

# Alberto Krygier: entre la administración de empresas y el deber cívico\*

Alberto Krygier: Between Business Administration and Civics Duty

David Ruiz Chataing<sup>1</sup>

Universidad Metropolitana-Unimet

Correo: [daruiz@unimet.edu.ve](mailto:daruiz@unimet.edu.ve)

## Resumen

Alberto Krygier es un cubano-venezolano especializado en negocios, gerencia y administración de empresas. Estudió, Economía, Contaduría Pública, Derecho y se dotó de una sólida cultura científica y humanística desde la cual investigó la realidad latinoamericana y venezolana. Estudiamos su concepto de gerencia, desarrollo, eficacia y justicia social. Igualmente exponemos sus diagnósticos de la situación económica, social y política venezolana. Krygier reconoce los logros del país gracias a los recursos que facilitó la explotación petrolera. Venezuela salió del atraso y del estancamiento gracias a las inversiones en el área de los hidrocarburos. Además, elogia los avances del país a partir del establecimiento de la democracia. Pero luego de un acelerado crecimiento y logros institucionales la nación se estancó. Desde mediados de los setenta del siglo XX, el aparato productivo se estancó. Se agotaron tanto el rentismo petrolero como el modelo económico de Industrialización por Sustitución de Importaciones. Hay que ir hacia el cambio, hacia un conjunto de reformas. Desregular la economía, privatizar empresas públicas deficientes, fortalecer las instituciones democráticas mediante el mejoramiento de la representatividad y la descentralización. Si no se realizan las transformaciones pueden colapsar la economía y la democracia.

## Palabras clave

Alberto Krygier, Venezuela Siglo XX y XXI, Liberalismo, Democracia.

---

\* **Recibido: 26.02.2023 / Aprobado: 19.11.2023.**

<sup>1</sup> Licenciado en Historia, egresado de la Escuela de Historia de la UCV (1989), Magister Scientiarum en Historia de Venezuela Republicana (2000) también de la UCV, Doctor en Historia (2005) de esta misma casa de estudios. Profesor Titular Jubilado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertad-Instituto Pedagógico de Caracas (UPEL-IPC); Ha impartido la docencia en la Universidad Metropolitana, La Universidad Católica Andrés Bello y en la Universidad Central de Venezuela. Ha publicado, entre otras obras: *La controversia centralismo-federalismo en la prensa venezolana del siglo XIX: 1864-1899* (2001), *Hojas Sueltas Venezolanas del siglo XIX* (2001), *La Independencia de Hispanoamérica* (2005) *Historia Intelectual de Venezuela* (2011) *Historia de las Ideas en Venezuela (Estudios Breves)* y las biografías de *Ignacio Andrade* (2005) y *Francisco Linares Alcántara* (2008) y *Miguel José Sanz* (2011) para la Biblioteca Biográfica Venezolana de El Nacional, en coedición con el Banco del Caribe.

## Abstract

Alberto Krygier is a Cuban-Venezuelan specialist in business, management, and administration. He studied Economics, Public Accounting, and Law, and acquired a solid scientific and humanistic foundation, from which he examined Latin American and Venezuelan realities. This study explores Krygier's concepts of management, development, efficiency, and social justice. Additionally, it presents his diagnoses of the economic, social, and political conditions in Venezuela. Krygier acknowledged the country's achievements, which were facilitated by oil exploration resources. Venezuela emerged from its backwardness and stagnation through investments in hydrocarbons. He also praised the country's progress following the establishment of democracy. However, after a period of rapid growth and institutional achievements, the nation stagnated. Since the mid-1970s, the productive sector has stagnated. Both oil rentierism and the Import Substitution Industrialization model have been exhausted. Krygier argued that change is necessary along with a set of reforms: deregulating the economy, privatizing inefficient public enterprises, and strengthening democratic institutions by improving representativeness and decentralization. Without these transformations, both the economy and democracy may collapse.

## Key words

Alberto Krygier, 20th and 21st Century Venezuela, Liberalism, Democracy.

