró con el cambio de las condiciones fiscales con las que operaban las firmas; la unificación del régimen de concesiones; las exigencia de controles técnicos y contables más estrictos en las operaciones; la supresión de algunas exoneraciones de aduana; la previsión de la reversión completa de las concesiones 40 años después, y la obligación de que las firmas realizaran localmente los procesos de refinación.

Los cambios que introdujo la Ley de Hidrocarburos fueron una realización importante del gobierno de Medina Angarita, a la que contribuyó Mendoza, entre otros. Los logros de esa acción del gobierno están a tono con el nacionalismo económico y la preocupación por generar capacidad productiva local, que siempre caracterizó a este industrial. Aunque de modo general se asocia a Mendoza con la mencionada ley, las principales fuentes señalan como decisiva su contribución para que las firmas petroleras aceptaran refinar el crudo en Venezuela (Alarico, 2006).

En 1950, con los militares en el poder, volvió a participar en asuntos públicos cuando en representación del gobierno presidió la misión económica especial que se encargó de discutir con el gobierno norteamericano el complejo tema de relaciones comerciales entre los dos países. En ese caso, se trataba de evitar que, por presiones locales, se pusieran restricciones a la compra del petróleo venezolano; tema en el que se evidenciaba la adversa situación de Venezuela como monoprodutor dependiente de un solo mercado.⁵

Ese período ilustra el papel dominante del Estado en la vida nacional y las complejas interacciones entre el sector empresarial y las élites políticas. El general Marcos Pérez Jiménez mediante una progresiva concentración de poder y liderazgo en la junta militar se convirtió en dictador y dio al Estado protagonismo como empresario industrial e impulsor de grandes obras públicas. En el primer rol, quitó oportunidades y compitió con parte del sector privado, mientras que en el segundo, consiguió apoyos estratégicos de otros sectores del mismo mediante la concesión de contratos, y al mismo tiempo siguió administrando los apreciados prestamos de fomento y ayudas a los industriales.

Los años de la dictadura estuvieron marcados por un complicado y cambiante juego de intereses, transacciones estratégicas, adhesiones y rupturas entre el gobierno y diferentes agrupaciones del empresariado y los partidos, así, por ejemplo, Fedecamaras y sectores económicos importantes inicial-

5 En esa discusión, la representación venezolana resaltaba que una disminución de sus ingresos haría reducir el enorme volumen de importaciones manufactureras que procedía del país del norte, cifra que llegaba al 10% del total que América Latina importaba (González, 1994).

mente apoyaron al general, pero tiempo después en las etapas de más aislamiento e impopularidad presentaron otros matices.

En esos años se evidenció una serie de hechos indicativos de la proximidad de Mendoza al régimen, detallados por Moncada (1995), como la actuación de este en la comisión nacional de urbanismo; la participación de integrantes de su familia y del grupo en el gobierno, por ejemplo, Carlos Mendoza en la presidencia del Banco Central BCV (1949-1952), Lope Mendoza en la dirección del Consejo de Economía Nacional en 1952, Gerardo Sansón en el Ministerio de Obras Públicas (1948-1952), y el hecho de que las empresas Mendoza recibieran préstamos de la Corporación *Venezolana* de Fomento (CVF).

Más adelante, comenzó un creciente distanciamiento entre el industrial, que aumentó su prestigio público, y el cada vez más rechazado Pérez Jiménez. El gobierno excluyó al grupo de empresarios que lideraba Mendoza de los proyectos siderúrgicos y reservó para el Estado las posibilidades de actuar en este y otros sectores más promisorios. Se restringieron los espacios de actuación a las empresas del grupo Mendoza y el empresario vendió sus títulos de deuda a bancos extranjeros.

Tiempo después se confirmó la vinculación al movimiento contra la dictadura, que ha sido considerada tardía y oportunista (Moncada, 1995), decidida después de una cautelosa consulta con Vallenilla, el ministro estrella de Pérez Jiménez, quien era también amigo de Mendoza desde la infancia (Vallenilla, 1961).

A continuación, llegaron los acuerdos de Nueva York a fines de 1957, con las principales figuras de la política opuestas

a la dictadura, como Rómulo Betancourt, Rafael Caldera y Jóvito Villalva, de los que salió el propósito de integrar una junta que asumiera el poder a la caída de la dictadura, como efectivamente ocurrió en enero de 1958. Con el propósito de vincular a algunos notables de la vida civil y por sugerencia de Betancourt, se invitó a Mendoza y a Blas Lamberti, quien actuaba en varias de las empresas del grupo.

En esa época, Mendoza ya era una figura reconocida de la vida nacional, con una posición consolidada como empresario exitoso, patrono benevolente e impulsor de fundaciones y causas filantrópicas. Durante su breve periodo como miembro de la junta, Mendoza se ocupó de temas, como la urbanización incontrolada y los programas de vivienda; de modo específico trabajó en el programa de vivienda rural adscrita al Ministerio de Sanidad y Asistencia Social, dirigido por el médico sanitarista Arnoldo Gabaldón (Camacho, 2007). Así mismo, mantuvo su imagen de fuerza moral frente a problemáticas como la corrupción y el enriquecimiento ilícito.⁶

De esas actuaciones públicas y de las actividades como empresario, le quedó como importante activo una imagen de rectitud, credibilidad y prestigio que lo convirtió en un personaje representativo y respetado por gremios y partidos. Desde entonces, se consolidó como vocero autorizado del sector privado, defensor y partícipe del modelo de protección estatal apoyado en el ingreso petrolero y la estrecha concertación entre Estado y empresariado. En intervenciones públicas y escritos sencillos, pero cuidadosamente preparados con asesores, apelaba a cifras de sus propias empresas para defender la conveniencia de las políticas de fomento industrial e in-

6 Archivo Histórico de Miraflores, Sección Inventario 1958 (B57:2).

vocaba en muchas ocasiones las dádivas y el bienestar que aseguraba a sus trabajadores.⁷

Así mismo, no era extraño que se le consultara temas y discusiones relacionados con las políticas de fomento industrial, desarrollo productivo, tributación, acuerdos subregionales de comercio, como los de la ALALC. Igualmente, se expresaba en materia de política social, problemáticas de salud pública y vivienda social, campo en que su experiencia en el diseño de los planes de vivienda de sus trabajadores, lo posicionó como asesor de planes gubernamentales.

4. Vinculaciones estrechas y variadas con el Estado

Así, en la Venezuela de Mendoza había un amplio espacio para las interacciones entre el empresariado, los funcionarios del Estado y los representantes de las élites políticas. Factores como la escasa diferenciación en el interior de las élites y el reducido número de sus integrantes en un escenario nacional de baja densidad demográfica incidían en que los individuos de las familias notables en la empresa y los grupos económicos tuvieran proximidad y confianza, y compartieran espacios y rasgos comunes con quienes hacían la gestión pública. Además, fácilmente alternaban sus roles de gestión privada con su desempeño como funcionarios en instancias decisivas de la actividad económica o política. Del mismo modo, el manejo de las empresas combinaba elementos tradicionales y modernos, dependía mucho del manejo personalista, como la habilidad para crear y mante-

7 *Producción* (98), 61, agosto de 1954, donde se describe el desarrollo de la firma Sherwin Williams Venezolana C. A. del grupo Mendoza y se destaca las diversas ayudas, planes de asistencia social y caja de ahorros con que se favorece a los trabajadores.

ner vínculos con amigos, aliados y relacionados en distintos niveles de las esferas oficiales.⁸

En algunos casos, los eventos públicos de inauguración mostraban cómo las acciones empresariales privadas se entrecruzaban con las gubernamentales, así, por ejemplo, la cementera Vencemos inauguró sus trabajos en la zona industrial de Maracaibo con un embarque de sacos destinado a Islas Canarias, que avanzó con la ampliación del muelle de Perfigalete. En la misma fecha, funcionarios oficiales instalaron los servicios de agua, luz, cloacas y gas en la zona industrial de Maracaibo, considerado el paso inicial de los programas de industrialización del estado Zulia; al evento asistieron el ministro de Fomento, el gobernador del Estado y el presidente de la CVF, y también el industrial Mendoza.⁹

Otra dimensión de esas relaciones fue la participación de altos ejecutivos y destacados integrantes del grupo Mendoza en cargos públicos relacionados con la política económica, obras públicas y finanzas nacionales, lo que fue enjuiciado con severidad por sectores críticos de los aspectos nocivos de la interacción entre intereses privados y manejo estatal. La actuación de los Mendoza en los primeros años del grupo se dio con Eugenio Mendoza como ministro de Fomento en 1942 y Eduardo Mendoza como ministro de Agricultura y Cría en 1945; y también sus allegados entre los años cincuenta y setenta tuvieron cargos en ministerios como Hacienda y Obras Públicas, el Banco Central de Venezuela (BCV) y la

8 Se trata de un aspecto ampliamente conocido y tratado por autores como Naim (1989, cap. 17; 1989a); Malavé (2000); Moncada (1985, 1995) y Bautista (1993).

9 *Vencemos* (36), 1963.

CVF. Para Rangel (1972), la proyección del grupo Mendoza en el sector financiero, le permitió influir en nombramientos en entidades que no estaban bajo su control total, como el Banco Central de Venezuela.

Otra forma como se evidencian las interacciones entre la acción estatal y el desarrollo de las empresas Mendoza fue la realización de propuestas y peticiones por parte de los empresarios en documentos o en eventos públicos. Es así como en 1959 Mendoza planteó al gobernador del estado Lara, la extensión del ferrocarril Puerto Cabello-Barquisimeto para acercarlo a algunas industrias adyacentes y la creación de accesos a las mismas.¹⁰ De acuerdo con el documento, la obra favorecería a empresas del grupo Mendoza, como la C. A. Venezolana de Cementos, cuyos volúmenes de yeso para transportar iban en aumento; Venezolana de Pulpa y Papel que transportaba grandes volúmenes de pulpa desde Puerto Cabello hasta sus plantas en Morón, y bagazo de caña de las centrales azucareras situadas a lo largo de la vía. Se afirmaba que con esa vía se favorecerían los estados de Lara, Yaracuy y Carabobo; el primero resultaría beneficiado con las nuevas fuentes de ingresos por fletes y empresas, como la Compañía Eléctrica de Barquisimeto que transportaba combustible desde Puerto Cabello también aprovecharían la vía férrea.

