

LA GENTE DEL PETROLEO VENEZOLANO

Aportes para su historia

GUSTAVO CORONEL

CONTENIDO

Capítulo I	Breve Resumen Preliminar
Capítulo II	La Gente del Petróleo en la Comunidad
Capítulo III	Pensadores, Cronistas e Historiadores
Capítulo IV	Grandes Gerentes
Capítulo V	Héroes sin nombre
Capítulo VI	La Hora de AGROPET
Capítulo VII	Gerencia y Ética en la PDVSA pre-chavista
Capítulo VIII	La Breve Vida de la PDVSA azul
Capítulo IX	Papel de la extrema izquierda en el desastre petrolero venezolano
Capítulo X	La PDVSA roja: 20 años de saqueo inmisericorde
Capítulo XI	La Gente del Petróleo y su próxima cita con la historia

CAPÍTULO I

BREVE RESUMEN PRELIMINAR

Aunque mucho se ha escrito sobre el petróleo en Venezuela poco se ha escrito sobre la *Gente del Petróleo*, el grupo de venezolanos quienes han participado directamente en el desarrollo de lo que ha sido, alternativamente, bonanza y tragedia para Venezuela. Bonanza, por la cantidad de recursos financieros que el petróleo bien manejado le ha dado a Venezuela. Tragedia por la cantidad de recursos financieros petroleros desperdiciados, robados y mal utilizados por muchos de los líderes políticos y sociales que ha tenido el país. Desde de la década de 1970 he venido escribiendo no solo de petróleo sino sobre la *Gente del Petróleo*. Así lo ha hecho notar el historiador Tomás Straka al hablar de AGROPET, la Agrupación de Orientación Petrolera que fundáramos los técnicos petroleros en 1974 para intervenir en el debate petrolero.

Dice Straka: “*Agropet es el antecedente más claro de lo que sería la «Gente del Petróleo».* Uno de sus principales promotores, Gustavo Coronel, fue quien impuso esta categoría en los artículos que sobre el tema publicaba en la famosa revista *Resumen de Jorge Olavarría* a principios del debate, ver: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/2014-1-straka.pdf>

En su sentido más amplio la gente del petróleo tiene una historia que corre en paralelo con la historia de la industria misma, desde el momento de su inicio en Venezuela. Es en este sentido que deseo contar la historia de la Gente del Petróleo.

La historia es un proceso que involucra a grandes y pequeños

La historia no debe entenderse solamente, a la manera de Carlyle, como la secuencia de ejecutorias de los grandes hombres sino como el producto de la acción combinada de líderes excepcionales y de múltiples miembros de sus generaciones, lo que en Hollywood llamarían actores de reparto, quienes con frecuencia desempeñan papeles decisivos aunque poco conocidos en los acontecimientos que moldean la historia. Los nombres que usualmente sobreviven en la memoria histórica son los de aquellos quienes logran estar en el momento preciso en el lugar preciso. Creo justo hacer un esfuerzo para

reconocer y honrar a quienes – en un segundo plano menos conocido - hicieron posible que lo bueno sucediese.

Comencemos por el principio

En un sentido estrictamente histórico quizás el primer petrolero venezolano fue el Dr. José María Vargas, quien en 1839 describió una muestra de petróleo venezolano a pedido del general José Antonio Páez y tuvo la visión de decir que este material sería más valioso para Venezuela que el oro y la plata. Años después aparecerían en escena los hombres de La Petrolia, quienes le pidieron a Guzmán Blanco una concesión para explotar hidrocarburos, la cual les fue dada en 1878. El geólogo Orlando Méndez nos dice, con justeza, que uno de los miembros de ese grupo, Pedro Rafael Rincones, puede considerarse como el primer operador petrolero venezolano, entrenado específicamente para esos fines en los Estados Unidos.

Durante las décadas de 1880 y 1890 se llevaron a cabo en Venezuela modestos desarrollos comerciales de hidrocarburos en el lago de asfalto de Pedernales y en los menes de petróleo liviano de la región de Escuque, en el estado Trujillo. Sin embargo, esa fue una actividad manejada casi toda por extranjeros, como bien lo documenta Franco Urbani en sus escritos.

La década de 1910. La familia Aguerrevere

Si hay una familia que pueda considerarse pionera en el sector petrolero venezolano es la familia Aguerrevere, la cuál comenzó su actividad en el sector de la ingeniería y sus actividades conexas venezolanas en la época de la Compañía Guipuzcoana. A principios del siglo XX los hermanos Pedro Ignacio y Enrique Aguerrevere acompañaron al geólogo Ralph Arnold, 1911 a 1916, en la búsqueda de petróleo en Venezuela, la cual terminó en la identificación de varias áreas promisorias en las cuales se irían descubriendo los grandes campos petrolíferos venezolanos. Estos hermanos eran agrimensores y su padre, Santiago, fue uno de los ingenieros de más prestigio de la época, a quien Arnold designó como jefe de su grupo agrimensor.

Pedro Ignacio fue becado posteriormente para estudiar geología en Stanford, donde se graduó en 1920. Otro hermano, Santiago, también se graduaría de geólogo en Stanford en 1925. Los hermanos Pedro Ignacio y Enrique fueron de la primera Gente del Petróleo venezolana pero ambos decidieron irse a México y Colombia porque, después de terminar sus estudios, no quisieron regresar a la Venezuela de Juan Vicente Gómez.

Los testimonios de estos dos hermanos sobre su aventura con Ralph Arnold se encuentran en el libro “The First Big Oil Hunt”, bellamente traducido y

editado por Héctor Pérez Marchelli y Andrés Duarte Vivas con el título de *“Venezuela Petrolera: primeros pasos”*, uno de los libros más importantes de la bibliografía petrolera venezolana.

Otros de los pioneros de la Gente del Petróleo, también miembros del equipo de Ralph Arnold, fueron Luis Julio Pacheco y Martín Tovar Lange. Sobre Luis Julio Pacheco he recibido la siguiente información de su nieto, Luis Pacheco, también miembro destacado – casi cien años después - de la Gente del Petróleo: *“Luis Julio Pio Pacheco Soubllette nació en Caracas en 1889 y murió en la misma ciudad en diciembre 1973. Aunque era ingeniero civil, cuando él estudió en la Universidad Central la gente se graduaba como doctor de la Escuela de Ciencias Físicas, Matemáticas y Naturales porque no existía facultad de ingeniería como tal. Trabajó la mayor parte de su vida profesional con la Caribbean/Shell y terminó su vida profesional jubilado en 1950”*. Pacheco fue el encargado de tratar de minimizar los efectos del reventón del pozo Los Barrosos 2, en 1922.

Por su lado, Tovar Lange cuenta sus experiencias en el ya mencionado libro de Arnold, el cual es de obligada lectura para todos quienes aspiren a tener una clara visión de los orígenes de la industria petrolera venezolana, no solamente en sus aspectos técnicos sino en sus aspectos humanos.

La década de 1920

En 1924 se encontraban activas en Venezuela 39 empresas petroleras, aunque apenas una – La Petrolia - era venezolana. De esas empresas solo seis producían petróleo mientras que el resto estaba aún en la etapa de formalizar o evaluar sus concesiones. Ya la nómina en el sector petrolero llegaba a unos 42.000 empleados, de los cuales apenas unos 1200 eran extranjeros. Sin embargo, aún no figuraba ningún venezolano en la nómina gerencial y casi ninguno, al menos que sepamos, a nivel técnico.

Existían también otras 14 pequeñas empresas en el sector de servicios petroleros, propiedad de británicos o estadounidenses, las cuales empleaban a 700 venezolanos y a 65 extranjeros. En esas pequeñas empresas también se veía la ausencia total de profesionales o gerentes venezolanos, excepto quizás en el sector legal, muy especializado para ser manejado por extranjeros. Una actividad conexas con la petrolera, en la cual se distinguieron los venezolanos fue la del sector salud. Jóvenes médicos como Enrique Tejera Guevara y Leopoldo García Maldonado estuvieron activos en el estado Zulia combatiendo la malaria, trabajando al lado de los especialistas ingleses en medicina traídos a Venezuela por la empresa Caribbean Petroleum Co. A estos dos médicos los conocí personalmente y pude hablar con ellos

extensamente sobre sus experiencias en este campo. García Maldonado (1896-1983), quien era uno de mis tíos maternos, me contaba que su colaboración con los médicos ingleses, en especial con un profesor de apellido Stephens, sirvió para definir la arquitectura preferida de las casas de la costa oriental del Lago de Maracaibo, las cuáles eran elevadas por pilotes sobre el terreno a fin de romper el contacto entre el mosquito de las ciénagas y la vivienda, en una época en la cual el DDT aún no había llegado. Los testimonios de estos médicos y de los geólogos de la época muestran los grandes esfuerzos que hicieron aquellos pioneros para mejorar la situación social y de salud de los venezolanos de la provincia, los cuales contrastan con los comentarios de Salvador de la Plaza y de Rodolfo Quintero, testigos de escritorio de la aventura petrolera, quienes llegaron a acusar en sus escritos a los pioneros del petróleo de ser *transportados por la selva – como reyezuelos orientales - por dóciles nativos*.

