

REVISTA ENERGETICA

1/84

Enero - Febrero 1984
January - February 1984



Organización Latinoamericana de Energía
Latin American Energy Organization

REALIDAD ACTUAL DE OLADE: CUMPLIMIENTO DE SUS PRINCIPIOS RECTORES **olade** CURRENT REALTY OF OLADE: COMPLIANCE WITH ITS GUIDING PRINCIPLES **olade** EFECTOS DE LOS PRECIOS DE LA ENERGIA EN LAS ECONOMIAS DE AMERICA LATINA **olade** THE EFFECTS OF ENERGY PRICING ON THE ECONOMIES OF LATIN AMERICA **olade** GRUPO DE EXPERTOS EN COOPERACION ENERGETICA ENTRE LOS ORGANISMOS DE COOPERACION E INTEGRACION ECONOMICA **olade** EXPERT GROUP ON ENERGY COOPERATION AMONG ECONOMIC COOPERATION AND INTEGRATION ORGANIZATIONS **olade** HACIA LA CONSOLIDACION DEL PROGRAMA REGIONAL DE BIOENERGIA **olade** TOWARDS THE CONSOLIDATION OF THE REGIONAL BIOENERGY PROGRAM **olade** EL PAPEL DE OLADE EN EL DESARROLLO HIDROCARBURIFERO DE LA REGION **olade** THE ROLE OF OLADE IN THE DEVELOPMENT OF THE REGIONAL PETROLEUM INDUSTRY **olade** EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA ESTATAL PETROLERA **olade** THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF A STATE OIL COMPANY NOTI-OLADE

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA ESTATAL PETROLERA

Frank Alcock

PRESIDENTE DE CORPOVEN S.A.

LA MISION

La misión de CORPOVEN, empresa estatal de petróleo de Venezuela, es de suprema importancia para el desarrollo del país.

Primero, porque a través de los recursos financieros que se derivan de la explotación de los hidrocarburos, se proveen estos recursos al aparato estatal que impulsa el desarrollo económico y social del país.

Segundo, mediante sus productos se suplen necesidades energéticas y de materia prima petroquímica para la economía nacional.

Tercero, con la inversión directa, en una amplia gama de adquisiciones en el territorio, se estimula el desarrollo de todo un complejo de actividades económicas locales en el campo de los suministros industriales y de servicios que se consumen.

Por último, y no menos importante, se presenta un modelo gerencial y administrativo que sirve de patrón emulable por el resto de la economía y de centro modernizador de nuestras sociedades.

La responsabilidad es entonces de grandes proporciones a la hora de reflexionar sobre el desarrollo de nuestra organización es necesario fijarla como marco de referencia, para que, junto con la consideración de las necesidades internas de la industria petrolera, dicho desarrollo se oriente primordialmente al óptimo cumplimiento de nuestra misión como empresa estatal.

No sería correcto un enfoque del desarrollo organizacional que atendiera únicamente a la dinámica interna propia de la empresa. La envoltura de nuestra misión es el contexto clave al que deberemos siempre estar referidos, y un desarrollo organizacional que confiera gran poder a nuestra organización, pero descuide el cumplimiento de la misión básica y razón de ser de nuestra empresa será entonces un desarrollo organizacional anómalo y pernicioso en términos sociales y de desarrollo general de nuestros países.

Quiero insistir una vez más sobre el concepto de **misión**. Una perspectiva más tradicional nos haría hablar más de funciones que de misiones. Pero esa perspectiva es estática y conducente a una tendencia a la burocratización y a la rigidez. Si algo debe ser central a cualquier esfuerzo de desarrollo organizacional es el concepto de misión de la empresa. Si algo es verdaderamente importante, es este sentido misionero que debe ser impreso al espíritu corporativo, estimulado por un clima organizacional adecuado y protegido por los sistemas de administración y de gestión. El objetivo central de un eficaz desarrollo organizacional es entonces el que el sentido de la misión pueda ser permeado a todos los estratos de la empresa y asimilado por cada miembro del personal de la organización.

EL RECONOCIMIENTO DEL MERITO: CLAVE DEL DESARROLLO

Pero para que dicho sentido de misión pueda fructificar y desarrollarse es preciso proveer a la em-



presa de un contexto para el desarrollo de las capacidades del personal cuya esencia sea la aplicación de una clara y estable filosofía meritocrática.