No está claro si se acogió esta propuesta, realizada por quien apenas unos meses antes había integrado la junta post dictadura que presidió los destinos del país. Sin embargo, en 1973 durante un evento en Morón se pidió que en la ruta

10 Archivo Histórico de Miraflores, Sección Inventario AC 52, Carpeta 12, 21-07-1959. Información de la Oficina de Prensa y Relaciones de la Presidencia.

del ferrocarril que conectaba los muelles de Puerto Cabello se construyera el ramal de petroquímica hasta Riecito (Graces, 1986). En 1976, el libro conmemorativo de medio siglo de vida del grupo, refiere los logros de su industria y menciona, entre varios planes de mejora y ampliación de instalaciones, la conexión de la planta de Morón con el ramal del ferrocarril IVP-Riecito, proyecto conjunto con el Instituto Autónomo de Administración de Ferrocarriles del Estado (Empresas Mendoza, 1976).

Unas declaraciones de Mendoza a la prensa en 1959 ilustran los argumentos que usualmente se empleaban. En esa oportunidad, hizo un llamado a la continuidad del modelo de industrialización, considerándolo prometedor, siempre y cuando se mantuvieran los siguientes elementos: nivel de ingresos petroleros, protección arancelaria y créditos de largo plazo; suponía que la expansión industrial crearía fuentes de trabajo y evitaría la salida de divisas que enriquecen a otros países, y juzgaba que los altos precios al consumidor serían un problema solo de la primera etapa, mientras se adquiría experiencia productiva.¹¹ En otra oportunidad, con ocasión de celebrarse 30 años de la firma Protinal, dentro del típico estilo de conciliación y concertación entre diversas instancias, lo que se recalca como clave para conseguir el progreso era la coordinación de esfuerzos entre organismos públicos, la empresa privada y las fuerzas laborales (*Vencemos*, 1972).

142

En algunas ocasiones, la interacción ocurrió en sentido opuesto, cuando instancias del Estado acudían a la experiencia y conocimiento de las organizaciones asistenciales de Mendoza en busca de asesoría y apoyo para sus programas. Así sucedió

11 Archivo Histórico de Miraflores, Sección Inventario AC 42 - 13 1959.

en el tema de vivienda y la lucha contra la poliomielitis, en el que este empresario desde 1947 había emprendido la Financiadora Inmobiliaria Nacional FINCA y años después la Fundación contra la Parálisis Infantil.

En síntesis, se quiere destacar que los vínculos y relaciones entre empresarios, como Mendoza, y el sector público eran muy fluidos respecto a diferentes temas, tanto en las medidas de política pública que apoyaban el desarrollo industrial, como en otros de interés social.¹² Lo anterior era típico de una sociedad en donde había gran proximidad y compromiso entre hombres de Estado y elites empresariales; todos los presidentes desde 1960 hasta comienzos de los noventa asistieron como invitados de honor a las principales inauguraciones, conmemoraciones y otros eventos públicos relacionados con el desarrollo de las empresas Mendoza, y también a las más notorias actividades de las fundaciones.

5. Crisis y estancamiento interno

5.1 Rotación laboral y falta de productividad como problema de los años setenta

Mientras el grupo crecía y consolidaba la integración vertical de sus ramas de actividad, varias fuentes, como el informe de Venepal para 1975 (Venepal, 1984), expresan dificultades en el escenario interno de las plantas, como el incremento en los costos de la mano de obra y al mismo tiempo la disminución de su rendimiento por graves problemas derivados del

12 El estudio de Rangel (1972) considera que las vinculaciones del grupo Mendoza con el Estado son de las más fuertes y bien empleadas, al mismo tiempo que este profesa y defiende con decisión la necesidad de la intervención pública en la vida económica.

ausentismo laboral y la excesiva rotación del personal. Los discursos y exhortaciones dirigidas a todos los integrantes de Empresas Mendoza en ese período plantean la necesidad de ser más productivos e insisten en señalar la falta de recursos humanos debidamente preparados.

Así, en la apertura de las II Jornadas Técnicas, Mendoza señaló el exceso de recursos financieros y la falta de trabajadores capacitados como el gran problema venezolano.¹³ En relación con el manejo de las empresas del grupo, el mensaje era coordinar un mejor manejo entre las firmas, formar y conservar a los capacitados mediante la reubicación en otras empresas del grupo, cuando tuvieran que salir de alguna de ellas. En otro nivel, Mendoza enunció otro problema cuando se refirió a que "... la decadencia ocurre cuando las partes de la colectividad, los grupos los individuos no se sienten comprometidos con el destino común".

Los problemas relacionados con la elevación de salarios y la alta rotación laboral eran parte del contexto nacional de los años setenta, asociado a los *booms* petroleros y repentinos auge económicos, como el de 1977. Se señala que en los años 1973-1978 hubo una multiplicación del ingreso petrolero por cinco, que generó abundancia de recursos financieros y el ingreso per cápita más alto de mundo. Ese *boom* llegó acompañado de consecuencias negativas en la productividad, despilfarro de recursos y malas inversiones, entre otros fenómenos (González, 1994).

144

Además del exceso consumista con el uso desbordado de tarjetas de crédito y financiamientos de largo plazo, se registró

13 *Vencemos* (110), 1975; y (15), 1976.

una apertura de fuentes de empleo en el sector público y privado que creó un clima de bienestar y confianza acerca de las posibilidades de empleo. Con una desocupación de solo 5% pudo hablarse de pleno empleo y se advertía una alta rotación laboral, que se explica como la búsqueda de mejores puestos de trabajo por parte de los trabajadores ya ocupados (Silva, 2000).

La intervención del directivo Clemente Ortega en el XIV Seminario de Ejecutivos de 1978 menciona los problemas de ausentismo, rotación de personal y baja productividad, así como su determinación por factores externos, pero al mismo tiempo se refiere a motivos, como la insatisfacción del trabajador por la poca importancia que se le da al factor humano y a sus problemas y la falta de comunicación bidireccional entre ejecutivos y trabajadores sobre los problemas que ocurren. Los siguientes apartes de esa intervención dejan al descubierto varios aspectos de la crisis o inviabilidad del esquema de relaciones laborales que se aplicó y que en ese momento ya no lograba crear la esperada disciplina y compromiso con el trabajo. Parecía faltar una consistente ética del trabajo, frente a la cultura consumista del país petrolero:

Debemos revisar los sistemas e incentivos para ver si responden a las expectativas de los trabajadores, crear otros incentivos y beneficios; los ejecutivos tienen el deber de tener mayor contacto con los trabajadores, ya que estos se sienten frustrados ante la falta de atención con sus problemas, también por la ausencia creciente de sus jefes inmediatos a los eventos culturales, deportivos y sociales que se realizan en la empresa. Estamos abandonando lo que fue una actividad que distinguió siempre a nuestro grupo y que se tradujo en una mayor estabilidad en el trabajo, mística e identificación con la empresa, que por ende genera-

ba el incremento de la productividad. A través de los 50 años de existencia del grupo Mendoza, la acción social ha tenido tanta importancia que consideramos que en estos difíciles tiempos debe robustecerse y tener mayor vigencia. Mi dilatada experiencia como ejecutivo y directivo en las Empresas Mendoza, conjugada con mis experiencias en el campo social, me permiten recomendarle a este grupo de jóvenes ejecutivos que asisten al XIV Seminario, la necesidad de que mantengan constante celo por el cumplimiento de la acción social, tanto en función de sus trabajadores como de la colectividad.¹⁴

Algunas de las ponencias presentadas en las III Jornadas Técnicas de Innovación Tecnológica examinaron desde diferentes ángulos los problemas mencionados. La de Escalante (1977) abordó los recursos humanos desde el enfoque de sistemas de Peter Drucker. Considera la posibilidad de inducir el cambio mediante el proceso educativo, relaciona la motivación para participar y la necesidad de que el trabajador actúe en la determinación de sus necesidades de capacitación, en cooperación con sus superiores y conocedores de cada área.

La ponencia de Judit Borges (1977) es la que mejor se aproxima al tema de relaciones laborales. Se apoya en información de la vida empresarial para analizar el efecto transitorio de los incentivos sobre los trabajadores. Tiene como trasfondo la perspectiva de la escuela de las relaciones humanas y como interrogante la efectividad de los incentivos sobre lo que describe como fuerte tendencia de ausentismo, tardanza y rotación obrera. Reúne y analiza información sobre incentivos aplicados en siete empresas del grupo Mendoza y nueve de otros grupos localizadas en Caracas y otras ciudades.

14 *Vencemos* (128), 1978. 'Clemente Ortega en el XIV Seminario de ejecutivos'.

Ese análisis pone en evidencia otro factor del contexto, como la ley contra despidos injustificados del primer gobierno de Pérez.¹⁵ Se demuestra que esa norma, que dificultaba el despido, junto con otros factores estimulaba conductas de ausentismo, impuntualidad e incumplimiento de las exigencias de disciplina. Así mismo, destaca que los incentivos monetarios y la estabilidad en el trabajo, que habían sido importantes elementos de satisfacción de los trabajadores, inciden menos en las nuevas generaciones de trabajadores, que tienen expectativas diferentes y una nueva forma de insatisfacción.

En el contexto del *boom* petrolero, las empresas estudiadas por Borges emplearon bonos por asistencia, por producción, premios y rifas, como incentivos especiales para la cumplida asistencia y el desempeño productivo. Sin embargo, se demuestra que tales incentivos se debilitan o pierden vigencia según pasa el tiempo y que los más efectivos son los destinados a equipos, en la medida que la presión del grupo incide en el mantenimiento de la conducta deseada; además, considera importante un adecuado estilo de supervisión y la generación de un espíritu de grupo.

Los programas de ahorro y compra de vivienda y otros beneficios que favorecían a la familia, como estímulo a la perma-

15 En otras etapas, las empresas tuvieron que hacer cambios para cumplir exigencias gubernamentales imperativas, que formaban parte de los programas para resolver problemas sociales. Es así como Venepal en 1984 cumplió el “sacrificio” que se pedía a toda empresa privada nacional de incrementar 10% de personal. Y en los comedores industriales de todas sus fábricas se ajustó el subsidio en el valor de la comida para dar cumplimiento al decreto relacionado con esa materia; por otra parte, se cumplió el decreto de bonificación del transporte (Venepal, 1984).

nencia en el empleo y mecanismo de disciplina habían sido efectivos para lograr el buen desempeño de los trabajadores de las primeras generaciones obreras. Para esa época era usual mencionar porcentajes próximos o superiores al 80% en los trabajadores de las distintas empresas Mendoza, que habían adquirido su vivienda propia con los planes de ahorro. Sin embargo, en los años de bonanza petrolera y consumismo extendido, con una nueva generación obrera en las plantas, fue inevitable el desajuste del esquema.