## Introducción

En las próximas páginas estudiaremos las ideas económicas, sociales y políticas del cubano-venezolano Alberto Krygier. Desde una perspectiva liberal y gerencial, aborda la realidad venezolana al señalar que para continuar su proceso de modernización, el país tiene que adecuarse a los retos de la globalización. La nación se encuentra con una economía estancada desde mediados de los años setenta del siglo XX y a un sistema democrático anclado al populismo, estatismo, asistencialismo y paternalismo. En economía, Venezuela debe desregular su aparato productivo para que se desaten las fuerzas económicas que generen riqueza y prosperidad. Para esto, necesario estimular las inversiones nacionales y extranjeras, permitir que las empresas innoven y así generen prosperidad para sacar al país del desempleo, inflación, pobreza y la marginalidad. Hay que aumentar la productividad y la competitividad del parque industrial nacional. Se necesita educar a los trabajadores en la manufacturación con alto componente tecnológico. En política se debe despartidizar la administración pública, establecer el voto uninominal y conducir hacia una mayor eficiencia del aparato del Estado. Este debe concentrarse en mejorar la educación, la salud y la infraestructura para que los emprendedores

generen bienes y servicios y con sentido de responsabilidad social, apoyar las políticas públicas de redistribución del ingreso.

El cambio no sólo es económico, social y político, también es cultural resaltando el esfuerzo, el trabajo, la responsabilidad y la ética. Dentro de una noción de calidad total, la idea es ir más allá de las ganancias y ofrecer bienes y servicios de calidad. Trabajar en equipo, laborar con sentido de grandeza para que el país resuelva sus complejos problemas y alcance la completa democracia, la prosperidad y el desarrollo.

## I

Alberto Krigier es un cubano, de origen judío, que nació en La Habana, el 17 de abril de 1934. Falleció en Caracas, el 10 de julio de 2017. En su tierra natal se graduó de Abogado y de Contador Público. En los años sesenta, se traslada a Venezuela escapando de la persecución contra las fuerzas democráticas llevadas a cabo por la dictadura de Fidel Castro. En Venezuela, obtuvo el título de Contaduría Pública. Realizó estudios de Maestría en la Escuela de Postgrado en Administración de Negocios de Tulane University. Dirigió despachos de abogados internacionales y nacionales.

En el área de la gerencia, fue Canciller para las Américas de la Academia Internacional de Gerencia, y, en 1994, es miembro de la Academia Mundial de Arte y Ciencia. Presidió la Asociación Venezolana de Ejecutivos, el Comité Panamericano del Consejo Mundial de Gerencia (PACCIOS) y en 1993, el Consejo Mundial de Gerencia (CIOS).

Figuró como presidente de la Comisión de Productividad de Fedecámaras y miembro de sus comisiones de Economía y Exportaciones. Integró la Junta Directiva de la Cámara Venezolana Americana de Comercio e Industria (VENANCHAM), de la Cámara Británica de Comercio y se desempeñó como Tesorero del Capítulo Venezolano del Consejo Interamericano de Comercio y Producción (CICYP) y de la Fundación Conciencia Activa. También fue miembro de la Junta Directiva de la Unión Israelita de Caracas. Fue conferencista Internacional y organizador de instituciones, tales como la “Sociedad Mundial del Futuro Venezuela”, establecida con el fin de una reflexión de largo plazo sobre el país.

Trabajó como profesor en la Universidad Central de Venezuela (UCV), la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), la Universidad Metropolitana de Caracas (UNIMET) y Universidad de Tulane, que se encuentra en Estados Unidos.

Articulista de las revistas Número, Resumen, Semana y Zeta; y de los periódicos El Diario de Caracas, El Universal y El Nacional. Recibió múltiples condecoraciones mediante las cuales se le reconoció su dedicación y su trayectoria por el bien público.

Se dotó de una sólida formación en cuestiones de gerencia, economía, asuntos jurídicos y negocios. Igualmente cultivó el área humanística y científica. Alberto Krygier era partidario de que la teoría guía la acción. Sus trabajos siempre vienen precedidos por una elaboración conceptual sobre el tema que va a tratar. Respecto de la gerencia<sup>2</sup> definía esta disciplina como el ámbito en el cual se hacían eficientes las organizaciones. Estas podían ser una empresa, la sociedad, el Estado, el problema de la marginalidad<sup>3</sup>, etc. Se necesitan liderazgo y gerencia para administrar cualquier organización. El liderazgo entusiasma, da rumbo y dirección. La gerencia hace un uso eficiente de los recursos para alcanzar las metas trazadas. Venezuela requiere ampliar su cultura gerencial para salir de los múltiples problemas que la agobian. Y se requiere discusión y consenso para trazar los objetivos deseados<sup>4</sup>.

