

Los 35 años de PDVSA

Gustavo Coronel***

PDVSA está cumpliendo 35 años. Creo que es posible dividir la historia de la empresa durante ese período en cuatro etapas más o menos claramente diferenciadas: una primera etapa que duró desde 1976 hasta 1981; una segunda etapa que transcurrió desde 1981 hasta 1993, una tercera etapa, desde 1993 hasta 2000 y una cuarta etapa, desde 2000 hasta nuestros días.

La primera etapa, 1976-1981: la luna de miel.

La primera etapa, 1976-1981 puede ser llamada la etapa de la luna de miel, durante la cual el inmenso prestigio personal, la aureola casi mágica de súper-gerente que acompañó al general Alfonso Ravard, mantuvo al mundo político esencialmente a raya y, justo es decirlo, el mundo político actuó con discreción en su relación con la nueva empresa. PDVSA necesitaba y pudo utilizar eficientemente esa etapa de luna de miel. Había tenido que llevar a cabo un complicado proceso de racionalización, llevando las 15 empresas operadoras de gran, mediano y pequeño tamaño a cuatro empresas integradas de similar tamaño, aún cuando Lagoven fuese claramente la más importante. La exploración se encontraba paralizada ya que las empresas concesionarias, enfrentadas a un proceso de reversión a plazo fijo, habían dejado de invertir en ese sector. En 1950 la industria había tenido 800 geólogos y geofísicos involucrados en la búsqueda de petróleo. Al momento del nacimiento de PDVSA quedaban menos de 40. Las reservas estaban al nivel de unos 18000 millones de barriles, suficiente para un poco más de 20 años a la tasa de producción del momento. La producción había aumentado hasta los límites máximos permisibles, ya que las empresas concesionarias trataban de maximizar sus ingresos en el corto tiempo de vida que restaban a las concesiones. Las plantas de refinación estaban orientadas a la producción de los llamados combustibles residuales, para la calefacción, el cuál había sido por largos años el producto requerido por el principal cliente de la industria petrolera venezolana, los Estados Unidos. Los yacimientos petrolíferos mostraban señales claras de

agotamiento parcial. En líneas generales, PDVSA heredó una industria en franca declinación y debía llevarse a cabo un intenso esfuerzo de naturaleza técnica y gerencial para mejorarla. El sector político comprendió que lo sensato era dejar que PDVSA manejase la industria en esta etapa tan compleja y delicada. A su vez, la directiva de PDVSA, compuesta casi exclusivamente por petroleros retirados o por personas de gran prestigio pero sin experiencia directa en la industria, hicieron lo más sensato: delegaron en las empresas filiales operadoras el manejo de la industria y limitaron su papel a supervisar la planificación financiera y técnica, a aprobar los presupuestos y asegurarse de que los proyectos a llevarse a cabo fuesen de calidad y de la más alta prioridad. En esta etapa, por lo consiguiente, el papel del Ministerio de Energía fue de simple comprobación técnica, a posteriori, de lo que se hacía en la industria, mientras que el papel de la directiva y plana mayor de PDVSA fue de seguimiento de la actividad y de aprobación a priori de los presupuestos-programas de las empresas operadoras.

La luna de miel estuvo signada por la presencia de Rafael Alfonzo Ravard en la presidencia de la empresa y por su empeño en inculcarle a la organización algunas estrategias fundamentales: meritocracia, auto-financiamiento, apoliticismo, normalidad operativa y gerencia profesional. Este quinteto de estrategias sería repetido incesantemente por Alfonzo Ravard en todos sus discursos y en todas las ocasiones posibles. Se convirtieron en un mantra. El General Alfonzo Ravard solía decirme: "Recuerda que en el principio fue la palabra". Alfonzo le daba especial importancia al mantra como agente efectivo de internalización intelectual en sus gerentes, de transformación de una idea en actitud. Mientras trabajé a su lado vi como estas ideas encontraban terreno fértil en un grupo de gerentes quienes ya habían andado un largo trecho en esa dirección. La prédica de Alfonzo Ravard no era nueva para ellos y, en cierta forma, eran ellos quienes habían iniciado con Alfonzo Ravard un diálogo que contenía estos principios. Los gerentes y Alfonzo Ravard se reforzaban mutuamente. A pesar de algunos hábitos no enteramente ortodoxos en su estilo gerencial, el General Alfonzo Ravard fue el líder que la empresa necesitaba en

esa etapa. La meritocracia fue, quizás, la bandera más importante. La selección de los nuevos gerentes o directores de las empresas operadoras estaba basada en un análisis bastante profesional de las cualidades de cada quien. Más aún, la identificación de puntos débiles en los candidatos llevaba generalmente a entrenamiento específicamente diseñado para remediar las vulnerabilidades. Asistí con frecuencia a reuniones dedicadas a analizar las cualidades, puntos débiles y futuro desarrollo de un gerente medio o de alto nivel que tomaban cinco y seis horas del grupo evaluador, en el cuál se encontraba invariablemente su supervisor inmediato.

Durante esta etapa la empresa experimentó un espectacular proceso de recuperación en casi todos los órdenes.

Inversiones y costos operativos, 1976-1981.

Las inversiones se cuadruplicaron en bolívares constantes al pasar de Bs. 2300 millones en 1976 a Bs. 7.600 millones en 1981. Esto demuestra el gran esfuerzo que tuvo que hacerse en el plano organizativo pues la industria venía de una década en la cual la inversión había ido reduciéndose. Una organización que se acostumbra a no invertir requiere de un esfuerzo mayor para cambiar de actitud y para invertir eficientemente.

Los costos operativos, por su parte, tendieron a reducirse, en términos constantes, pasando de Bs. 6.600 millones en 1976 a Bs. 6.400 millones en 1978, para subir levemente hasta Bs. 7100 millones en 1981. En estos costos operativos se incluían los contratos tecnológicos y de comercialización suscritos con las empresas ex-concesionarias, así como los gastos de reparación de pozos, los cuáles eran de naturaleza reproductiva, ya que resultaban en un incremento de la producción a corto plazo.