En la década de 1930 nace la gente del petróleo como grupo.

La Gente del Petróleo venezolana nació como grupo en la década de 1930, promovido desde el gobierno. Las iniciativas de Gumersindo Torres y, luego, de Manuel Egaña en el Ministerio de Fomento crearon el semillero inicial del cual se nutrió posteriormente la Gente del Petróleo en el sector petrolero privado. En efecto, varios de los primeros funcionarios técnicos del Ministerio de Fomento de esta década llegaron a ser gerentes de alto nivel en las empresas petroleras durante décadas posteriores.

Entre las primeras iniciativas del Ministerio de Fomento a inicios de 1930 estuvo el nombramiento de una comisión integrada por Siro Vásquez, ingeniero; Diego Bautista Urbaneja, abogado y Manuel Toledo Rojas, médico, a fin de encontrar fórmulas de sanear el ambiente en las zonas petroleras, evitando la contaminación de las aguas por el petróleo. Para hacer ese trabajo debieron estudiar lo que se hacía en otros países, especialmente en USA y México.

En esta década de 1930 se crearon las Inspectorías Técnicas del Ministerio de Fomento, en las cuales participaron Guillermo Zuloaga, José Martorano Battisti, Virgilio Penso de León, Carlos Alberto Velutini, Carlos Pérez de la Cova y otros. En este grupo estuvieron ingenieros quienes llegaron a altos niveles ejecutivos, tanto en el sector oficial como en las empresas petroleras privadas. De ellos tuve contacto personal con tres: Guillermo Zuloaga, José Martorano Battisti y Carlos Pérez de La Cova.

Guillermo Zuloaga (1904-1984) fue un geólogo graduado en MIT. Fue el primer Jefe de la Inspectoría General de Hidrocarburos del Ministerio de Fomento. Cursó estudios de primaria en el colegio Muñoz Tébar y secundaria en el Liceo Caracas. Se graduó en filosofía y letras en la Universidad Central de Venezuela en 1924 y de doctor en geología en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (Estados Unidos) en 1930. Zuloaga colaboró con la creación del Servicio Técnico de Geología y Minería en 1936 y organizó los dos primeros congresos geológicos venezolanos en 1937 y 1938. Ingresó a trabajar en la empresa Lago Petroleum Corporation en 1939. Tomó parte activa en la fundación de la escuela de Geología de la Universidad Central de Venezuela en 1940, y en 1956, fue uno de los primeros venezolanos que llegaron al nivel de director en la empresa petrolera privada, al ser designado miembro de la junta directiva de la Creole Petroleum Corporation.

Lo vi en varias ocasiones, ya en su condición de Director de la Creole y su presencia siempre me pareció un tanto intimidante. Mostraba, a mis ojos de geólogo recién graduado, una actitud imperial y aristocrática. Quienes lo conocieron bien, sin embargo, lo describen como una persona sencilla, amante de la naturaleza en la gran tradición de Humboldt, interesado en la Isla de Aves, en los guácharos de Caripito o en la historia petrolera. Fue un gran venezolano y uno de los primeros grandes miembros de la Gente del Petrleo.

El segundo miembro del grupo salido del Ministerio de Fomento que conocí personalmente fue José Martorano Battisti. Fui su colega en la primera directiva de PDVSA, era un hombre sorprendente. De perfil muy bajo, de hablar suave, discreto y sencillo, fue promotor – sin alharacas - de importantes iniciativas petroleras desde la década de 1930 hasta bien entrada la década de 1970. Comenzó su carrera en 1937 como Inspector Técnico de Hidrocarburos en la zona de Mene de Mauroa. En esa época fue promotor principal del Instituto de Geología en Caracas. A inicios de la década de 1950 fue ministro Consejero petrolero de la embajada de Venezuela en Washington. Fue uno de los primeros venezolanos en llegar a la junta directiva de la Compañía Shell de Venezuela. Dentro de PDVSA fue uno de los grandes promotores del INTEVEP y fue designado como su primer presidente, designación en la cual tuve participación directa. En reunión de la Junta Directiva de PDVSA el General Alfonso Ravard anunció que pensaba designarme como primer presidente del INTEVEP. En ese momento le agradecí su intención pero respondí que me sentiría incómodo allí, dado que el gran promotor del INTEVEP había sido Humberto Calderón Berti, por lo cual creía que era él quien debía ser reconocido. Ante mi posición el General Alfonso dijo: “Vista la opinión de Coronel, procederé a designar al Dr. José Martorano para la presidencia del INTEVEP. No quiero ver a un político en

ese cargo”. Y así fue. José Martorano Battisti era uno de esos hombres que hacía pensar en el dicho venezolano: *parece que no moja pero empapa*.

El tercer miembro de ese grupo que conocí fue Carlos Pérez de La Cova, en la década de 1980, cuando este profesional ya estaba retirado, pero aún conectado con la embajada de Venezuela en Washington. El Dr. Pérez de la Cova había sido gerente de alto nivel de Philips Petroleum Co. y, luego, Ministro de Minas e Hidrocarburos en 1956. Fue Encargado de Negocios en Washington durante la década de 1960 y embajador en Londres en la década de 1970. En Washington tuve ocasión de invitarlo dos o tres veces a mí hogar de Bethesda y de escuchar muchas anécdotas de su vida de gerente petrolero y de diplomático.

En noviembre 1930 seis venezolanos fueron enviados a estudiar Ingeniería de producción y de Refinación de Petróleo en Tulsa y en Norman, Oklahoma

En Noviembre de 1930 el Ministerio de Fomento envió a la universidad de Tulsa, Oklahoma a los ingenieros Manuel Guadalajara, Siro Vásquez y Jorge Hernández Guzmán a estudiar ingeniería de refinación y a la universidad de Oklahoma a Edmundo Luongo Cabello, José Abel Monsalve y José Antonio Delgado Figueredo a estudiar ingeniería de petróleo. Solo tengo algunos detalles sobre la vida de dos de ellos: Siro Vásquez y Edmundo Luongo Cabello.

Siro Vásquez (1910-1990) tuvo una carrera excepcional. Después de graduado en Tulsa fue empleado por la Jersey (SOV) en 1938, junto con los también ingenieros Raimundo Molina y Federico Baptista. Vásquez llegó a ser subjefe de producción en la Creole, Caracas, Director de Creole en 1953, Director de la Jersey en USA en 1965 y Vicepresidente de Exxon en 1970, el primer latinoamericano en llegar a ese nivel en Exxon, coronando así una carrera profesional de 37 años. No lo conocí personalmente pero me lo encontré en un avión a inicios de la década del 70, viajando de NYC a Caracas en compañía de una hija. Yo iba en un asiento al otro lado del pasillo (en esa lejana época yo viajaba en primera) pero no me atreví a entablar conversación con él, porque parecía estar de mal humor. He debido decirle que ambos éramos ex - alumnos de la Universidad de Tulsa.

Ya en la década de 1930 Jersey (después Creole) tenía unos 3000 empleados en Venezuela, de los cuales unos 2500 eran venezolanos pero muy pocos eran técnicos o, aún menos, gerentes.

El otro venezolano de carrera muy destacada enviado a Oklahoma fue Edmundo Luongo Cabello (1909-1997). Nacido en Caripe Estado Monagas en 1909. Ingeniero y Político. Casó con Olga Clementina Giliberti Gómez. Hizo

sus estudios secundarios en el Colegio Sucre y terminó el curso preuniversitario en el Liceo Caracas. Cursó estudios superiores en la Universidad Central de Venezuela, en la cual obtuvo en 1928, el grado de Doctor en Ciencias Físicas y Matemáticas. Ejerció libremente la profesión hasta el 15 de agosto de 1930, fecha desde la cual comenzó a prestar servicios en el Ministerio de Fomento. Desde su regreso al país, hasta agosto de 1939, desempeñó los cargos de Inspector Adjunto al Inspector Técnico e Inspector Técnico de Hidrocarburos. Desde 1939 a 1943 ocupó el cargo de Director de Hidrocarburos en el Ministerio de Fomento. Participó en la redacción de la ley de Hidrocarburos de 1943, como Secretario de la Comisión de estudio y redacción. Participó, en 1949, en el primer contacto oficial entre Venezuela y las naciones productoras de hidrocarburos del Medio y Cercano Oriente, como miembro de la Misión Especial del Ministerio de Fomento. En 1952, durante la dictadura de Marcos Pérez Jiménez, fue designado Ministro de Minas e Hidrocarburos, etapa en la cual se concedieron nuevas concesiones y se dio gran énfasis a la conservación del gas natural.