La aplicación de estas herramientas científicas se hace con el objetivo de alcanzar la eficiencia social. Krygier la define como: "...el uso inteligente de los recursos internos, orientados hacia el máximo bienestar posible de la población, lo cual supone la reducción de desigualdades, la preservación de las libertades individuales y el imperio de la justicia"<sup>5</sup>. En el fondo la eficiencia social depende de la conducta de los funcionarios públicos; es un problema cultural. Para mejorarla tienen que haber acuerdos entre sector público y privado; entre Estado y sociedad civil. Entre todos los ciudadanos.

---

<sup>2</sup> Alberto Krygier recomienda para el tema de la gerencia los libros de Víctor Guédez. Entre ellos: *Aprender a aprender. De la gerencia del conocimiento a la ética de la sabiduría*. Caracas. Editorial Planeta Venezolana, 2003; *La ética gerencial. Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas*. Caracas: Editorial Planeta Venezolana, S.A., 2004; *Liderar, emprender y gerenciar la crisis*. Caracas: UCAB, Konrad Adenauer Stiftung, 2019.

<sup>3</sup> Para un enfoque gerencial del problema de los excluidos sociales: Carlos Zuloaga Oropeza. *La marginalidad sin tabúes ni complejos: una propuesta urgente para un país dividido*. Caracas: Carlos Zubillaga Oropeza, 2000,

<sup>4</sup> Alberto Krygier, *Cultura Corporativa y desarrollo empresarial*, pp. 29-31.

<sup>5</sup> *Ibidem*, p. 78

Una noción fundamental en su andamiaje intelectual es el de desarrollo. Cuando nos referimos al término de desarrollo integral se refiere a: "...las posibilidades de una sociedad para evolucionar"<sup>6</sup>. Entonces podemos decir que desarrollo es que una sociedad sepa cómo utilizar sus recursos. Es un proceso requerido para que la comunidad incremente sus posibilidades para satisfacer sus necesidades. La institución ideal para construir el desarrollo es la empresa. El empresario con su espíritu de innovación vence los obstáculos para generar riqueza y prosperidad; el dirigente empresarial y el político tienen en común la visión de largo plazo para poseer sentido de las metas y el rumbo a tomar. Necesitamos un mejor y más amplio desarrollo para enfrentar la pobreza crítica, enriquecer la educación<sup>7</sup>, la salud, la dotación de viviendas; para incrementar la infraestructura productiva, la producción nacional y la productividad global. La sociedad venezolana necesita un mayor desarrollo para estabilizar su sistema democrático. Se requiere de un liderazgo nuevo en todos los niveles sociales; promover un nuevo empresario y mejorar las políticas públicas<sup>8</sup>.

Otro concepto fundamental para entender las ideas de Alberto Krygier, es el de "justicia social". En el Simposio Internacional de Educación para la paz, celebrado el 4 de junio de 1985, en el Hotel Caracas Hilton, afirma que un elemento esencial para alcanzar la paz es disminuir todo lo posible la desigualdad. Esto se alcanza en el marco de sistemas democráticos en los cuales podamos producir y trabajar. La justicia social no se puede alcanzar con violencia, la igualdad impuesta destruye la libertad, pues toda situación opresiva es injusta. La igualdad absoluta es un ideal imposible: los hombres son distintos en capacidad, habilidad, en facultades y en condiciones tanto físicas como intelectuales. La única igualdad posible, es aquella en que todos contemos con las condiciones mínimas para desarrollar nuestras capacidades. Algunos sostienen que se logra la igualdad al quitarles a los que tienen para dar a los que no tienen; pero eso terminaría en desatar el caos y la violencia, volviendo así a crear otra situación injusta. Sin

---

<sup>6</sup> *Ibidem.*, p. 46

<sup>7</sup> Sobre el tema educativo se pueden ver los libros de José Luis Cordeiro. *Benezuela vs. Venezuela: el combate educativo del siglo*. Caracas: CEDICE, 1998 y *Desafío latinoamericano... y sus cinco grandes retos: educación, sociedad, economía, política, ecología*. Caracas: M Graw.Hill, 1995.