Exploración, Producción y Reservas. La actividad exploratoria por sismógrafo recibió atención desde el primer momento. En 1976 se contrataron 6.454 kilómetros de líneas sísmicas, cifra que subió a 33.849 kilómetros en 1980 y

13.522 kilómetros en 1981. Esta actividad es la precursora de la perforación exploratoria, genera verdaderos electrocardiogramas del subsuelo que apuntan hacia las áreas más prometedoras desde el punto de vista petrolífero. En base a esta actividad, se perforaron 52 pozos exploratorios en 1976, cifra que llegó a 350 pozos en 1980 y a 309 pozos en 1981.

La producción de la empresa se mantuvo esencialmente constante desde 1976, cuando la producción promedio fue de 2.294.000 barriles diarios, subiendo ligeramente en 1978 hasta un promedio de 2.356.000 barriles diarios para colocarse en 2.107.000 barriles por día en 1981. Es importante apuntar que estos niveles de producción fueron mantenidos por medio de un intenso esfuerzo de perforación de desarrollo y de reparaciones de pozos. Los pozos de desarrollo se triplicaron desde 1976 a 1981 y las reparaciones y reacondicionamientos de pozos se duplicaron durante este período. Como Humpty Dumpty la industria petrolera venezolana tenía que correr cada vez más rápidamente para poder mantenerse en el mismo sitio. Ello era el resultado de yacimientos ya maduros o en incipiente estado senil. De allí que la exploración de nuevas áreas fuese tan importante, aunque el impacto de la exploración sobre los niveles de producción no se pueden ver antes de un cierto período de tiempo, generalmente de cinco a siete años.

Las reservas probadas, aquellas cuya certeza de existir era muy alta, aumentaron, al pasar de 18.220 millones de barriles en 1976 a 20.154 millones de barriles en 1981.

Refinación de petróleo y niveles de exportación.

La planificación de la modernización de las refinerías venezolanas comenzó en 1976. Durante la etapa de 1976-1981 estos estudios y los trabajos de modificación y modernización de las plantas consumieron mucho del período. La capacidad de refinación y los niveles de procesamiento se mantuvieron esencialmente estáticos, en 1.450.000 barriles por día y alrededor de 92% de utilización de las plantas. Sin embargo, se comenzó a experimentar una mejora en los rendimientos, de forma tal que la producción de combustibles residuales de alto contenido de azufre, los productos de menor valor en los mercados, fue declinando, al pasar de 451.000 barriles por día a unos 327.000 barriles por día en 1981, mientras que los productos más valiosos comenzaron a subir ligeramente.

El total de exportaciones bajó, durante esta etapa, de 2.156.000 barriles por día en 1976 a 1.800.000 barriles por día en 1981. Sin embargo, esta baja fue

compensada por un mayor valor del paquete de exportación. Un aspecto negativo fue el incremento del consumo en el mercado doméstico, el cuál pasó de 244.000 barriles diarios en 1976 a 369.000 barriles diarios en 1981, con precios altamente subsidiados. Para empeorar esta situación muchos de los volúmenes consumidos localmente eran los de mayor valor, gasolinas y destilados. Esta es una situación que se iría a perpetuar y a empeorar, convirtiéndose en uno de los errores estratégicos y políticos más graves de todos los gobiernos que hemos tenido.

Número de empleados.

Otro aspecto de la nueva empresa que preocupó a muchos durante sus primeros seis años de vida fue el aumento de la nómina de trabajadores, la cuál pasó de 23.670 en 1976 a 42.353 en 1981. Por supuesto, mucho del incremento era explicable. Los niveles de actividad exploratoria y de producción habían aumentado significativamente y, sobretodo la producción, eran actividades que requerían más mano de obra. Pero este era un índice que servía como base a la crítica de quienes pensaban que PDVSA estaba en manos indeseables. La izquierda venezolana comenzó a hacer ruido en este sentido, olvidando que la industria petrolera concesionaria, antes de la etapa de contracción causada por la cercanía de la reversión, había tenido niveles de empleo similares a los de 1981.

La gerencia.

Durante esta etapa el general Alfonzo Ravard estuvo al mando de la empresa y se mantuvo la continuidad gerencial y operativa que la industria requería. Sin embargo, ya en 1979 se comenzó a resquebrajar la unánime conducta de respeto que el mundo político había mantenido frente a PDVSA. El nombramiento de la nueva Junta Directiva de PDVSA abandonó parcialmente los sanos criterios de administración. El nuevo ministro del sector, Humberto Calderón Berti, convirtió el nombramiento de esta junta en una caja de sorpresas, donde nadie sabía, excepto el ministro, quienes serían los integrantes del nuevo directorio. Ello permitió que apareciese el cabildeo en el proceso de nombramientos. Aparecieron candidatos auto-promocionados y hasta el mismo

Presidente de la empresa se vió obligado a hacer campaña para mantener su posición. Los gerentes de la industria petrolera esperaban que se cumpliera la promesa hecha por el gobierno anterior de nombrar un nuevo presidente y una segunda junta directiva con miembros activos de la industria petrolera. Ello era lo lógico, alegaban los gerentes petroleros, que la junta directiva de PDVSA fuese el punto máximo en la carrera de los gerentes petroleros. No sería justo decir que los miembros de la nueva junta carecían de méritos. Al contrario, algunos de ellos, como Humberto Peñaloza y Hugo Finol, eran profesionales excelentes, además de los directores ratificados. Los problemas aparecieron con las modificaciones que se le hicieron a los reglamentos de la empresa, entre ellos, el nombramiento de dos vicepresidentes, la facultad del gobierno de asignar áreas de competencia a los directores de la empresa y la facultad del gobierno de analizar en detalle los presupuestos de la empresa matriz y de las empresas operadoras. Esto último no es lo deseable en empresas manejadas por gerentes profesionales, en las cuáles los accionistas no gerencian la empresa sino que tienen la facultad de remover aquellos directores quienes no cumplan con sus expectativas. La aprobación previa de los presupuestos-programa abrió otra puerta a la politicización de la empresa.

