



Anónimo  
Bogotá, Colombia. s.f.  
Universidad Nacional de Colombia, Archivo Central e Histórico, Fondo Ernst Röthlisberger  
Serie: Álbum Fotográfico  
Caja No. 3

# El Trabajo Social en la industrialización sustitutiva venezolana: el caso de Empresas Mendoza\*

Edgar Valero Julio\*\*

*Profesor del Departamento de Sociología  
Universidad Nacional de Colombia, Colombia*

## Resumen

Este artículo analiza las prácticas de bienestar laboral en Empresas Mendoza (1926-1990) —el grupo industrial más importante en la etapa de industrialización sustitutiva venezolana— y la contribución del Trabajo Social a estructurar y profesionalizar el más avanzado sistema asistencial empresarial desde mediados del siglo xx.

La autonomía y dinámica alcanzada por las exponentes de esta profesión, sumadas a la puesta en práctica de acciones determinadas por los valores paternalistas y rentísticos de los directivos y las directivas de esta empresa, permitió conformar en el campo empresarial un espacio idóneo para su actividad e hizo posible que se emprendiera un interesante proceso de autocrítica y replanteamiento del Trabajo Social en Venezuela durante los años setenta.

**Palabras clave:** empresariado, historia, industria, paternalismo, Trabajo Social, Venezuela.

## CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO

Valero, Edgar. 2017. "El Trabajo Social en la industrialización sustitutiva venezolana: el caso de Empresas Mendoza". *Trabajo Social* 19: 13-29. Bogotá: Departamento de Trabajo Social, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional de Colombia.

**Recibido:** 13 de mayo del 2016. **Aprobado:** 17 de agosto del 2016.

---

\* La información empleada en este artículo proviene de la investigación comparativa sobre el empresariado de Colombia y Venezuela que el autor adelantó como tesis para el programa Doctorado en Historia, que cursó en la Universidad Nacional de Colombia (2014). Estudio que contó con el apoyo de la Red de Macrouiversidades de América Latina y el Caribe y el Banco Santander de España.

\*\* El autor es sociólogo y doctor en historia, pertenece al área de sociología industrial y del trabajo del departamento de Sociología de la Universidad Nacional de Colombia; ha realizado investigación en temas de historia y sociología del empresariado, relaciones laborales, organización productiva y tecnología. eavaleroj@unal.edu.co

## Social Work in Venezuelan Substitution Industrialization: The Case of Empresas Mendoza

### Abstract

The article analyzes occupational wellbeing practices at Empresas Mendoza (1926-1990), the most important industrial group during the substitution industrialization phase in Venezuela, as well as the contribution of Social Work to the structuring and professionalization of the most advanced corporate assistance system since the mid- 20th century. The autonomy and dynamics of social workers, together with the paternalistic values of the company's management, made it possible to create an outstanding business field for social work. Furthermore, it facilitated an interesting process of self-criticism and reformulation of Social Work in the 1970s.

**Keywords:** business world, history, industry, paternalism, Social Work, Venezuela.

## O Serviço Social na industrialização substitutiva venezuelana: o caso das Empresas Mendoza

### Resumo

Este artigo analisa as práticas de bem-estar no trabalho nas Empresas Mendoza (1926-1990), o grupo industrial mais importante na etapa de industrialização substitutiva venezuelana, e a contribuição do trabalho social para estruturar e profissionalizar o mais avançado sistema assistencial empresarial desde meados do século xx. A autonomia e a dinâmica atingida pelas expoentes dessa profissão, somadas aos valores paternalistas dos diretores e diretivas dessa companhia, permitiram não somente conformar o mais destacado campo empresarial para sua atividade, mas também tornaram possível que fosse empreendido um relevante processo de autocrítica e reorganização nos anos 1970.

**Palavras-chave:** empresariado, história, indústria, paternalismo, Serviço Social, Venezuela.

*VIVIR ES AYUDAR A VIVIR, lema de las trabajadoras sociales venezolanas, sintetiza la obra magna de la Cruz que orienta su misión hacia donde quiera que se balle un ser humano, como símbolo y significación de amor.*

*Ella abre los brazos y extiende su corazón hacia todos los seres, sin distinción de credos religiosos ni de ideologías políticas. Su comprensividad, su abnegación y su sacrificio por el contento y el bienestar del hombre, son tan dilatados como el entorno mismo.*

*En la fábrica, al lado del rudo trabajar, en medio del calor de la fragua, junto al sudar del hombre que lucha por obtener su sustento; en el hospital, codo a codo con el dolor del herido y del enfermo; en el campo rural; bajo la sombra de la choza con techos de paja y en la escuela, forjadora de humanidades, allí está siempre ELLA, ayudando a vivir, como el mejor símbolo de amor que ha conocido la humanidad.*

Teresa Troconis,

*Divulgaciones sobre el servicio social 1946*

## Antecedentes

En la primera mitad del siglo xx los venezolanos vivieron dos procesos sociales de importancia que llegarán a entrecruzarse y converger: de una parte lo que se enunciaba como los problemas sociales, entre los cuales se destacan epidemias, analfabetismo y pobreza; de otra, el progresivo avance de la actividad petrolera impulsada por la inversión extranjera. Ambos fenómenos conllevaron impactos sociales y afectaciones diversas según las épocas y territorios involucrados; además de debates y reflexiones sociales de fondo que condujeron a que se emprendieran variados programas asistenciales de los que emergieron ciertas figuras sociales al servicio de entidades públicas o causas filantrópicas, como epidemiólogos, sanitaristas o higienistas, así como las primeras asistentes o promotoras que cumplían tareas de apoyo y que resultaron precursoras del Trabajo Social.

Al concluir la larga dictadura de Juan Vicente Gómez, en 1935, surge un espíritu de reflexión sobre los problemas nacionales y el futuro del país. Aunque los estudiosos reconocen en este periodo avances en cuanto al orden de las finanzas públicas, carreteras y organización del ejército, predomina la visión de un país afectado

por hambre, paludismo, analfabetismo y pobreza: una realidad angustiante que perturba a la mayoría de los observadores.

Los gobiernos del periodo posgomecista (López Contreras, 1935-1941, y Medina Angarita, 1941-1945), las corrientes políticas del betancourismo, democracia cristiana e izquierda, incorporan un apreciable ideal de sensibilidad social respecto de los problemas de pobreza y atraso; de modo que se fue perfilando un Estado Social de Derecho e interventor, en donde las instituciones públicas fueron llamadas a resolver los graves problemas de la sociedad y a impulsar una dinámica de progreso. Desde el Programa de febrero<sup>1</sup> de López (1936), en todos los planes gubernamentales y constituciones expedidas, hasta la de 1961, están presentes claros propósitos de redención y ayuda al pueblo, que se tradujeron en programas asistenciales en campos como: alfabetización y educación; salubridad e higiene; vivienda; trabajo; nutrición; paternidad y familia, etc. (Márquez 1997; Suarez 1983).

La actividad petrolera, después de una primera etapa de adversas condiciones de trabajo (1904-1940), generó “paisajes de modernidad” e imágenes de bienestar laboral con mejores niveles salariales, modernos estilos de trabajo y de consumo, en parte conquistados por las luchas obreras, en parte concedidos por las firmas para reducir la beligerancia obrera y evitar una hostilidad hacia la inversión extranjera como la que llevó a la nacionalización de la industria en México (Tinker 2006; Creole Petroleum Corporation 1953). En estos escenarios, las prácticas de bienestar social también crean campos de actividad para el Trabajo Social.

Después de la huelga petrolera de 1936, en conjunto con medidas represivas, las compañías pusieron en marcha programas tendientes a moderar a los obreros petroleros, entre ellas la promoción de actividades para conducirlos a la superación personal por medio del deporte, la lectura y otras actividades de la misma naturaleza.

<sup>1</sup> Plan de Gobierno presentado a la nación por el presidente Eleazar López Contreras, ante los reclamos y expectativas de todos los sectores sociales por apertura democrática y cambio social. Contiene un diagnóstico sobre los principales problemas del país y un plan de acción que incluyó la promulgación de una nueva Constitución y el planteamiento de nuevas metas en las áreas de salud, educación y agricultura.

Firmas como Jersey Standart y Shell iniciaron proyectos de vivienda para los obreros petroleros, planes de ahorro para los trabajadores, comités para expresar quejas, además, ampliaron sus servicios médicos y sus inversiones en educación (Bergquist 1988, 290 ss.).