Donde se formó la primera Gente del Petróleo

Desde las primeras décadas del siglo XX dos de las universidades preferidas por los venezolanos para estudiar especialidades petroleras fueron Stanford, en California y la Universidad de Tulsa, en Oklahoma. La preferencia por Stanford era lógica ya que Ralph Arnold, el geólogo que identificó las áreas petrolíferas más promisorias de Venezuela fue un graduado de esa universidad. Hoy día los graduados venezolanos de Stanford son legión e integran un grupo de alta distinción.

La Universidad de Tulsa, mi alma mater, se convirtió en una de las universidades preferidas para los venezolanos quienes iban a USA a estudiar especialidades petroleras. En 1951 llegué allá a estudiar geología. A los pocos días de haber llegado a Tulsa fui a comprar un traje por cuotas en una tienda del centro de la ciudad. Al saber que yo era de Venezuela el dueño me extendió el crédito de inmediato, mencionando la impecable conducta de sus clientes venezolanos anteriores.

Cuatro venezolanos han sido designados como ex - alumnos distinguidos de esa universidad: Siro Vásquez, Luis Giusti, Humberto Calderón y el suscrito. También formé parte de la junta directiva (Board of Trustees) de la universidad durante la década de 1980. Por T.U., como la llamábamos, pasaron petroleros venezolanos de primera línea. Recuerdo a venezolanos candidatos a post-gradados en la etapa 1951-1953, como José

(Pepe) Sahagún, Fernando Delón, Ricardo Flores, Alberto Santiago, Oscar Rojas Boccalandro, Pedro Márquez Gutiérrez (El Machete), Jesús Cabello, Gorgas Garriga, Belén Pérez Chiriboga y otros. Entre los compañeros de mi edad recuerdo a Omar Molina, David González Barrearte, Ali López (se transfirió a Oklahoma Statu Universito), Leonardo Molero, los hermanos Vivas (Virgilio y Edmundo), Ramón Rubio, los hermanos Feliz ola (Régulo y Rómulo), Eleazar Niño (se regresó a Venezuela a ser General del Ejercito), Manuel Romero, mi compañero de habitación y gran amigo de siempre; José Aparicio, José Pereira, Arnaldo Serio y los inolvidables hermanos Pupo, de Puerto La Cruz, muertos en la flor de la edad, en un accidente de automóvil cuando regresaban de vacaciones a Venezuela.

Muchos de estos estudiantes regresaron a Venezuela a ser empresarios petroleros, gerentes de empresas petroleras, educadores, funcionarios importantes del ministerio de Minas e Hidrocarburos. En una cena que dimos en el Hotel Tamanaco, en Caracas, en la década de 1990, reunimos a unos 150 ex alumnos de la universidad para agasajar al entonces presidente de la universidad, Robert Donald son.

En 1937 se creó el Instituto de Geología

Los ministros encargados de estructurar el Instituto de Geología fueron Néstor Luis Pérez, Fomento y Rafael Ernesto López, Educación, ministerio al cual fue adscrito hasta su incorporación definitiva a la Universidad Central de Venezuela. Los pioneros en la facultad de este instituto fueron Clemente González de Juana, geólogo español sembrado en Venezuela y gran maestro de varias generaciones de geólogos venezolanos; Alfonso Robot, un bondadoso checo, de hablar pausado; el geólogo-paleontólogo español José Royo y Gómez; el ingeniero de minas Carlos Fernández de Calella; el ingeniero de minas español Enrique Rubio Sandoval; el farmaceuta e ilustre paleontólogo nacido en Cuba, Pedro Joaquín Bermúdez; los geólogos estadounidenses Francés Charlton de Rivero, Holláis D. Edberg y el geólogo suizo Louis Querer.

En 1942 se graduaron los primeros geólogos de este instituto: César Rosales, José Rafael Domínguez, Carlos Key, José Pontín Herrera, Eduardo Guzmán (mexicano), José Más Val y Leandro Miranda Ruiz. A todos los conocí y fui su amigo, brevemente a Eduardo. Cuando llegué a Shell, primero como becario pasante en 1952 y luego ya empleado en 1955, recibí la ayuda y guía de Domínguez y de Rosales, quienes ya ocupaban importantes cargos en la empresa. José Rafael Domínguez fue posteriormente mi jefe en Shell Sur del

Lago, mi colega director en PDVSA y sobre todo, un gran amigo. Domínguez fue un típico venezolano, de personalidad optimista y cordial, humorista y alegre. Cuando perforamos el pozo de exploración en el bloque B del Sur del Lago, en la década de 1970, tuve que presentar sus decepcionantes resultados ante la directiva de Shell de Venezuela. Dije que la perforación había llegado al tope del Eoceno a la profundidad exacta pronosticada, pero las rocas encontradas eran latitas y no areniscas, por lo cual no había petróleo acumulado. Domínguez, mi jefe, se apresuró a decir que el pozo había sido un éxito técnico. A lo cual Alberto Quirós intervino para decir: *“Lo que dicen los geólogos es que la operación fue un éxito científico, pero el paciente se murió”*.

Si bien Domínguez era extrovertido e irreprímible, su colega César Rosales era callado, misterioso, como un monje salido de una novela de Humberto Eco, pero igualmente cordial y deseoso de ayudar a los jóvenes. Domínguez y Rosales eran gerentes de alto nivel, superintendentes de campo, y ambos llegarían, en la década de 1960, a ser miembros de la Junta Directiva de Shell de Venezuela, al mismo tiempo que “Tony” Rojas, a quien casi no conocí y el Dr. Manuel Reyna, un notable abogado, casi siempre vestido de severo traje oscuro. En una ocasión, en Houston, el Dr. Reyna bajaba en el ascensor del hotel donde nos hospedábamos, cuando entró un vaquero tejano con algunos tragos encima. Se le quedó viendo al Dr. Reyna y le preguntó: “¿Rudy, share es te funeral? (¿Amigo, donde es el entierro?).”

Los primeros becarios de la Jersey (Creole)

Desde 1937 la Jersey (Creole) comenzó a becar venezolanos para estudiar diversas especialidades petroleras. Entre los primeros becarios estuvieron Amos Salvador, Nicanor García, Rómulo Quintero, Eduardo Acosta Hermoso, Julio Sosa Rodríguez, Efraín Barbería, José Virgiliano, Domingo Casanova y Julio Casas. Muchos de estos becarios fueron a otras empresas, después de trabajar por algún tiempo en Creole. Los conocí a todos. Amos Salvador (1923-2007) fue un gran caballero y un geólogo brillante. Nació en Madrid pero se graduó de geólogo en la Universidad Central de Venezuela. Llegó a ser Geólogo jefe de Exxon y una leyenda profesoral en la Universidad de Austin, Texas. Nicanor García, geólogo, fue el primer venezolano gerente de la refinería de A muay y Director de Creole. Rómulo Quintero fue presidente de Móvil, Venezuela y, luego, de Llano ven, desde la cual colaboró en el proceso de racionalización de empresas después de la nacionalización. Eduardo Acosta Hermoso fue presidente de la Petroquímica de Venezuela, empresa antecesora de Pequiven, y tuvo una extensa actuación

en la política venezolana. Julio Sosa Rodríguez se convirtió en un gran capitán de empresas y promotor principal de la Universidad Metropolitana, además de ser miembro de la primera directiva de Petróleos de Venezuela. Efraín Barbería fue insigne educador, fundador de la Escuela de Petróleo de la Universidad del Zulia, gerente general de Exploración y Producción de la CVP, historiador y mentor de varias generaciones de la Gente del Petróleo. A José Virgiliano lo recuerdo como dedicado funcionario gubernamental, segundo a bordo del legendario Luis Plazo Bruzual en el Ministerio de Minas e Hidrocarburos. Domingo Casanova tuvo una sólida carrera en Creole y terminó su carrera como miembro de la primera directiva de petróleo de Venezuela. Julio Casas fue un empleado ejemplar de Creole en el sector de las Relaciones Industriales, de tradición familiar en la empresa, ya que su padre había sido capitán de un barco Creole por muchos años.

La década de 1940

En la década de 1940 comenzó el primer ciclo intensivo de venezolanización. Todavía en 1941 Creole tenía solo tres gerentes venezolanos de alto nivel: Alejandro Pietri era Director Legal; Guillermo Zuloaga era jefe de exploración y Siro Vásquez era Jefe de ingeniería de petróleo. En Shell apenas acababan de ingresar los primeros graduados del Instituto de Geología. Durante esta década se comenzaron a abrir de par en par las puertas de las empresas petroleras para los venezolanos. Ingenieros como Federico Baptista hicieron rápidos progresos en Creole. En 1948 se graduaron los primeros ingenieros de petróleo en la Universidad Central de Venezuela: Humberto Peñaloza, Valentín Acosta, Fernando Delón, Ricardo Flores y Freddy Arocha. Este sería un grupo pequeño pero de notable impacto en la industria petrolera venezolana. Los conocí a todos muy bien, a Flores de manera más superficial, en Tulsa, Oklahoma.