El nuevo ministro de Energía y Minas llegó decidido a establecer un mayor control de PDVSA por parte del gobierno y encontró el apoyo de los principales partidos políticos. Ya para 1979 se había disipado mucho del temor reverencial que los políticos le tenían al lenguaje de los técnicos y ya muchos de ellos habían llegado a pensar que ellos podían manejar la industria tan bien como los técnicos, quienes “ni siquiera parecían ser muy patriotas”. Celestino Armas decía, desde el Congreso: “Les hemos dado [a los técnicos] demasiada libertad”, mientras que el líder comunista Radamés Larrazábal alegaba que “el estado debía tomar el control de la exploración de la faja del Orinoco y establecer contratos tecnológicos de estado a estado”. (El Nacional, Junio 8, 1979, pág. D-17). Hugo Pérez La Salvia, quien había sido ministro del sector durante la presidencia de Rafael Caldera, fue un poco más lejos, al decir: “Siempre he dicho que heredamos la gerencia de las multinacionales y creo que esos

gerentes tienen una mentalidad derivada de su trabajo con la concesionarias”. (Auténtico, #90, Marzo 5, 1979). En otras palabras, el sector político comenzó a decir abiertamente que los gerentes petroleros no eran gente de fiar.

La luna de miel había terminado.

La segunda etapa, 1981-1993: del éxito técnico a la contaminación política.

Durante esta etapa Petróleos de Venezuela se consolidó como empresa petrolera de rango mundial. Los estudios y la exploración llevada a cabo durante la primera etapa dió sus frutos. Las reservas probadas crecieron hasta llegar a los 65.000 millones de barriles en 1992, es decir, más de tres veces superior al nivel de reservas probadas que existían al inicio de las actividades de PDVSA en 1976. La capacidad de refinación se mantuvo alrededor de 1.200.000 barriles al día pero el rendimiento de gasolinas casi se duplicó, pasando de 183.000 barriles por día en 1976 a unos 340.000 barriles por día en 1992. El combustible residual de alto azufre se colocó a niveles bajos, apenas unos 240.000 barriles al día, prácticamente la mitad de lo que era en 1976. Para todo efecto práctico se le dió un vuelco positivo a la calidad del paquete de exportación de productos. El consumo doméstico de gasolinas se incrementó pero no dramáticamente, al pasar de 115.000 barriles por día en 1976 a unos 175.000 barriles por día en 1992. La nómina de empleados siguió creciendo pero a un ritmo mucho menor que durante la primera etapa, colocándose en 55.000 en 1992.

Durante estos 13 años PDVSA tuvo seis presidentes y juntas directivas: Rafaél Alfonzo Ravard (1981-1983), Humberto Calderón Berti (1983- 1984), Brígido Natera (1984-1986), Juan Chacín (1987-1988), Andrés Sosa Pietri (1989-1991) y Gustavo Roosen (1992-1993). Ello se debió a que el período de cada presidencia fue acortado de cuatro a dos años, una medida poco sensata que contribuyó bastante a la intensificación de las maniobras entre los potenciales candidatos a la presidencia y, aún en mayor escala, entre los candidatos a la Junta Directiva. Un rasgo característico de esta etapa fue el empobrecimiento cualitativo de las directivas, al llegar a esas posiciones personas quienes no calzaban los puntos necesarios para haber llegado allí, algunos cuyo mayor

mérito era la amistad con el ministro o su identificación con el partido de gobierno. Esto no quiere decir que no existieran distinguidos profesionales a ese nivel. Por supuesto que si los había y ellos seguramente asumieron más de su porción de responsabilidades para compensar por la debilidad de algunos de sus colegas. El área bastante fuerte de PDVSA en esta etapa fue la de los coordinadores. Quien vea el Informe Anual para 1991, por ejemplo, y se encuentre con coordinadores de la talla de Alonso Velasco, Humberto Vidal, Juan Carlos Gómez, Nelson Olmedillo y Vicente Llatas y, a nivel de las empresas operadoras, con gerentes verdaderamente estelares como Jorge Zemella, Julio Trinkunas, Joaquin Tredinick, Mario Rodríguez, Angel Olmeta, Arnold Volkenborn, Alfredo Gruber, Hugo Finol y Gustavo Inciarte podrá ver que, con un equipo humano de esta calidad, el progreso de PDVSA estaba prácticamente garantizado.

Sin embargo, el proceso destructivo del comején político había comenzado. Se inició desde afuera hacia adentro pero no tardó mucho en establecerse dentro de la organización. Como es natural, los menos competentes vieron en la manipulación política, en el acercamiento meloso a los poderosos, una vía abierta para el progreso. La identificación con el partido de gobierno se convirtió en una herramienta útil para progresar dentro de la empresa.

El inicio de un proceso sustantivo en este sentido lo dio la directiva nombrada en 1981. En esa directiva varios de los miembros le fueron impuestos al General Alfonso Ravard por el Ministro Calderón Berti en base a amistad, no en base a méritos.

Durante la primera fase de esta etapa la industria petrolera entró en una crisis mundial, ciertamente no originada por Venezuela pero muy mal manejada por el ministro Calderón Berti. Los precios del petróleo colapsaron y Venezuela incrementó su producción en una decisión inconsulta del ministro. El país, no solo PDVSA, entró en crisis. En Agosto de 1982 las reservas internacionales de Venezuela habían perdido unos tres mil millones de dólares y existía una fuerte fuga de capitales. En Septiembre de 1982 el gobierno de Luis Herrera procedió a ponerle la mano al fondo de inversión de PDVSA, a pesar de la protesta general

de la oposición y de buena parte del país pensante. Esta decisión había sido premeditada. Leopoldo Díaz Bruzuál, presidente del Banco Central, se permitió decir que “la industria petrolera era poco productiva” (RESUMEN, #436, Marzo 14,1982) a fin de justificar la acción del gobierno. Las navidades de 1982 no fueron felices para Venezuela. La crisis financiera de 1983 estaba en puertas y una nueva Junta Directiva de PDVSA, a ser nombrada en Agosto de ese año, confirmaría la tendencia a la politización.

El nombramiento de Humberto Calderon Berti como presidente de PDVSA.