El mundo del trabajo petrolero (y la manera como resolvía sus problemas, con prácticas y programas de mejora laboral) constituyó un significativo referente para las firmas de capital nacional, que en sus etapas de rápido crecimiento emprendieron diversas acciones de beneficio social. Programas desarrollados por los empresarios locales desde mediados del siglo xx, como los de cajas de ahorro, reparto de utilidades, conjuntos de vivienda, asistencia médica, comedores, promoción del deporte y recreación, en que se manifiestan actitudes paternalistas e ideas filantrópicas, se inspiraron en las condiciones de trabajo en el campo petrolero.

Desde la esfera gubernamental, y acorde con los crecientes ingresos petroleros que recibía el país, se desplegaron medidas que impactaron diferentes sectores, como la ampliación del cubrimiento de los servicios sociales, la educación y la atención médica, asimismo la creación de entidades como el Instituto Nacional de Nutrición (INN) en 1949 (Góngora 1952; *Producción* 83 1953, 90); del igual modo, proyectos de vivienda popular y de mejora de vivienda rural dentro de los planes higienistas y de confrontación del paludismo (Gabaldón 1965, 470).

De modo que las primeras fábricas se establecieron en un contexto en el que tanto el sector público como el de inversión extranjera estaban impulsando entidades y programas asistenciales, lo que significa que había ya un conjunto de experiencias, influencias y expectativas que, como veremos, se proyectarán de diferentes maneras hacia el empresariado nacional, como la vinculación de directivos que habían tenido contacto con los programas públicos o con los de las firmas petroleras extranjeras.

### **Empresas Mendoza: espacio privilegiado para el desarrollo del Trabajo Social**

Este destacado consorcio fue establecido por Eugenio Mendoza, quien vivió entre 1906 y 1979<sup>2</sup>. Su negocio

2 Dentro de un abundante conjunto de biografías y reseñas de este empresario, pueden consultarse: Pietri Uslar s. f.; Jaen 1987; Polanco 1993; Alarico 2006; Acedo 1974; Aurrecoechea 1966; Camacho 2007.

empezó con el comercio de materiales de construcción en los años veinte, en las siguientes décadas, junto con sus hermanos y otros inversionistas, se fue dando forma a un conjunto de firmas industriales que en 1976 contaba con alrededor de 8000 trabajadores (Valero 2013).

En este desarrollo se aplicó una lógica de crecimiento en la que se ha reconocido una estrategia sustitutiva de importaciones. A partir de un establecimiento pionero se fundaban o adquirían otras plantas en procesos y productos complementarios, de este modo se ensanchó la capacidad productiva y se alcanzaron niveles elevados de integración técnica y concentración de propiedad. Las firmas iniciales y los sectores en los que tuvieron más participación estas empresas fueron: 1) Materiales Mendoza (comercio ferretero y maquinaria); 2) Protinal (concentrados e industria avícola); 3) Vencemos (cementos, pinturas y otros materiales de construcción); 4) Venepal (papel, cartón y empaques). En torno a estos núcleos productivos esenciales se establecieron, entre 1926 y 1976, cerca de cincuenta empresas de diferentes tamaños y se incursionó en actividades nuevas como transporte industrial y finanzas, de este modo se llegó a conformar una compañía que empleó a más de 8000 empleados.

El fundador y líder de este grupo industrial fue notable también en actividades filantrópicas y de interés público, desde los años cuarenta organizó varias fundaciones y participó en causas sociales de cierta resonancia; además tuvo un papel protagónico en esferas gubernamentales y políticas, en especial en el Ministerio de Fomento (1942) y la Junta de gobierno posterior a la caída de la dictadura (1958). También actuó en la promoción de organizaciones empresariales como Fedecamaras, vocera del sector privado y representante de Venezuela en negociaciones de comercio internacional.

Es significativo que este consorcio haya trascendido en la historia venezolana no solo como el más representativo y destacado logro del desarrollo industrial y de las políticas sustitutivas el siglo xx, sino también como la compañía más comprometida con el bienestar y el buen trato a sus trabajadores. El grupo perdió el protagonismo que había alcanzado y el conjunto de sus empresas se desintegró en los años noventa del siglo xx, pero su fundador ha sido reconocido de muchas



formas, tanto en su época como en años recientes, como pionero y persistente promotor de prácticas benéficas y justas para sus empleados.

La constancia y empeño de su cometido se manifestó en el volumen de recursos que destinó generosamente a planes de bienestar en sus empresas y a causas filantrópicas de sus fundaciones, también en el liderazgo que ejerció entre el empresariado venezolano y en su esfuerzo por promover en este sector aquello que consideraba como los deberes de equidad social y sensibilidad ante los problemas nacionales.

Esta trayectoria resulta muy significativa en materia de bienestar social y asistencia, pues representa el paso de las conductas paternalistas, características del típico pionero<sup>3</sup>, a las formas institucionalizadas y racionales de la organización moderna. Del mismo modo, estas acciones motivaron la institucionalización y profesionalización del Trabajo Social y su afianzamiento dentro de la empresa industrial.

Se trató de una época marcada por el fenómeno económico y sociopolítico del rentismo petrolero, común en sociedades que han llegado a depender fuerte y nocivamente de un recurso natural (Karl 1997). La abundancia de recursos en manos del Estado configura el contexto en el que se emprende la industrialización venezolana, se consolida el éxito del grupo Mendoza y se configura el primer campo empresarial para el ejercicio del Trabajo Social.

Así pues, es destacable cómo la abundante riqueza petrolera que ingresaba, junto con las luchas y presiones políticas de diferentes sectores sociales, determinó profundamente la formación del Estado y las instituciones políticas de la democracia; lo mismo ocurrió con el capitalismo industrial y las relaciones laborales. Lo anterior, ligado a las tensiones y esfuerzos por mantener

la estabilidad democrática, especialmente después de 1958, originó un tipo de estructura política caracterizada por la obsesiva búsqueda del consenso, la prevención del conflicto con el poder y el reparto de beneficios a los sectores potencialmente desestabilizadores. En este escenario, la interacción del Estado con las fuerzas políticas y los diferentes intereses organizados (empresariales, pero también obreros), determinó la existencia de fuertes redes clientelistas, patronalistas y de tráfico de influencias (Bautista 1993; Koeneke 2006).

El empresariado, como sector que hizo un exitoso cabildeo para beneficiarse de políticas de protección y cómodo acceso a capitales, debe también asumir roles de distribuidor y legitimador del sistema. En la esfera inmediata de la firma, queda abocado a transigir ante reclamos y expectativas del entorno laboral y sociopolítico, con actores surgidos e influidos por ese mismo rentismo (Naím y Piñango 1989; Naím 1989); es aquí donde los programas de bienestar y las estructuras asistenciales impulsadas por el Trabajo Social cumplen un destacado papel.

Por otra parte le resulta inevitable protagonizar, ante la sociedad en general y los sectores críticos, actos que le den legitimidad y lo exculpen de un enriquecimiento que, por lo general, no se acompaña de la creación de apreciables capacidades productivas. Lo anterior, a veces, en medio de crisis políticas y de la resaca del *boom* petrolero que dejó pobreza y agudos problemas sociales.

Mendoza fue un representativo líder empresarial de esa época y del entorno económico de la misma, también llegó a ser el máximo exponente de la filantropía y la asistencia social (Polanco 1993; Alarico 2006). En principio, adoptó prácticas típicamente paternalistas y ejemplares en el manejo de sus compañías, pero más tarde —con la extensión del Trabajo Social y la profesionalización del manejo de las firmas, del mismo modo que con su activismo en defensa del sistema— claramente actuó con el fin de legitimarse, por haberse favorecido del rentismo. De diferentes formas expresó su idea de hacer de la empresa un canal distribuidor de la riqueza petrolera y motivó al empresariado a actuar en consecuencia<sup>4</sup>.

3 El paternalismo es un modelo tradicional de autoridad, presente en organizaciones de diferentes tiempos y latitudes, caracterizado por inspirarse en el esquema patriarcal de familia, con preeminencia total del directivo “como padre” y sometimiento irrestricto de los demás integrantes. En la vida fabril operaban pactos tácitos de reciprocidad, en donde el patrono conseguía acatamiento a su autoridad y gran compromiso laboral, a cambio de gestos de deferencia y dádivas diversas. Los mecanismos del derecho, los acuerdos y la ciudadanía quedan en un segundo plano frente a la idea del entendimiento directo y espontáneo entre empresario y trabajadores.

4 Una sustentación de las nociones de ideología empresarial y legitimación se encuentra en Bendix (1966) y Kocka (2002, 173-192).