En especial recuerdo a tres de ellos con especial admiración. Humberto Peñaloza fue un ciudadano ejemplar, autor de grandes iniciativas comunitarias y empresariales. Creó la empresa petrolera 100% venezolana llamada Mito Juan, nombre de una formación geológica del occidente de Venezuela. Valentín Hernández Acosta surgió de un relativo anonimato en el sector diplomático venezolano a jugar un papel fundamental en el proceso de nacionalización (o, más apropiadamente, estatización) de la industria petrolera venezolana que se llevó a cabo en la década de 1970. De gran cordialidad, de hablar suave, con una discreta sonrisa en los labios, ocasionalmente apasionado, pudo liderar ese proceso con transparencia y elegancia en su condición de ministro de Minas e Hidrocarburos. Valentín se opuso, con razón, a mi nombramiento como miembro de la primera Junta

Directiva de PDVSA, por ser yo un empleado petrolero activo y así me lo comunicó en persona. Él y yo fuimos igualmente sorprendidos por esta decisión del presidente Pérez. En la década de 1980 Valentín me invitó varias veces a la embajada en Washington DC, donde era nuestro embajador mientras yo recién llegaba al Banco Interamericano de Desarrollo. Me contó pasajes de su vida y me mostró sus cuadros, incluyendo el primero (creo que era de Guayasamín) que había comprado con dinero que había recibido de su padre para comprar ropa. Al despedirnos me dijo algo que nunca olvidé: “Gustavo. Estoy aquí a tu orden. Solo te pido una cosa”. E hizo una pausa. Yo le dije: ¿“De que se trata, Valentín”? Y me dijo: “Nunca me pidas dinero prestado”. Supuse que le hacía esa advertencia a todos a quienes recién conocía.

El tercer miembro de ese grupo, el más inolvidable para mí, fue Fernando Delón. Lo conocí en Tulsa brevemente, cuando él era estudiante de post grado en ingeniería de petróleo y compartí en su casa uno que otro almuerzo preparado por su esposa Carola. Luego nos encontramos en Venezuela, cuando él estaba trabajando con Creole y yo comenzaba a trabajar en Shell. Diez años más tarde, en 1965, me llamó desde la CVP, en Maracaibo, para que me integrara al grupo de venezolanos de esa empresa y acepté porque, para mí, Delón siempre fue garantía de total honestidad profesional y porque pensé que CVP me necesitaba más que Shell.

Renuncié a Shell, para decepción de mis superiores. El Sr. Pocock, quien llegaría ser el presidente de Shell a nivel mundial, era en ese momento el presidente de Shell Venezuela y me dijo – muy dolido - que una vez saliera de Shell, siempre estaría fuera de Shell. Ello no resultó así porque, en 1971, me llamaron de regreso a Shell y allí estaba cuando se nacionalizó la industria. Cuando lo vi, años más tarde, Pocock me dijo de manera muy gallarda: “Tu tenías razón”.

En CVP trabajé bajo las órdenes de Fernando Delón, quien era el Director de Exploración y Producción, y siempre admiré su ética profesional. Tuvo un grave problema personal de alcohol que casi le costó la vida, el cual logró controlar y se mantuvo activo como consultor después de su salida de la CVP. En su comportamiento ético, como físicamente, Fernando Delón era un hombre erguido, vertical. Lo respeté y lo quise mucho.

La década de 1950

En esta década el programa de venezolanización en las empresas recibió gran impulso, no solo por el interés de las mismas empresas en lograr talento venezolano que pudiese remplazar a un personal extranjero más costoso, sino a la presión que se ejercía sobre las empresas desde el Colegio de Ingenieros

de Venezuela. El gobierno venezolano había dado nuevas concesiones petroleras y la actividad de las empresas en el país se había intensificado. El impacto de la nueva Ley de Hidrocarburos de 1943 también se había hecho sentir y, durante la etapa 1947-1958 la inversión en el sector fue masiva, según indica Ramón Espinasa en reciente ensayo. Se intensificó la exploración, la producción creció en unos 130.000 barriles diarios cada año y se instalaron grandes centros de refinación en el país. Cuando llegué a Shell, en 1955, todavía había pocos geólogos venezolanos en la empresa, además de Domínguez y Rosales, ya en posiciones gerenciales. Estaban José Méndez Zapata, Augusto Santana y Rafael Romero y no recuerdo otros. En el sector de Producción había más venezolanos y pronto entrarían más, incluyendo varios miembros de la primera graduación, en Julio 1957, de la escuela de ingeniería de petróleos de la Universidad del Zulia, fundada por Efraín Barberii. Este grupo tendría una destacada actuación en la industria petrolera nacional: Pedro José Ríos Lugo, Edgardo Ali Valero Zambrano, Lindolfo León Rodríguez, Ernesto José Agostini Oquendo, Pedro Luis Díaz, Lucio María Peralta García, Mauricio Tedeschi di Doménico, José Ulises Ramírez Olmos, Hugo de Jesús Vivas Rubio, Arévalo Guzmán Reyes Blanchard, Francisco Tobías Guédez Acevedo y Dilcia Elena Ramírez Lugo, quien fue la primera mujer venezolana en graduarse en esta especialidad.

Miembros de ese grupo fueron al Ministerio de Minas e Hidrocarburos, como Agostini, Guzmán Reyes y Ulises Ramírez. Otros ingresarían a CVP tan pronto fue fundada en 1960, como fue el caso de Lindolfo León y de Edgardo Valero. Pedro Ríos, Dilcia Ramírez y Hugo Vivas, fueron a Shell, Tedeschi a Creole, Guédez a Mene Grande. La carrera de Arévalo Guzmán Reyes como funcionario del Ministerio de Minas e Hidrocarburos, luego de Energía y Petróleo, tuvo mucho impacto en el campo gremial y de la venezolanización, así como en lo relacionado con la conservación del gas natural, tema al cual le dio mucho énfasis. Guzmán Reyes fue un severo funcionario fiscalizador de las empresas petroleras privadas y un eficiente colaborador de Luis Plaz Bruzual. Hacia el final de su carrera fue miembro de la Junta Directiva de PDVSA.

Lagunillas, 1960

En los primeros años de la década de 1960, después de unos siete años como geólogo de exploración, fui enviado por Shell a Lagunillas, a trabajar como ingeniero de producción en el Lago de Maracaibo. Allí debí “comenzar de nuevo”, al lado de un grupo de ingenieros de petróleo y geólogos, muchos de quienes eran más jóvenes que yo. Era un grupo extraordinario que incluía – entre otros - a Francisco (Frank) Rubio, Ricardo Corrie, Gustavo Inciarte,

Simón Antúnez, Hans Krause, Miguel Fraíno, Enrique Hung, Marcos Marín Marcano, Diógenes Madrid, Efraín Barberii, Ramón Omaña, Carlos Medina, César Medina.

Era una Lagunillas vibrante, saturada permanentemente del característico olor a diésel que nunca podremos olvidar, como esos perfumes que nos recuerdan a una mujer querida. Era un campo extraordinario, con sus casas bien cuidadas, el Club, atención médica continua, buenas escuelas para los niños, un sitio ideal para trabajar y tener una familia. Se trabajaba muy duro ya que la oficina abría a las 6:30 de la mañana. Realmente nunca cerraba porque los pozos petroleros, como los bebés, nacían preferentemente de madrugada. El cafetín del Sr. Martínez suplía la ausencia de un desayuno formal en la casa.

Allí, en Lagunillas, me re-encontré con Gustavo Inciarte. Lo había conocido en Norman, Oklahoma, cuando él estudiaba en la Universidad de Oklahoma y yo en la Universidad de Tulsa. Allí íbamos a jugar fútbol. El arquero de Tulsa era yo y el arquero de la Universidad de Oklahoma era Juan Roger, Pollón, quien haría una brillante carrera en Creole y quien era mi amigo desde las aulas del Liceo “San José” de Los Teques. Una vez jugamos en presencia de nuestro admirado novelista y presidente exiliado Rómulo Gallegos.

En 1968 se creó el Instituto de Investigación Petrolera de la Universidad del Zulia, gracias a la iniciativa de los ingenieros Evanan Romero, Ricardo López y Marcias Martínez. Gustavo Inciarte donó muchos de los equipos de laboratorio para esta nueva institución, la cual se convirtió, con el liderazgo de Efraín Barberii y de otros ingenieros de Shell como Adafel Rincón y Hugo Finol, en facultad de post-grado de Ingeniería Petrolera de la universidad. Después de la nacionalización, en 1976, Inciarte llegó a ser el Gerente General de Exploración y Producción de Maraven (ex-Shell) y en 1979 regresó brevemente a Lagunillas, como segundo a bordo del Gerente General de la División de Producción de la empresa, controlando una producción cercana al millón de barriles diarios. En 1980 se fue conmigo y con José Mavares, otro maravilloso profesional venezolano, a Meneven, a integrar su junta directiva y a compartir con esa empresa las experiencias que habíamos adquirido en Shell-Maraven. De Meneven, Inciarte fue a la Junta Directiva de Bariven y luego a INTEVEP, donde llegó a la presidencia en 1985. Fue eventualmente director de PDVSA.