En Septiembre 1983 el gobierno de Luis Herrera nombró la nueva Junta Directiva de PDVSA. Otra vez la gerencia de la industria y buena parte de la opinión pública esperaba que el nuevo presidente saliese de las filas de la industria, en las cuáles los candidatos de mayor jerarquía eran Guillermo Rodríguez Eraso, presidente de Lagoven y Alberto Quirós Corradi, presidente de Maraven. Sin embargo, el presidente seleccionado por el gobierno fue el hasta entonces Ministro de Energía y Minas, Humberto Calderón Berti. A la selección de Calderón ayudaron los miembros de la izquierda venezolana, deseosa de penetrar políticamente la industria pero también miembros de los partidos políticos centristas, animados de un enfermizo resentimiento contra los gerentes petroleros. En la batalla de opinión que precedió el nombramiento de Calderón Berti se destacó por su virulencia anti-petrolera Rafaél Poleo, el editor de Zeta. En un editorial escrito en Zeta #486, del 28 de Agosto de 1983, Poleo escribió: “El hecho de que no hayamos ajusticiado en su oportunidad a los enemigos de la OPEP pagados por la Exxon y la Royal Dutch Shell y a quienes desprestigiaron la nacionalización, no quiere decir que ahora debemos descuidarnos con ese mismo estrato”, un lenguaje violento demostrativo de un profundo odio contra la gerencia petrolera. En la misma edición de la revista Poleo escribió un largo “Informe Político”, en el cuál hablaba de mi aparecido en 1983 (“The nationalization of the Venezuelan Oil Industry”, 1983 y 1984, segunda edición) como algo parecido a la bomba V2 de Hitler: “un buen invento que entró en acción demasiado tarde”. Ya un poco antes los políticos

extremistas habían aprovechado las declaraciones de Gonzalo Barrios sobre los “gastos dispendiosos” en la industria petrolera nacionalizada para pedir controles más severos sobre la gerencia petrolera, lo cual llevó a establecer el control previo para PDVSA, una decisión que casi inevitablemente conduciría a la politización progresiva de la empresa. En respuesta a lo dicho por el Dr. Barrios dije lo siguiente (RESUMEN #391, Mayo 3, 1981):

“en el análisis y decisión sobre un proyecto petrolero intervienen decenas de técnicos y gerentes de muy alto rango, lo cual minimiza (a menos que haya una confabulación total), el riesgo de que una buena pro sea adjudicada en base al deseo de nadie en particular o al capricho de quien quiera embolsillarse una comisión. Este proceso no suena en nada similar al que condujo a la compra del “Sierra Nevada” ni muy similar a las erogaciones del ministerio de Turismo para pagos de propaganda electoral...y mucho menos similar a las compras de terrenos de Antímano... ninguno de los cuáles han sido denunciados públicamente por Gonzalo Barrios...”

La presencia de Caralampio en PDVSA.

Uno de los venezolanos más ilustres del Siglo XX, Enrique Tejera Guevara, me decía, cada vez que me veía: “No permitan que Caralampio siente sus reales en la industria petrolera!”.

“Y, quien es Caralampio?” le pregunté al distinguido médico y filósofo venezolano.

Tejera me dijo: “Caralampio es el venezolano más funesto que existe. No sabe mucho de nada pero cree saberlo todo. Sus expectativas no guardan mucha relación con sus habilidades. Al entrar a una empresa o a un ministerio desea ser de inmediato presidente o ministro, sin haber mostrado méritos para ello. Sin conocer de finanzas piensa que puede ser presidente del Banco Central o Ministro de Hacienda. Caralampio aspira a dirigir, a veces de manera autoritaria, los destinos de su pueblo, pero no está preparado para hacerlo ni se da cuenta de su ignorancia. Si alguna vez llega a la industria petrolera querrá ser un *ejecutivo*, dar órdenes, tener una bella secretaria y un lujoso auto, porque está convencido de que el petróleo da para todo. Para entrar a la industria hará uso

de su astucia, que de eso si sabe, la cual consiste en criticar mucho desde afuera para que lo coloquen adentro”.

Después de 1981 comenzaron a aparecer los caralampios en PDVSA. Eran los primeros en dar declaraciones, los últimos en irse de un coctel. Pensaban que el petróleo es un gran lago subterráneo y que los contratos de asistencia tecnológica debían ser eliminados pues los ingenieros desempleados venezolanos podían hacer ese trabajo. Protestaban contra el desarrollo de la Faja del Orinoco ya que ella “debía ser reservada para las futuras generaciones”. Pedía que la CVP estuviese en control y no PDVSA. “Nada importado es deseable”, decían, “Lo que debemos hacer es internalizar la industria, nada de internacionalizarla”. Con cada Caralampio que entraba a PDVSA la empresa moría un poco.

Xenofobia y patrioterismo.

Muchos venezolanos vieron en la nacionalización de la industria petrolera una manera de erradicar la presencia extranjera. Algunos la visualizaron como una vía para expulsar a “los musiués”, cambiar a los “Smith” por los “Pérez” en las directivas de las empresas, como pasajeros en yates y aviones y, por supuesto, en las nóminas de pago. No muchos venezolanos advirtieron que, al nacionalizar los privilegios, también estábamos nacionalizando las responsabilidades y los riesgos. Pasada la primera etapa de luna de miel, con el reemplazo de los gerentes extranjeros por el grupo de gerentes venezolanos, los xenófobos y los ultra-patriotas se tranquilizaron por una media docena de años. Sin embargo, pronto volvieron a la carga. Comenzaron a ver en la gerencia venezolana a los nuevos extranjeros, de quienes era necesario desconfiar. Esta desconfianza se expresaba de diversas formas, entre ellas:

- *Los gerentes venezolanos fueron formados por los gerentes extranjeros. Deben estar, por lo tanto, transculturizados y más dispuestos a obedecer a sus antiguos jefes que a la nación venezolana;*
- *PDVSA discrimina a la industria venezolana. No contrata a empresas venezolanas ni compra sus productos;*

- *PDVSA no emplea ingenieros venezolanos y no toma en cuenta a las asociaciones profesionales;*
- *PDVSA es un estado dentro del estado y actúa al margen de los intereses nacionales.*

Muchos miembros del mundo político con veleidades técnicas se presentaban como súper-patriotas, dispuestos a “sacrificarse” a fin de reemplazar a gerentes no del todo confiables. Consideraban los nexos de amistad que pudiesen existir con los antiguos gerentes petroleros extranjeros como una señal de poca venezolanidad, como si la amistad y la honestidad fuesen incompatibles.