### El Trabajo Social en Empresas Mendoza

En alguno de sus discursos Mendoza afirmó que él y los primeros directivos de las firmas se sintieron actuando como “trabajadores sociales espontáneos” por sus acciones encaminadas a solucionar lo que definían como: “problemas morales, económicos, de salud de los trabajadores y sus familias” y, además, por ir más allá de las exigencias de la Ley del Trabajo de 1936. Sin embargo, pronto debieron encargar tales tareas a profesionales que organizaron el área. Quienes ocuparon en principio el cargo de la dirección fueron: Teresa Troconis, 1944; Luisa Amalia de Vegas, 1949; Rafael Monsalve, 1958, y Carola Ravell, 1969 (Graces 1986, 136-137). Como veremos, cada directivo pudo emprender cambios y dar al organismo un rumbo específico durante su periodo.

Desde los primeros años, profesionales de Trabajo Social, principalmente mujeres, tuvieron un papel muy destacado en las tareas asistenciales, lo que generó todo un estilo de trabajo específico de la compañía; así, se puede decir que, en general, predominó una lógica patriarcal y sexuada de los perfiles ocupacionales, en la que las típicas tareas del “cuidado” quedaban adscritas al género femenino.

De acuerdo con el recuento del texto conmemorativo más completo de empresas Mendoza (EM 1976, 133-134), un manejo más metódico de las tareas de asistencia social comenzó en 1943 con la vinculación de la trabajadora social Teresa Troconis, quien organizó una dependencia llamada Servicio de Bienestar Social, dedicada a atender los problemas individuales del personal. En 1949 se creó el Departamento Social, que fue dirigido por Luisa Amalia de Vegas y estaba directamente vinculado a la presidencia de la compañía; contó con tres trabajadoras sociales para asesorar a seis empresas; el número de estas profesionales aumentó, de modo que había una en cada empresa.

Desde 1955 las distintas formas de asistencia creadas para todas las plantas del país, como servicios médicos y odontológicos, seguros de enfermedad, maternidad, accidente y vida, así como los campamentos vacacionales, quedaron bajo la responsabilidad del Departamento Social.

La primera forma de definir la organización y las actividades dedicadas a la ayuda y bienestar de los

trabajadores en las empresas Mendoza fue el Servicio Social. El nombre y parte de su quehacer fueron tomados de las instituciones estatales venezolanas encargadas de la asistencia social en los años treinta, que a su vez la habían traído de la experiencia francesa en este campo. Esta propuesta de servicio social como función pública situaba a la trabajadora social<sup>5</sup> en el centro de una labor sistemática que comenzaba con el acercamiento y la búsqueda de información en la comunidad “mediante un interrogatorio lleno de sagacidad, pero no exento de cierta dulzura y no menos prudencia”, estas encuestas sociales tenían como objeto ayudar en la solución de los sufrimientos y flagelos del individuo y la familia, pero también se usaron como material para estudios tendientes a aplicar medidas de previsión social (Álvarez 1943, 23-27).

La alta estima de estas profesionales en las empresas Mendoza, así como la calidad técnica de aquellas que se contrataron, es un hecho innegable. En un discurso en homenaje a Luisa Amalia de Vegas<sup>6</sup>, en 1972, Mendoza resume su trayectoria y su labor como trabajadora social, donde deja ver que en este campo, como en el de ingenieros y directivos, también había buscado un talento reconocido y una experiencia probada en el sector público. En 1939 es nombrada directora del servicio social del Ministerio de Sanidad y Asistencia Social<sup>7</sup>; en 1941, como directora de la Escuela Nacional del Servicio Social, viaja a Bélgica a especializarse en Trabajo Social, cuando regresa se dedica a estructurar, como directora, el servicio social de Empresas Mendoza por diez años (Graces 1986, 386-387).

Asimismo, es claro que se contó con su experiencia para organizar las actividades fundacionales externas a la actividad de las empresas, ya que perteneció al Comité

5 Solo hasta comienzos de los años cincuenta se derogó la medida que prohibía el ingreso de hombres a esta profesión (Ruíz, 2002).

6 El nombre de esta trabajadora social ha sido destacado dentro de las pioneras de la profesión en Venezuela, su primera acción notoria fue una campaña voluntaria antituberculosa en 1936, luego vendría su participación en actividades del Ministerio de Sanidad y Asistencia Social (Ruíz 2002).

7 La creación de esta entidad significó aprovechar un conjunto de experiencias de voluntariado católico de damas prestantes que en los años treinta realizaron asistencia, visitaduría y servicio social con algún tinte antigomecista, al mismo tiempo que la introducción de algunas influencias benéfico-asistenciales y caritativas del *travail social* belga y francés (Barrantes 2004).

Consultivo de la Fundación contra la Parálisis Infantil; también fue fundadora de la Fundación Eugenio Mendoza, de la Asociación de Apoyo a la Infancia (Fipan) y de otras organizaciones. En 1977 sus cualidades y dedicación fueron reconocidas al ser designada Mujer de Venezuela<sup>8</sup>; define las cualidades requeridas y la labor profesional de la trabajadora social como gestora de un servicio social —que entiende como arte y como ciencia— con el que se busca reajustar las relaciones personales y reorganizar los grupos sociales (Troconis 1946). Es significativo que quien llegaría a ser directiva de los planes asistenciales de las Empresas Mendoza considerara que la esencia del servicio social se distingue de la caridad de inspiración religiosa, de la filantropía, la beneficencia, o la asistencia pública, porque se trata de una actividad orientada por la “conciencia de responsabilidad social” y se dirige a todas las clases sociales.

Diferentes analistas coinciden en señalar a las empresas del grupo Mendoza como lugares para la aplicación de los principios y técnicas del Trabajo Social en el ámbito de la empresa industrial. Las profesionales de esta área, desde 1943, se ocuparon de una amplia diversidad de actividades de atención individual de casos y de la coordinación de acciones en distintas plantas, escuelas, dispensarios y comedores, también se encargaron del reparto de juguetes y becas, así como de la estructuración de clubes de recreación para el tiempo libre, todo lo cual se hacía con la idea de ir más allá de lo que exigía la ley (Méndez 2003, 45).

Con el tiempo el rol del Trabajo Social se transformó, a tono con los cambios en el tipo de empleado de la organización y los requerimientos de esta. Una reseña sobre Trabajo Social Industrial de la época destaca cómo en los primeros tiempos de Empresas Mendoza el alfabetismo era tan elevado que se dio mucha importancia a la formación en lectura y escritura, con estímulos económicos para quienes lograran alfabetizarse y la posibilidad para muchos de ellos de continuar estudios en las escuelas de adultos del Ministerio de Educación. Del mismo modo, eran importantes los programas de salud,

dispensarios, prevención de accidentes, organización y supervisión de comedores y recreación (ACEC 1991).

Los autores detallan que en cada planta había oficinas de servicio social, que se ubicaban en el área de prestación de servicios médicos, en un ambiente de fácil acceso y privacidad para la atención de los trabajadores. Sin embargo, dentro de las tareas de Trabajo Social, fue usual la visita a la vivienda del trabajador y el rol de la “demostradora de hogar”, que aconsejaba sobre aspectos como higiene doméstica, nutrición, descanso y manejo de los niños.

Por otra parte, no faltó el reconocimiento de Mendoza y los otros directivos a la labor de las trabajadoras sociales y la preocupación por mejorar su preparación técnica y mantener su entusiasmo hacia las tareas a su cargo. La asistencia a seminarios, algunos de los cuales fueron visitados también por personas de otras compañías; la evaluación de métodos y técnicas; los cursos en temas como psicología industrial, al que asistieron directivos; y las becas para estudios en el exterior, evidencian un constante interés por la preparación de las profesionales dedicadas a los programas sociales.

Había también ceremonias para el reparto de utilidades destinadas específicamente al personal del Servicio Social Mendoza, en una de ellas, a fines de 1962, la reseña de la revista más importante del grupo informó sobre la asistencia de Mendoza, el directivo del área y cerca de 20 trabajadoras sociales (*Vencemos* n.º 33 1963). En algunas ocasiones se celebró el día del trabajador social, y se premió a algunas de sus exponentes en cada planta (*Vencemos* n.º 159 1984).

Hasta los años cincuenta avanzó la conformación de Empresas Mendoza con el afianzamiento de las firmas base de las industrias que ya comenzaba a controlar. Lo que siguió después fue un acelerado crecimiento y un gran esfuerzo por el cambio y la construcción de una organización que siguió dando importancia al Trabajo Social. En lo que se refiere a las políticas de bienestar, hubo esfuerzos por pasar de las manifestaciones personalizadas e informales a los procesos especializados y sistemáticos de asistencia bajo la coordinación de organismos especializados dentro del grupo.