5.2 El problema de la mística

Algunos problemas organizacionales y de manejo de recursos humanos, como la falta de compromiso y esfuerzo fueron enunciados de modo general como pérdida de mística en los discursos y escritos de Mendoza y otros directivos que exhortaban a sus subordinados a recuperar lo que se veía como un valor importante de la primera etapa de la organización.

Desde una época tan temprana como 1954, Mendoza percibía el fenómeno, y en parte lo atribuía al crecimiento de la organización. En una nota inédita se refería a la necesidad de recuperar la relación directa con el trabajador y el primer ambiente de trabajo que se había tenido cuando la planta de personal era menor. Esa época es caracterizada así (Graces, 1986, p. 117):

... traté de mantener siempre un gran espíritu de colaboración con los empleados y obreros, ocupándome hasta de los más pequeños detalles y los que, aparentemente, eran innecesarios, pero que les causaba la sensación de preocupación e interés por ellos, reflejándose esto notablemente en su colaboración en los negocios y en el éxito de los mismos. De ello son testigos los que todavía quedan de la vieja guardia.

Yo creo que debemos tratar de hacer un esfuerzo de conjunto para ver si se logra restablecer el ambiente que tuvimos en años anteriores. Sé muy bien que hoy es más difícil, pues en aquellos tiempos éramos unos pocos y hoy somos unos cientos, pero si cada uno hubiera tratado de inculcar a los que iban llegando nuestra orientación y sistema, quién sabe si pudiéramos tener una mejor cooperación. En aquella época, exigíamos del personal mucho, quizás más que ahora, pero había una compensación, todos trabajaban con gran interés defendiendo, como si dependiese de ellos solos, cada problema, pero también estaban seguros de que yo y mis inmediatos colaboradores trataríamos de ayudarlos en la solución de sus más ínfimos problemas.

Desde los primeros tiempos del exitoso crecimiento de las firmas Mendoza, su fundador y principales directivos tenían la idea de que habían conformado una filosofía empresarial, valores de trabajo e identidad del grupo. En todos los eventos de las empresas se procuraba reafirmar ese discurso y difundirlo entre las nuevas generaciones de empleados, y enfatizaban, por una parte, el manejo del personal basado en la proximidad, el trato amigable, la estabilidad y el asistencialismo y, por otra, la labor de las fundaciones y el compromiso de los empresarios con varias causas sociales.¹⁶

Se suponía que la contrapartida por ese compromiso y preocupación por el trabajador, debía ser la lealtad, disciplina y esfuerzo persistente, que se resumían en la expresión: mística de trabajo. El empleado Humberto Bermúdez, que había ingresado como mensajero en 1937 y regresó a trabajar después de haberse jubilado, la definió en 1973 como una abnegada forma de trabajar, que ya no se ve en las nuevas

16 Vencemos (103), 1974, XI Seminario de Ejecutivos.

generaciones: “... los tiempos han cambiado. Se han modificado los criterios de los que llegan, de los nuevos y el de los jefes inmediatos”.¹⁷

En 1980, durante el XV Seminario de Ejecutivos, Manuel Acedo como presidente del Comité de Dirección, planteó la necesidad de revivir la mística y la asocia a los valores de ética y honestidad promovidos por el fallecido Mendoza, así como a la estrecha colaboración entre todos los integrantes del grupo.¹⁸

El directivo Eduardo Pantin, considerado uno de los pioneros de Vencemos, también se refiere a la “compenetración y especial unión que se creó entre los integrantes del equipo que había seleccionado Mendoza”, y que debe promoverse entre los jóvenes que ingresan a posiciones directivas y comienzan a ascender.¹⁹ Oscar Romer, un antiguo directivo de Protinal, aludiendo a la experiencia de Japón, la definió como algo que no se puede implantar, pero sí cultivar en las empresas y de lo cual depende el bienestar y el éxito.²⁰

En síntesis, la mística del trabajo para la mayoría de los que la mencionan nostálgicamente, se refiere a un especial compromiso y dedicación al trabajo, que se comparte y sostiene colectivamente con el ejemplo y la participación de directivos que tienen notable ascendiente sobre los empleados. Clemente Ortega, quien había sido presidente de Vencemos en el difícil período 1978-1982, al retirarse habiendo con-

17 *Vencemos* (99), 1973.

18 *Vencemos* (138), 1980.

19 *Vencemos* (140), nov. 1980-feb. 1981.

20 *Vencemos* (155), 1983.

seguido una mejora notable en los rendimientos,²¹ explica ese resultado por “el hecho de que se logró formar un equipo lleno de entusiasmo, cariño y dedicación a la empresa, que pudo levantar la moral y la mística de trabajo de todo el personal”.²²

Este rápido seguimiento a la idea de mística de trabajo que se compartió en el grupo Mendoza muestra un cambio del componente humano de las empresas y del ambiente laboral en los años setenta. Seguía presente la mayoría de los elementos materiales del asistencialismo y las dádivas paternalistas, pero el rol motivador de los nuevos directivos y el espíritu de reciprocidad parecía haberse extinguido; el trabajador típico de esa época era menos propicio a las antiguas maneras de generar compromiso y disciplina; estaba volcado hacia los estímulos y el llamado consumismo del *boom* petrolero. En relación con esa situación, deben entenderse los esfuerzos por profesionalizar los procesos laborales y reestructurar la organización que hicieron los nuevos directivos en los siguientes años.

5.3 Búsqueda de racionalización en la gestión de recursos humanos

A continuación, se aborda el manejo que se dio a la crisis de mediados de los años setenta en el área de recursos humanos del grupo Mendoza. Las ponencias de varios directivos en algunos eventos técnicos, desde una perspectiva que propende a la racionalidad y profesionalización de los procesos, descri-

21 De acuerdo con el mensaje, las utilidades fueron las mejores de la historia de la compañía, pues pasaron de 5,6% entre 1977-1978 a 14,3% entre 1981-1982 y al mismo tiempo se alcanzó una sólida situación financiera.

22 *Vencemos* (152), 1983.

ben lo que ven como aspectos negativos y proponen ajustes en los que se evidencia su ruptura con el estilo de manejo y relaciones laborales conformado en las primeras décadas de la organización. Sin embargo, es claro que se emprendieron acciones, como el fortalecimiento de los mecanismos de relaciones industriales y la contratación de firmas consultoras especializadas para los estudios y auditorías.

La orientación de algunas de las ponencias de las Jornadas Técnicas de 1975,²³ a pesar de la vaguedad de referencias concretas a la vida de las empresas de algunas de ellas, evidencian problemas y tensiones. Así, Luis M. Hernández del área de relaciones industriales de Papelera Venepal se refiere a la pérdida de eficacia, desvinculación de las realidades contemporáneas, dificultades, imprevistos y torpezas del sistema burocrático. Y plantea la necesidad de que las actividades del personal se apoyen cada vez más en las ciencias del comportamiento, de la economía, estadística, derecho e informática.

Al expresar el tradicional respeto por los valores de trabajo de Mendoza, el autor deja ver la necesidad de asegurar la eficacia mediante la coordinación de elementos de la ingeniería industrial y de gestión del personal y afirma: "... en empresas Mendoza, la etapa de las improvisaciones debe estar llegando a su fin... debemos hacer el primer intento para establecer el modelo que sirva de ejemplo a otras organizaciones. La empresa depende de las personas y alcanzar los objetivos depende del comportamiento eficiente personal, individual y colectivo. El reto es que el futuro está en manos de quienes

23 Empresas Mendoza (1975). *II Jornadas Técnicas de Innovación Tecnológica*. Concejo de Coordinación Empresas Mendoza.

también deben demostrar en la práctica seguir los pasos de quienes nos han precedido...”.

La ponencia Hombre-empresa: un binomio para el desarrollo de Ana Julia Gutiérrez, del Concejo de Coordinación de Empresas Mendoza, después de algunos planteamientos organizacionales de rigor y referencias a los retos y cambios mundiales, plantea el desconocimiento que se tiene de los recursos humanos en la organización, la escasez e inadecuación de sus estadísticas; la necesidad de formar nuevas capas técnicas y establecer departamentos de desarrollo de personal; la urgencia de un manejo flexible para que el movimiento de los trabajadores dependa directamente de su eficiencia y conocimientos. Afirma, además, que la prioridad interna para la provisión de vacantes requiere mejores procesos de formación.

El área de relaciones industriales de Metalúrgicas Mendoza C. A. enfatizó la necesidad de tomar en cuenta la productividad en el esquema de sueldos y salarios, que había avanzado con el diseño del tabulador salarial de 1974 para “terminar con los aumentos salariales para todos los trabajadores indiscriminadamente en los períodos señalados en el contrato sin considerar ningún incentivo en los períodos intermedios para el personal que lo merezca por su rendimiento en el trabajo”.

Los autores reseñan en su escrito el trabajo de una empresa asesora especializada que apoyaba los procesos de análisis, descripción y evaluación de cargos; estructura de salarios y método de evaluación de la eficacia. En 1975, fecha de la ponencia, el proceso llevaba dos meses de aplicación y se pretendía evaluar aspectos como la habilidad, el esfuerzo y la responsabilidad para dar aumentos de salario solo a los traba-

jadores que alcanzaran calificaciones entre bueno o excelente, y tomar acciones correctivas con quienes reprobaran. En las conclusiones y recomendaciones sugieren definir una política de recursos humanos y cambiar el departamento de selección de personal por el departamento de recursos humanos.

Como se puede ver, había en las ponencias el deseo de ruptura con los esquemas tradicionales, se procuraba adoptar sistemas de remuneración ligados a la productividad y relacionados con los procesos de capacitación y motivación hacia la eficiencia. Al mismo tiempo, se buscaba institucionalizar y especializar las funciones de recursos humanos y sus tareas de selección, promoción y remuneración. Se pretendía que la lógica del cálculo, la previsión y la formalización reemplazara la lógica de la costumbre.