La gerencia pública invade poco a poco a la gerencia petrolera.

Una vez estatificada la industria petrolera los gerentes profesionales de la industria adoptaron como uno de sus objetivos principales evitar la contaminación política y burocrática de la industria. Más aún, se propusieron lo que Alberto Quirós, uno de sus más destacados gerentes, denominó “la contaminación al revés”, es decir, contagiar al resto de la administración pública con los buenos hábitos gerenciales imperantes de la industria petrolera. Esta era, por supuesto, una misión casi imposible, dado los tamaños relativos de la pequeña industria petrolera, por un lado, y el gran aparato burocrático del estado, por el otro.

La política comenzó a afectar los niveles directivos de PDVSA.

El nombramiento de Calderón Berti fue visto por gran parte del país como una señal clara de politización. La integración de la junta directiva presidida por Calderón poseía algunos profesionales sin credenciales suficientes para estar allí. Durante la campaña presidencial, el candidato de Acción

Democrática, Jaime Lusinchi, hizo de la remoción de Calderón un punto de honor. Y así fué. El primer acto del nuevo Presidente Lusinchi fue remover a Calderón Berti de la presidencia de PDVSA. En su lugar nombró al geólogo Brígido Natera, técnico de grandes méritos y un hombre honesto a carta cabal. Aunque Natera pudiera haber tenido simpatías políticas por Acción Democrática esto no influyó en su labor. Por el contrario, Natera fue quizás el presidente más “químicamente puro” desde el punto de vista político que tuvo PDVSA. Natera era un tecnócrata, poco dado a las apariciones públicas. Durante su presidencia se adquirió la empresa Citgo y se contrató la operación de la refinería Isla en Curazao por parte de PDVSA. En cierta forma la internacionalización comenzó con Natera, aunque no se fortalecería sino varios años después. Natera gustaba de repetir que la industria petrolera era “diferente”: tenía disciplina en el trabajo, respeto por las normas y procedimientos y puntualidad. En el Congreso Nacional tuvo momentos de franco enfrentamiento con el mundo político. Terminó renunciando porque no pudo coexistir páficamente con un entorno cada vez más politizado.

Su reemplazo, el geólogo Juan Chacín, fortaleció la estrategia de internacionalización. Ya en 1987 la participación financiera nacional en el negocio petrolero se había triplicado, comparada a la de 1976. Las reservas probadas también se habían triplicado. La capacidad de refinación se había duplicado, gracias a la incorporación de refinerías en el exterior en las cuáles PDVSA poseía participación. Las exportaciones se habían estabilizado al nivel de los 1.500.000 barriles por día de crudos y productos. Durante la presidencia de Juan Chacín se estableció una buena relación entre PDVSA y el ministro del sector, Arturo Hernández Grisanti. Esta relación armoniosa se rompió al llegar a la presidencia de PDVSA Andrés Sosa Pietri y al ministerio del sector Celestino Armas. Para comenzar, el Presidente entrante Carlos Andrés Pérez consideró que el presidente de PDVSA no debía ser un petrolero salido de las filas de la industria. “PDVSA no es el ejército”, argumentó. Por lo tanto le ofreció la presidencia de la empresa a Pedro Tinoco, Julio Sosa Rodríguez, Enrique Machado Zuloaga, Jorge Pérez

Amado, hasta que, al final, Andrés Sosa Pietri le aceptó el cargo. El triángulo Sosa Pietri-Pérez-Armas probó ser explosivo. Sosa Pietri se manifestó desde el comienzo partidario de la internacionalización, de expandir PDVSA, de abandonar a la OPEP si esta organización no le permitía a PDVSA expandirse a los niveles deseados. El ministro Armas y el Presidente Pérez no eran partidarios de la internacionalización sino de la llamada internalización, la cual consistía en aprovechar en el plano doméstico la actividad petrolera para generar valor agregado internamente. El ministro Armas y su viceministro Napoleón Lista hablaban de tomar el control gerencial de la industria. El Presidente Pérez adoptó una postura contraria, no solo a la internacionalización, sino a la expansión de la industria petroquímica y a lo que él llamaba el “estado dentro del estado”, PDVSA. Evidentemente este era otro Pérez al Pérez que nacionalizó la industria en 1976 y había permitido a los gerentes petroleros gerenciarla sin intromisión política. Sosa Pietri, por su parte, promovió un plan de expansión de la empresa que la llevaría a tener una capacidad de producción de 3.500.000 barriles de petróleo al día, a la industria petroquímica a producir 10 millones de toneladas métricas al año y a producir 200.000 barriles diarios de Orimulsión en 1995. La visión de Sosa Pietri era la de convertir a PDVSA en un corporación energética global mientras que el gobierno deseaba una PDVSA viendo hacia adentro y muy alineada con la OPEP. Cuando Sosa incrementó la producción para almacenar el excedente de la cuota OPEP, el gobierno se lo prohibió. No solo lo prohibió sino que incrementó el Precio Fiscal de Exportación, una reliquia de la época concesionaria utilizada por el gobierno para ordeñar a PDVSA. Ello llevó a Sosa Pietri a tener que endeudar a PDVSA para el financiamiento de sus proyectos. Sosa deseaba incrementar el papel del sector privado en la industria petrolera pero el gobierno se oponía. En el plano organizacional interno se incrementó la tirantez entre coordinadores y directores. El ministerio deseaba nombrar directamente a las Juntas Directivas de las empresas filiales y el ministro Armas envió un oficio a Sosa Pietri en ese sentido. Según alegó Sosa,

algunos de sus directores comenzaron a erosionar su posición y a alinearse con el ministro. Dijo: “Los directores me fueron abandonando”. Hasta los vicepresidentes, alegó Sosa, lo adversaron. En esta situación de gran pugna interna, muy lesiva para la empresa y para el país, terminó el período de Sosa Pietri. Fue reemplazado por Gustavo Roosen, un gerente de primera línea y de maneras más suaves que Sosa Pietri. Roosen se concentró en consolidar la empresa en los mercados internacionales. En 1991 la empresa produjo y vendió los volúmenes más altos de su relativamente corta historia, aprovechando la crisis política del Oriente Medio. Sin embargo, la empresa entró en dificultades financieras debido a la necesidad de hacer inversiones cuantiosas para mejorar su capacidad de producción y a la existencia de una fuerte carga impositiva que llegó en ese año a representar el 82% de sus ganancias netas. El valor fiscal de exportación, que había sido aumentado al 20% (valor de exportación se calcula a un 20% superior del valor real de venta, para efectos de pago del impuesto sobre la renta) durante el período presidencial de Sosa Pietri estaba en proceso de ser reducido a 18% y sería eventualmente eliminado en 1996. Roosen pensó que las inversiones requeridas por la industria petrolera necesitarían la participación del sector privado nacional e internacional. En ese sentido, Gustavo Roosen comenzó a promover el proceso que luego se llamaría “la apertura”.