<sup>8</sup> *Ibidem.*, pp.47-49

embargo, se conviene en que hay que disminuir la desigualdad para establecer paz, armonía y un nivel aceptable de justicia social<sup>9</sup>.

Alberto Krygier dentro de su proceso de clarificación conceptual, realiza definiciones de tipo ético-filosóficas. Expone en su discurso inaugural del *Foro Venezuela democracia, desarrollo económico y evolución social*, del 28 de abril de 1982, su punto de vista desde donde aborda la realidad. La idea que tiene Krygier del hombre está vinculada a la idea de libertad vista desde todas sus facetas. Esta libertad se sustenta sobre dos cimientos: la economía capitalista y el sistema político democrático. El capitalismo pone el énfasis en la productividad, en la economía de mercado, en la competencia. El régimen democrático le da gran valor a la elección, participación, cooperación, la igualdad y la fraternidad. Estas fuerzas marcan el ritmo ascendente de nuestra sociedad, pero para que ambas se muevan en la misma dirección se requiere entendimiento y consenso<sup>10</sup>.

Expone en numerosas oportunidades su concepto de democracia. Siendo más que la presencia de varios partidos y el sufragio libre o el respeto a las minorías y las garantías individuales. La democracia requiere de participación de la sociedad civil, que no existan diferencias económicas y culturales entre la población. Exige una economía libre para garantizar la generación de riqueza<sup>11</sup> e incluye la separación e independencia de poderes; transparencia de las actividades gubernamentales; libertad de expresión y prensa; reconocimiento de todas las instancias de la autoridad civil legítima y el respeto al Estado de Derecho. La democracia es una forma de vida que requiere de alta moralidad individual y social; es descentralización, participación ciudadana. La indiferencia, la apatía y el conformismo son poderosos enemigos de la democracia<sup>12</sup>.

Con este andamiaje intelectual, Krygier aborda la realidad venezolana. En el discurso inaugural del *VIII Congreso Venezolano de Ejecutivos Gerencia 92*, realizado en Caracas el 16 de noviembre de 1992, afirma que en Venezuela y América Latina urgen un conjunto de reformas y cambio de mentalidad. La crisis de la deuda externa latinoamericana de los ochenta, las

---

<sup>9</sup> *Ibidem.*, pp. 239-243

<sup>10</sup> *Ibidem.*, pp. 404-407

<sup>11</sup> Alberto Krygier, *La década sin rostro. Análisis Estratégicos (2000-2011)*, p. 20.

<sup>12</sup> *Ibidem.*, pp. 143-145

transformaciones de las economías de Estados Unidos e Inglaterra bajo los mandatos de Ronald Reagan y Margaret Thatcher, la apertura de Gorbachov, el posterior colapso de la Unión Soviética y la caída del muro de Berlín, el llamado “Consenso de Washington”, gritaban a favor de las libertades económicas y políticas<sup>13</sup>. Krygier puntualiza:

“Liberar la economía de regulaciones paralizantes, crear las condiciones para que funcionen apropiadamente el mercado y la política de privatizaciones, son estrategias destinadas a hacer cambiar las sociedades sometidas a la tutela de un sistema político disfuncional y que se mueven sobre valores que no tienen validez hoy”<sup>14</sup>.

Hay que cambiar las estructuras y hay que luchar contra elementos históricos y culturales (corrupción, apatía) que obstaculizan el cambio.

El rentismo petrolero y la Industrialización por sustitución de importaciones contribuyeron a sacar a Venezuela del atraso y del aislamiento. No obstante, desde mediados de los años setenta del siglo XX estas políticas y prácticas económicas se agotaron. Pareciera ser que del sistema mismo no saldrán las soluciones. Hacen falta un nuevo liderazgo que esté más a tono con los tiempos. Hay que avanzar en la cultura de evaluar el trabajo de las autoridades y de las empresas que regenta el Estado; hacer cotidiana la rendición de cuentas. Mediante esta se pueden sacar del sistema a los elementos menos idóneos e ir configurando un gobierno y una sociedad dirigida por los mejores.