El aporte de firmas consultoras extranjeras en los procesos de cambio de esa época se percibieron en Protinal, donde se esperaba aumentar la productividad y rentabilidad de la inversión. La ponencia de J. J. González sobre planificación de recursos humanos en dicha firma, que aspiraba a derivar conclusiones aplicables a todas las empresas del grupo, señala cómo se siguieron las recomendaciones de Mc Kisney en cuanto a crear una unidad de asesoría de RR. HH. dependiente de la oficina de la presidencia, para la cual se contrató personal especializado.

Ante diversos problemas, entre los cuales estaba la dificultad de encontrar ejecutivos de reemplazo, la mencionada consultora quedó encargada de hacer un diagnóstico global de recursos humanos en todas las plantas y formular las políticas, planes y programas de trabajo, dirigidas a regir las relaciones entre la empresa y su personal, y establecer a su vez la

infraestructura necesaria para formular los planes de carrera individual de acuerdo con el potencial desarrollable, determinación de las rutas de ascenso y planes de desarrollo de acuerdo con las aptitudes y actitudes del personal.

Las distintas acciones puestas en marcha requirieron un censo descriptivo del personal, información sobre el estudio en marcha, estímulo a la participación con películas y conferencistas externos sobre recientes teorías y logros en el campo gerencial. El análisis organizacional mostró falta de definición de áreas de competencia e hizo ver la necesidad de emprender un estudio de salarios que "... permitirá establecer un nivel de remuneración acorde con las posibilidades de la empresa y realista en relación con las condiciones del mercado".²⁴

Las numerosas tareas de planificación de personal y desarrollo de RR. HH. que quedaban planteadas hacían necesaria una institucionalización a la altura de las nuevas exigencias y una construcción organizacional, que apenas estaba en esbozo. Como parte de las nuevas estructuras, áreas y funciones, se menciona el sistema de administración de personal, sistemas de carrera, área gerencial y de supervisión; área especialista y de asistencia técnica, evaluación, clasificación y remuneración de cargos y rangos; evaluación como base para la administración de personal, y régimen de reclutamiento de personal, promoción y aumento por mérito.

Desde 1976, se registraron variados esfuerzos de cambio en las relaciones laborales y racionalización de los procesos de recursos humanos en las empresas del grupo. Dentro de la

24 Empresas Mendoza (1975). *II Jornadas Técnicas de Innovación Tecnológica*. Concejo de Coordinación Empresas Mendoza, p. 732.

línea de los encuentros técnicos de diagnóstico, se realizó el Foro sobre Técnicas de Evaluación en la Selección Integral de Personal patrocinado por la Asociación de Relaciones Industriales (ANRI) y coordinado por el Departamento de Selección de Personal del Concejo de Coordinación; una actividad de ese evento fue el análisis del sistema de servicios que suministra el departamento a las empresas en el área de reclutamiento y selección de personal.²⁵

En Venepal, los esfuerzos de mejora de las relaciones laborales se apoyaron en las instancias superiores de la organización y también en organismos especializados externos. En el primer caso, se contrató una auditoría con el Departamento de Recursos Humanos del Concejo de Coordinación de las Empresas Mendoza con el fin de evaluar la estructura organizacional de la compañía, en vista de las importantes reducciones de personal que se efectuaron para poder superar la crisis durante el ejercicio de 1979 y determinar la capacidad de esa estructura, a fin de manejarla de acuerdo con principios de administración y organización de empresas (Venepal, 1984, p. 263). Tiempo después, se acudió a la contratación de la empresa asesora Hay Asociados para establecer políticas de remuneración y evaluación de cargos (Umérez y Rojas, 1991).

5.4 Los ajustes y crisis de los ochenta y noventa, escenario de la declinación del grupo Mendoza

156

La última etapa del grupo Mendoza, ya sin la presencia del fundador y principal artífice, muestra los esfuerzos de adaptación a un nuevo escenario, en el que las condiciones de la actividad industrial apoyada por el Estado y concertada con

25 *Vencemos* (115), 1976.

el ejecutivo se transformó por completo. Se describirá cómo incidieron en el grupo algunos cambios en las políticas económicas, el proceso inflacionario, la crisis financiera y cambiaria ligadas a las crisis petroleras y la forma como la nueva directiva y las firmas continuaron los esfuerzos por desarrollar elementos de cálculo más precisos, racionalidad y rigor técnico. A pesar de ello, los elementos adversos del entorno, las estrategias equivocadas y la persistencia de rasgos del viejo estilo de manejo, pesaron más que las iniciativas de mejora.

A lo largo de ese período, se vivieron en el contexto social y empresarial los tres fuertes procesos de ajuste de la economía (1984, 1989, 1996) y otras medidas gubernamentales con las que se pretendía remediar típicas crisis derivadas de la oscilación de los precios del petróleo y del manejo rentístico de la economía, por ejemplo, el endeudamiento público y la inflación; también se buscaba adecuar la estructura económica nacional al nuevo entorno desregulado. En el nivel del sistema financiero se presentó la crisis bancaria de 1994, de amplias repercusiones para el empresariado en general y en particular para el grupo Mendoza; después de la ola de quiebras e intervenciones de bancos, lo que quedaba de las empresas se fragmentó y pasó a otros propietarios, con los que se extinguió definitivamente el conjunto de firmas que había establecido el pionero Mendoza desde los años treinta.

Desde los setenta, era evidente la crisis del modelo de desarrollo e industrialización sustentado en la renta petrolera y diferentes evidencias indicaban un deterioro general de la situación económica. Los gobiernos de Herrera Campíns (1979-1984) y Jaime Lusinchi (1984-1989) dieron algunos vacilantes e incongruentes pasos hacia un ajuste por la vía

liberal, que no tuvieron mucho impacto; en el primer caso, porque se cruzaron con el segundo *boom* petrolero de 1979-1981. Los siguientes mandatos de Carlos Andrés Pérez y Rafael Caldera, que en ambos casos fueron los segundos períodos presidenciales que ejercieron, aplicaron reformas más decididas, que fueron costosas políticamente.

Una de las medidas que causaron más impacto fue la devaluación del bolívar y la opción por un sistema de cambio preferencial en febrero de 1983, fecha conocida como viernes negro. En el siguiente mandato, Lusinchi aplicó el primer plan de ajuste en 1984, destinado a obtener el refinanciamiento de la deuda externa, que implicó una nueva devaluación del bolívar y el establecimiento de un sistema de cuatro tipos de cambio diferencial; se promovieron también medidas compensatorias no salariales para apoyar la remuneración de los trabajadores, como bonos de transporte y comedores comunitarios. El ajuste de 1989 se basó en la restricción del gasto fiscal y de los salarios, la unificación del régimen cambiario y otras medidas que causaron los sucesos del Caracazo. En 1996 se decretó la apertura petrolera y se aplicaron algunos programas sociales focalizados en sectores vulnerables (López, 2005).

Durante el primer semestre de 1994, una creciente insolvencia financiera e incertidumbre condujeron a la intervención del Banco Latino, el segundo más importante del país. Ese hecho, como una onda expansiva, arrastró nueve bancos comerciales, igual número de bancos hipotecarios y otras tantas sociedades financieras, entre las que se encontraban el Banco La Guaira y otros entes financieros pertenecientes a Empresas Mendoza. En esa coyuntura, en medio de grandes pérdidas y efectos adversos sobre las principales empresas, los

bancos fueron auxiliados primero y luego intervenidos en un proceso en el que se criticó la incapacidad de las instituciones reguladoras públicas y los nexos perniciosos entre financistas y los sectores gubernamentales.²⁶

5.5 Un relevo generacional malogrado

Cuando falleció el empresario Mendoza en 1979, Eugenio Antonio, su único hijo varón, tenía 26 años, había cursado estudios secundarios en EE. U.U., luego obtuvo un título en administración de empresas en Boston University y ejerció algunos cargos en empresas del grupo. Sin embargo, resultaba muy joven para asumir el liderazgo del grupo. Su presencia al frente de esta tarea era producto de varios hechos adversos que habían hecho fracasar por lo menos dos fórmulas de relevo directivo más aceptables, que se habían pensado con anterioridad. Polanco (1993) afirma que Mendoza tenía centradas todas sus expectativas de sucesión en Eugenio Andrés, el primer hijo, quien apenas saliendo de la infancia falleció de modo accidental en 1952.

Ese doloroso hecho dejó a Mendoza sumido en la depresión y el aislamiento por varios meses; etapa difícil de la que salió con renovados ímpetus por trabajar y crear organizaciones.²⁷ En 1953 nació su segundo hijo, el mencionado Eugenio Antonio. Más adelante, Mendoza pensó que su yerno Ernesto Vogeler, quien era directivo de una de las plantas, podía con el tiempo tomar el liderazgo del grupo, pero falleció en un accidente de tránsito. Estos hechos dejaron la delicada tarea

26 Varios de los libros de reportaje y crónica periodística de Juan Carlos Zapata, especialmente *Dr. Tinoco: Vida y muerte del poder en Venezuela* describen aspectos de ese período.

27 Entrevista a Alberto Vollmer (padre).

de encarnar el nuevo liderazgo en el segundo hijo, a pesar de su escasa experiencia.

El nuevo máximo directivo del grupo, en sus primeras actuaciones parece que contó con el apoyo de la familia, dado que en sus palabras de agradecimiento a quienes le colaboraban, se dirige de modo más explícito a ellos: “A mi madre, a mi esposa, mis hermanas y a toda mi familia por el franco y decidido apoyo que he recibido de ellos y por sus expresiones de ánimo y ayuda prometida sin los cuales me hubiera sido muy difícil dar un paso que involucra tan serias responsabilidades”.

En el comité de dirección acompañaban a Eugenio Antonio dos de sus cuñados y un primo, de modo que los integrantes del grupo familiar eran cuatro de un total de nueve; en la junta de consejeros se mantenía la presencia de viejos directivos, como Sansón, Azcárate, Capriles, Lamberti, Romer. En la interpretación de Zapata (1995) y de otros observadores del ocaso del grupo Mendoza se duda de la preparación y talento directivo del heredero, que asumía el mando de un grupo de 120 empresas con un creciente número de problemas, en las que además se había asentado una gerencia encerrada en el pasado y sin capacidad de actuar ante el nuevo entorno. Reconocen que hubo acierto y claridad sobre la necesidad de proyectarse al mercado externo, pero esa reacción resultó tardía e insuficiente ante los factores negativos y los errores acumulados.