En Lagunillas también conocí a Hans Krause, un petrolero de gran estatura física y profesional. Su carrera fue fundamentalmente con Shell, donde dejó una brillante hoja de servicios, desde que entró a la empresa como ingeniero de operaciones, en 1963, hasta que se retiró en 2000 como Vicepresidente y

Director de las empresas Shell en Venezuela. Un notable aspecto de su profesión ha sido su actuación en la AAPG, Asociación de Geólogos Petroleros Americanos, organización en la cual ha recibido diversos premios, desde el de Servicios Distinguidos hasta el Premio Michel Halbouty (2018) por su excepcional liderazgo en su campo, el premio mayor que concede esta organización.

Simón Antúnez, ingeniero de petróleo, no poseía la misma estatura física de Krause pero también era un gigante profesional. En Lagunillas, cuando los conocí, andaban frecuentemente juntos. Antúnez veía a Krause hacia arriba y le decía “Chico, tú no eres normal”.

Simón se graduó en la Universidad del Zulia en 1962. De inmediato ingresó en Shell, Lagunillas. De Shell/ Maraven salió en 1998 hacia INTEVEP. Su participación directiva gremial y organizativa en la Sociedad Venezolana de Ingenieros de Petróleo ha sido extensa y de especial importancia, por lo cual ha recibido merecidos reconocimientos. De Antúnez me ha llamado siempre la atención, como también fue el caso de Humberto Peñaloza, su gran rango de intereses humanísticos y su gran cultura, la cual va mucho más allá de los conocimientos típicos de su especialización.

1960-1970

En la década de 1960 y, de manera más pronunciada aún, en la década de 1970, se acentuó el proceso de venezolanización. Ya para la fecha de la “nacionalización” de la industria, enero 1976, la gerencia de la industria estaba casi totalmente en manos de personal venezolano. Ya la Gente del Petróleo se contaba por miles.

2002-2003

En 2002 y 2003 las filas de la Gente del Petróleo se verían seriamente diezmadas por Hugo Chávez, el narcisista que ocupó la presidencia de Venezuela hasta su muerte en 2012, con la complicidad de Ali Rodríguez Araque y Rafael Ramírez Carreño. Esa historia ha sido bien contada por cronistas como ver Eddie Ramírez: “La Indoblegable Sociedad Venezolana” y “Ni un Paso Atrás”.

CAPÍTULO II

LA GENTE DEL PETRÓLEO Y LA COMUNIDAD



LUIS MARCANO COELLO



HUMBERTO PEÑALOZA

La Gente del Petróleo ha sido percibida por muchos venezolanos como tecnócratas, encerrados en sí mismo, sin contacto con la sociedad y la comunidad. Nada más lejos de la verdad. Mucha de esta percepción está motorizada por consideraciones ideológicas. Los analistas petroleros marxistas o de izquierda pronunciada han tenido la tendencia a hablar de la gente del petróleo como insensibles a las prioridades nacionales.

El papel ciudadano de la gente del petróleo ha sido minimizado por una leyenda negra generada por escritores ultranacionalistas o marxistas. Uno de estos cronistas, Miguel Tinker Salas , profesor venezolano de Pomona College en California ha dicho:

<http://produccioncientificaluz.org/index.php/espacio/article/viewFile/2145/2146>, *“los campos petroleros que surgen en Venezuela, después de 1920, representan una adaptación del modelo “fordiano” en el que la empresa no solo se preocupa por organizar los métodos de producción en sus instalaciones, sino que, además, desempeña una importante labor cultural y social para que los obreros y la sociedad en general se solidaricen con sus intereses. Este proyecto coincide con la gestión de una clase media emergente, que ve con beneplácito esta actividad e incide en la promulgación de sus objetivos. Por lo tanto, los campos y la actividad petrolera permiten un espacio para analizar la forma en que la industria transformó la vida de venezolanos y extranjeros, generando, no sólo conflictos culturales, sino también el desarrollo de un plan político y cultural, que repercute sobre los emergentes conceptos del proyecto nación y la noción de ciudadanía que surge en Venezuela a mediados del siglo XX”.*

Para este cronista no solo las empresas sino sus empleados venezolanos eran parte de un plan desnacionalizador. El esfuerzo de descrédito ha sido amplio. En las universidades venezolanas y en varias del exterior, especialmente en sus facultades de economía y sociología, abundan los seguidores de los primeros críticos de la actividad petrolera en Venezuela, escritores como Salvador de la Plaza y Rodolfo Quintero. Miguel Tinker Salas añade en su ensayo arriba citado: *“los campos desarticulaban al trabajador y a su familia, de las actividades rurales y los impulsaba hacia una nueva cultura de consumo que encontró expresión en los comisariatos de las empresas. Las viviendas y el espacio que otorgaban, para la interacción social, también contribuían a este proceso. El interior de las casas, normalmente dos pequeñas habitaciones, una cocina, y una sala desfavorecía la familia tradicional, que solía incorporar múltiples niveles de parentesco, o a distintos familiares”.* Para Tinker Salas, el acceso a los comisariatos era la manera diabólica que habían encontrado las empresas petroleras para despertar en el venezolano la propensión al gasto

innecesario. Además, sugiere Tinker Salas, las casas para las familias, “parecidas a un hogar, con habitaciones, sala y cocina separadas” representaban – en su opinión - una manera de atentar en contra la familia extendida del venezolano, la cual ya no podría compartirla, como si podía compartir el rancho. ¡Según Tinker Salas era preferible el rancho!

Agrega este autor, sin explicar su argumento, que la nueva vivienda promovía el machismo. Hasta el deporte recibía críticas del ensayista, quien cita el siguiente párrafo de Rodolfo Quintero en su libro “La Cultura del Petróleo”: *“Algunas empresas como la Creole, la Shell y la Gulf empleaban un director de atletismo, tanto en el oriente como en el occidente, y su misión era organizar e involucrar a los obreros en actividades deportivas con el fin de “reforzar su carácter moral” y asegurar su lealtad a la empresa. Muchos obreros se quejaban que era requisito participar en las actividades deportivas para obtener ascensos en el trabajo. Otros sectores de la sociedad censuraban esta práctica, indicando que sólo buscaba crear una “nueva cultura del petróleo” en la que el obrero se viera completamente absorbido por las actividades de la empresa”.*

Para Tinker Salas: *“Dentro de la organización administrativa de las empresas extranjeras, había dos categorías generales a las que los venezolanos podían aspirar, los llamados “office boys” y los “junior staff”.*

Los términos utilizados para describir las áreas de trabajo que desempeñaban los venezolanos tendrían, según Tinker Salas, un significado despectivo y expresaban la relación de asimetría que existía entre estos empleados venezolanos y los extranjeros, que eran designados el “senior staff. Decía:

“Esta marcada relación no sólo ocultaba un referente social y económico, sino que también comprendía un vínculo racial, ya que en su gran mayoría, los estadounidenses tendían a ser “blancos” dentro del contexto socio racial de su país, y los office boys y, los junior staff solían ser producto de un mezcla racial”, lo cual - dice Tinker Salas - promovía la discriminación racial y el tratamiento despectivo en contra de los nativos. Realmente, esto es hilar bien fino.

Tinker Salas le dedica mucha atención a las publicaciones de las empresas petroleras en Venezuela. Dice: *“Las diversas publicaciones de las empresas petroleras crearon nuevos espacios, y hasta un nuevo público, para un conjunto de escritores y artistas venezolanos que incluía, entre otros a Mariano Picón Salas, Arturo Uslar Pietri, Juan Pablo Sojo, Ramón Díaz Sánchez, Miguel Acosta Asignes, Armando Reverán y Héctor Poleo. Los temas que estos intelectuales manejaban eran variados incluyendo, por ejemplo, ensayos de Juan Pablo Sojo sobre “Los Abuelos de Color” y “El Negro y la Brujería en Venezuela”, Miguel Acosta Signes acerca de los “Timito Cuicas” en los Andes y otro de Mariano Picón Salas sobre el origen de la arepa en el país.... La labor de*

estos destacados autores y, su participación en las publicaciones de las empresas petroleras extranjeras, independientemente de sus intenciones, formaba parte de un proyecto político. La presencia de estos intelectuales en las revistas petroleras le brindaban cierta legitimidad a la actividad de las empresas extranjeras en Venezuela”.

Mencionar estos escritores cómo sumisas herramientas de penetración cultural extranjera en Venezuela nos suena absurdo.