Del mismo modo, se registró un esfuerzo por mantener y reproducir, en las nuevas empresas que se creaban o integraban, el ambiente de trabajo de las primeras

<sup>8</sup> El texto constaba de 75 páginas y fue ganador en el VI Concurso Femenino Venezolano promovido por la Asociación Cultural Interamericana, razón por la que fue incluido como el Volumen 13 de la Biblioteca Femenina Venezolana en 1947.



firmas establecidas (Materiales Mendoza, Protinal, Vencemos, Maquinarias Mendoza) y el papel ejemplar y estimulante de los directivos; igualmente, se manifestó la proyección de las iniciativas asistenciales fuera de la compañía y su conversión en acciones filantrópicas y fundacionales de más alcance; así mismo, fue notorio el papel promotor de Mendoza y su convocatoria al empresariado nacional para emprender colectivamente planes asistenciales en materias que parecían de la mayor urgencia social.

Lo que empezó como una serie de servicios necesarios para emprender trabajos en las primeras plantas y formar fuerza laboral industrial —que caracterizamos como etapa del paternalismo pionero— se fue convirtiendo en un conjunto más amplio de beneficios y actividades destinadas al bienestar de los trabajadores y sus familias. Las publicaciones de las empresas, principalmente la revista *Vencemos*, divulga y detalla una variedad de iniciativas asistenciales, más o menos ordenables en una secuencia temporal, de acuerdo a la orientación y propósito empresarial al que corresponde: desde la solución de las necesidades más elementales en los primeros años de la organización; luego la búsqueda de distensión y recreación adecuadas para recuperar las energías y el equilibrio emocional; y, en los periodos más avanzados, actividades que buscaban promover la participación, expresión y realización de la personalidad.<sup>9</sup>

### De la inclinación por el “buen trato” a la institucionalización del bienestar

En medio del acelerado crecimiento de sus empresas, Eugenio Mendoza siempre defendió ante sus directivos y mandos medios la necesidad de mantener un trato personalizado y cercano con sus empleados. Con el apoyo del español Justino de Azcárate comenzó a estructurar, dentro de su cada vez más compleja organización, un área especializada para dar continuidad y “gerenciar” la actividad asistencial y filantrópica que tanto apreciaba (Mendoza 2007).

Azcárate había llegado a fines de los años treinta a Venezuela, como exiliado de la guerra en su país, y poco

9 El ordenamiento cronológico de las prácticas, en cuanto a los propósitos a los que se dirigen, parece coincidir con la conocida tesis sobre la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, enunciado que aquí consideramos de utilidad descriptiva.

tiempo después se vinculó al grupo Mendoza donde contribuyó por muchos años al establecimiento y manejo de varias de sus fundaciones y planes asistenciales, su intervención ayudó a dar una nueva dimensión a lo que, en un primer momento, fueron prácticas muy personalizadas, de modo que gracias a su participación se inició un proceso de racionalización, institucionalización y modernización del bienestar.

En un artículo de su autoría, Azcárate se presenta como conocedor del plan Beveridge, la legislación social europea e instituciones de protección como el seguro patronal contra el riesgo de accidentes y enfermedades profesionales; también afirmaba tener la experiencia de haber participado en la creación de una mutual en España en 1932, así mismo, declaraba estar deseoso de compartir lo que sabía en el tema y sugirió una aplicación de planes por libre iniciativa de las empresas como lo más adecuado para las condiciones locales (1943)<sup>10</sup>.

El articulista, seguramente a instancias del empresario Mendoza, para quien ya trabajaba, expresa que se debe

[...] animar a las empresas individuales y colectivas, especialmente a las cámaras y asociaciones en las que aquellas están afiliadas, para convertir en realidad una propuesta cuyo fondo humanitario y al mismo tiempo útil, son indudables [...]. (*Producción n.º 3* 1943)

Para Bautista (1993), en el discurso político y gubernamental era usual desde el siglo XIX incluir una serie de enunciados deseables e importantes, pero dejarlos como normas sin reglamentación, ni posibilidad de realización práctica, en este contexto quedaba claro que el desarrollo de los planes de protección que requería la naciente industrialización dependería de la iniciativa de cada empresario.

10 *Producción n.º 3* (1943, 14-17). Esta propuesta corresponde a una clase de artículo que fue típico de los años cuarenta, en donde los empresarios en proceso de convertirse en beneficiarios de créditos, y otras prerrogativas gubernamentales, trataban de demostrar a otros sectores sociales que se preocupaban por compartir tales ventajas brindando servicios y bienestar a los trabajadores. Además de ello, describe la debilidad de los sistemas públicos de aseguramiento, que para la época eran apenas un enunciado, y una embrionaria conciencia en los empresarios sobre la necesidad de proteger a sus empleados ante las contingencias de salud.

Por lo anterior, la innata inclinación, que era la motivación inicial de Mendoza para construir buenas relaciones con los trabajadores y apoyar la mejora de sus condiciones en los primeros años de sus empresas no encontraba más espacio de realización que el de sus propias firmas. Más adelante, según cambiaban las circunstancias y el entorno, hubo otros motivos para mantener las prácticas asistenciales y se transformaron las orientaciones y campos de aplicación de esta generosidad.

A medida que cambian las condiciones históricas y crecen la escala de inversión y el tamaño de las firmas, la disposición individual a brindar un trato considerado a los trabajadores como motivación de la práctica asistencial es reemplazada por otras más complejas, cuya funcionalidad puede entenderse en el marco interno de las firmas o en un entorno social amplio. Los servicios y planes de bienestar que corresponden a la dinámica de las firmas y su crecimiento son motivados por factores como: necesidad de arraigar, formar y mantener una fuerza laboral industrial y construir una organización; búsqueda de lealtad y compromiso con los fines productivos; motivación y eficiencia en la fuerza laboral.

Como motivos determinados por el entorno de la organización podemos señalar: necesidad de diseñar mecanismos de distribución de renta petrolera y entrega de dones; búsqueda de legitimidad y asentimiento social cuando se trabaja con el modelo de industrialización en el que el Estado asegura privilegios y concesiones diversas; necesidad de percepción aprobatoria y aceptación una vez se ha acumulado un capital (lo que se confronta a un entorno social crítico y adverso al modelo sustitutivo).

A lo largo del tiempo, en el escenario de rápido crecimiento de Empresas Mendoza y bajo la impronta que su promotor va dejando en ellas, cambian los motivos de las prácticas de benevolencia y las necesidades obreras que en cada momento parece prioritario resolver: educación básica o técnica; salud y bienestar; recreación y deporte; ahorro y vivienda; participación y expresión autónoma. Paralelamente, se dio la conformación de una organización y de un grupo directivo con varios niveles, cuya orientación y capacidad de acción se alinearon con tales motivos.

En más de 50 años de actividad, el organismo interno dedicado a promover la asistencia social tuvo tres denominaciones y un continuo cambio organizativo: Servicio de Bienestar Social (1943); Servicio Social Mendoza (1950) y Departamento Social (1970). Sin embargo, los planes de bienestar de Empresas Mendoza siempre mantuvieron una importante ubicación y apreciable peso dentro del esquema organizativo general, ya que desde el principio fueron una sección especializada y con autonomía administrativa y presupuestal para gestionar sus programas en cada una de las empresas.

Cuando en los años cincuenta se creó el Consejo de Coordinación para un mejor manejo general del grupo, la llamada “acción social” o los “programas sociales”, con predominante presencia del Trabajo Social, siguieron ocupando un lugar importante. Del mismo modo, se esperaba de los directivos y empleados superiores de las compañías una activa participación en labores de asistencia social y filantropía, al punto de que los logros y aportes en ese campo eran esenciales para el ascenso y la promoción, así, en la evaluación de los ejecutivos, se valoraba en el mismo nivel los logros alcanzados tanto en los negocios como en los programas sociales (Acedo 2007).

Dentro de la importante etapa de diseño organizacional que se había vivido en los años cincuenta, el departamento obtuvo personería jurídica y pasó a llamarse Servicio Social Mendoza. Su organigrama incluía: director administrativo, trabajadora social asistente de la dirección, dos supervisoras generales, veinte trabajadoras sociales y cuatro demostradoras de hogar. En 1970, con el liderazgo de Carola Ravell, se creó el Departamento Social, adscrito al Consejo de Coordinación, organismo que más tarde se fusionó con el Servicio Social Mendoza. Para mediados de los setenta el Departamento Social en su oficina central tenía un economista, dos sociólogos, tres trabajadoras sociales, un pedagogo y un contador; en el nivel operativo laboraban 32 trabajadoras sociales, tres demostradoras y una economista del hogar.