Para Faraco (2000), las complejidades del manejo del grupo y su cohesión en medio de dificultades, como las relativas a los límites de la participación familiar en el grupo habían sido resueltas con el manejo caudillesco de Mendoza. Al des-

aparecer este, como no se creía en Eugenio Antonio como sucesor, los conflictos por el poder eran inevitables, por ejemplo, los ocurridos entre la familia y los veteranos; del mismo modo se produjo la feudalización de algunas empresas, hubo separatismo de directivos, como Espinoza en Vencemos y Vallenilla en Venepal.

Faraco destaca entre los aspectos problemáticos de la gestión de Eugenio Antonio el intentar recuperar el control con grandes compras de acciones que lo llevaron a la especulación inmobiliaria con el apoyo de una nueva generación de ejecutivos; los nuevos problemas que trajo la liberación de las tasas de interés en 1989, ante los cuales Eugenio tomó decisiones de manejo especulativo y venta de sus activos financieros que llevaron a la crisis bancaria; la desacertada vinculación con sectores políticos que resultaron debilitados en el mandato de Caldera; la inversión en el control de compañías, que significó una pérdida de USD 400 millones, y la venta de las mejores compañías entregadas en garantía.

Otro balance más general de la última época del grupo destaca el notorio endeudamiento y las pérdidas que arrojaban las principales compañías, al mismo tiempo que faltaba gerencia estratégica y adecuada estructura corporativa; similar peso se atribuye a la omnipotencia del fundador y el mal preparado relevo directivo.²⁸

5.6 Cambios en la política económica

En la sociedad venezolana, el Estado siempre había sido el agente económico más importante como financiador de la

28 *Producto* (143), 1995.

industria; inversionista y empresario en algunas actividades, y fuerte interventor y generador de políticas y regulaciones económicas. Por lo anterior, el proceso de ajuste de la economía implicaba cuestionar y tratar de modificar muchos de los roles de intervencionismo del Estado frente a los sectores organizados y la ciudadanía en general. En lo que se refiere a la actividad empresarial, este intervencionismo se reflejaba en un esquema de altos aranceles; favorables sistemas de crédito y una extensa lista de productos con precios controlados o regulados. El impacto de los cambios introducidos sobre el grupo Mendoza fue diverso, dependiendo de las condiciones de cada firma.

Desde comienzos de los ochenta, los promotores de reformas desde el ejecutivo, debían afrontar las complejas y heterogéneas resistencias presentadas por el partido mayoritario que hacía oposición, junto a otras fuerzas políticas, sindicales y gremiales. En muchas ocasiones, faltó la decisión y coherencia dentro del gobierno para sacar adelante los cambios o se renunciaba a ello tan pronto algunas coyunturas externas mejoraban el precio del petróleo. Los primeros pasos de Luis Herrera Campíns se orientaron a debilitar el estatismo con la “liberación de precios”.

162 También hubo esfuerzos por liberar tasas de interés, moderar el gasto público y restringir la liquidez como parte de un “enfriamiento de la economía” y disminuir los aranceles coordinadamente con la liberación de precios para estimular la competencia. Al comienzo del segundo mandato de Pérez, se pensaba otra vez en disminuir el intervencionismo del Estado, pero ahora con un proyecto de apertura hacia la economía mundial; se defendió un enfoque gradualista por consideraciones políticas, pero finalmente los criterios téc-

nicos pesaron sobre los políticos y se impuso el enfoque de *shock* (Gil, 1992).

El desarrollo de las firmas siempre había contado con ventajas derivadas del apoyo público, aunque en ocasiones se expresaron tensiones respecto al Estado como inversionista competidor y la aspiración empresarial a que mantuviera políticas de fomento, pero sin ningún margen de intervención. En 1972, con ocasión del aniversario XXX de Protinal, Mendoza expresó una idea de Estado coordinador, cuando pidió al presidente de la república integrar una comisión de alto nivel con los ministros de producción, Cordiplan y el sector empresarial para definir los campos que se reserva el Estado, “que para bien de todos deberán ser los menos posibles” (Graces, 1986).

Varios analistas consideran que el escenario de nuevas condiciones de competencia y políticas económicas afectó al grupo Mendoza y que el proceso se había iniciado desde el primer mandato de Carlos Andrés Pérez (1974-1979). Zapata (1995) plantea que los problemas comenzaron cuando las nuevas reglas de competencia restringieron el espacio monopolístico de Vencemos en el mercado cementero.

A mediados de los años setenta, las tensiones en torno al abastecimiento de cementos habían enfrentado a Mendoza y otros grandes productores con el gobierno y algunos críticos del desabastecimiento de cemento. De parte de los industriales se explicaba el déficit de producción señalando los enormes aumentos de la demanda debido al *boom* petrolero, se pedía autorización para elevar precios y se reclamaba apoyo crediticio para financiar ensanches.

Mendoza y Delfino, los principales cementeros, desbordados en su capacidad productiva por un rápido aumento del consumo, pidieron al Estado que definiera una política y que se les apoyara con créditos. Lo cual estaba dentro de la lógica de la política sustitutiva que se había manejado y muestra una vez más las expectativas del empresariado dependiente de la política pública y deseoso de distribuir “razonablemente” el mercado entre los interesados.

Los tradicionales gestores de la industria se dirigían a un Estado en la plenitud de su poder rentístico, la llamada “Venezuela saudita”, que consideraba que los enormes ingresos petroleros permitirían una segura llegada a la modernidad y al avance industrial. Sin embargo, las simpatías y el amiguismo del sector en el poder se inclinaban al favoritismo de nuevos grupos empresariales con seductores proyectos, como Cementos Caribe, Catatumbo y Barquisimeto; esas iniciativas se daban en un momento de fin del ciclo de la construcción y a la postre resultaron en fracasos industriales y graves casos de corrupción (Faraco, 2000).

Las sospechas de que Mendoza habría sido el clandestino promotor del polémico libro *Los doce apóstoles*, que generó controversia por sus afirmaciones sobre favoritismo y malos manejos en los proyectos industriales del Estado (Faraco, 2000), distanciaron más al ejecutivo de ese sector de empresarios y cerraron esa etapa de difíciles relaciones con Carlos Andrés Pérez.

En el contexto de esas discusiones, el grupo Mendoza no dejaba de reivindicar el papel del sector privado y su importancia en la construcción del bienestar colectivo frente a la limitación o pérdida de espacio que conlleva la intervención

del Estado. A renglón seguido, resaltaban las acciones de responsabilidad social de sus la empresas y describían desde el Hospital Ortopédico Infantil hasta el dividendo voluntario para la comunicad DVC.²⁹

Sin embargo, en el nuevo espacio económico, el desajuste en el esquema de funcionamiento de las empresas parecía indetenible. En el caso de Protinal, aunque se habían hecho esfuerzos innovadores, los factores adversos se impusieron. Desde 1977, se habían dado cambios, como la formación de Proagro C. A., destinada a unificar la acción de las subsidiarias dedicadas a la investigación y a la producción de pollos, huevos y otros renglones avícolas, por ejemplo, el de agrícola Chaguaramas se ocupaba de la propagación del cultivo del sorgo con híbridos venezolanos y la sustitución de las importaciones de ese cereal, de modo que Protinal pudiera concentrar su actividad en la fabricación de alimentos concentrados para animales y otros productos agrícolas.

Sin embargo, en la primera mitad de la década de los ochenta se registraron dificultades relacionadas con los ajustes en la política económica. Así, en el informe anual 1983-1984 (Protinal, 1984) se registró una disminución del 51% en las utilidades respecto al año anterior, atribuido a las alzas en los precios de las materias primas de importación; incidencia de la modificación en el precio de dólar de 4,30 Bs a 7,50 para los intereses de la deuda externa. Con el nuevo tipo de cambio, las materias primas que estaban en las listas preferenciales de 4,30 y 6,0 Bs por dólar, pasaron a 7,50 Bs por dólar.

29 Empresas Mendoza (1978). III Jornadas Técnicas de Innovación. *Discurso de apertura*. Concejo de Coordinación Empresas Mendoza.

Asegura el informe que también ocurrieron alzas de precios en todos los insumos que no estaban regulados y de otros que siendo regulados fueron oficialmente autorizados a aumentar, lo cual llevó a que el renglón de alimentos para animales tuviera pérdidas por 40 millones de bolívares en las dos fábricas.

En otro aparte se señala en la misma fuente que se incorporaron a las nóminas 159 trabajadores en cumplimiento de lo dispuesto por las medidas económicas extraordinarias dictadas por el gobierno nacional. Señala un incremento en las ventas del 38% respecto al ejercicio anterior, cuyas cifras estuvieron afectadas por la regulación de precios de febrero de 1983.

La incidencia de las regulaciones públicas sobre los insumos y productos de Protinal fue confirmada por un análisis realizado en IESA en 1989 (Echeverría et al., 1989), en el que se indica que los insumos de Protinal dependían de condiciones medioambientales y la mayoría de los precios de sus productos estaban regulados por el gobierno; las restricciones en materia de importaciones y exportaciones hacían que el gobierno fuera el principal ente que influía en Protinal, ya que algunos productos recibían subsidios oficiales para que sostengan ciertos precios. Existían prohibiciones de importar algunos bienes y también de exportar productos para evitar el desabastecimiento. Las incertidumbres propias del sector agrícola hicieron que el financiamiento resultara más costoso; y la adquisición de materia prima requería conocimiento sobre las cifras de la cosecha nacional para después realizar las importaciones necesarias.

En el análisis de la estructura corporativa se anotó la dificultad para alcanzar eficiencia en los mecanismos de control, dado

que se trataba de una organización dispersa geográficamente con muchas variables inciertas; el rápido crecimiento de la organización, que hizo integrar partes poco compatibles, y la falta de un centro de control único, que creó dificultades en la solución simultánea de problemas interrelacionados e hizo difícil el seguimiento del desempeño de las empresas del grupo.

Mientras que la cementera Vencemos y Protinal se esforzaban por emprender mejoras internas y sortear las nuevas condiciones del entorno económico, Venepal hacia otro tanto. Desde 1975, se habían reportado perjuicios en el balance por la incidencia de los altos intereses sobre pasivos causados por las inversiones en equipo, y aumento tanto en cantidad como en valor, de los inventarios de materias primas y productos terminados (Venepal, 1984).

