



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS SOCIALES



Doctorado Individualizado en Ciencias Sociales

Cátedra: Teorías Organizacionales

Prof: María Cristina Olivo Urrutia

Febrero 2004

Las 8 puertas de la SANTV

Caso de Estudio especialmente diseñado para el análisis de cambios de cultura organizacional, sus implicaciones e implementación de cambios y su seguimiento.

Autor:

Vladimir Petit Medina

CI. 5.290.987

Ediciones MCOU,2004

ISBN 887-88878-335

Los casos de trabajo de la cátedra Teorías Organizacionales del Doctorado en Ciencias Sociales de la UCV persiguen la difusión de estudios de corte gerencial dirigidos a la adquisición y desarrollo de herramientas de análisis. Para cualquier información sobre un caso de estudio adscrito a esta cátedra, favor llamar al teléfono:+58-212-6052564.

Las 8 puertas de la SANTV

A las 9:00am de aquel Lunes de 1991, primer día de la compañía privatizada, *Bruce Handam* se apareció al mando de los ejecutivos que representaban a los nuevos dueños de la que hasta tres días antes había sido una empresa pública en graves aprietos: **la Sociedad Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela, S.A.N.T.V.**¹. Al rubio de Toledo, USA, le tomó 2 horas para llegar a la sede central de la institución que bajo su control gerencial y operacional ahora estaba, ya que la SANTV había sido rodeada por un cordón humano de inolvidables magnitudes a través del cual pudo abrirse paso a duras penas.

Una vez instalado en su nueva oficina convocó su primera reunión gerencial y mandó a llamar a la nueva Jefa de Personal, *Melina de Inojosa*, quien venía de desempeñarse como coordinadora de la comisión que en nombre de los nuevos dueños recolectó información acerca de su área en los 6 meses anteriores a la presentación de la oferta por la SANTV. Le pidió en privado...-Tráigame un corte de nómina...quiero chequear algo. Cuando se reunieron nuevamente, ella con la información requerida en la mano, le dijo:- Presidente, aquí hay de todo: cargos redundantes, yuxtaposiciones, ausentismos, exagerada carga burocrática y cosas inexplicables...pero lo más grave es que no hay autoestima organizacional. De hecho, eso se traduce, tarde o temprano, en pésima atención al usuario y en pérdidas para la compañía. Es tanto el problema que los trabajadores al salir de la SANTV y antes de tomar el transporte público que les lleve de regreso a sus casas se desprenden de cualquier identificación de la compañía...y otros, como los activistas políticos que están sobrecargando la nómina, no se consideran trabajadores de la empresa. El señor *Handam* oyó pacientemente y después preguntó directamente: -¿Cuántos porteros hay en la SANTV?...-Alrededor de 1200 a nivel central, presidente...y apenas unas 150 puertas necesitan porteros. O sea que hay cerca de 8 porteros para cada puerta y 7 de ellos...sobran. Seguidamente *Handam* advirtió: -...quiero mejorar los procesos administrativos y gerenciales y no puedo comenzar con un problema político causado por una gran cantidad de despidos. Me está negada la vía del shock. Al mismo tiempo, quiero una política que permita a muchos irse voluntariamente y, a la vez, deseo que todo el mundo trabaje y la autoestima se eleve al ritmo de la nueva eficiencia.

Historia

Los primeros teléfonos instalados en el país datan de 1882 cuando fueron instalados en Caracas por una concesionaria de *Jersey City* a través de la *Venezuelan Telephones*. Había unos 50 suscriptores. El Zulia fue la segunda región favorecida por el servicio el cual no sólo incorporó a 30 suscriptores en Maracaibo sino que se extendió a unos 5 operadores independientes, principalmente ganaderos de Santa Bárbara y gracias a la inversión hecha por *MartínezMeza&Fuentes, Incorporated*. En 1930 se decidió automatizar las telecomunicaciones y se constituyó la SANTV, con un capital social de Bs. 500.000,00 y operada por la *Strowger and British Telephones*. En 1954, el Estado central pasó a operar completamente la SANTV.

¹ Todos los eventos, nombres y situaciones contenidos en este caso de estudio son imaginarios y cualquier parecido con la realidad es ciertamente una lamentable coincidencia. Derechos de autor plenamente reservados.