Tinker Salas termina su escrito citado diciendo: *“El ensayo demuestra como las condiciones políticas dentro del país facilitaron un acercamiento entre grupos de intelectuales, y sectores de la clase media que colaboraron con las petroleras extranjeras para difundir un proyecto de cultura nacional y sociedad civil, que a su vez le proporcionó cierta legitimidad a la actividad de las empresas transnacionales en el país....”.*

Al contrario de lo que alega el ensayista, pensamos que fueron los intelectuales y los miembros de la clase media venezolana quienes consideraron los patrones culturales traídos por las empresas extranjeras como dignos de imitación. Ello representó un encuentro, no una captura. No es posible decir lo mismo sobre la manera cómo algunos intelectuales y académicos venezolanos han adoptado clichés marxistas para tratar de aplicarlos a los procesos políticos y económicos venezolanos. Eso sí ha sido una captura.

Una perspectiva significativamente diferente sobre las comunidades petroleras del siglo XX puede encontrarse en el excelente trabajo de Sebastián Navarro Rodríguez: *“Venezuela Petrolera: Asentamiento en el Oriente, 1938-1958”*, en el cual se describe en detalle la aparición y evolución de poblados como Caripito, en los cuales se implantó un híbrido cultural que no solo fue moldeando la cultura de los venezolanos quienes vivieron allí sino – también – las de los extranjeros. Los procesos de urbanización llevados a cabo por las empresas petroleras produjeron una verdadera revolución cultural. El diseño del poblado o campamento, la aparición del agua corriente y de la escuela de la comunidad, para solo nombrar dos ingredientes significativamente nuevos en la provincia venezolana, promovieron una manera diferente de vivir para muchos venezolanos. Dos de las características más importantes de estos primeros asentamientos petroleros fueron la disciplina comunitaria y la democracia. Existían reglas de convivencia, deberes y derechos y todos los habitantes tenían igual acceso a los servicios comunes. El estudio de Navarro Rodríguez permite apreciar el intercambio cultural que se llevó a cabo en los asentamientos petroleros desde una óptica más objetiva, desprovista de ingredientes políticos o ideológicos.

En 1973-1975 la Gente del Petróleo entró en el debate nacional sobre nacionalización de la industria petrolera

En 1971 comenzó en Venezuela un gran debate político sobre cómo y cuándo aplicar la Ley de Reversión de los activos petroleros en manos de las empresas. Esta discusión llevó a la creación, en Mayo de 1974, de la Comisión Presidencial de Reversión y al anuncio hecho por el presidente Carlos Andrés Pérez de proceder a una reversión anticipada, antes de 1983, lo cual equivalía a una nacionalización. El presidente de la CVP en el momento, General Carlos Carnevali, se manifestó de inmediato de acuerdo y anunció que la CVP estaba preparada para tomar las riendas de la actividad. El congresista de COPEI, Abdón Vivas Terán, acusó a la industria petrolera de manejar indebidamente el Fondo de Garantía, acusación refutada por Alberto Quirós Corradi cómo técnico venezolano, lo cual llevó a Vivas Terán a retractarse.

Los asistentes al IX Congreso de Ingeniería celebrado en 1974 rechazaron la nacionalización inmediata y le exigieron al sector político una actitud responsable. Sin embargo, en el Tercer Congreso Venezolano de Petróleo en junio de ese mismo año la tesis de crear empresas mixtas fue derrotada por la tesis de la inmediata estatización. Acatando esta decisión política los técnicos y gerentes de las empresas petroleras consideraron su deber cívico entrar a participar en el debate y estructuraron la Agrupación de Orientación Petrolera, AGROPET, para dar su opinión sobre la manera de llevar a cabo la Nacionalización. Su primera actuación fue la de proponer a la Comisión de Reversión la creación de varias empresas operadoras estatales, verticalmente integradas, a fin de asegurar la eficiencia operacional y evitar la politización que los técnicos venezolanos veían llegar con la toma de control estatal de la industria petrolera. Durante esta etapa florecieron las alusiones directas por parte del sector político sobre la “no venezolanidad” de los técnicos petroleros venezolanos. En Noviembre 1974 Álvaro Silva Calderón dijo que la industria nacionalizada “*no debe quedar en manos de quienes se formaron en la empresa privada y solo tienen una concepción mercantilista de la actividad petrolera*” y Jaime Lusinchi expresó que los venezolanos en la industria petrolera tenían “*mentes colonizadas*”. La introducción del Artículo 5 en el proyecto de ley, por parte el gobierno, según el cual el estado podría en el futuro celebrar contratos de asociación con el sector privado, trajo un recrudecimiento de los ataques del sector político en contra de los gerentes y técnicos venezolanos del petróleo. Sorprendentemente, los mismos políticos de la izquierda (mepistas, comunistas, masistas, miristas) y hasta de la derecha (COPEI) que condenaron con vehemencia el artículo quinto apoyarían mucho después la creación de numerosas empresas mixtas. Sobre

este tema regresaremos en otro capítulo (VI) detallando la participación política de la Gente del Petróleo.

A fin de ilustrar el compromiso comunitario de la gente del petróleo deseo referirme a dos ejemplos: Humberto Peñaloza y Luis Marcano Coello.

Petrolero de múltiples facetas: Humberto Peñaloza

Mi primer encuentro con Humberto Peñaloza no tuvo nada que ver con petróleo sino con música clásica. Me encontré en Maracaibo a Peñaloza y a Aníbal Martínez, otro petrolero de acentuado sentido comunitario, en la tarea de crear una orquesta sinfónica, tarea a la cual me uní con entusiasmo. La primera junta directiva de la orquesta estuvo presidida por el geólogo Aníbal Martínez y yo fui uno de sus miembros. Recuerdo haber ensayado con la orquesta para ser narrador de la obra de Prokofiev, Pedro y el Lobo, pero el concierto – quizás afortunadamente para mí – nunca llegó a materializarse.

En su condición de incansable promotor musical Humberto Peñaloza sería el fundador, en 1975, de la Fundación Mito Juan pro Música, primer presidente de la Orquesta Filarmónica Nacional, en 1987 y presidente de la Fundación Juan Bautista Plaza, en 1993.

Humberto Peñaloza se graduó de ingeniero petrolero en la UCV y comenzó a trabajar con la empresa Creole. Cuando yo llegué a Tulsa a estudiar geología, en 1951, Peñaloza salía de esa universidad con una maestría en ingeniería petrolera. Su estadía en Creole duró poco, ya que en 1958 fue nombrado Gerente Comercial de la CANTV. En 1959 fue al ministerio de Minas e Hidrocarburos como Director de la División de Economía Petrolera. Formó parte de la delegación venezolana que fue a Bagdad en 1960 a organizar la OPEP. Fue Gobernador ante la OPEP por Venezuela con sede en Ginebra y fue miembro del primer directorio de la CVP, en 1961. Sería, mucho después, miembro de la directiva de PDVSA, durante el período 1979-1984. Fue, también, el fundador y primer presidente de la Cámara Petrolera de Venezuela. En el sector educativo participó en los procesos de creación de las escuelas de ingeniería industrial de la Universidad Católica Andrés Bello, la escuela de petróleo de la Universidad del Zulia y, como docente, en la escuela de petróleo de la UCV durante la década de 1960.

Humberto Peñaloza fue un notable empresario petrolero, fundando la empresa petrolera Mito Juan en 1965, a fin de permitir a los venezolanos poseer acciones de una empresa petrolera, algo totalmente novedoso para una época en la cual ya se comenzaba a hablar de estatizar la industria petrolera. La empresa llegó a tener unos mil accionistas y estableció producción propia en la zona de Oficina, Estado Anzoátegui. En 1975 esta empresa fue

expropiada por el estado venezolano, por lo cual se ha dicho, con justeza, que lo que ocurrió en 1975 no fue una nacionalización sino una estatización.

La calidad ciudadana de Humberto Peñaloza fue mucho más allá de su condición de gerente y promotor petrolero. Fundó en 1972 la Emisora Cultural Caracas FM, la cual estuvo en el aire hasta 2004, poco antes del fallecimiento de su fundador, ocurrido en 2006. La emisora comenzó a radiodifundir en 1975 y se convirtió rápidamente en el refugio de los venezolanos amantes de la buena música. Dependiente de los aportes de empresas e individuos admiradores de Peñaloza la emisora no tenía propaganda comercial, lo cual contribuía a incrementar su atractivo para los oyentes. En la Junta promotora de esta emisora estuvieron Peñaloza y su gran colaborador, el geólogo Aníbal Martínez. Entre los financistas originales de esa iniciativa estuvo el empresario petrolero Rafael Tudela, otro excelente ejemplo de promotor comunitario. Además de la emisora el grupo de fundadores liderado por Peñaloza también comenzó a publicar la revista cultural “CANDIL”. La emisora cultural Caracas transmitía durante 18 horas diarias. Al cabo de poco tiempo la emisora sufrió de problemas económicos, ya que era difícil lograr que los oyentes suscribieran los aportes suficientes para su mantenimiento. El lema de la emisora fue: “Educar, Informar y Entretener, especialmente en la divulgación de los valores culturales”. No solo se nutría la emisora de los despachos de la BBC de Londres sino de los de otras emisoras de Europa. En 1980 la emisora comenzó a transmitir conciertos de la Filarmónica de Caracas.