No escapará a Uds. que en la situación de país en desarrollo las transiciones hacia una etapa de definitiva modernidad de la conducta social imponen a veces presiones provenientes del choque de culturas. Una sociedad de corte tradicional - registran las observaciones sociológicas - está fuertemente condicionada por patrones de conducta que obedecen más a las transacciones de poder y de afiliación...

Una sociedad moderna se caracteriza, en cambio, por el predominio de una orientación al logro de objetivos y, en consecuencia, por una orientación meritocrática en la distribución de recompensas y sanciones.

Desarrollar y proteger esa orientación meritocrática es entonces una tarea que, para una empresa estatal petrolera de un país en desarrollo, constituye la clave de su éxito. Si, como hemos dicho, una de las misiones implícitas de una empresa estatal petrolera es la de servir como modelo de gestión empresarial y foco de influencia modernizante, y si la característica principal de la modernidad es precisamente la de una orientación de lo administrativo según el mérito y el logro, no puede haber duda de que un ambiente meritocrático es consubstancial a la misión de la empresa y el objetivo prioritario del desarrollo organizacional de la misma.

El desarrollo de la carrera del personal dentro de la empresa deberá producirse en un ambiente de completa estabilidad en lo que respecta a los criterios de promoción, los que deberán basarse en el reconocimiento a las capacidades y a los méritos y no en criterios extraorganizacionales que, si bien pueden tener sentido en otras esferas de la actividad nacional, en el ambiente de una empresa que debe rendir tan importantes resultados para el desarrollo nacional serían letales a la misma. Desde la época de las reflexiones platónicas y aristotélicas en torno al decurso de las formas sociales se conoce la posibilidad de la degeneración de las configuraciones políticas. Es así como decían que la monarquía podía degenerar en tiranía, la aristocracia en oligarquía y la democracia en demagogía. Igualmente puede ocurrir con las virtudes

humanas que de virtudes pueden degenerar en vicios. Es así, por ejemplo, como la virtud de la amistad puede convertirse en el feo vicio del amiguismo, de efectos de gran perniciosidad sobre las instituciones que se dejan contaminar por tal deformación.

No puede enfatizarse demasiado este aspecto. El rendimiento de una empresa como CORPOVEN no puede ser explicado sin referencia directa e inmediata a la existencia de ese clima meritocrático, el que, gracias a la lúcida percepción de los estamentos políticos venezolanos, ha sido explícitamente preservado y estimulado. No se trata de establecer un cerco de aislamiento de la empresa tanto como de concientizar a los agentes de decisión importantes acerca de la impostergable necesidad de proteger la primacía administrativa de la filosofía del mérito. Sin ella, ninguna de las misiones que enumeramos al principio será cumplida más allá de un brevísimo lapso, después del cual nuestra empresa se convertiría en uno más del lamentable caso de burocratización e ineficacia que lamentablemente caracteriza a tantas empresas estatales en nuestros países.

TRES NIVELES DE LA ESTRUCTURA

En el contexto de la industria petrolera venezolana ha sido posible mantener el primordial principio meritocrático, por la claridad conceptual de los principales líderes políticos, quienes han comprendido que sirve mejor a los intereses del país una industria petrolera apegada estrictamente a principios gerenciales de universal aplicación y reconocida eficacia. Pero asimismo ha contribuido a la práctica de tales principios una disposición estructural que facilita las conexiones necesarias de la industria petrolera con el resto del aparato del Sector Público.

La crucial importancia de la actividad petrolera en nuestro país y su estratégica relación de máximo suplidor de los recursos financieros del Gobierno, hace imprescindible una estrecha relación entre éste y la industria. Los planes generales de la Nación y los planes de la industria deben marchar acompasada y coordinadamente, puesto que las estimaciones de ingresos fiscales dependen en mayor medida de las estimaciones de los ingresos de la industria petrolera y porque de los planes e inversiones de ésta dependen

una muy significativa porción del resto de nuestro esfuerzo industrial.

La industria petrolera venezolana tiene como máxima autoridad al Ministerio de Energía y Minas, al que le corresponde el nivel o piso de las políticas energéticas y petroleras más generales y al entronque de éstas con la política general de desarrollo nacional.

La Casa Matriz de la industria desempeña el papel coordinador, de planificación y control que corresponden al nivel estratégico, en el que se expresan las políticas fijadas por el Ministerio de Energía y Minas con la participación de Petróleos de Venezuela. PDVSA. Finalmente, cuatro empresas operadoras integradas verticalmente llevan a cabo las operaciones concretas de ejecución de los planes estratégicos, en cuya confección, a su vez, han participado con la información pertinente.