Globalización, estabilización y déficit

La tendencia internacional en el sector telecomunicaciones había presionado la privatización de las telecomunicaciones en México, Inglaterra, Argentina, Alemania Federal, Nueva Zelanda y varios países de Europa del Este, desde finales de la década de lo 80's. En el caso venezolano, después de décadas de intenso crecimiento del Estado y del gasto público el nuevo equipo de gobierno(1989), lleno de egresados del IESE, apuntó a moderar el tamaño del mismo y cerrar las fuentes de déficit fiscal. Con ello se pensaba reducir el ritmo de la Absorción lo cual facilitaría el ajuste de espíritu estabilizador, conocido como "el paquetazo". Este último factor es el que más pesó a la hora de establecer el marco de la privatización: no habría arrendamiento sino venta. Paralelamente, se establecía como atractivo colateral para la convocatoria internacional el aseguramiento del carácter monopólico² de la concesión de telefonía urbana por otros 10 años y la de telefonía celular por 2 años más. Gran negocio; El gobierno se dedicaría tan sólo a la regulación. *Luis Alberto Martínez Motorola*, último presidente de la SANTV pública, aseguró al Presidente de la República, *Carlos Augusto Perera*, CAP, así como a toda la opinión pública nacional, que la compañía y el servicio serían privatizados desde el inicio y se crearía un fideicomiso de los empleados para la administración del 11% de las acciones. Sin embargo, el paquete accionario principal, puesto en venta, otorgaba la dirección plena de la compañía.

SANTV había registrado un superávit anual de alrededor de 500 Millones de Dólares una década atrás, pero desde unos tres años anteriores de la privatización registró pérdidas de alrededor de 150 Millones de Dólares anuales, lo cual incidió en el crecimiento de la deuda adquirida con la banca foránea que llegó a alcanzar los 600 Millones de Dólares. Todo ello a pesar de registrar dos millones de líneas instaladas y en cobro para el momento de inicio de la licitación³.

La licitación

La Ministra de Transporte y Comunicaciones, *Scarlet Stevenson*, también egresada del IESE y con PhD en Harvard, logró convencer a todo el gabinete de fijar un perfil mínimo para participar en la licitación internacional abierta: se exigió una gran capacidad financiera en divisas (toda vez que hacía falta acometer importantes inversiones) así como importante y exitosa experiencia en la prestación de servicios. Competieron *Tell South*, *Tell Atlantic- TTE*, *Japón Telephone and Telegraph*, *USA East*, *Northeastern*, *French Telecom*, *Canada Tell*, *German Telecom*, etc. Finalmente, la empresa fue adquirida por un consorcio integrado por *Tell Atlantic* y *TTE*, quienes designaron a *Bruce Handam* como su Presidente, el primer Presidente de la privatizada SANTV. El grupo era famoso por la compra de compañías de telecomunicaciones venidas a menos que después eran purgadas, redimensionadas y convertidas en organizaciones ligeras, manejables, altamente rentables y con máxima eficiencia en la relación número de trabajadores y reclamos atendidos.

² La SANTV siempre fue un monopolio natural en el sentido original enunciado por Posner(1974), es decir, era de esas economías de escala cuya operación es más fácil mantener y regular que invertir en una alterna para competir con ella. Sin embargo, todo el tiempo estuvo involucrado cierto criterio antiguo de que su actividad de telecomunicaciones encerraba un tema de seguridad y defensa nacional a través de una concesión. Pero el gobierno decidió quitarle su carácter monopólico progresivamente, en búsqueda de menor peso fiscal, mayor eficiencia, mejor servicio y sentar bases para una economía competitiva.

³ Ver revista *Dinero* de Junio 15 de 1991, N°37, Año 4, Edit. GEP, Caracas.

Las obligaciones

La demanda insatisfecha se calculó en alrededor de 2 millones de líneas y el incremento anual de ella se pronosticó en alrededor de 25%. Los cálculos indicaron que en caso de no detener esta demanda insatisfecha, sobrevendría un caos de gigantescas magnitudes al final de la década. Igualmente, para reducir el tiempo promedio de tono de acceso a la línea a cerca de 30 segundos, se debía trasladar, por año, alrededor de 250.000 líneas analógicas existentes a centrales digitales y de fibra óptica. Además, el contrato implicaba otros serios compromisos por parte de quien resultase ganador: 1) duplicar en 5 años la oferta del servicio existente calculado en número de líneas instaladas y al cabo de 4 años asegurar una migración del 75% de las líneas existentes al momento de la privatización a centrales de alta tecnología; 2) establecer un lapso de 30 días como tiempo promedio de instalación de una línea nueva al final del segundo año; 3) la reparación de averías, en 4 años, debía registrar el promedio de 24 horas una vez reportadas (todo en referencia a estándares internacionales); 4) la tarifa de los servicios se mantendría regulada por el Estado pero se acordarían ajustes anuales y al ser abierta la competencia se liberaría completamente las tarifas. Finalmente, se exigió el compromiso ultra secreto de no despedir a nadie durante los primeros 2 años de la privatización a pesar de que la nómina de la SANTV englobaba unos 30.000 trabajadores. De ellos, cerca de 14.000 no eran otra cosa sino una sobrecarga innecesaria (el 95% de los innecesarios eran fichas políticas, según las estimaciones de la Dra. *Urrutia*, de Arthur D'Little Venezuela).