Bajo este esquema organizativo, el Departamento social, con autonomía y entidad propia, centralizó el diseño y gestión de los planes que se aplicaron en cada una de las empresas. Los informes anuales de Venepal muestran la constante presencia de este organismo en

las actividades asistenciales y sociales en los años setenta y ochenta: planes educativos; reconocimientos de antigüedad; programas de ahorro y vivienda; mejoras de comedores y cafeterías; estructuras de recreación y vacaciones (Venepal 1984).

A pesar de esta arquitectura organizacional, y de la especialización del bienestar, se mantuvo el protagonismo del fundador y sus directivos. A diferencia de otras firmas, en el Grupo Mendoza el estilo paternalista de los primeros años de autoridad personalizada y control directo perduró a pesar de los cambios del crecimiento, en la medida que su lógica se incorporó a la estructura de la organización y el líder mantuvo una persistente actuación en diferentes espacios de celebración, rito y ceremonia que afianzaban esos elementos en la cultura empresarial<sup>11</sup>.

Las acciones de los programas sociales, y otros sucesos concernientes a las empresas o a los empleados, motivaron diversos eventos que congregaron a directivos, empleados y trabajadores en torno a Mendoza como fundador y el líder más destacado. Entre los motivos más importantes de celebración se cuenta la inauguración de plantas, escuelas, obras, programas, clubes recreativos; la celebración en fechas especiales y aniversarios de las empresas; la imposición de botones conmemorativos de antigüedad y reparto de utilidades; entrega de viviendas, regalos, menciones de honor; eventos deportivos y culturales.

Se procuraba que cada acto tuviera cierta formalidad y presentación adecuadas, con asistencia de los directivos más importantes en relación con la empresa o trabajadores destinatarios del festejo o dádiva, en algunas ocasiones misa<sup>12</sup> y la presencia de personalidades

11 Son varios los enfoques sobre cultura empresarial u organizacional en los que se propone entender las dinámicas de las firmas —consideradas como microsociedades— tomando en cuenta el conjunto de ritos, costumbres, mitos, héroes, leyendas, tradiciones y prácticas que se generan y comparten. En tales perspectivas la historia y los valores de los fundadores hacen parte fundamental del conjunto de elementos prácticos y simbólicos que identifica a un colectivo social y determina sus percepciones y acciones; se trata de un agregado de significados que se reproduce, mantiene y cambia en el tiempo de acuerdo con factores socioestructurales. A este respecto se recomienda ver Abravanel *et al.* (1992) y Schein (1992).

12 Era usual en los eventos la presencia de un sacerdote, el oficio religioso, la bendición de edificios o máquinas; del mismo modo, se efectuaban primeras comuniones en celebraciones con los

destacadas o integrantes del gobierno, como alcaldes, gobernadores o el mismo presidente de la república; en los casos en que no podía asistir Mendoza las palabras de rigor quedaban a cargo de alguno de sus hermanos u otro alto directivo.

El interés de varias compañías y centros universitarios por conocer las formas de aplicación del Trabajo Social en Empresas Mendoza, así como el reconocimiento de sus aspectos pioneros e innovadores en el medio venezolano, sitúan la buena imagen y el reconocimiento que las “prácticas sociales” de esa organización alcanzaron en su entorno.

Un variado grupo de organizaciones solicitaba la inclusión de sus profesionales en los cursos para trabajadoras sociales que hacía el Grupo Mendoza; asimismo, otras solicitaron su asesoría, entre ellas se encuentran: Escuela de Trabajo Social de la Universidad Central de Venezuela (UCV) y de la Universidad de Oriente (UDO); del mismo modo que las escuelas de Sociología y Trabajo Social de la Universidad Católica (UCAB), la Corporación venezolana de la Guyana, Siderúrgica de oriente (Sidor), Centrales azucareros y Cervecería Polar (ACEC 1991, 88-89).

Así mismo, fue posible realizar un ejercicio de contraste y reflexión conjunta de experiencias asistenciales entre equipos dedicados a esa tarea. Así ocurrió con un curso de especialización para trabajadoras sociales, dictado en la sede de La Electricidad de Caracas por parte del Departamento Social Mendoza, con asistencia de 24 profesionales, algunas de las cuales pertenecían a Empresas Mendoza; allí se trataron aspectos legales, de reglamento de trabajo y psicología industrial (*Boletín Líneas EDC n.º 3 1956, 5*)<sup>13</sup>.

Hasta los años noventa se mantuvo el interés por las contribuciones de Mendoza en el campo del bienestar laboral, así, por ejemplo, la ponencia sobre Génesis

trabajadores. Sin embargo, era limitado el peso de la religión dentro de las motivaciones de Mendoza, y sus nexos con la fe católica y la Iglesia eran débiles. Según Gustavo Vollmer, quien le conoció de cerca y participaba de sus acciones sociales y donativos, Mendoza no veía con simpatía vincular sus prácticas benevolentes y filantrópicas con la religión católica.

13 En otra ocasión, trabajadoras sociales del Banco Obrero visitaron la urbanización Comunidad Picure, para asistir a un curso donde, además, recibieron explicaciones sobre los servicios y recursos de la comunidad por parte de la jefe del servicio social de la EDC. Se recomienda ver el *Boletín Líneas EDC n.º 46 (1961)*.

del Trabajo Social industrial, escrita por integrantes de la Asociación Civil Escuela Católica de servicio social (ACEC 1991), sustentada en el evento Primeras Jornadas Latinoamericanas de Bienestar Social en la Industria<sup>14</sup>, señaló como industrias pioneras en empleo del Trabajo Social a las firmas Cementos La Vega y la Cervecería Polar, sin dejar de reconocer la gran significación de las experiencias de Empresas Mendoza, que inició con el aporte de exponentes reconocidas y notorias, como Luisa Amalia de Vegas, quien además de organizar el Servicio Social Mendoza contribuyó a la formación de otras de sus colegas en el campo industrial para empresas como Manufacturas de papel Mampa; Electricidad de Caracas, Cervecería Nacional y Hotel Tamanaco.

### **Carola Ravell: un aporte crítico y una nueva concepción de la asistencia social**

Desde los años setenta la contribución de Carola Ravell y su enfoque comunitario y participativo en los planes sociales comenzó a marcar un cambio que estimuló el replanteamiento de la lógica paternalista, que había llegado a predominar en el manejo del bienestar laboral.

Esta última etapa es destacable como esfuerzo para cambiar la actitud de los trabajadores, para que dejaran de verse como beneficiarios pasivos de lo que se hacía “generosamente” para ellos, y para que comenzaran a tener una participación inteligente en el diseño de programas y la realización de sus potencialidades en campos como el educativo y el artístico.

En las descripciones de los planes sociales de las empresas Mendoza era usual referirse a la existencia de dos etapas diferenciadas en su desarrollo: la primera enfocada sobre los individuos y la segunda sobre lo comunitario; sin embargo, no se trató de un avance lineal y armónico. La primera fase se había vivido desde los años del Servicio Social y el Departamento Social, era producto de las experiencias asistenciales y aportes de dos generaciones de trabajadoras sociales; la segunda empezó con el ingreso de la economista Carola Ravell

al Departamento Social. Entre ambas fases es perceptible una ruptura y un cambio de orientación decisivo. Como veremos, era la primera vez que se designaba como directora a una exponente de una profesión diferente al Trabajo Social; su presencia en la organización conllevó una importante crítica y el replanteamiento de las concepciones y prácticas asistenciales que se habían desarrollado hasta entonces.

Después de casi tres décadas de variados y celebrados planes sociales, Ravell, con experiencia en programas sociales internacionales y programas estatales venezolanos, llegó para mostrar que se había asentado un modelo en el que los trabajadores tenían una actitud dependiente y pasiva con respecto a las dádivas y beneficios que se les concedía. La experta, entonces, propuso nuevas actividades que permitieron la participación activa, la expresión y la realización de las capacidades sociales y comunitarias de los destinatarios de los programas.

La actividad de Ravell en el grupo empresarial comenzó en 1969, cuando Mendoza la invitó a incorporarse al Departamento Social del Consejo de Coordinación; inicialmente se le pidió hacer una evaluación de los programas sociales adelantados en las empresas, a partir del cual se reorientaría el enfoque de la política social en el Grupo. Ravell había pertenecido al servicio diplomático en París y Londres en los años cuarenta y permaneció exiliada en México durante la dictadura de Pérez Jiménez, tiempo en el que hizo una maestría en Economía en la UNAM<sup>15</sup>, en ese país tuvo contacto con misiones culturales y otros programas que le acercaron a una combinación de teoría económica y práctica social (Sanguineti 1995).