Krygier se pregunta ¿Venezuela está en crisis? El mismo se responde. El crecimiento económico se encuentra a niveles inferiores a los de los años sesenta; la investigación y el desarrollo científico-tecnológico es inferior al recomendado por la UNESCO para países en desarrollo; la productividad es baja y las trabas y controles del Estado impiden el funcionamiento eficaz de la economía<sup>15</sup>. Según los indicadores del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Índice de Desarrollo Humano (IDH) en 1975 Venezuela tenía un IDH de 0,715 superior al de Brasil que era 0,643; mientras Venezuela se mantuvo estancada, Brasil progresó y para el 2001 se emparejó con nosotros; en 1990 Venezuela estaba en el puesto 44 y

---

<sup>13</sup> Rafael Arráiz Lucas, *Pedro Tinoco: epicentro y cambio*, pp. 115-116

<sup>14</sup> Alberto Krygier, *Cultura corporativa y desarrollo empresarial*, p. 456.

<sup>15</sup> Alberto Krygier, *Cultura corporativa y desarrollo empresarial*, pp.198-200

para 2001 había descendido al puesto 69<sup>16</sup>. En 1991, los países emergentes -Corea del Sur y Singapur-, tenían un PIB per cápita similar a Venezuela. En 2003 nos superaron con creces. Es decir, las estadísticas internacionales indican que Venezuela no crece, está estancada<sup>17</sup>.

No debemos imitar los modelos económicos de otros países, de los exitosos. Pero sí conocer cuáles son las claves de sus avances: “La gran mayoría obtiene su prosperidad de factores de productividad; investigación y desarrollo; canales internacionales de mercado; incentivos a la inversión extranjera y nacional; inversión agresiva en infraestructura y en la capacitación de sus recursos humanos; modernas y eficientes instituciones y la mejor tecnología disponible en el mercado global”<sup>18</sup>.

Para Krygier en texto que funge como suerte de manifiesto económico, “Gerenciar la crisis”, publicado en la revista *Número* de Caracas del 8 de junio de 1985, y como folleto, ante la crisis hay que fomentar el esfuerzo y la creatividad. Por el contrario, el modelo que ha prevalecido en los partidos políticos es el estatismo. Éste incidió en el sector privado, una sociedad civil débil y entes públicos corruptos e ineficaces. Debemos transformarnos de la sociedad controlada por el Estado a la sociedad autorregulada. Hay que ir hacia un cambio cultural con fuerte presencia de la gerencia. El triunfo económico se basa en la reducción de los costos (mediante eficiencia y productividad), el incremento de oportunidades y beneficios en el extranjero (mediante la eficacia y la ventaja competitiva). El logro económico debe ir acompañado con una política de redistribución de la riqueza. Hay que formar una coalición de empresarios, trabajadores y gerentes. El Estado por su parte debe desregular, fomentar y proteger los derechos. El sector privado debe ser el gran protagonista del cambio y debe moverse con el sentido de la responsabilidad social, haciendo necesaria la existencia de un reparto de funciones. El sector público debe responder por la salud, la educación y la ecología; a la vez, el sector privado debe encargarse de la producción de bienes y servicios, empleo e inversión. Todo esto debe funcionar regido por normas establecidas y empleadas, un Poder Judicial cuyo norte sea los derechos de los ciudadanos. Se necesita el funcionamiento de un consenso entre empresarios, obreros y gobierno; sector público y privado para así construir una estrategia nacional, esto con el

---

<sup>16</sup> Alberto Krygier, *La década sin rostro. Análisis estratégicos (2000-2011)*, pp. 49-51