Los planes estratégicos toman en cuenta las necesidades globales de la Nación, las circunstancias que se derivan de compromisos internacionales de asociación de entidades tales como la Organización de Países Exportadores de Petróleo, OPEP, las políticas nacionales en materia energética y ambiental, etc.

En nuestro caso, la existencia de esta estructura de tres pisos permite la estrecha relación de planificación nacional y planificación petrolera al tiempo que preserva la autonomía operativa de la industria petrolera de acuerdo a su filosofía gerencial.

AUTONOMIA FINANCIERA

La mejor expresión de la autonomía operativa lo constituye el conferimiento de un grado considerable de autonomía financiera a la empresa estatal petrolera. Ha sido este criterio uno de los conceptos claves al diseñar la estructura de la industria petrolera venezolana como compuesta por unidades que han adoptado, desde el nivel de la casa matriz hasta el de las empresas operadoras, la configuración legal de sociedades anónimas.

A la hora de nacionalizar la industria petrolera venezolana, ha podido adoptarse otras opciones organizativas, como por ejemplo, la figura de institutos estatales autónomos adscritos a un ministerio especí-

fico de la Administración Central. De hecho, antes de la nacionalización, éste era el carácter de la antigua Corporación Venezolana del Petróleo, CVP, uno de los componentes estructurales que fueron integrados en lo que hoy es CORPOVEN. Nuestros legisladores prefirieron, sin embargo, la figura de compañía anónima, para enfatizar la autonomía operativa y financiera que consideraron debía poseer la industria petrolera nacional.

La estructura de compañía anónima confiere una lógica empresarial a la actividad que, no debe olvidarse, tiene como interlocutores y competidores a las compañías más poderosas del mundo industrial del planeta. Una estructura menos ágil que la de sociedad anónima colocaría a nuestras empresas estatales de petróleo en situación desventajosa frente a estos grandes actores del mercado internacional de hidrocarburos.

La configuración de sociedad anónima para las unidades de nuestra industria petrolera han rendido indudables beneficios en el caso venezolano.

EL MOTOR INTERNO

Enfatizaba la importancia de estimular un desarrollo organizacional de las empresas estatales petroleras que tomase en cuenta, por encima de todo, la misión central de las mismas, en contra de un desarrollo organizacional diseñado en el vacío. Tampoco sería correcto planificar el desarrollo de la organización para llenar esquemas abstractos de lo que pueden ser etapas de un desarrollo teórico tomado de textos o documentos académicos o excesivamente formales.

Forzar a una organización a adoptar esquemas organizativos preconcebidos es siempre mala estrategia, cuando se prescinde de tomar en cuenta la dinámica de la propia organización. La población de una empresa, su recurso humano, es el activo más importante.

De allí que los planes de desarrollo organizacional deben partir de lo que la propia organización contiene como vocación organizativa, del germen organizativo que pugna por expresarse en configuraciones concretas de la organización. Descubrir, median-

te el análisis directo de las percepciones y opiniones del personal, cuál es esa vocación organizativa es de gran importancia. En una empresa moderna la noción clave es la de la participación. Un plan sin participación está condenado a convertirse en un documento muerto e inactado. Una modificación de la estructura que no hay contado con la participación de los afectados en el diseño de la misma corre el enorme riesgo de ser inadecuada e irrevelante. Por esto es que la fuente principal para confeccionar los planes de cambio estructural y las fases en el desarrollo de la organización viene dada por la organización misma y las personas concretas que la componen. Es necesario contar con los instrumentos que permitan registrar la rica información que puede proporcionar el personal directamente involucrado en la operación cotidiana. Es importante reclutar la voluntad de ese personal para que los planes de modificación cuenten con todo su apoyo. En el planteamiento del desarrollo organizacional es útil contar con el aporte de asesores o expertos externos, porque éstos pueden aportar un ángulo de neutralidad y objetividad que es siempre sano. Pero deberá procurarse que este auxilio externo no sea de los que pretenden imponer criterios preconcebidos sin importar las realidades y necesidades operativas concretas de la organización.

Siempre es posible aplicar principios que tienden a beneficiarse de la experiencia de otras organizaciones, pero entre éstos el más importante es sin duda el de conferir el mayor espacio posible al espíritu de iniciativa y a la participación. Con conocimiento de causa esta estrategia ha funcionado en CORPOVEN con excelentes resultados. Se ha logrado que el personal se identifique tanto con la misión general de la empresa como con las tareas específicas que corresponden a cada cual, así como hemos podido beneficiarnos de las iniciativas que surgen de un libre juego de ideas cuando el grado de participación alcanzado es intenso e intencionalmente estimulado.