De regreso a Venezuela, en 1959, integró con un sociólogo y un asesor extranjero un equipo interdisciplinario de la Oficina Central de Coordinación y Planificación (Cordiplan), muy cercano a la presidencia; tuvo a cargo varios temas sociales y comunitarios. En 1960 se incorporó a los organismos de planeación y política nacional el tema de comunidad, gracias a ello se fundó la División de desarrollo de la comunidad, de la cual se nombró como directora a Ravell. Estas

<sup>14</sup> En este encuentro, realizado en 1991, se presentaron casos y experiencias de asistencia social muy variados, entre ellas la de Empresas Mendoza y las de Electricidad de Caracas, que hacía parte de las más antiguas (con respecto a las más limitadas e incipientes, iniciadas en los años ochenta).

<sup>15</sup> Como elemento ilustrativo de su ideario, y parte de su actividad de este periodo, puede verse el artículo titulado “Actualidad de las ideas de Federico List”, que escribió para la revista mexicana *Investigación Económica* n° 1, Vol. XVI de 1956.



experiencias, además de otras en el campo del desarrollo comunitario en las que participó, la llevaron a reafirmar la necesidad de modificar las actitudes tradicionales de dependencia que generaban algunos programas gubernamentales y a enunciar la necesidad de promover cierta racionalidad en las relaciones con la comunidad; en esta dirección propuso despertar la iniciativa, crear consenso social y participación activa (Sanguinetti 1995).

El contexto en el que Ravell adquirió su experiencia profesional fue el de los programas de las Naciones Unidas, que en los años cincuenta buscaron el desarrollo comunitario. En tales acciones se analizaba y valoraba la experiencia de ayuda mutua entre los pobladores, para proponer que sus esfuerzos se unieran a los del Estado en la mejora de la vida de las comunidades. La anterior perspectiva se oponía a la de tipo asistencial que, según muchos críticos, se convertía en un *paternalismo* que fomentaba la dependencia y pasividad de los grupos sociales con respecto al Estado o los técnicos de los programas.

En dos escritos publicados en la revista *Vencemos*, Ravell expuso en qué consistían sus concepciones sobre el manejo de la “acción social” en Empresas Mendoza. En 1971, bajo el título “Aspectos teóricos del programa del Departamento social” definió su tarea en la organización, procuró despejar temores de los directivos que habían manejado el área y sustentó la participación como base fundamental diciendo a este respecto que

[...] su propósito ha sido lograr una mayor participación de los trabajadores —empleados y obreros— no solo en la ejecución de los programas sino también en la elaboración de los mismos. Esta participación activa del personal de la empresa conduce a una mejor integración del grupo y a una mayor identificación empresa-trabajador. El trabajador en la empresa es más que un factor productivo. La empresa a través de la gerencia, jefes y supervisores, debe tratar de aplicar aquellas técnicas de relaciones humanas que eliminen y eviten fricciones y conflictos dentro de los grupos; la participación es una excelente forma de crear equipos de trabajo y así lograr el desarrollo equilibrado dentro de la empresa. La participación genera sentimiento de pertenencia, el grupo percibe que su gerente es un apoyo

efectivo a la labor del grupo, entonces el trabajador está dispuesto a colaborar activamente con el gerente y no reacciona en su contra. (*Vencemos* n.º 87 1971)

Otras ideas que complementaban este planteamiento central de la participación enfatizaban la necesidad de que los directivos supieran delegar responsabilidades, no solo en el campo social, sino también en el económico; la participación de trabajadores y trabajadoras en el diseño de los programas sociales sería un medio para lograr un mayor bienestar y satisfacción, y con ello una mayor vinculación e identificación con la empresa; había que romper las barreras entre los diferentes niveles sociales para generar canales bidireccionales de comunicación que permitieran mejores relaciones humanas como un factor esencial de la organización.

Un año después, como sustentación de los programas en que tenían más énfasis, Ravell escribe un artículo titulado “La educación factor básico de desarrollo” en donde considera que solo con este elemento podrá conseguirse “que cada individuo sea capaz de vivir una vida plena [...] el deficiente, el lesionado, el relegado, puede ser guiado a la edad adulta y disfrutar igualmente de una vida plena” (*Vencemos* n.º 93 1972). Al mismo tiempo, critica lo que denomina la capacitación tradicionalmente impartida, por no responder a las necesidades reales ni satisfacer las expectativas de la población; se trataría no solo de adaptar y motivar al individuo a superar las condiciones a las que se enfrenta en el aspecto económico, sino también en el sociocultural.

Desde esta perspectiva, la eficiencia de la organización empresarial depende tanto de las aptitudes de sus miembros para hacer sus labores como del grado de satisfacción que les proporcione realizarlas. Si se eleva el nivel educativo los individuos se identifican más con la organización y sus procedimientos y le encuentran más sentido a lo que hacen, así la educación permitiría el progreso del individuo con base de sus méritos y aptitudes.

Una reseña sobre la primera etapa de actividades de Ravell en Empresas Mendoza da una idea de las dimensiones del cambio introducido por la nueva directora. El servicio social Mendoza había llegado a



ser una organización con autonomía para la toma de decisiones y el manejo presupuestal, dedicado a asesorar y dar asistencia técnica a las empresas en temas sociales. Estaba conformado por una junta directiva, un presidente ejecutivo, personal de supervisión y trabajadoras sociales asignadas a las empresas; estas últimas reportaban al organismo central, pero también a los gerentes de planta de las empresas en cada ciudad (Berti 1995).

En un estudio realizado por Ravell, que incluyó entrevistas a todos los niveles, se encontró que el Servicio Social Mendoza no había avanzado al mismo ritmo que marcaban los cambios en las empresas; había insatisfacción en el nivel gerencial y distancia entre los gerentes y el personal directivo y supervisor del Servicio Social. Estas primeras aproximaciones confirmaron a la observadora que en los programas el trabajador tenía un rol de beneficiario pasivo, sin posibilidades de participar o incidir en las actividades que se realizaban (Berti 1995, 73-74).

Carola Ravell reorientó el Trabajo Social empleando la acción grupal, lo que implicó sortear las tensiones y temores del personal que desarrollaba los anteriores programas ante el surgimiento de una nueva estructura, pero su intención era apoyarse en lo ya existente para dar mayor cobertura y proyección a los programas. Los primeros pasos se encaminaron a estudiar las necesidades y expectativas de los trabajadores y a crear conciencia sobre la necesidad del cambio que deseaba proponer.

Teniendo como eje central las empresas Vencemos y Venepal, y el apoyo de destacados directivos como Clemente Ortega, Armando Espinoza, Adán Celis, Justino de Azcárate y otros, la idea de la acción grupal se materializa en los Comités de Participación, con los que se pretendía la integración de personas de todos los niveles. Así, a partir de una sencilla estructura de asesor, coordinador y secretario, se motivó una interacción sin diferenciar el estatus de los participantes, de modo que todos pudiesen tener igualdad de posibilidades.

Los comités eran los elementos más novedosos de la nueva concepción y se ocuparon de cuatro grandes áreas de acción: uso del tiempo libre; formación de recursos humanos; ahorro y vivienda; salud, higiene y seguridad industrial. La estructuración de comités en los cuatro temas siguió etapas de motivación, asesoramiento, supervisión y evaluación, pero solo llegó

a ser completa en Protinal, Vencemos y Venepal, que eran las tres firmas más grandes. La aceptación de las innovaciones emprendidas por Ravell requirió una decidida actividad de promoción a lo largo de toda la organización, por ejemplo, en los niveles gerenciales se concientizó acerca la importancia de los objetivos y el valor de la participación del trabajador para que llegara a ser algo más que un elemento productivo, así, la participación podría asegurar un trato más humano, como integrante de su familia y su comunidad, al mismo tiempo que la satisfacción lo haría más productivo.

En relación con el grupo obrero, se trataba de hacerle ver que con su participación organizada y coordinada podía resolver por sí mismo sus problemas; lo anterior requería charlas y asesorías en materia de definición de objetivos, organización para el manejo de planes, presupuestos y evaluación de cumplimiento. A partir de este plan la participación de los trabajadores se enfocó en el diseño y gestión de los programas, pero también en la financiación de partes de los mismos, por medio de aportes económicos, lo que evidenciaba la trascendencia de los cambios y resultaba muy significativo, ya que lo usual era que la empresa aportara todo.