En 1979, se describía una adversa situación de pérdidas financieras, agravada por factores, como el inflexible control estatal de precios; la escasa pulpa nacional por la crisis del sector azucarero y el alto precio de pulpa importada, ante la cual la junta decidió reducir los costos operativos y de fabricación al mínimo posible, así como aplazar proyectos de inversión (Venepal, 1984).

En el siguiente año, se reportaban mejoras en relación con los ajustes que habían podido realizar en los precios de venta “ya permitidos por el Estado” y las políticas sostenidas por la administración de la compañía para lograr un aumento en la producción y las ventas, y racionalizar los costos y reducir los gastos. Sin embargo, en 1980, se enfrentó a la adversa incidencia de los factores inflacionarios, tanto los procedentes del sector externo, que se reflejaron en alzas constantes del

precio de las materias primas, suministros, equipos, repuestos y otros, como del sector interno, que afectaron las materias primas y fletes, así como los salarios y prestaciones por efecto del contrato colectivo y la ley salarial (Venepal, 1984).

En 1982, parece consolidarse la recuperación financiera, a la vez que en el contexto fabril se consolidaban logros, como una capacidad productiva de 14.000 toneladas mensuales, producto de esfuerzos de eficiencia y de la asistencia técnica de la St. Regis Paper Co. Sin embargo, esa mejora no fue compensada con el crecimiento del mercado de papeles y cartones, razón por la cual fue necesario reducir el ritmo de producción durante el último mes del ejercicio para evitar más acumulación de inventarios (Venepal, 1984).

Las medidas de control de cambios de 1983 que conllevaban un control de importaciones causaron la disminución de los inventarios de materias primas y otros insumos que hizo crisis en junio y julio, cuando fue necesario interrumpir la producción de algunas máquinas por la falta de pulpa importada o de aditivos químicos para la elaboración del papel. Si bien el informe de ese año reconoce más agilidad en la oficina del régimen de cambios diferenciales RECADI, los inventarios aún no llegaban a niveles normales para garantizar un proceso continuo de producción (Venepal, 1984).

Otro efecto de las medidas cambiarias fue el aumento de los costos de producción. El informe menciona que la pulpa importada mantuvo su tasa de cambio a 4,3 bolívares/1 USD, pero los diferenciales de fletes no reconocidos por RECADI, los que constituyen un porcentaje importante del costo de materia prima, aumentaron sensiblemente el costo total de su adquisición. Así mismo, los demás insumos y repuestos

sufrieron las modificaciones de la tasa de cambio a 6 bolí-
vares/1 USD y ciertos productos se tuvieron que adquirir
con la tasa libre. Ante esos efectos de las medidas económi-
cas, los empresarios acudían a instancias gubernamentales.
La Asociación Venezolana de Productores de Pulpa, Papel y
Cartón (APROPACA) pedía a la Dirección de Industrias del
Ministerio de Fomento que evaluara el incremento de costos,
y Venepal se dirigía al sistema administrado de precios.

5.7 Mejoras y otros esfuerzos sin efecto

Como se ha señalado, desde mediados de los años setenta,
en distintas instancias del grupo Mendoza se trabajaba para
superar la estructura y procesos empresariales marcados por
ciertos estilos, figuras directivas y tradiciones, y se conside-
raba necesario cambiarlos para afrontar las nuevas exigencias
del escenario productivo. Algunos datos sobre avances y ac-
tividades de ese período muestran iniciativas de transforma-
ción en áreas diversas, como recursos humanos, capacitación
interna y uso de tecnologías no contaminantes.

Respecto a este último tema, es significativo en la planta ce-
mentera de Maracaibo el compromiso en 1980 de adquirir
el filtro del horno n.º 3 y reconstruir los filtros 1 y 2. Esa
decisión fue formalizada por directivos del Consejo de Coor-
dinación ante representantes de la comunidad, autoridades
de la gobernación de Zulia y del Ministerio del Ambiente.
Para el directivo Armando Espinosa, el costo de la instala-
ción de filtros en las áreas que los requerían, como sistemas
de transporte de materiales, tolva de clinker, alimentación de
molino, ensacado y despacho de cemento a granel ascendía a
50 millones de bolívares, y con ese proyecto se modernizaban
dispositivos que habían funcionado desde los años cincuen-

ta, y que el aumento de población en los alrededores de la fábrica hacía necesario.

El tema ambiental había llegado a ser un punto neurálgico en las relaciones de la empresa con la comunidad y con el Estado, y resulta ilustrativo del típico esquema de actuación del grupo Mendoza y de cómo el entorno resulta adverso. Años atrás, cuando en Venepal se examinaba la cuestión de las inversiones relacionadas con la protección del medio ambiente, que significaban “un aumento en los costos de operación de las empresas, sin el correspondiente incremento en los volúmenes de producción”, se reclamaba que el gobierno estableciera incentivos de compensación.³⁰

En esa ocasión, el representante del ministerio señaló que el Estado no estaba en condiciones de invertir en los equipos para controlar la contaminación y que correspondía a las empresas públicas y privadas hacer esos esfuerzos con la asesoría del ministerio; por otra parte, el gobernador del estado Zulia se refirió a la atención que tenía puesta sobre las acciones del “gran capital venezolano” respecto a la calidad del ambiente en el sur de la ciudad.

El tema de las emisiones de polvo de las plantas cementeras no se mencionaba en las fuentes de la empresa, pero algunos habitantes de localidades cercanas a las fábricas indican que había sido un crítico y sentido problema de las comunidades. Esa situación puede relacionarse con la práctica empresarial de brindar ayudas y hacer acciones benefactoras en las poblaciones vecinas a las firmas; una de las motivaciones implí-

30 Esa postura se expresó en varias oportunidades, por ejemplo, en la industria papelera en 1977 (Venepal, 1984, pp. 228).

citas en esas actuaciones sería la compensación del impacto ambiental que generaba la actividad productiva. En ese momento, el problema tenía que afrontarse con inversiones de los empresarios.

En materia de preparación técnica y profesionalización de empleados se hicieron esfuerzos, como el montaje del Centro de Adiestramiento y Productividad en Pertigalete, en cuya inauguración se mencionó ante el jefe del Estado incrementos de producción de 41% con los que se esperaba alcanzar 36 millones de sacos anuales para superar las cifras de producción de fines de los años setenta.³¹

En la esfera de los procesos gerenciales, con el aporte de algunas ejecutivas, se procuró responder a la necesidad de hacer más técnico y especializado el manejo de las relaciones públicas “para supera la época de convencer clientes, proveedores y otros con comidas, tragos y obsequios”.³² Por ello, a lo largo de los años ochenta la Gerencia de Relaciones Institucionales se orientó a la opinión pública, la imagen y a la política informativa y publicitaria de la compañía Venezolana de Cementos.³³ La preocupación por construir y divulgar una imagen de las actividades empresariales siempre había estado presente y pareció aumentar en los nuevos escenarios económicos frente a las críticas por el desabastecimiento del mercado cementero y el espacio que se abría a nuevos fabricantes.

Por esa época, el sector cementero también dedicó atención a los problemas de gestión de personal. Así, en la reunión

31 *Vencemos* (149), 1982.

32 *Vencemos* (131), 1979.

33 *Vencemos* (186), 1988.

anual de jefes de relaciones industriales de todas las plantas se trató el manual de relaciones industriales; la requisición e inducción del personal; la situación de préstamos de la caja de ahorros, y la modificación del sistema de evaluación de eficiencia con la finalidad de estructurar un instrumento para la discusión de los sueldos de los trabajadores.³⁴

Los esfuerzos en algunos frentes parecían haber dado buenos resultados, ya que una ponencia sobre Venepal presentada en las jornadas técnicas de 1991 (Calvo, 1991) describe la buena situación de la compañía y destaca la etapa 1980-1986 como de consolidación financiera y operativa después de haber superado las pérdidas financieras de 1979 y los ajustes hacia una economía controlada de 1983. Ese logro se había conseguido también con la reducción de personal y la limitación de las inversiones para adecuarse a la nueva realidad del mercado.³⁵

Las ponencias de las últimas jornadas técnicas realizadas en 1993 muestran cierto dinamismo en el manejo de las firmas. Dentro de las corrientes dominantes de la calidad total, la polivalencia y la organización sistémica, los autores se ocuparon de tópicos relacionados con la preparación técnica del personal; planes para superar lo que en el campo de los medios computarizados se considera niveles bajos de conocimiento, disponibilidad y uso;³⁶ estrategias de profesionalización; re-

34 *Vencemos* (147), 1982.

35 Ese análisis describe a Venepal como una firma líder en su ramo con ventas de 7595 millones de Bolívares, 10 plantas industriales en los estados de Aragua y Carabobo, y en Puerto Rico, emplea a 3900 trabajadores en Venezuela y exporta el 7% de su producción a Centroamérica y sur de los EE. UU.

36 El grupo Mendoza había hecho la primera aproximación a la informática en 1975, fecha en la que se organizó con 500.000 Bs la Venezolana de Teleprocesamiento C. A. (Teleprovenca), compañía que disponía de dos

posición de vacantes con personas de nivel educativo superior; evaluaciones de desempeño y planes de formación, y la definición de tiempos de permanencia máximos y mínimos para dominar el cargo sin que el empleado pierda el interés.

Como demostración de que se consideraba completamente superado el clásico estilo de Mendoza para el manejo del personal, la ponencia *Nueva gestión de recursos humanos* de Eduardo Carrillo (1993), directivo de Vencemos, hace la siguiente descripción de la anterior época:

... la gestión del área y la organización que le servía de soporte estaban dirigidas fundamentalmente a satisfacer las necesidades vinculadas con los servicios de personal, y a la planta, dentro de un clima de paz laboral. Si bien es cierto que este enfoque garantizaba que el trabajador y su familia recibiesen los mejores beneficios socioeconómicos de la zona, no es menos cierto que actuaba como una importante limitante para estimular su desarrollo y crecimiento integral. Esta situación se hacía más crítica debido a que la gestión de relaciones industriales carecía en buena medida de una planificación a mediano y largo plazo; a su poca vinculación con los objetivos estratégicos de la organización y a algo muy importante, el diseño rígido y restringido de los cargos que a nuestro entender constituían el freno principal a cualquier programa dirigido a tener el recurso humano que definimos en nuestra introducción.