DESCENTRALIZACION Y EFICIENCIA

Con esta importante salvedad deseo destacar, no obstante, un criterio organizativo que en Venezuela ha rendido estupendos resultados.

La actividad operativa de la industria petrolera

venezolana está confiada no sólo a una empresa, sino a un conjunto de cuatro cofiliales operadoras, las que se hallan verticalmente integradas y operan cada una todas las fases del negocio petrolero, desde la explotación hasta la comercialización. Producto de un proceso de racionalización que simplificó un complejo universo de dieciseis empresas operadoras previas a la nacionalización, ha preservado, sin embargo, una estructura múltiple que ha potenciado las capacidades y experiencias de cada uno de los núcleos principales que dieron origen a las cuatro operadoras actuales. Así se ha podido mantener el tesoro de las culturas organizacionales que son peculiares a cada uno de estos núcleos, facilitar las comunicaciones y la distribución territorial, excitar una competencia interfilial y evitar la vulnerabilidad y rigidez asociada a un único centro operativo.

LOS PRINCIPIOS CONVERTIDOS EN SISTEMA

Los criterios y principios expuestos han sido obra del razonar de los hombres. Sin embargo, es necesario y de suma importancia que los principios lleguen a ser consagrados en sistemas explícitos y conocidos que permitan la práctica constante de los mismos.

Es una verdad de Perogrullo afirmar que los hombres mueren antes que las organizaciones. Las instituciones, aún creadas por los hombres, tienen más profundidad temporal que sus propios creadores, y la claridad de metas en un particular grupo gerencial o político de una época determinada no es garantía suficiente para la permanencia de los principios.

Por esto es que debe procurarse plasmar los criterios y principios de gestión y de un sano e inteligente desarrollo organizacional en sistemas normativos, los que, formando el marco conceptual adecuado, son los únicos que pueden preservar la continuidad de una filosofía administrativa eficaz.

No se hace un gerente de la noche a la mañana. No son los centros académicos fábricas de gerentes instantáneos. Es la propia experiencia la que va moldeando a ese actor indispensable -el gerente- actor que no encontrará la ruta precisa a menos que pueda desempeñarse dentro de esos sistemas consagrados de una estabilidad y racionalidad en el complejo proceso de la toma de decisiones.



THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF A STATE OIL COMPANY

Frank Alcock
PRESIDENT CORPOVEN

THE MISSION

The mission of CORPOVEN, Venezuela's State oil company, is of supreme importance for the development of the country.

First of all, because through the financial resources derived from hydrocarbon exploitation, resources are made available for the State apparatus which fuels the country's socioeconomic development.

Secondly, because through its products, it meets energy needs and provides petrochemical feedstock for the national economy.

Thirdly, because through direct investments in a wide range of commodities from the territory, it stimulates the development of a host of local economic activities in the field of industrial supplies and consumer services.

Finally, but no less important, it provides a managerial and administrative model that can be emulated by the rest of the economy and that serves as a modernizing force in our society.

The responsibility, then, is enormous. Reflecting on the development of our organization, we must perceive it as a frame of reference so that, together with the consideration of the petroleum industry's domestic needs, this development can be primarily geared to the optimum fulfillment of our mission as a State enterprise.

Any focus on organizational development that looked at only the internal dynamics of the firm itself would not be suitable. Involvement in our mission is the key context to which we must always refer. Any organizational development that would confer major power to our organization but overlook compliance with its basic mission and reason for being would then be anomalous, pernicious organizational development in social terms and in terms of the overall development of our countries.

I would like to insist further about the concept of a mission. From a more traditional standpoint, we would speak more of "functions" than "missions". But that is a static perspective, conducive to a trend towards bureaucratization and rigidity. If something should be central to any institutional development effort, that something is the concept of the firm's mission. If something is truly important, it is this missionary sense that should be imprinted on the corporate spirit, stimulated by a suitable organizational climate and protected by administrative systems. The main objective of efficient organizational development is thus that the sense of mission pervade all strata and be assimilated by each and every one of the organization's staff.

RECOGNITION OF MERIT: THE KEY TO DEVELOPMENT

But in order for that sense of mission to be fruitful and develop, it is necessary to provide the enterprise with a context for developing the personnel capacities, the essence of which is the application of a clear and stable philosophy of merit.