<sup>17</sup> *Ibidem.*, p. 224

<sup>18</sup> *Ibidem.*, p. 274

objetivo de restablecer las libertades económicas. En función de este plan se necesita fortalecer el Poder Legislativo y el Poder Judicial, hacer reformas en el sistema electoral para darle más participación al electorado y para una mejor selección de los representantes. De esta manera, formar los recursos humanos necesarios y justos, puesto que la gente es el medio y el fin. Poseer un sentido de grandeza y orgullo que nos dirige a la evolución de la nación hacia mejores destinos. A su vez, hay que hacer prevalecer las políticas y los valores de esfuerzo, eficiencia, eficacia y ética. Puesto de este modo, la grandeza vendrá a los ciudadanos<sup>19</sup>. Es necesario construir una comunidad productiva ésta: “...estará basada en valores superiores, en misiones, objetivos, estrategias y estructuras que promuevan el desarrollo humano, la cooperación solidaria y el respeto a la dignidad humana, el más profundo sentido del trabajo y el interés común, defendido por todos como un deber y una obligación cívica y moral”<sup>20</sup>. Esto se encuentra dentro del concepto de calidad total<sup>21</sup> desarrollado inicialmente por los japoneses.

Con motivo de las elecciones presidenciales de 1988, Krygier expone cuáles deben ser las características del próximo Presidente de la República: el futuro presidente debe tener una visión global de la sociedad venezolana y sus problemas; debe movilizar la sociedad y solucionar sus problemas públicos y así hacer crecer su prestigio; debe establecer una jerarquía sobre los intereses de la nación; buscar equilibrios entre los diferentes sectores; iniciar coherentes políticas públicas; movilizar a las fuerzas sociales en torno a su programa. Para esto necesita asesoramiento calificado dado por consejeros, cooperación y organización apropiada en conjunto a una estrategia comunicacional efectiva<sup>22</sup>. Para comenzar los cambios, hay que dismantelar el despacho presidencial existente.

Krygier insiste en que para salir de la crisis, hay que construir una economía sana. Ésta se sustenta en la iniciativa privada con responsabilidad social<sup>23</sup> y el funcionamiento del mercado

---

<sup>19</sup> Alberto Krygier, *Cultura corporativa y desarrollo empresarial*, pp. 187-197

<sup>20</sup> Alberto Krygier, *Ibidem.*, p. 63

<sup>21</sup> Sobre calidad total, entre muchas publicaciones, dos libros de José Ramón Solano: *¿Qué es calidad total?* Caracas: Panapo, 2001 y *Calidad total en la gerencia pública*. Caracas: Universidad Metropolitana, 2009.

<sup>22</sup> Alberto Krygier, *Ibidem.*, pp. 96-98.

<sup>23</sup> Ver al respecto: Emeterio Gómez, Víctor Guédez e Italo Pizzolante. *Tres visiones de la Ética y la responsabilidad Empresarial en la Empresa del Siglo XXI*. Caracas: Profranquicias, 2008; Víctor Guédez *Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial. El aporte de la empresa al capital social*. Caracas: Editorial Planeta Venezolana, S.A., 2006, del mismo autor: *Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial*. Caracas: Editorial Planeta Venezolana, S.A., 2008 y *Responsabilidad Social Empresarial. Visiones complementarias. Hacia un modelaje social*. Caracas: Venamcham, 2010.

como mecanismo auto regulador. Para establecer los mecanismos de regulación de los precios y de la inversión, se necesitan las libertades económicas. Las industrias básicas se tienen que manejar con criterios gerenciales, mientras las políticas públicas que afectan la economía deben ser diseñadas con un espíritu de cooperación y concertación. Estas políticas no deben ser un obstáculo para movilizar los recursos internos<sup>24</sup>.