La tercera etapa, 1993-1999: Lo Positivo, la apertura petrolera. Lo Negativo, reaparece la empresa única.

La llegada de Rafael Caldera a la presidencia, en 1993, llevó al Ministerio de Energía y Petróleo al ingeniero Erwin Arrieta. En una sorprendente decisión el ministro Arrieta terminó de un plumazo con el sistema de ascensos basado en la meritocracia, uno de los pilares sobre el cual había descansado, con algunos tropiezos, la industria petrolera estatificada. Arrieta recomendó al Presidente Caldera el nombramiento de Luis Giusti para la presidencia de PDVSA. Giusti era en ese momento vicepresidente de Maraven, una de las empresas filiales. Ello significaba pasar por encima de los presidentes de

esas filiales, Julio Trinkunas, Roberto Mandini, Arnold Volkenborn y Eduardo López Quevedo. Esta recomendación, aceptada por Caldera, le dio un palo cochinero a las normas de PDVSA. No se trata, por supuesto, de que Giusti careciese de méritos. Giusti era un gerente brillante, intelectualmente agudo, con una visión amplia del negocio. Pero ello también era cierto de Volkenborn, Trinkunas, Mandini y López Quevedo. Lo que parecería a muchos como un asunto meramente formal y sin importancia, fue para la gerencia de PDVSA el aviso del final de la meritocracia. En una corporación meritocrática y organizada el sistema de ascensos está pre-establecido de tal manera que pudiera parecer monótono. En el grupo Shell se decía que, cuando un presidente se retiraba, se empleaba a un nuevo mensajero (office boy), para ilustrar lo férreo del sistema de ascensos. El impacto de esta decisión en el seno de PDVSA fue muy negativo. La desmotivación y el resentimiento llegaron a niveles nunca antes existentes en la organización. A pesar de que el Presidente Giusti continuó hablando de meritocracia, este concepto perdió mucho de su contenido y pasó a formar parte de la retórica vacía que los venezolanos acostumbran asociar con el mundo político.

El planteamiento estratégico esencial de PDVSA desde el inicio de la presidencia de Giusti fue la apertura al capital privado. Para el nuevo presidente la expansión de la industria petrolera era necesaria pero no debía significar, solamente, el crecimiento de PDVSA, sino un incremento en el aporte del sector privado internacional y nacional a esa expansión. Es interesante observar que ello representó un cambio importante en la tradicional postura de desconfianza que el Presidente Caldera siempre había exhibido frente al sector privado, sobre todo el sector privado petrolero internacional. Caldera aceptó esta estrategia plenamente, así como estuvo de acuerdo con los nombramientos en PDVSA.

No hay dudas que, después de la presidencia del General Alfonzo Ravard, ninguna otra presidencia tuvo mayor impacto en PDVSA que la de Luis Giusti. Durante su presidencia se tomaron decisiones estratégicas muy importantes, algunas muy positivas, otras no.

Decisiones estratégicas positivas.

La Apertura.

La decisión de abrir las actividades de exploración y producción de PDVSA al capital privado nacional y extranjero fue positiva. La razón principal fue sencilla. Se trataba de potenciar la capacidad de crecimiento de la industria petrolera mediante el aporte de recursos financieros, técnicos y gerenciales privados. Esto es lo que cualquier buen gerente, sin complejos de inferioridad o camisas de fuerza ideológicas haría. La apertura estuvo dirigida a la intensificación de la exploración para aumentar las reservas probadas, al aumento de la actividad de producción y al desarrollo de la Faja del Orinoco. Una fase de la apertura se dirigió a contratos de operación con empresas privadas en áreas de producción ya existentes, las cuáles no eran lo suficientemente atractivas para la inversión directa de los limitados recursos financieros de PDVSA. Se firmaron 33 convenios operativos de este tipo a partir de 1993, los cuáles añadieron unos 400.000 barriles diarios de producción. Se firmaron convenios de riesgo, en los cuáles las empresas contratistas aportaban los recursos financieros necesarios para explorar, el aspecto más riesgoso de la actividad. Se licitaron ocho bloques bajo esta modalidad, con la participación de 16 empresas privadas. Esta actividad produjo nuevas reservas probadas de unos 500 millones de barriles, con una inversión de \$700 millones enteramente aportada por las empresas privadas. Durante esta actividad se utilizó un 80% de servicios y equipos nacionales. En la Faja del Orinoco se establecieron varios proyectos paralelos con la participación de siete empresas petroleras grandes, poseedoras de tecnología avanzada, lo cual permitió aportes importantes de nueva producción de crudos mejorados. En sentido estricto la apertura petrolera acercó más el proceso de la industria petrolera venezolana a una verdadera nacionalización. Lo que había ocurrido en 1976 había sido una estatificación de la industria, llegándose al absurdo de “nacionalizar” una empresa nacional como era Mito Juan. La apertura

permitió que empresas venezolanas entraran más de lleno en el negocio petrolera. Sería casi risible, si no fuera trágico, el énfasis casi religioso que el mundo político le ha dado siempre al asunto petrolero, convirtiendo la industria en esclava de dogmas e ideologías que van contra su naturaleza eminentemente comercial y abierta al mundo. Lo cierto es que la industria petrolera es un negocio que debe manejarse profesionalmente, sin resabios patrioterros. Cuando el patriotismo sienta sus reales en la industria petrolera sucede lo que le sucedió a PEMEX, a YPF Argentinos, a YPFB en Bolivia, a PERTAMINA en Indonesia y a PETROBRAS en su primera etapa “nacionalista”. Cuando la industria es bien manejada, como el negocio que es, entonces es posible observar a ARAMCO, EXXONMOBIL o a PETROBRAS en su etapa moderna dar enormes ganancias a sus accionistas, ya sea el país el dueño o los sean los accionistas privados. La evidencia está a la vista y todo lo demás es mito y superstición.