Habida cuenta de las exigencias, la inversión proyectada correspondiente a los primeros 5 años del plan fue calculada por *Santiago's Daughters & Stepsons* en unos 4.000 Millones de Dólares y otra estimadora, *Areyan&Bolivar Inc*, calculó que ello se traduciría en inversiones de 900 Millones de Dólares durante cada uno de los primeros tres años y de 650 Millones de Dólares en cada uno de los años subsiguientes hasta completar el quinquenio.

El problema político

Hasta 1978, la SANTV había sido mantenida al margen de la política, pero ese año el nuevo partido de gobierno, *los verdes*, apenas ganadas las elecciones, anunció que iba al asalto de la compañía. En efecto, a partir del año 1979, con la llegada de las huestes del Dr. *Luis Cabrera Lampín*, se comenzó una clarísima sobrecarga de los cargos y una histórica ampliación de la nómina para asegurar la manutención diaria de los activistas políticos del nuevo gobierno...sin poder despedir a los anteriores en virtud de una pesadísima regulación laboral que hacía menos costoso y complejo mantener a alguien por un buen tiempo antes que despedirlo injustificadamente. De suerte que el organigrama se ensanchó de tal manera que hasta era difícil de dibujar y manejar (ver anexo A). A esa tendencia se sumó el nuevo gobierno presidido por *Jaime Verstringi*, quien coronó un exitoso regreso de los viejos blancos al poder en 1984. Entonces, la sobrecarga aumentó en un 100% adicional y la compañía se convirtió en un monstruo de un tamaño tan descomunal que hizo insostenible el financiamiento público de la misma. A eso se sumó la designación como Presidente de SANTV al representante en el país de una poderosa transnacional de las comunicaciones que obligó a la celebración de un matrimonio casi indisoluble entre

aquella compañía y la telefónica venezolana. A pesar de que todo el trabajo se contrataba a la vieja compañía del Presidente en calidad de outsourcing, la nómina de la SANTV se incrementó en 200%. En 1989, para el nuevo equipo de gobierno, altamente tecnocrático aunque en el marco de una modernizadora administración de los viejos blancos, la SANTV sólo tenía abierto el camino de la privatización⁴.

Los porteros de la SANTV

La SANTV estaba inundada de fichas políticas de varios bandos. Se reconocían porque no trabajaban, llenaban los archivos con reposos médicos y pasaban descaradamente todo el día en el cafetín principal de la central. No se reportaban al trabajo y por ende se negaban a cumplir con normas del mismo, tales como vestir uniforme o portar carnet en sitio visible, se oponían a cualquier cambio, se escudaban en tales o cuales padrinos y siempre advertían que tratar de despedirlos era imposible. Se negaron reiteradamente a hacer trabajos siquiera de oficina o a modernizar algunos conocimientos o adquirir algunas nuevas habilidades...pero los peores eran los porteros. En efecto, el cargo de portero se reservó para aquellos activistas de base que se preciaban de ser los consentidos de cada gobierno en razón de constituir el eje de las movilizaciones electorales fundamentales y por ser los proveedores de los testigos de mesa que cuidaban los votos en cada centro de elecciones. Luego, para ellos era indignante, vergonzoso e incalable vestir uniforme y no se diga portar carnet...sencillamente porque no se sentían trabajadores de la SANTV aún cuando religiosamente acudían a la caja a recibir sus pagos-con horas extras y todo-...ellos sentían que eran los dueños de la SANTV o al menos, los dueños de quienes podían ejercer como dueños de la SANTV. De hecho, se convertían en protagonistas durante las discusiones colectivas toda vez que hacían valer sus presiones personales con la mayor dirigencia del país a pesar de que según las normas, SANTV debía manejarse como una verdadera compañía en pro del máximo beneficio de sus accionistas, la República de Venezuela. A finales de 1988 y ante el clamor de los especialistas en derecho laboral en el país, la Corte Suprema de Justicia dictaminó que era posible despedir a estos activistas políticos dentro de las nóminas fantasmas de las compañías públicas al comprobarse la falsedad de los permisos médicos reiterados incluso mediante simples testigos y que ello hacía procedente la cancelación de prestaciones sencillas en razón de existir un claro abandono del trabajo. Así, la cosa comenzó a cambiar aún cuando la decisión ventilaba un caso ocurrido en PPTSA, la poderosa empresa petrolera oficial. La prensa entonces se hizo eco del enorme temor de los activistas políticos ante este cambio de reglas que les dejaba en total orfandad. Los analistas comenzaron a preconizar los últimos días de la IV República ya que ésta había terminado por sacrificar a su columna fundamental de movilización y salvaguarda electoral. Por otro lado, era cuestión de tiempo que la ola alcanzara a la SANTV. Los activistas políticos se convencieron de la necesidad de reportarse a trabajar para no ser despedidos...total, serían los nuevos dueños quienes tendrían que resolver qué hacer con ellos desde el primer día...pero no se iban a salir con la suya...no los iban a despedir. El primer día de la SANTV privatizada haría colapsar a Caracas ya que