Frente a las trabajadoras sociales fue necesario mostrar que se valoraba lo que habían construido y se las consideraba importantes para la aplicación efectiva de los nuevos programas; se hicieron actividades entre integrantes del Servicio Social Mendoza y del Departamento Social en las que hubo esfuerzos por elevar el nivel técnico y alcanzar un mejor desempeño. Los primeros logros convencieron al equipo de trabajadoras sociales de las ventajas de la nueva forma de actuar como posibilidad de proyectarse a un mayor número de personas. A fines de 1972 fue claro que no tenía sentido conservar dos estructuras, de modo que se fusionaron en el Departamento Social Mendoza. La junta del Servicio Social Mendoza pasó a ser parte del Departamento Social, Ravell fue designada presidente ejecutiva y el departamento técnico quedó integrado por un equipo de dos sociólogos, un psicólogo, un docente y las trabajadoras sociales.

El nuevo departamento social continuó dependiendo del Consejo de Coordinación y tuvo el manejo autónomo de un presupuesto que se conformaba con cuotas de las empresas; su presidenta reportaba directamente

a Mendoza como presidente del Grupo; esta estructura parecía más pequeña y eficiente, actuaba en 44 de las empresas y sus sucursales, atendiendo a 10.786 trabajadores y 32.358 niños. Las nuevas capacidades promovidas en las trabajadoras sociales permitieron a estas desempeñar cargos como la Gerencia de Recursos Humanos en empresas como Protinal, Envases varios y Venceramica (Berti 1995, 81-83).

Bajo el enfoque participativo de Ravell, a lo largo de los años setenta y ochenta, se continuó el desarrollo de las políticas sociales del Grupo. Así lo demuestran los informes anuales de Venepal, en los que se destaca la actividad de los comités participativos<sup>16</sup>. Años después, las descripciones de esta etapa valoran estos cambios como avances en términos de reestructuración e introducción de un enfoque favorable para la realización de los programas sociales, con una nueva actitud y participación activa del personal (EM 1976, 133-134; Graces 1986, 100).

Varios artículos de la revista *Vencemos*, y otras del grupo, presentan el desempeño del renovado Departamento Social en cada una de las cuatro áreas de acción en que se dividió su tarea. En el tema de la sana utilización del tiempo libre, junto con la Asociación Deportiva, Empresas Mendoza dio impulso a juegos deportivos que tuvieron un carácter nacional, en la medida que competían equipos de las plantas de todo el país; estas justas se llevaron a cabo en 1971, 1973 y 1976, tuvieron por sedes a Barquisimeto, Maracaibo y Valencia, respectivamente (EM 1976, 134-135).

Asimismo, en 1974, se celebró el I Festival Artístico de las Empresas Mendoza con la participación de 18 grupos integrados con cerca de 400 trabajadores y sus hijos, actuaron grupos corales y criollos de 5 empresas; conjuntos vocales de tres; un grupo de teatro de una y un grupo folclórico infantil de otra (*Vencemos* n.º 101 1974), además, y en la misma línea, se organizó una exposición anual de pintura. Así, para la primera mitad de los setenta se presentaban como avances en el área de formación de recursos humanos la erradicación del 98% del analfabetismo y la culminación del ciclo de primaria por parte de todos los trabajadores. Otros logros se consiguieron en formación secundaria

mediante programas especiales para estudiantes que trabajaran y el mejoramiento profesional apoyado por el INCE y otras instituciones públicas y privadas. Con respecto a la adecuada utilización del tiempo libre, Carola Ravell mostró un buen nivel de conocimiento sobre los problemas de su tiempo cuando planteó algunas reflexiones sobre la necesidad de humanizar la civilización técnica y subrayó que en la era de la automatización y la alta especialización los trabajadores podían sufrir gran insatisfacción, razón por la cual un mejor uso del tiempo libre podría establecer un equilibrio armonioso. Otros resultados de su gestión fueron: incremento del 66% —en los últimos 4 años— en vacaciones, excursiones y deportes, con asistencia de 63.768 personas entre trabajadores y familiares en 1974; inversión de 668.800 bolívares, de los cuales 124.465 fueron aportados por los propios trabajadores (*Vencemos* n.º 109 1975).

El informe del Departamento Social para el periodo 1974-1975, con respecto al uso del tiempo libre, se refirió a 357 actividades culturales, resaltó el papel de grupos artísticos, órganos divulgativos, bibliotecas y exposiciones de pintura. De lo anterior resultaba una participación de 30.000 personas; 447 eventos deportivos donde intervinieron 17.185 personas; 73 viajes en los cuales tomaron parte 3957 trabajadores y campamentos vacacionales con 1076 participantes (*Vencemos* n.º 115 1976).

El énfasis en la participación, la expresión y la realización del talento personal se mantuvo hasta 1990 con la realización de varios festivales culturales y los llamados “concursos de estímulo a la creatividad”, que incluían exposiciones de pintura, cerámica y fotografía en donde participaban integrantes de las Empresas Mendoza (*Vencemos* n.º 186 1988; n.º 194 1990).

Por otra parte, en los periódicos, seminarios y encuentros de profesionales que se realizaban usualmente, Ravell consiguió en un nivel directivo medio promover la reflexión y la participación colectiva en torno a los programas que se desarrollaban (*Vencemos* n.º 132 1979). Sin embargo, este proceso tuvo como consecuencia no prevista que se abordaran del mismo modo nuevos problemas que afrontaron las empresas desde los años setenta. Así ocurrió en el VI Seminario de actualización profesional del Departamento social, al que asistieron

16 Ver *Venepal* 1984 (152, 162, 173, 201, 229, 271, 309).

70 personas vinculadas a las actividades de Trabajo Social del grupo a nivel nacional, en donde se evaluó el problema de la vivienda en áreas de concentración industrial como Valencia, Barquisimeto y Maracaibo; al mismo tiempo se presentaron diagnósticos y estudios sobre la problemática de rotación de personal y ausentismo laboral (*Vencemos* n.º 125 1978).

Las II Jornadas de Planificación y Administración de Recursos Humanos tuvieron 110 participantes que presentaron recomendaciones a los órganos de dirección con respecto a acciones a implementar dentro de las empresas, en ellas se evidenció la necesidad de mantener un mecanismo comunicativo y de relación constante entre las empresas del Grupo, a fin de compartir experiencias e informaciones relativas a la gestión de personal dentro de las mismas. Igualmente, se dieron discusiones sobre vivienda, guarderías infantiles y, nuevamente, acerca del ausentismo y la rotación (*Vencemos* n.º 132 1979). En su intervención como presidente del Comité de dirección, Manuel Acedo Mendoza se comprometió a llevar las inquietudes a instancias superiores y mencionó dificultades de productividad, escasez de recursos financieros y humanos, y otros factores que limitarían la posibilidad de dedicar atención y recursos a programas y sugerencias.

Después de más de 10 años de actividad al frente del Departamento social de las Empresas Mendoza, Carola Ravell participó activamente durante los años ochenta y hasta su deceso, en 1995, en el diseño y desarrollo de los programas que las Fundaciones Mendoza y la Fundación de Vivienda Popular orientaron hacia las comunidades.

### Conclusión

La industrialización venezolana se desarrolló en un ambiente de economía rentista y dependiente en donde el Estado fue un gran protagonista y el primer ente paternalista; en este contexto las grandes firmas industriales llegaron a hacer parte de un sistema creado para distribuir una serie de beneficios a los que aspiraba la sociedad. Eugenio Mendoza fue el empresario más representativo de esta etapa, época marcada por el crecimiento acelerado de las firmas sobre la base de apreciables beneficios y ventajas recibidas de parte del Estado.

Los altos márgenes de utilidades y las ideas de su líder con respecto al deber moral y el deseable funcionamiento del sistema económico hicieron que en el

Grupo Empresarial Mendoza se conformara el más completo sistema de asistencia y bienestar laboral del país; así mismo, que su dueño se convirtiera en el más decidido promotor de fundaciones y causas filantrópicas. Se trató así de responder a un entorno social en donde el empresariado quedó abocado a legitimarse y presentarse ante la sociedad con actos benevolentes.

El papel del Trabajo Social fue fundamental en este proceso, pues generó una serie de estructuras diferenciadas y altos niveles de organización en donde las secciones encargadas del bienestar tuvieron una destacada posición y autonomía dentro del esquema organizativo, ya que dependían directamente de las instancias superiores del grupo empresarial, presidencias o gerencias de firma. Los directivos eran profesionales con buena preparación y prestigio, dentro y fuera de la organización, que ocupaban sus cargos por periodos largos, con autonomía para desarrollar planes y que contaban con el apoyo de un equipo humano apreciable de trabajadoras sociales, demostradoras de hogar, nutricionistas y pedagogas.