La Internacionalización.

Aunque ya el proceso de internacionalización había comenzado hace algunos años, se acentuó durante la presidencia de Luis Giusti. Fue un complemento natural de la apertura. PDVSA se consolidó como una corporación energética internacional, abierta al mundo, al nivel de las más grandes empresas petroleras del planeta. No importa como se le evaluara, si desde el punto de vista de reservas, de producción, de ventas, de ganancias o de calidad gerencial, en 1991 PDVSA era la empresa 43 en la lista de las primeras 500 corporaciones de la revista “FORTUNE”. Sin embargo, durante estos años la expansión disfrazó procesos organizacionales no tan deseables que ya estaban en movimiento.

Los enemigos del proceso de internacionalización, casi sin excepción, nunca habían trabajado en la industria petrolera. Eran profesores universitarios, burócratas del estado, políticos imbuidos de ideologías estatificantes y de visiones parroquiales. Ninguno tenía una buena idea de como se manejaba la industria petrolera por dentro. Ni Gastón Parra, ni Francisco Mieres, ni Alvario Silva Calderón, ni Radamés Larrazabal, ni Alí Rodríguez conocían la

industria petrolera. La veían desde afuera, a través de sus aspectos financieros y políticos teóricos, con una óptica marxista que ha contagiado a varias generaciones políticas venezolanas. Para estos críticos de la apertura y de la internacionalización PDVSA no debía usar ni un centavo de capital que no fuese el propio. Gastón Parra, por ejemplo, opinaba (Aporrea, Abril 1999) que el plan de expansión de Luis Giusti ha debido reducirse, a fin de permitirle a PDVSA llevarlo a cabo sin necesidad de inversión privada. Añadía Parra que planificar la expansión de PDVSA basada en un aumento de la demanda mundial de petróleo “era muy arriesgado”, ya que este crecimiento sería muy moderado. La realidad ha sido otra: la demanda mundial de petróleo que existía en 1999 ha crecido significativamente, de 73 a 85 millones de barriles al día. Es el enanismo de la PDVSA de hoy en día, promovido por la tragedia chavista, lo que ha causado pérdidas monumentales a la nación, ya que PDVSA debería haber estado produciendo 5.2 millones de barriles diarios en 2008 y no 2.5 millones de barriles diarios, como produce actualmente. Nada como el tiempo para poner las cosas en su justa perspectiva!

Decisiones estratégicas negativas.

La empresa única.

Uno de los aspectos más controversiales surgidos durante el debate que precedió a la estatificación de la industria petrolera, 1974-1975, fue el de la naturaleza que debía tener la empresa petrolera estatificada. De nuevo, este debate llegó a adquirir ribetes casi “religiosos”. Los estatificadores extremos deseaban ver a una sola empresa petrolera propiedad del estado, un monopolio del estado, bajo control del ministerio del sector (CVP). Los “nacionalizadores” y los gerentes de la industria pensaban que el concepto de una sola empresa del estado estaría condenado al fracaso, tal y como ha sucedido en casi todos los países que poseen el monopolio estatal del recurso. El modelo aceptado finalmente fue único en el mundo: cuatro empresas operadoras, integradas, bajo una casa matriz de coordinación estratégica y financiera. Este modelo garantizó el éxito de PDVSA por 20

años. Sin embargo, para tener este modelo había que pagar un precio en duplicación de personal y mayores costos. Sin embargo, este era un precio moderado en relación a sus beneficios, el cuál permitía la búsqueda de la excelencia gerencial y la comparación de la eficiencia entre las varias empresas. Además, cada empresa era un centro de rentabilidad. La empresa única o, peor aún, diferentes empresas funcionales, se hubiesen convertido rápidamente en centros de costos, incapaces de medir su eficiencia. Bajo la presidencia de Luis Giusti se decidió, no sin algunos argumentos fuertes a favor, convertir a PDVSA en una empresa única, con divisiones que pretendieron ser unidades de negocios, pero que resultaron ser grandes divisiones por función. Para todo efecto práctico ello convirtió a PDVSA en una empresa operadora única. Alberto Quirós dijo, en su momento, que ello convertía “a los directores de PDVSA en operadores directos”, perdiéndose la visión corporativa que existía cuando PDVSA era, esencialmente, una casa matriz planificadora.

La interacción entre PDVSA y el mundo político.

Durante la presidencia de Luis Giusti se incrementó significativamente la interacción entre los gerentes petroleros y los representantes del mundo político. Esto no sería malo “per se” si fuese utilizado para que el sector político aprendiese a respetar el apoliticismo de la industria pero es malo si sirve para politizar la empresa. No conozco lo sucedido de primera mano y no puedo, por lo tanto, decir que hay de cierto en esta afirmación, la cuál ha aparecido con fuerza en los libros de Manuel Bermúdez (“PDVSA en Carne Propia”, dos ediciones) y Emma Brossard (“Power and Petroleum”, 2001) .

Lo que parece ser cierto es que durante este período la industria vió salir a varios de sus gerentes de primera línea. Algún serio descontento pareció existir y ello no fue positivo para PDVSA. Pareció abonar el camino para la tragedia que habría de venir, una tragedia frente a la cuál todas las vicisitudes anteriores de la empresa parecerían asunto sin importancia.

La cuarta etapa, 2000-2010. El asesinato de PDVSA a manos de Hugo Chávez y Rafaél Ramírez.

Con la llegada de Hugo Chávez a la presidencia de la república comienza una década de pesadilla para nuestro país, algo que en sus inicios no era fácil de avizorar. Aunque muchos teníamos grandes temores sobre lo que este personaje pudiera hacer con el mando, nadie se imaginó cabalmente lo que le esperaba al país bajo la bota de este paracaidista ignorante y profundamente acomplejado. Esa historia está aún por contarse y apenas la esbozaremos aquí.