Krygier reconoce que el país avanzó a partir del auge del petróleo. Ese fue el gran cambio económico y social. El cambio político acaece a partir del 23 de enero de 1958. La democracia ha significado justicia social, participación ciudadana en la elección de sus gobernantes, la convivencia pacífica, la formación de una opinión pública, el pluralismo de las ideas y los intereses. También ha creado conciencia cívica, libertades individuales y la preservación de un Estado de Derecho. Sin embargo, en tiempos recientes el liderazgo, político, el Estado y los partidos políticos se han desfasado debido precisamente a los cambios producidos. Siguen operando con los mecanismos surgidos a partir de 1958. El crecimiento de la población indujo cambios: los pequeños abastos fueron sustituidos por los supermercados; se masificó la educación; se ha transformado la economía, sobre todo el sector privado. La sociedad pide cambios: el papel del Estado, mayor representatividad de los cuerpos deliberantes, reestructurar el papel de los partidos políticos y mejorar la eficiencia de las políticas públicas sobre la base de una gerencia pública efectiva. Hay que elaborar una agenda estratégica y un programa donde se recojan las reformas necesarias para los tiempos actuales. Todo esto orientado a una transformación de la economía con una mayor integración del Estado y la sociedad civil. El liderazgo debe que estudiar las tendencias globales, llegar a acuerdos acerca de los cambios básicos y así llegar a un nuevo consenso<sup>25</sup>.

La Reforma del Estado es esencial en estos cambios a los que se aspiran. El Estado venezolano es el gran productor, empleador, financista e inversionista, pero esa función de eje y motor central de la actividad económica se ha agotado. El problema del Estado no es que sea grande o pequeño, sino que es ineficiente<sup>26</sup>. El supremo ente público está conformado por una heterogénea gama de organismos sin plan ni dirección. En el más alto nivel, incluyendo las

---

<sup>24</sup> Alberto Krygier, *Ibidem.*, pp. 112-113

<sup>25</sup> *Ibidem.*, pp. 75-77

<sup>26</sup> *Ibidem.*, p. 216

empresas petroleras<sup>27</sup>, hay cultura organizacional y gerencial. Mientras que en los niveles más bajo se encuentra en situación de desastre: salud, educación, justicia. No podemos encontrar en el Estado Venezolano un pensamiento central que de sentido y dirección a las actividades, tan solo hay débiles mecanismos de control, supervisión y la rendición de cuentas. Hay una gran distancia entre los niveles de planificación y ejecución<sup>28</sup>. Se requiere cambiar los valores y conductas, habiendo una crisis de legitimidad en la entidad estatal, así como de confianza y competencia. Si el Estado no recupera un sentido de rumbo y dirección, se profundizará el deterioro y los conflictos. Se debe despartidizar la administración de justicia, incorporar la gerencia en la administración pública, pensar al país al largo plazo y mayor participación de los movimientos sociales en las actividades públicas. Las soluciones no vendrán de manera milagrosa con tan solo desearlas, precisa de trabajo con criterios claros, esfuerzo y voluntad<sup>29</sup>.

Para que generar crecimiento en la economía, enrumbarnos hacia el desarrollo, es necesario el aumento de nuestra productividad<sup>30</sup>. Este es un tema abundantemente tratado por Krygier. La productividad se aumenta con esfuerzo, capital, tecnología, maquinarias, organización y sistemas gerenciales. Se requiere de imitar los recursos humanos como han sido planteados en Japón y Taiwan, adiestrando en la manufactura de productos de alta complejidad tecnológica; producir un consenso del país que necesitamos entre todos los sectores sociales, el Estado y la Sociedad Civil, detectar las trabas a los cambios en el plano histórico, cultural y hasta psicológico<sup>31</sup>. Al aumentar la productividad a largo plazo, aumentará el empleo, mejorará el poder adquisitivo de los salarios y la solvencia y rentabilidad de las empresas<sup>32</sup>.

Los años de los diagnósticos pasaron; los intentos de solución, como el “Gran Viraje” del segundo Gobierno de Carlos Andrés Pérez fracasó y el país optó por el mesianismo, el autoritarismo y el populismo. Se inició un nuevo proceso político y económico a partir de 1999.

---

<sup>27</sup> Sobre el tema petrolero entre muchas publicaciones: José Luis Cordeiro. *El gran tabú venezolano: la desestatización y democratización del petróleo*. Caracas: CEDICE, 1997; José Ramón Solano. *Petróleo y energía: una visión energética*. Caracas: Universidad Metropolitana, 2006; Juan Carlos Sosa Azpúrua, Inés Rohl Solovioff, Martín Duran García. *Abc del petróleo y la energía*. Caracas: Grupo Petróleo YV, 2010.