A pesar del crecimiento económico, el cambio organizacional y técnico dentro de las firmas, por varias décadas el fundador y líder de la organización procuró mantener su presencia e influjo personal como elemento fundamental para que se dieran buenas relaciones con los trabajadores. Incluso chocando con procesos de modernización de su organización, y como parte de un discurso acerca de la mística de trabajo de sus empresas, quien fuera considerado líder paternalista y “caudillo industrial” no cesó de aleccionar a directivos y mandos medios sobre la necesidad de preservar los vínculos personalizados con los subordinados.

Con el tiempo se dio un proceso de institucionalización que hizo más compleja la estructura y condujo a la sistematización de las funciones de bienestar, aporte de las profesionales de Trabajo Social. En Empresas Mendoza se instituyó en los años cincuenta el Servicio social, que veinte años después se reestructuró para conformar el Departamento social, entidad con una posición destacada en el organigrama y secciones dedicadas a diferentes programas.

Es así como el Departamento social introdujo una nueva orientación del Trabajo Social, que en los años setenta confronta la lógica del paternalismo y hace

esfuerzos por reorientar las formas de asistencia que, tal como se veía, habían conducido a la pasividad y falta de participación de la mayoría de los trabajadores. Desde el esquema de la jerarquía de las necesidades de Maslow, parece suponerse que ya se han satisfecho las necesidades básicas y la motivación productiva solo se conseguiría fomentado la expresión del talento personal y la autorrealización de los empleados.

Esta nueva perspectiva de la asistencia fue significativa y se manifestó en las actividades de bienestar, lo que motivó reflexiones y cambios en las prácticas del Trabajo Social. El énfasis en la participación activa y la autorrealización de los empleados fue más notable debido a la profesionalidad y nivel de organización que habían alcanzado las áreas responsables, además, estuvo muy ligado al papel renovador y creativo de la destacada directiva Carola Ravell.

### Referencias bibliográficas

- Abravanel, Harry *et al.* 1992. *Cultura organizacional aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis Editores.
- ACEC (Asociación Civil Escuela Católica de Servicio Social). 1991. *Génesis del trabajo social industrial en Venezuela Vol. 5*. Caracas: Empresas Polar, I Jornada Latinoamericana de Bienestar Social en la Industria.
- Acedo Mendoza, Manuel. 1974. *Porque Eugenio Mendoza*. Caracas: Gráficas Armitano.
- Alarico, Carlos. 2006. *Eugenio Mendoza*. Caracas: Biblioteca Biográfica Venezolana, Editora El Nacional Caracas.
- Álvarez, Pedro. 1943. *La higiene social en Venezuela (contribución a su estudio)*. Caracas: Tipografía Agencia Musical.
- Aurrecochea, José. 1966. *Nace una organización mis primeros años de trabajo con Eugenio Mendoza 1926-1966*. Caracas: Talleres Gráficos Ituarte.
- Barrantes, César. 2004. “La innovación ¿en o del trabajo social?”. *Revista Costarricense de Trabajo Social* n.º 16: 107-122. San José Costa Rica.
- Bautista, Diego. 1993. *Pueblo y petróleo en la política venezolana del siglo XX*. Caracas: Monte Ávila Editores Latinoamericana.
- Bendix, Reinhard. 1966. *Trabajo y autoridad en la industria. Las ideologías de la dirección en el curso de la industrialización*. Buenos Aires: Eudeba.
- Bergquist, Charles. 1988. *Los trabajadores en la historia latinoamericana. Estudios comparativos de Chile, Argentina, Venezuela y Colombia*. Bogotá: Siglo XXI.
- Berti, Zaira. 1995. “Aportes de Carola Ravell al Trabajo Social industrial en las empresas del grupo Mendoza”. *Carola Ravell (1919-1995) homenaje en su recuerdo*. Caracas: Fundación Eugenio Mendoza.
- Camacho, Oscar. 2007. *Eugenio Mendoza Goiticoa. Empresario social de la vivienda popular en Venezuela*. Caracas: Editorial FVP.
- Creole Petroleum Corporation. 1953. *Conferencia sobre relaciones humanas*. Caracas: Creole Petroleum Corporation.
- EM (Empresas Mendoza). 1976. *50 años de las Empresas Mendoza*. Caracas: Fundación Mendoza Caracas.
- Fundación Polar. 1997. “Eugenio Mendoza”. *Diccionario de Historia de Venezuela*. Caracas: Fundación Polar.
- Gabaldón, Arnold. 1965. *Una política sanitaria*. Caracas: Ministerio de Sanidad y Asistencia Social.
- Góngora, Amelia. 1952. *Semblanzas venezolanas*. Barcelona: Ediciones Góngora.
- Graces, Pedro. 1986. *Ideario y acción de un venezolano. Eugenio Mendoza 1906-1979*. Caracas: Fundación Eugenio Mendoza.
- Jaen, Gustavo. 1987. *Eugenio Mendoza Apuntes para una interpretación*. Caracas: Ediciones Centauro.
- Karl, Lynn. 1997. *The paradox of plenty oil booms and Petro-States*. Berkeley: University of California Press.
- Kocka, Jürgen. 2002. “Problemas y estrategias de legitimación de los empresarios y cuadros directivos en el siglo XIX y comienzos del siglo XX”. *Historia social y conciencia histórica*. Madrid: Marcial Pons.
- Koenke, Herbert. 2006. “El petroestado paternalista y la nación peticionista”. *Cuando el Estado empobrece a la nación*. Caracas: Fundación Venezuela Positiva.
- Márquez, Trino. 1997. “López Contreras: el primer programa social”. *Revista venezolana de economía y ciencias sociales*, n.º 4: 67- 90. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Méndez Rivas, Charo. 2003. *Responsabilidad social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX*. Caracas: Strategos Consultores.
- Naím, Moisés. 1989. “La empresas privada en Venezuela: ¿Qué pasa cuando se crece en medio de la riqueza y la confusión?”. *El Caso Venezuela: una ilusión de armonía*. Ramón Piñango y Moisés Naím (Comp.) Caracas: IESA.
- Naím, Moisés. 1989. *Las empresas venezolanas: su gerencia*. Caracas: Ediciones IESA.
- Pietri Uslar. s. f. *Semblanza de Eugenio Mendoza Goiticoa*. Caracas: Universidad Metropolitana.

- Polanco, Alcántara. 1993. *Eugenio Mendoza. Un destino venezolano*. Caracas: Fundación Eugenio Mendoza.
- Ravell Carola. 1956. "Actualidad de las ideas de Federico List". *Investigación Económica*, Vol. 16, n.º 1:125-154. Ciudad de México: Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ravell Carola, Piñango Ramón y González Giovanna. 1969. *El desarrollo de la comunidad como técnica de inducción del cambio social*. Caracas: Fondo Editorial Común.
- Ruíz, Lila. 2002. "Sesenta años del trabajo social en Venezuela". *Revista venezolana de análisis de coyuntura*, Vol. VIII, n.º 1. Caracas. Universidad Central de Venezuela.
- Sanguinetti, Yolanda. 1995. "La estrategia del cambio social y el desarrollo de la comunidad". *Carola Ravell (1919-1995) homenaje en su recuerdo*. Caracas: Fundación Mendoza.
- Schein, Edgar. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Suárez, Figueroa. 1983. *Programas políticos venezolanos de la primera mitad del siglo XX*. Vol. 2. Caracas: Colegio Universitario Francisco Miranda.
- Tinker Salas, Miguel. 2006. "Cultura, poder y petróleo: campos petroleros y la construcción de ciudadanía en Venezuela". *Espacio abierto*, n.º 15:343-367. Maracaibo: Asociación Venezolana de Sociología.
- Troconis, Teresa. 1946. *Divulgaciones sobre Servicio Social*. Caracas: s. i.
- Valero, Edgar. 2013. "Paternalismo empresarial en la industrialización de Colombia y Venezuela" (Tesis de doctorado en Historia, Universidad Nacional de Colombia).
- Venepal. 1984. *30 años de vida 1954-1984*. Caracas: C. A. Venezolana de Pulpa y Papel.

### Entrevistas

- Luisa Helena Mendoza, Caracas, julio 2007.
- Luisa Acedo, Caracas, agosto de 2007.
- Gustavo Vollmer (padre), Caracas, septiembre 2007.

### Boletines y revistas empresariales

- Líneas*. 1956 – 1961. Electricidad de Caracas. Caracas.
- Producción*. 1943 – 1954. Caracas.
- Vencemos*, Venezolana de Cementos. 1956 – 1990. Caracas: Empresas Mendoza.