Su primer acto en materia petrolera fue despedir a Luis Giusti, a quien veía como un anti-cristo, como la personificación de la odiada tecnocracia petrolera. Pero, en el momento, puso en su lugar a Roberto Mandini, quien había tenido desaveniencias serias con Giusti y le sonaba, por ello, más digerible. Se equivocó, porque Mandini es un tecnócrata casi químicamente puro. Al llegar a PDVSA solo pudo actuar de la única manera como siempre había actuado, como un gerente muy apegado a los principios universales de la gerencia moderna. A Mandini le molestó que le pusieran un comisario político al lado, un tal Héctor Ciavaldini, quien había sido sacado de PDVSA anteriormente por mediocre. Ciavaldini entró a la empresa como Director y por algun tiempo su presencia en la empresa co-existió, de manera bastante grotesca, con una demanda que había introducido en base a un informe psiquiátrico firmado por el Dr. Edmundo Chirinos. Este asunto daba ya la pauta de lo que se le venía encima a PDVSA. Cuando Mandini se quejó ante Chávez del comportamiento de Ciavaldini, Chávez se quedó con.... Ciavaldini.

Ciavaldini no duraría mucho en la presidencia de PDVSA porque era tan incompetente que hasta Chávez se dio cuenta. Decidió reemplazarlo con un talentoso militar, el general Guaicaipuro Lameda, para que metiera en cintura a los tecnócratas petroleros. El problema es que Lameda también era un gerente profesional, no un político. Se puso del lado de la meritocracia y de la gerencia profesional. Allí fue que Chávez abandonó toda cautela y se lanzó a

controlar a PDVSA con todos los hierros. Como él mismo lo dijo a posteriori, en un discurso ante la Asamblea Nacional y el cuerpo diplomático en pleno, decidió crear una crisis en PDVSA para promover una protesta de los gerentes y quedarse definitivamente con el control de la empresa. Para ello nombró presidente de PDVSA a Gastón Parra, un economista de modestas credenciales, cuya carrera había transcurrido en la Universidad del Zulia y quien sabía de petróleo lo que yo de sánscrito. Parra veía la industria petrolera a través de un prisma marxista y anti-gerencial.

La protesta gerencial no se hizo esperar, excepto que el país se unió a esa protesta y marchó contra el abuso de poder. Como resultado de la masiva protesta popular y de la negativa militar de acatar las ordenes de Chávez de reprimir al pueblo, Chávez salió de la presidencia brevemente, cuando el General Lucas Rincón le pidió la renuncia, “la cual aceptó”.

Hasta allí llegó Parra, siendo reemplazado por Alí Rodríguez. Como se podrán imaginar PDVSA no estaba siendo gerenciada debidamente. Seis presidentes en cuatro años. Ninguna empresa aguanta esto. Para 2004 PDVSA era ya una empresa desmantelada gerencial y técnicamente. 22.000 empleados fueron despedidos por Chávez accionando un pito en la televisión y reemplazados por advenedizos y oportunistas. La producción se vino abajo y nunca se pudo recuperar.

Alí Rodríguez intensificó el proceso de descomposición de PDVSA al poner los activos de la empresa al servicio del chavismo para sus labores proselitistas. Comenzaron a multiplicarse los derrames en el Lago de Maracaibo, abundaron los accidentes industriales, se abandonó el mantenimiento preventivo de las instalaciones. PDVSA comenzó a morirse aceleradamente como empresa petrolera de primer rango.

La destrucción total llegaría con Rafael Ramírez, ministro de Energía desde 2002 y nombrado presidente de PDVSA en Noviembre de 2004. Esa dualidad es mortal para una empresa que tenga propósitos comerciales. El ministro supervisa al presidente, pero ambos son la misma persona, lo cual constituye un extraño caso de, si existe tal cosa, onanismo gerencial.

Ramírez asesinó a PDVSA mediante la utilización de varias armas: la prostitución de los empleados, al convertirlos en una manada de “rojos, rojitos”; la conversión de la empresa petrolera en una empresa importadora y distribuidora de comida; la pudrición de millones de kilos de esa comida importada por las mafias de PDVSA para “hacer negocio”, no para ser distribuída; el abandono de las tareas del adecuado mantenimiento preventivo de los activos de la empresa; el pavoroso endeudamiento para satisfacer el voraz apetito del régimen, dinero utilizado en actividades políticas y no para invertir en la misma empresa; la entrega de la Faja del Orinoco a empresas chinas, iraníes, rusas, vietnamitas y otras, por razones ideológicas y no técnicas ni de verdadero interés nacional; la hipoteca de la producción de la faja con los chinos, acto anti-constitucional y traidor; la galopante corrupción de los altos cuadros gerenciales de la empresa y de sus cómplices contratistas, como lo evidencian numerosos casos que han sido documentados hasta por chavistas como el finado Luis Tascón y admitidos por gerentes de alto nivel del chavismo como Luis Vierma.

El resultado ha sido la destrucción de lo que fue PDVSA. Esta empresa produce hoy 600.000 barriles diarios menos que hace diez años; tiene hoy más de 100.000 empleados, más del triple de los que tenía hace diez años; no investiga, no entrena a sus gerentes, sus refinerías trabajan a dos tercios de su capacidad y su producción es, en gran porcentaje, regalada a los cubanos o cambiada por caracotas negras y cambures. PDVSA es hoy un cadáver andante, una empresa maula, una empresa desprestigiada, una empresa podrida como la comida que maneja. Este período 2000-2010 merece un estudio en profundidad, el cual estoy apenas comenzando.

Ojalá pudiera decirle a PDVSA: Feliz Cumpleaños. Pero no puedo. Solo puedo ofrecerle una misa de difuntos.

*** Este escrito está basado en buena parte en mi reciente libro: “El Petróleo viene de La Luna”, el cual puede adquirirse en Venezuela a través de Elio

Ohep, editor@petroleumworld.com o en USA a través mío por el correo electrónico gustavocoronelg@hotmail.com