<sup>28</sup> Alberto Krygier, *Ibidem.*, pp. 69-71

<sup>29</sup> *Ibidem.*, pp.59-62

<sup>30</sup> Sobre un enfoque sistémico y multidisciplinario referido a la creación de riqueza. Ver: Klaus Jaffé. *Riqueza de las naciones: una visión multidisciplinaria*. Caracas: Universidad Simón Bolívar, 2007.

<sup>31</sup> Alberto Krygier, *Ibidem.*, p. 33

<sup>32</sup> *Ibidem.*, p. 32

Krygier siguió apoyando a las empresas para que tuvieran mejor administración y se adaptaran a los nuevos tiempos de globalización y competitividad. Siguió esforzándose por construir un nuevo liderazgo político y empresarial. Pero en el país, adentrado en el siglo XXI, prevalece un clima de crispación parecido a los tiempos previos a la guerra civil española. Se esgrime desde el poder la doctrina de Carl Schmitt: amigo-enemigo. Se ha perdido la confianza en las instituciones y las políticas públicas erradas agravan el malestar nacional. Para colmo, el Presidente de la República: “admite ser partidario del obsoleto sistema marxista que ha fracasado estruendosamente en todos los países del mundo y que nos trae el recuerdo de los bárbaros e inhumanos regímenes comunistas de Mao y Stalin”<sup>33</sup>, Alberto Krygier no fue un neutral asesor de empresas, se dedicó a equilibrar su trabajo privado de asesor de empresas, de líder empresarial, con la valiente denuncia de la demolición de la República Liberal de Venezuela. No estuvo sólo en esa lucha. Importantes intelectuales nacionales denunciaron a la “Revolución Bolivariana”: Germán Carrera Damas, Manuel Caballero, Teodoro Petkoff y Moisés Naim. Éste último, desde sus escritos en la prensa internacional, también denunció el camino de desastre económico y autoritarismo que mostraba el “Socialismo del Siglo XXI”<sup>34</sup>.

## Conclusiones

Alberto Krygier, asesor empresarial e intelectual con compromiso republicano aborda la realidad con elevación teórica y conceptual. La teoría guía la investigación del mundo. En ese sentido, define lo que es gerencia, eficiencia social, democracia, desarrollo y justicia social. Igualmente adelanta su postura ético-filosófica: se identifica con el ideario liberal. Dos fuerzas sustentan la libertad: el capitalismo y la democracia. El sistema económico capitalista nos habla de productividad, competitividad y prosperidad; la democracia de elección, cooperación, garantías ciudadanas, libertad de expresión y pensamiento.

Krygier hace el diagnóstico de la realidad nacional. En lo económico el país está estancado desde los mediados de los setenta del siglo XX; en lo político, el Estado es ineficiente, corrupto y poco representativo. Necesita realizar grandes cambios, adaptando el país a los nuevos retos del mundo. En lo económico: hay que abandonar el estatismo, desregular la economía para desatar

---

<sup>33</sup> Alberto Krygier, *La década sin rostro. Análisis Estratégicos*, p.316

<sup>34</sup> Moisés Naim, *Repensando el mundo*, pp. 218-254

las fuerzas productivas, la producción de bienes y servicios y con ellas la prosperidad, la distribución del ingreso y la justicia social. Fomentar las inversiones extranjeras y nacionales, mejorar la productividad y la competitividad de nuestro parque industrial para conquistar los mercados internacionales. En política: hacer al Estado y a las políticas públicas más eficientes; privatizar las empresas públicas quebradas, establecer el voto uninominal y el control de los representantes por los ciudadanos. Fortalecer la sociedad civil, el voluntariado y conectar la suprema entidad pública con los movimientos sociales. Estos cambios son más que necesarios, pues de no realizarse, la sociedad venezolana pudiera ir hacia un colapso económico y de su sistema democrático.

## **Bibliografía**

Arráiz Lucca, Rafael. *Pedro Tinoco: epicentro y cambio*. Caracas: Academia de Ciencias Políticas y Sociales, 2021.

Krygier, Alberto. *Cultura corporativa y desarrollo empresarial*. Caracas: Alberto Krygier, 1973.

----- . *La década sin rostro. Análisis Estratégicos (2000-2011)*. Caracas: Alberto Krygier, 2012.