Esta casi triunfante afirmación sobre el replanteamiento de las relaciones laborales se hacía en momentos en que parecían tener éxito algunos esfuerzos exportadores de Vencemos

centros de computación con sendos equipos IBM S/370-145 para atender a 15 empresas e instituciones de Caracas y cinco ciudades más por medio de enlaces telefónicos permanentes (Graces, 1986).

y Venepal, y a pesar del fracaso con la inversión de una planta de premezclado en La Florida se notaban otros logros en la estructura media de las empresas. Pero un año después, la compra de la cementera Vencemos por parte de la mexicana Cemex³⁷ indicaba que pese a las mejoras internas, el destino de las compañías dependía más del escenario externo de endeudamiento, quiebras bancarias, especulación inmobiliaria y otros procesos que llevaron al grupo a su desintegración.

Con la crisis bancaria de 1994, que significó la intervención del Banco La Guaira, empezó el derrumbe generalizado; se niegan créditos a Venepal y se tiene que ceder Protinal y Proagro a una entidad acreedora. El Banco La Guaira se había concebido como un apoyo en los procesos expansivos; pequeño en tamaño y relacionado con todas las transacciones del grupo, resultó altamente afectado por las dificultades del sector industrial y su concentración crediticia en empresas y personas allegadas al grupo Mendoza. Por lo anterior, la corrida de depósitos e intervención de este banco, a pesar de los esfuerzos del heredero Eugenio Antonio Mendoza, precipitó la crisis (Zapata, 1995).

Como parte del inevitable proceso de sanear cuentas para evitar sanciones derivadas del manejo financiero, se tuvo que vender Vencemos en una etapa de gran cambio en el escena-

37 La empresa Cementos Mexicanos (Cemex) había empezado en 1906 y en el 2000 era el tercer grupo cementero en el mundo con presencia en 4 continentes, operaciones en 30 países y mercados en 60. Su producción era de 77 millones de toneladas anuales. Después de haber comprado importantes plantas en México en los ochenta emprendió una vigorosa expansión que le llevó a adquirir en 1992 dos plantas en España; en 1994 la venezolana Vencemos, otra en Texas y una más en Panamá; en 1995 una planta en República Dominicana y en 1996 Cementos Diamante e inversiones Samper de Colombia.

rio empresarial con la quiebra de muchos bancos y firmas de seguros, y el surgimiento de otras firmas financieras asociadas al capital extranjero. En esa crisis, aparte de la desaparición del Banco La Guaira y la compra de la mayoría accionaria de Vencemos por Cemex, el grupo Mendoza tuvo que vender Venepal a Smurfit-Stone Container; Venceramica a Carvajal y Cada a Cadenalco (Méndez, 2003; Zapata, 1995). En una transacción dentro de los herederos Mendoza, Corporación Grupo Químico fue vendido a Lope Miguel Mendoza.³⁸

Desde fines de los años setenta, se habían manifestado otras dificultades. De acuerdo con Zapata (1995), la viuda del fundador, apelando al significado de la empresa para el país, había pedido apoyo al presidente Herrera Campíns, quien intercedió ante el Banco Industrial. Al parecer, los estados financieros de las diferentes compañías mostraban pérdidas preocupantes que hacían pensar en un cierre o reestructuración. En el caso del Banco La Guaira, las cifras analizadas a fondo alejaron a varios bancos interesados en la compra. En 1985, se había frustrado para el grupo Mendoza la compra de un paquete accionario del Banco de Venezuela como forma de acceder a una fuente estable de financiamiento; un estudio interno señalaba la imposibilidad de atender compromisos de la deuda interna y externa en 1989, con lo que se comprobaba la insolvencia de las empresas del grupo.

Independientemente de la adversidad del entorno, uno de los factores decisivos en el declive de la organización fue la incapacidad para diseñar nuevas estrategias de negocio y formas de gestión. Así mismo, en otros campos, parecía difícil cambiar o eliminar las prácticas típicas del grupo Mendoza,

38 *Producto* (143), 1995.

como si la compañía hubiese quedado presa de su tradición y viejo estilo.

En 1991, el estado de Anzoátegui eligió a la planta cementera de Pertigalete como empresa del año y sus directivos se refirieron a varios donativos, asistencia a la comunidad y otras ayudas en la mejora urbana que procurarían seguir haciendo para mantener el espíritu del señor Mendoza de “extender la mano a los más desposeídos y no mantenerse ajenos a los problemas”. Sin embargo, mencionaron que los grandes costos de ampliación de la fábrica y los tiempos de dura crisis económica hacían más limitada esa ayuda a las comunidades.³⁹

Los analistas de esa etapa enumeran una larga lista de fallas en el manejo de la organización, que habrían empezado antes de la muerte del fundador, como la excesiva diversificación e integración vertical; sobreendeudamiento de firmas como Materiales Mendoza; dificultades para reaccionar ante el nuevo entorno; mal manejo de relaciones con proveedores y acreedores bancarios; grandes pérdidas en proyectos fracasados, como la Corporación Venezolana del Hierro en Guyana; dificultades del gobierno corporativo y choque entre los nuevos directivos y los antiguos (Faraco, 2000). Así mismo, se señalan los altos costos de producción; la ausencia de la anterior capacidad para ubicar e integrar directivos con talento, y la falta de gerencia y liderazgo (Zapata, 1995).

176

En los análisis organizacionales, es usual esperar que el máximo líder tenga la capacidad de sobreponerse a las más adversas condiciones, y al mismo tiempo se le considera la última instancia de responsabilidad por las deficiencias de la orga-

39 *Vencemos* (197), 1991.

nización, ya que en sus manos está poder hacer cambios e introducir innovaciones. En el caso del heredero Mendoza, fue evidente un liderazgo débil para las circunstancias, incapaz de encontrar nuevos rumbos y superar las disensiones y pugnas internas, e infortunado en la tarea de vincular a los herederos y principales integrantes del grupo en un proyecto común.

En cierta forma, los nuevos tiempos no eran favorables para el clásico perfil del empresario industrial; el joven Mendoza incursionó en la especulación inmobiliaria y financiera a la vez que jugaba las viejas cartas del apoyo estatal. Fue así que ante los hechos del viernes negro, por medio de Manuel Azpúrrua, hermano de uno de sus cuñados, vinculado al gobierno de Lusinchi, se consiguieron medidas favorables, en torno a las cuales el grupo propietario se unió transitoriamente (Faraco, 2000).

Sin embargo, el acercamiento a las instancias gubernamentales resultó muy adverso. De acuerdo con las fuentes empresariales entrevistadas por Zapata, en un contexto de manejo tradicional por parte de los herederos y deficientes gerentes y profesionales, en 1989 se embarcaron en una inversión de USD 20 millones (15,000 millones de bolívares) con General Motors, siguiendo los consejos de directivos financieros del gobierno de Lusinchi sobre la conveniencia de endeudarse ante las próximas perspectivas de éxito. La hecatombe financiera nacional y el necesario tratamiento de choque al inicio del gobierno de Pérez afectaron las condiciones de la deuda y elevaron los intereses (Zapata, 1995).

El derrumbe del grupo Mendoza puede verse como inevitable no solo por el desmonte de las políticas de fomento e

intervención estatal, sino por la sucesión de ajustes, devaluaciones, inflaciones y demás crisis, que fueron letales para gran parte del sector empresarial entre 1983 y 1994. Sin embargo, en otros destacados casos, la combinación de las viejas prácticas rentísticas con estrategias renovadoras bien diseñadas hizo la diferencia. Así parece haber ocurrido con la diversificación e inversión en el exterior aplicada por el Grupo Cisneros, y con la especialización y crecimiento en el mercado nacional de Empresas Polar.

En el epílogo de esta historia de las empresas Mendoza, sus dos principales compañías aparecen ligadas a la etapa más reciente de cambios políticos y económicos de Venezuela. Venepal, desde 1998, tenía un serio endeudamiento y dificultades que le llevaron a pactar la reestructuración de los pasivos y vender algunas plantas y maquinarias a la firma Propal de Colombia.

La recesión del 2001 complicó el proceso, al que se añadieron conflictos laborales relacionados con sus medidas de ajuste, que llevaron a que un sector de los trabajadores mediante la figura de la intervención y cogestión obrera tomara el control de la empresa.⁴⁰ Dos años después, un boletín virtual oficialista informaba la suspensión de la producción, la expropiación de la firma y un plan de financiamiento estatal para recuperarla. En el inventario de las propiedades e instalaciones se esboza una melancólica descripción de lo que había sido la empresa, que pretendía ser sensible a las necesidades de los trabajadores: "... en las tierras ociosas que posee Venepal se encuentran molinos, viviendas desocupadas, una escuela, pastos para ganado, estadios de béisbol, un hotel con piscina

40 *Veneconomía*, 20(11), 2003.

y un aeropuerto, todo esto abandonado por completo en la actualidad”.⁴¹

La cementera Vencemos también fue expropiada por el Estado, aunque parecía mantenerse en buenas condiciones de rentabilidad cuando ello ocurrió. Después de 14 años de funcionamiento como propiedad de Cemex, el gobierno de Hugo Chávez decidió su nacionalización en agosto de 2008, junto con otras importantes cementeras de capital extranjero. Las discusiones en esa coyuntura evidenciaron que la empresa no había incorporado nueva tecnología, de modo que persistía lo que se describió como un gran “pasivo ambiental”. El gobierno objetó el valor de 1300 USD en que la estimó Cemex; el proceso estuvo acompañado de agitación política y laboral por despidos masivos, empleo de contratistas y personal temporal de bajo costo a lo largo de la etapa mexicana.

6. Conclusiones

Esta síntesis de los principales logros y dificultades del industrial Eugenio Mendoza en la conformación de su grupo empresarial durante más de 50 años muestra cómo los componentes de su autoridad y relaciones laborales sufrieron mutaciones a lo largo del tiempo para adaptarse a la fuerza laboral disponible en cada etapa y a las condiciones económicas e institucionales de su entorno. Al inicio, aplicó un paternalismo personalizado y tradicional destinado a formar, integrar y controlar su equipo de trabajadores. Más adelante, ya profesionalizado y con la función asistencial rutinaria de

⁴¹ *Trabajadores aporreando* enero 19, 2005. <https://www.aporreando.org/ideologia/a11571.html>

sus empresas, en el escenario rentístico en el que actuó forjó mediante un discurso legitimador la imagen del empresario irreprochable y generoso.