A partir de 1990 la labor ciudadana de Peñaloza se diversificó. Escribió seis ensayos sobre Ética y Valores Morales de Venezuela, en los cuales discurre sobre la descomposición política y social del país; la ética en el trabajo; el componente ético del desarrollo nacional y las estrategias para reforzar los valores corporativos.

Esto que hemos enumerado arriba representa una labor ciudadana múltiple y gigantesca. Humberto Peñaloza fue miembro ilustre de la Gente del Petróleo, un insigne venezolano, un planificador, un civilizador. Al menos una plaza venezolana, un instituto cultural, una sede de la industria petrolera nacional debería llevar su nombre. Sin embargo, en la Venezuela de hoy, agobiada por la mediocridad, la faja del Orinoco fue rebautizada como Faja Hugo Chávez Frías.

Luis Marcano Coello, el hombre que sembró el petróleo

Entre los venezolanos que unieron la acción a la palabra, sembrar el petróleo, pocos lo hicieron con el vigor y la determinación de Luis Marcano Coello. Su oportunidad llegó cuando la Compañía Shell de Venezuela fundó en 1952 el

Servicio Shell para el Agricultor. Luis Marcano Coello se había graduado en Cornell University, USA, en 1951 con un doctorado en Genética, Citología y Patología Vegetal, el primer venezolano en lograr ese nivel académico en la especialidad. Cuando José Giacopini Zárraga, Mauricio Báez y Víctor Ponte, entre otros promotores, lograron que la empresa Shell creara el Servicio, su primer presidente, Mauricio Báez propuso a Luis Marcano Coello como su remplazo. Desde 1955 hasta 1994, por cuarenta años, el organismo tuvo a Luis Marcano Coello como principal motor.

El Servicio Shell para el Agricultor, rebautizado como FUSAGRI en 1971, se especializó en colaborar con los agricultores venezolanos y latinoamericanos y en formar profesionales y técnicos en la actividad agrícola. Sus áreas de acción se extendieron por toda Venezuela y estuvieron dirigidas a prestar asistencia técnica a los agricultores, a hacer investigación agrícola, a formar profesionales en estas especialidades y a promover organizaciones afines, tales como la Fundación para la Conservación de los árboles, FUNDARBOL, la Fundación Colegio Experimental de Agricultura del Mundo Unido, FUNDACEA y el Centro de Desarrollo Vitícola Tropical. En particular el Servicio Shell para el Agricultor se concentró en el cultivo de hortalizas y en el uso óptimo de los fertilizantes. Con el tiempo el organismo extendió su labor al cultivo de cítricos, a la ganadería de leche y a la administración de fincas, entre otras áreas de especialización. En 1993, por ejemplo, el organismo desarrollaba 20 proyectos en todo el país, con un presupuesto equivalente a dos millones de dólares y empleaba unos 50 ingenieros agrícolas, muchos de ellos con doctorados y otros postgrados. Ya para esa fecha el financiamiento venía, en un 50%, de las empresas petroleras, un 25% del gobierno y el otro 25% de la empresa privada. Después de la nacionalización las empresas Maraven y Corpoven continuaron apoyando financieramente los programas de FUSAGRI en el Sur del Lago de Maracaibo y en el Oriente del país. Nos dice Eddie Ramírez, quien fuera vicepresidente de FUSAGRI hacia el final de la década de 1990, que la llegada de Chávez al poder significó el final de ese organismo. El Instituto Nacional de Tierras, al mando de Adán Chávez, expropió sus instalaciones principales en Cagua sin indemnización alguna.

Luis Marcano Coello fue el principal motor de esa organización. Cuando Shell cesó de financiarla enteramente Marcano Coello logró conseguir suficiente ayuda económica de la empresa privada venezolana para seguir adelante, en especial de la Fundación Vollmer, la Fundación POLAR y la Fundación Eugenio Mendoza. El impacto de esta organización sobre la agricultura venezolana fue extraordinario, no solamente en el aspecto de mejorar las cosechas y las técnicas agrícolas utilizadas en el país sino en el de formar profesionales en esa especialidades agrícolas.

Marcano Coello fue el ingeniero agrónomo más internacional que ha tenido Venezuela. Fue presidente de la Asociación Latinoamericana de Fitotecnia, de la Asociación Latinoamericana de Ciencias Agrícolas, director de la Zona Andina del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, miembro de los directorios del Centro Internacional de Agricultura Tropical (Colombia), del Instituto Internacional de Agricultura Tropical (Nigeria), del Comité Técnico Asesor del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (Italia) y presidente de la Federación Internacional de Sistemas de Investigación Agrícola para el Desarrollo.

Su labor en FUSAGRI fue excepcional pero todavía sería protagonista de otra iniciativa tan o más meritoria. Gracias a la iniciativa del Dr. Francisco Kerdel Vegas Marcano Coello estructuró en Caracas la Fundación del Colegio del Mundo Unido Simón Bolívar, Fundacea, la cual inicialmente presidió la señora María Briceño de Burelli. Este Colegio era miembro de la organización Colegio del Mundo Unidos (United World Colleges, UWC), fundado en 1962 en Gales y contaba con 17 planteles en cuatro continentes. Los alumnos serían becados y residirían dos años en el colegio, para luego prestar servicio social como voluntarios. Su presidente, el Príncipe Carlos fue invitado y vino expresamente a Venezuela para la inauguración del Colegio.

Luis Marcano se dedicó de lleno al colegio, trasladándose a vivir en su sede, en Pedraza, Estado Barinas, donde se inició el adiestramiento de jóvenes agricultores de toda la región latinoamericana. Cuando visité a Marcano Coello en el instituto me comentó que la lucha por la sobrevivencia del Colegio era cuesta arriba. Me dijo: “Gustavo, este pueblo tiene 22 botiquines pero no tiene biblioteca pública”.

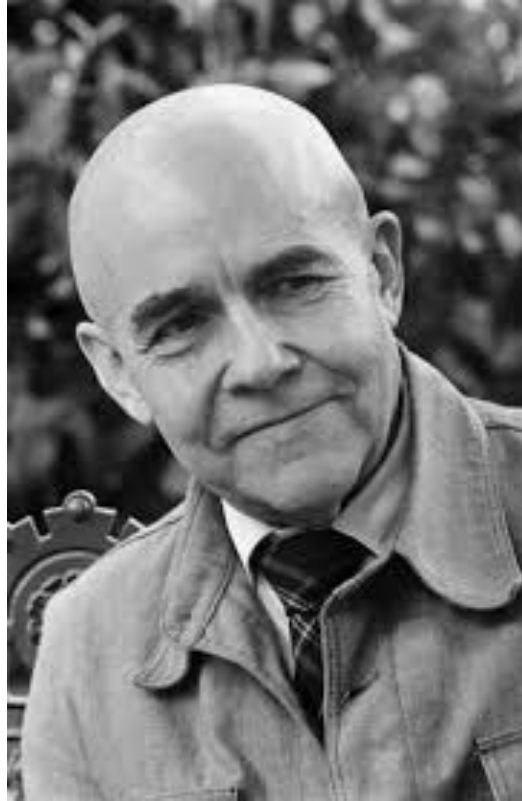
Bajo la conducción de Luis Marcano Coello este colegio agrícola internacional fue una institución privada dedicada a la educación rural. Fue alma mater para unos mil estudiantes de 44 países. En 2011 el colegio fue invadido por las hordas del chavismo, según lo narra la directiva del organismo: *“La directiva de la Fundación Colegio Experimental de Agricultura (Fundacea), acordó iniciar acciones legales para que se revoque la toma de su finca escuela, ubicada en Pedraza, estado Barinas, ocurrida el 21 de septiembre. Tal día se presentaron funcionarios del Instituto Nacional de Tierras (INTI) y efectivos del Ejército acompañados de un grupo de campesinos. Tomaron una parte de nuestra finca escuela, donde desde hace 25 años funciona el Instituto Universitario Experimental de Tecnología y Agricultura Simón Bolívar (IUETA SB), y entregaron una notificación que señala "el inicio del procedimiento del rescate de la totalidad de estas tierras"*, denunció Luis Marcano, presidente de Fundacea. Y agregó: *“En los años 80, el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE) había donado a Fundacea un lote de 676 hectáreas, con la*

condición de que fuesen destinadas al establecimiento del organismo, que este año cumple 25 años de funcionamiento, y en agosto pasado completó la graduación de casi mil jóvenes como TSU en Administración de Fincas, todos ellos becados total o parcialmente por el organismo académico de alcance internacional”.