⁴ Para estudiar casos similares, ver *Estudios IESA* (1992). N°3, pág.125, Edics. IESA, Caracas

nunca tanta gente había coincidido junta a la misma hora en el mismo sitio aunque hipotéticamente siempre debió ser así. Jamás.⁵

Las instrucciones

El Presidente del Grupo Tell Atlantic-TTE llamó a su oficina en la sede principal del grupo ganador en Toledo a *Bruce Handam*, quien era un prometedor protegido suyo que venía de una exitosa experiencia gerencial preparatoria en Argentina. Por ello había coordinado la operación de compra de la SANTV Venezolana. Al ganar la licitación y después de reexaminados los reportes de la comisión de enlace, el grupo decidió encomendarle la Presidencia de la SANTV privatizada.

-Bueno Bruce, te vas a enfrentar a tres enemigos: la cultura organizacional pública, que tiene en la inobservancia de las reglas y en la regla del menor esfuerzo sus mayores aliados, el gobierno, quien no nos permite despedir a nadie a cambio de excelentes prerrogativas aún cuando es parte de un acuerdo ultra secreto y, el público, quien no percibirá los beneficios de la privatización sino al final pero los demandará desde el primer día. Así que en nombre del *board of directors*, debo ponértelo más difícil: asumirás una reducción del personal más emblemático del entorno público aunque convenciéndoles de que se retiren por su propia voluntad y usa eso como mecanismo de invitación para que todo aquel que no comulgue con la visión privada se marche junto a todo aquel que siente que sobra. Eso sí, la magnitud de la inversión requerida impide que su liquidación sea doble, es decir, que no puedes acordar grandes liquidaciones llenas de bonos ni cajitas felices, sino liquidaciones simples, producto de renuncias. Recuerda el poder del precedente ya que lo que hagas al principio será la vara con la cual te medirán a lo largo de tu gestión.

-Mr. President, me asombra que usted, el líder de negocios más exitoso que conozco, crea que el primer paso de un cambio cultural de esa magnitud sea el de ocuparme de meros asuntos de personal-saltó sorprendido *Handam*-.

-El asunto no es de personal, es netamente organizacional y además directamente imbricado en la cultura imperante en ese contexto.....por los reportes sabemos que esa empresa puede ser un gran negocio pero hay que despojarla de tres cargas: el exceso de personal, la desviación de sus procesos y la falta de criterios de eficiencia. Lo que te planteo es asumir con casos y decisiones iniciales la comprensión de todos esos factores necesarios a la vez. Algo más...un consejo muy personal: cosecha un primer triunfo que desarme a los que mantienen expectativas negativas por nuestra llegada para que ello les enseñe a los resistentes al cambio el camino de la puerta de salida. Si esta misión la desempeñas bien estamos seguros que tu próximo destino será Toledo, la central de la Corporación como segundo al mando del grupo a nivel mundial. Por favor, cumple al pie de la letra lo establecido y agrégale un poco de tu imaginación-le dijo mientras le palmeaba con cariño-.

En la vía de salida, *Handam* volteó para preguntar:

-Me imagino que debo comenzar por los cargos de origen político.....-dijo riéndose-

-Eso sería fantástico...siempre que se haga en el marco de lo que ya te expresé y ellos, los activistas políticos, más bien crean que es una liberación...jamás un despido. No hay espacio ni dinero para eso....comienza con los porteros...sigue mi consejo.

⁵ Para casos similares, ver Zeta(1991). Edics. Poleo, pág.5,Nº124, 3er ciclo Julio, Caracas.