Las relaciones laborales y la cultura de trabajo de varias décadas se debieron al estilo del fundador y sus directivos en el ámbito interno de las empresas, y también a las exigencias y determinaciones del rentismo petrolero. Para la mayoría de los inversionistas, los negocios crecieron acelerada y exitosamente en relación con los beneficios y ventajas rentísticas; en el caso de Mendoza fue igual, pero por diferentes razones su manera de actuar hizo que erigiera una sólida imagen pública de empresario benevolente con sus empleados e impulsor infatigable de causas filantrópicas a nivel nacional.

En un buen número de escritos que recogen intervenciones y discursos de Mendoza en sus diferentes contextos de actuación (empresariales, gremiales, políticos y fundacionales) se hace explícita la motivación principal de sus acciones, la necesidad de legitimar su éxito rentístico ejerciendo un ostensible papel como redistribuidor de la riqueza conseguida, sea por vía del bienestar aportado a sus empleados o por las acciones generosas de las fundaciones que promovió.

Se trata de una puesta en escena del papel de la clase hegemónica, cuyas expresiones afectadas de generosidad persisten en la vida laboral, debido al pobre desarrollo de mecanismos nacionales de acuerdo político y negociación entre el capital y el trabajo, que conformen un orden incluyente y den otro tipo de garantía a los trabajadores en cuanto a sus derechos sociales.

Desde fines de los setenta cuando se comenzó a modificar el entorno rentístico y fue más evidente el cambio generacional de la fuerza de trabajo y el influjo del *boom* petrolero en ella hizo crisis el modelo del trato paternalista y mística de trabajo, y el obrero valoró pragmáticamente su empleo como un medio de subsistencia, entre varios posibles.

Ante las nuevas condiciones, los últimos años de la organización trascurrieron en medio de esfuerzos de reestructuración y cambios en diferentes niveles. Sin embargo, la capa de dirigentes más antiguos ya estaba dando paso a una nueva generación directiva, que llegaba con ideas innovadoras. No obstante esas iniciativas, el grupo de firmas no logró sobreponerse a las nuevas exigencias competitivas de la economía y tampoco pudo responder a las aspiraciones y rasgos del nuevo tipo de trabajador.

Recibido: 15 de noviembre del 2021

Aprobado: 12 de febrero del 2022

* *

Referencias bibliográficas

Fuentes primarias

Archivo histórico de Miraflores (Caracas).
Sección inventario 1958-1959

181

Impresos de Empresas Mendoza

DVC *Informes:*

1968-1983 Centro de Documentación Dividendo Voluntario para la Comunidad.

Empresas Mendoza

(1976) *50 años de las empresas Mendoza.*

Empresas Mendoza

Jornadas Técnicas Innovación Tecnológica. Concejo de Coordinación. V. I, Maracay 1973; V. II, Valencia 1975; V. III, Maracaibo 1978; V. IV Caracas 1991; V. V Puerto La Cruz 1993.

Protinal C. A.

(1984) *Informe anual 1983-1984.*

Revista Vencemos, 1973-1983.

Venepal C. A.

(1984) Venezolana de pulpa y papel, 30 años de vida 1954-1984.

Bibliografía

Alarico, C.

(2006) *Eugenio Mendoza.* Ed. El Nacional.

Aurrecoechea, J.

(1966) *Nace una organización, mis primeros años de trabajo con Eugenio Mendoza 1926-1966.*

Banko, C.

(2007) Industrialización y políticas económicas en Venezuela. *Cuadernos Prolam/usp* 6 (1), 129-147.

Banko, C.

(2016) Intervención económica y redistribución de la renta petrolera (gobiernos Medina y Betancourt). En T. Straka (Comp.), *La nación petrolera: Venezuela 1914-2014.* Universidad Metropolitana.

- Banko, C.
(2018) *Agricultura y agroindustria: ¿sembrando el petróleo?* En F. Spiritto y T. Straka (Coords.), *La economía venezolana en el siglo XX. Perspectiva sectorial*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Baptista, A.
(1997) *Bases cuantitativas de la economía venezolana 1830-1995*. Fundación Polar
- Bautista, D.
(1993) *Pueblo y petróleo en la política venezolana del siglo XX*. Monte Ávila Eds.
- Borges, J.
(1977) *Sistema de incentivos ¿Una solución temporal?*, En *Empresas Mendoza, III Jornadas Técnicas Innovación Tecnológica*. Concejo de Coordinación Empresas Mendoza.
- Calvo, J.
(1991) *El caso Venepal: Reconversión organizacional y sistemas de información y recursos humanos*. En *Empresas Mendoza, IV Jornadas Técnicas Innovación Tecnológica*. Concejo de Coordinación Empresas Mendoza.
- Camacho, O.
(2007) *Eugenio Mendoza Goiticoa, empresario social de la vivienda popular en Venezuela*. Ed. FVP.
- Carrillo, E.
(1993) *Nueva gestión de recursos humanos*. En *Empresas Mendoza, V Jornadas Técnicas Innovación Tecnológica*. Concejo de Coordinación Empresas Mendoza.
- Castillo, O.
(2003) *Los años del buldozer. Ideología y política 1948-1958*. Universidad Central de Venezuela, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Congreso de la República de Venezuela.

(1983) *Gobierno y época del presidente Isaías Medina Angarita 1941- 945*. Serie Pensamiento Político Venezolano del Siglo XX, v. 43, Documentos 355, 357.

Diccionario de historia de Venezuela.

(1997) Eugenio Mendoza. Fundación Polar.

Echeverría, G., García, L., Vera, A.

(1989) *Protinal C. A. Análisis de la estructura corporativa*. IESA.

Escalante, L.

(1977) Lineamientos metodológicos para la determinación de las necesidades y la formulación de objetivos de capacitación y desarrollo de recursos humanos. En *III Jornadas Técnicas Innovación Tecnológica*. Concejo de Coordinación Empresas Mendoza.

Faraco, F.

(2000) Los vaivenes del grupo Mendoza; la caída de un emporio industrial. *Primicia*, 142.

Francés, A.

(2001) ¿Qué le pasó a la empresa venezolana en los noventa?. *Debates IESA*, 6 (3).

Francés, A.

(2003) Empresa privada y Estado en Venezuela. En M. Ramírez (Ed.), *Venezuela repeticiones y rupturas. La reconquista de la convivencia democrática*. Corpográfica.

Gil, Y.

(1992) De 1976 hasta nuestros días. En *Política y economía en Venezuela 1810- 1991*. Fundación John Boulthon.

Graces, P.

(1986) *Ideario y acción de un venezolano, Eugenio Mendoza 1906-1979*. Fundación Eugenio Mendoza.

- González, M.
(1994) *Los comerciantes de Caracas, cien años de acción y testimonio de la Cámara de Comercio de Caracas.*
- Jaén, G.
(1961) *Eugenio Mendoza, líder en la lucha social.* Asociación PRO - Venezuela.
- Jaén, G.
(1987) *Eugenio Mendoza. Apuntes para una interpretación.* Ediciones Centauro.
- Koeneke, R.
(2006) El petroestado paternalista y la nación peticionista. En Fundación Venezuela Positiva, *Cuando el Estado empobrece a la nación.*
- López, M.
(2005) *Del viernes negro al referendo revocatorio.* Alfadil.
- Lucas, G.
(1998) *Industrialización pionera en Venezuela, 1820-1936.* Universidad Católica Andrés Bello.
- Malavé, J.
(2000) El teatro de los negocios: formas, practicas, actores en Venezuela. En *Venezuela, Siglo XX, Visiones y testimonios*, v. 2. Fundación Polar.
- Moncada, S.
(1985) *Los huevos de la serpiente.*
- Moncada, S.
(1995) *Entrepreneurs and governments in Venezuela 1944-1958.* [Thesis submitted in requirement for the degree of D. Phil. in modern history, St. Antony's College].

- Naim, M.
(1989) La empresas privada en Venezuela: ¿Qué pasa cuando se crece en medio de la riqueza y la confusión? En R. Piñango y M. Naim (Eds.), *El caso Venezuela: una ilusión de armonía* (pp. 152-180). IESA.
- Naim, M. (Ed.).
(1989a) *Las empresas venezolanas: su gerencia*. Eds. IESA.
- Pérez, A.
(1993) *Caracas sobre rieles. Biografía de Eugenio Mendoza Cobeña*. Eds. Presidencia de la República.
- Pietri, U.
(s. f.) *Semblanza de Eugenio Mendoza Goiticoa*. Universidad Metropolitana.
- Polanco, T.
(1993) *Eugenio Mendoza, un destino venezolano*. Fundación Eugenio Mendoza.
- Purroy, M.
(1982) *Estado e industrialización en Venezuela*. Vadell Hermanos Eds.
- Rangel, D.
(1972) *La oligarquía del dinero. Capital y desarrollo* (v. III). Ed. Vadell Hermanos.
- 186 ————— Rodríguez, C.
(1991) *Pérez Jiménez y la dinámica del poder (1948-1958)*. El Dorado Eds.
- Silva, L.
(2000) *De Cipriano Castro a Carlos Andrés Pérez (1899-1979). Hechos, vivencias y apreciaciones*. Monte Ávila Eds.

- Umérez, J. y Rojas, M.
(1991) La experiencia de planificación en el caso de las empresas Mendoza. En *Empresas Mendoza, IV Jornadas Técnicas Innovación Tecnológica*. Concejo de Coordinación Empresas Mendoza.
- Valero, E.
(2014) Fundaciones empresariales de Venezuela y Colombia: perspectiva comparada sobre el tránsito del paternalismo a la filantropía corporativa. *Revista de Historia Comparada*, 8(2), 108-145.
- Valero, E.
(2017) El trabajo social en la industrialización sustitutiva venezolana: el caso de Empresas Mendoza. En *Trabajo Social*, Universidad Nacional de Colombia, 19.
- Vallenilla, L.
(1961) *Escrito de memoria*. Versalles.
- Weber, M.
(1977) *Economía y sociedad*. FCE.
- Weber, M.
(1983) *Influencia de la gran industria en el comportamiento de los trabajadores*. Tercer Mundo.
- Zapata, J.
(1995) *Los ricos bobos*. Alfadil Eds.
- Zapata, J.
(2006) *Dr. Tinoco: Vida y muerte del poder en Venezuela*. New Press Descifrado Confidencial.