One cannot fail to notice that in the situation of a developing country the transitions to a stage of definitively modern social conduct sometimes exerts pressures based on cultural clashes. According to sociological observations, a society of traditional cut is strongly conditioned by behavior patterns that more closely follow power and affiliation transactions. On the other hand, a modern society is characterized by the predominance of an orientation toward accomplishing objectives, and as a consequence, by an orientation of merit in the distribution of rewards and sanctions.

To develop and protect this merit orientation is a task, then, that constitutes the key to the success of a State oil company in a developing country. If, as we have averred, one of the implicit missions of a State oil company is to serve as a management model and focal point for modernizing influences, and if the main feature of modernity is precisely an administrative orientation geared to merit and achievement, there can be no doubt that a merit-oriented atmosphere is part and parcel of the firm's mission, and the main target of its organizational development.

The development of personnel careers within the company should take place in an atmosphere of complete stability insofar as promotion criteria, which should be based on the recognition of capacity and merit and not on extra-organizational criteria which, while they could make sense in other spheres of national activity, in the setting of a company that could yield such important results for national development, they would be fatal. Since the time of Platonic and Aristotelic reflections about the development of social forms, the possibility of degenerating political configurations has been acknowledged. They said that monarchy could degenerate into tyranny, aristocracy into oligarchy, and democracy into demagoguery. Likewise, in the case of human virtues, these can degenerate into vices. Hence, for example, the virtue of friendship can become an ugly vice of favoritism for friends, with pernicious effects on the institutions that allow themselves to be contaminated by such a deformation.

This aspect cannot be over-emphasized. The performance of a firm such as CORPOVEN cannot be explained without direct and immediate references to the existence of this merit-oriented climate, which, thanks to the foresight of Venezuelan political statesmen, has been explicitly preserved and stimulated. We are not talking about establishing an isolationist barrier around the company, so much as raising the consciousness of the important decision-makers as to the unpostponable need to protect the administrative primacy of the philosophy of merit. Without this, none of the missions that we enumerated at the outset will be fulfilled for more than a brief period, after which our company would become one of the most lamentable cases of bureaucracy and inefficiency, like those which regrettably characterize so many of our countries' State enterprises.

THREE STRUCTURAL LEVELS

In the context of the Venezuelan petroleum industry, it has been possible to keep the principle of merit in the forefront due to the conceptual clarity of the principal political leaders who have realized that a country's interests are better served by a petroleum industry which sticks strictly to managerial principles of universal application and recognized efficiency. However, a structural arrangement that facilitates the necessary linkages of the petroleum industry with the rest of the public-sector apparatus has contributed to putting these principles into practice.

The crucial importance of petroleum activities in our country, and their strategic relation as the foremost supplier of financial resources to the Government, make it imperative to have close ties between them and industry. The nation's general plans and industry's plans should be coordinated and kept apace, since estimated fiscal revenues depend to a large extent on estimated petroleum industry income, and since a significant part of the rest of our industrial efforts depends on the petroleum industry's plans and investments.

The Venezuelan petroleum industry's maximum authority is the Ministry of Energy and Mines, to which

corresponds the level of more general energy and petroleum policy-making and the relationship of these with general policy for national development.

The industry's head office plays the role of coordinator, planner and controller; this corresponds to the strategy level wherein the policies set by the Ministry of Energy and Mines, with the participation of the State oil company **Petróleos de Venezuela** (PDVSA), are made manifest. Finally, four operating firms, in a vertical alignment, carry out concrete operations to implement the strategy plans, to whose composition they have contributed with the pertinent information.

The strategy plans take into account the nation's global needs, circumstances derived from international association commitments with such entities as the Organization of Petroleum Exporting Countries (OPEC), national policies in the fields of energy and environment, etc.

In our case, the existence of this three-level structure permits close ties between national planning and petroleum planning, while preserving the operational autonomy of the petroleum industry, in keeping with its management philosophy.

FINANCIAL AUTONOMY

The best expression of operational autonomy is constituted by the conferment of a considerable degree of financial autonomy to the State oil company. This criterion has been one of the key concepts in designing the structure of the Venezuelan petroleum industry as a complex of units which adopts, from the level of the head office down to the operating firms, a legal configuration of corporations.

At the moment of nationalization, the Venezuelan petroleum industry was able to adopt other organizational options; for instance, autonomous State institutes under a specific ministry of the Central Administration. In fact, prior to nationalization, this was the set-up of the old Venezuelan Petroleum Corporation (VCP), one of the structural components that was integrated into

what is now CORPOVEN. However, our legislators preferred corporations, in order to emphasize the operational and financial autonomy which they felt the national petroleum industry should enjoy.

The structure of a corporation provides managerial logic to the activities which, as should not be forgotten, have as spokesmen and competitors the most powerful companies in the industrial world. A less expeditious structure than the corporation would place our State oil companies in a disadvantageous position before these major actors in the international hydrocarbon market.

The corporate arrangement for the units of our petroleum industry has yielded undoubtable benefits in the case of Venezuela.

INTERNAL DRIVING FORCE

I emphasized the importance of stimulating the organizational development of State oil companies, so as to take into account, above all, their central mission, as opposed to organizational development designed in a vacuum. Neither would it be correct to plan the development of the organization so as to meet abstract schemes of what could be stages of theoretical development taken from texts or scholarly or excessively formal documents.

To force an organization to adopt preconceived organizational schemes is always a poor strategy when the dynamics of the organization itself are neglected. The population of a company, its human resource, is its most important asset.

Thus, the organizational development plans must work from the fact that the organization itself has an organizational vocation, i.e., the organizational "seed" that struggles to find expression in concrete organizational arrangements. To discover, through a direct analysis of the personnel's perceptions and opinions, what that organizational vocation is, is of utmost importance. In a modern-day enterprise, the key notion is participation. A plan without participation is condemned to becoming a lifeless, neglected document.

A modification of the structure which did not involve the affected parties' participation in its design runs the enormous risk of being inadequate or irrelevant. For this reason the main source for drawing up plans for structural change and stages in organizational development is the organization itself, and the people who comprise it. It is necessary to be able to count on instruments which make it possible to record the wealth of information that the personnel directly involved in day-to-day operations can provide. It is important to recruit the willingness of this staff so that the plans for modifications will have their support. In planning organizational development, it is useful to have support from outside advisors or experts, because these can provide input from a neutral, objective standpoint, which is always healthy. However, an attempt should be made for this aid not to be the kind that tries to impose preconceived criteria, without properly considering the specific operational needs and realities of the organization.

It is always possible to apply principles geared to benefitting from the experiences of other organizations, but among these the most important is without doubt the conferment of as much room as possible to the spirit of initiative and participation. Based on knowledge about cause, this strategy has worked in CORPOVEN and yielded excellent results. We have managed to make the staff identify themselves both with the general mission of the firm as well as with the specific tasks corresponding to each one, and we have been able to benefit from the initiatives that grow out of a free exchange of ideas when the degree of participation attained is intense and internationally stimulated.

DECENTRALIZATION AND EFFICIENCY

With this important exception, I would like to stress, however, an organizational criterion that in Venezuela has yielded stupendous results.

The operational activities of the Venezuelan petroleum industry are not entrusted to one sole firm, but rather to a group of four affiliate operators, which are aligned vertically and which deal with all phases

of the oil business, from exploration to marketing. The product of a rationalization process that simplified a complex universe of sixteen operators, existing prior to nationalization, has nevertheless preserved a multiple structure which has harnessed the capabilities and expertise of each one of the main core groups that gave rise to the current four. Thus it has been possible to maintain the bounty of organizational cultures that are proper to each one of these core groups, to facilitate communication and territorial distribution, to excite a wholesome inter-affiliate competition, and to avoid the vulnerability and rigidity associated with one sole center of operations.

PRINCIPLES CONVERTED INTO SYSTEMS

The criteria and principles set forth have been the product of human reasoning. However, it is necessary, and of prime importance, that the principles come to be consecrated in explicit, well-known systems that permit their constant practice.

It is one of Perogrullo's truths to affirm that men die before organizations do. Institutions, though created by men, outlive their creators; and the clarity of goals in a particular managerial or political group in a given era is not sufficient guarantee for the permanence of their principles.

It is for this reason that an attempt must be made to deploy the criteria and principles of management and a healthy, intelligent organizational development in normative systems, which, by forming a suitable conceptual framework, are the only ones that can preserve the continuity of an efficient administrative philosophy.

No manager can be created overnight. Academic centers are not instantaneous manager factories. It is experience itself which shapes this indispensable actor, the manager, who will not find the right route unless he can function within the consecrated systems of stability and rationality in a complex decision-making process.