El hermoso proyecto se mantuvo por 25 años pero, en 2004, el gobierno le suspendió la asignación que provenía de FUNDAYACUCHO. En 2008 le suspendió el apoyo del BANDES y en 2011 el régimen chavista procedió a la invasión de sus instalaciones. Para llevarla a cabo el régimen se apoyó en una llamada averiguación en la cual se acusó de “irregularidades administrativas” al hombre que había dedicado toda su vida al fomento de la agricultura en el país. La invasión de campesinos apoyados por la Fuerza Armada se concretó antes de que el Instituto pudiera ejercer su defensa. Apenas dos años después de este atropello falleció, a sus 90 años, el ilustre Luis Marcano Coello, el ilustre venezolano que cumplió fielmente la consigna de Arturo Uslar Pietri de sembrar el petróleo.

CAPÍTULO III

Pensadores, Cronistas e Historiadores



JUAN PABLO PÉREZ ALFONZO



ARTURO USLAR PIETRI

Después del resumen histórico presentado en el primer capítulo y de una visión de los aportes comunitarios de la Gente del Petróleo presentada en el segundo capítulo, continuaremos estos apuntes con un recuento de los pensadores, cronistas e historiadores del petróleo venezolano. Hablaremos sobre los dos pensadores venezolanos más influyentes en materia petrolera: Juan Pablo Pérez Alfonzo y Arturo Uslar Pietri. Las ideas de estos dos hombres han dominado las grandes corrientes de opinión sobre las políticas públicas que el Estado venezolano ha aplicado en uno u otro momento en el manejo de la industria petrolera. Al final, sus tesis, que sonaron por mucho tiempo diametralmente opuestas, parecieron coincidir en la inconveniencia del manejo de la industria por parte del Estado. Uslar Pietri se opuso a la nacionalización porque tenía la convicción de que el Estado no debía manejar la industria. Pérez Alfonzo también se opuso a la nacionalización porque la llamó fraudulenta (“chucuta”), promovió una nacionalización más radical pero murió pensando que el petróleo debía ser dejado bajo tierra, debido a la incompetencia de los venezolanos.

En el impacto que han tenido sobre las políticas petroleras venezolanas durante los últimos 70 años estos dos hombres han desempeñado un papel

fundamental. Su rivalidad de décadas fue, en términos de intensidad, como la del Caracas y el Magallanes o como la de Billo's y Luis Alfonzo Larraín, aunque – por supuesto – el tema que trataron fue de mucho más seriedad e impacto sobre nuestra calidad de vida que el béisbol o la músicaailable. Estos dos venezolanos exhibieron en torno al petróleo ideas muy diferentes, aunque con importantes coincidencias subyacentes. En efecto, desde la siembra del petróleo de Uslar Pietri hasta el Pentágono de Pérez Alfonzo, parece evidente que los objetivos que perseguían estos hombres eran muy similares, es decir, como lograr que el país se beneficiara de manera óptima del petróleo. Sin embargo, las estrategias que promovieron para lograrlo fueron muy diferentes.

Arturo Uslar Pietri fue uno de los promotores importantes de la Ley de Hidrocarburos de 1943, la cual reformuló las concesiones petroleras existentes hasta el momento e introdujo nuevos beneficios para la Nación. Pérez Alfonzo fue uno de los diputados del Congreso que salvó su voto al ser aprobada esta ley, hoy considerada como de avance fundamental y beneficiosa para la Nación en su relación con las empresas concesionarias. Su voto fue salvado a pesar de que Pérez Alfonzo, siempre honesto, dijo lo siguiente: *“Considera el suscrito, doctor Juan Pablo Pérez Alfonzo, que en una síntesis general del proyecto podrían señalarse dos grandes grupos de ventajas: ventajas de orden técnico y jurídico, y ventajas de orden económico. Entre las primeras sobresalen la unificación de las relaciones de los concesionarios y el estado; y la definida y clara intervención que en el funcionamiento de la industria se reconoce al mismo estado. Entre las de orden económico, parecen indiscutibles el aumento apreciable de los impuestos, tomados en conjunto, y no obstante la desaparición de impuestos que antes pagaban los concesionarios; la supresión de las exoneraciones de tributos aduaneros, la regulación del transporte de petróleo, la obligación para las empresas de llevar en Venezuela su contabilidad industrial, la supresión de diferencias injustificadas de los impuestos cobrados a los concesionarios por razón de la ubicación de las parcelas, y los convenios respecto a refinerías celebrados en relación con el proyecto.”* ¿Cuál fue, entonces, la razón de su desavenencia? El consideraba que la nueva ley liberaba a las empresas concesionarias de compromisos y deudas anteriores. En su criterio, se había llevado a cabo un borrón y cuenta nueva.

La profundidad con la cual trataron el tema petrolero y el vigor con el cual propusieron sus respectivas estrategias le mostraron al país dos caminos diferentes a seguir. Para Pérez Alfonzo el camino se resumía en su Pentágono Petrolero, explícitamente formulado al llegar al gobierno en 1959, el cual consistía en cinco conceptos fundamentales, algunos de los cuales había ido elaborando desde la década de 1940:

1. **Participación Razonable:** se pretendía una participación del Estado más adaptada a la realidad económica y política en el contexto nacional e internacional, con lo cual, a nivel porcentual, debía estar en un 65% para el Estado y 35% para las concesionarias.
2. **Creación de una Comisión Coordinadora para la Conservación y Comercio de los Hidrocarburos:** a fin de profundizar en estudios propios sobre la industria petrolera y coordinar la acción de los órganos competentes en la materia.
3. **Corporación Venezolana de Petróleo:** cuya creación iba a permitirle al Estado dar sus primeros pasos en la operación de las actividades petroleras.
4. **No más concesiones:** disposición por parte del Estado a no otorgar nuevas concesiones, ni renovar las existentes, en apego a un crecimiento progresivo del Estado en la operación de las actividades petroleras, con miras a una nacionalización de la industria en el corto plazo. Venta directa del petróleo de regalías
5. **Organización de Países Exportadores de Petróleo:** la estrategia fundamental en el ámbito internacional, la cual iba a permitir mayores beneficios y fortaleza del petróleo venezolano en el mercado internacional

Uslar Pietri nunca pareció estar en desacuerdo con los dos primeros puntos pero si debatió vigorosamente sobre la inconveniencia de crear la CVP y de instaurar una política de no más concesiones. En general, su ruta preferida tenía un sesgo menos estatista, más abierta a la empresa privada, propicia a un acercamiento entre países exportadores y países consumidores de petróleo a fin de lograr entendimientos tipo ganar-ganar. Podría decirse que Pérez Alfonzo representó por muchos años una posición nacionalista, preferentemente estatista y conservacionista en torno al petróleo, mientras que Uslar abogó por una política petrolera más abierta al sector privado, sin que el estado tuviese demasiada injerencia en el negocio, diseñada para optimizar (versus maximizar) la renta petrolera, a fin de diversificar la economía del país y liberarse de lo que consideraba una excesiva dependencia del estado en el petróleo.

El planteamiento de Uslar Pietri se encuentra expresado en su editorial de 1936, *Sembrar el Petróleo*. Allí Decía:

“Urge aprovechar la riqueza transitoria de la actual economía destructiva para crear las bases sanas y amplias y coordinadas de esa futura economía progresiva que será nuestra verdadera acta de independencia. Es menester sacar la mayor renta de las minas para invertirla totalmente en ayudas, facilidades y estímulos a la agricultura, la cría y las industrias nacionales. Que en lugar de ser el petróleo

una maldición que haya de convertirnos en un pueblo parásito e inútil, sea la afortunada coyuntura que permita con su súbita riqueza acelerar y fortificar la evolución productora del pueblo venezolano en condiciones excepcionales."

Viví de cerca, en la CVP, una de las aristas de ese debate. Pérez Alfonzo sostenía que la CVP, la empresa nacional de petróleo, debía prepararse para tomar el control de la industria petrolera en manos del estado. Por su parte Uslar Pietri, a pesar de reconocer que la empresa estaba razonablemente bien manejada, pensaba que la CVP no tenía una verdadera razón de existir. Pérez Alfonzo veía la existencia de la CVP como un paso lógico por parte de un país petrolero para manejar directamente esa industria, para ir creando una experiencia directa en el manejo de esa industria, a fin de responder a una genuina aspiración nacionalista. Uslar Pietri la veía como el producto de un gesto romántico pero ineficiente, tanto por su escala diminuta como por la imposibilidad de que pudiera desplazar la actividad de las grandes empresas internacionales del sector privado, las cuales eran los instrumentos más idóneos para el desarrollo de la industria petrolera

La CVP era realmente pequeña. Rubén Sáder Pérez, su carismático Director General y gran gerente del sector público decía en 1967: *"Somos pequeños pero tenemos todo lo que tienen las empresas grandes"*, refiriéndose a que la CVP exploraba, producía, refinaba desde Morón y comercializaba. Sáder Pérez veía a la empresa como una adulta de pequeña estatura pero bien proporcionada, no como una enana.

Creo que, en este aspecto particular de la CVP, el tiempo le dio la razón a Uslar Pietri. La CVP se quedó pequeña. No porque sus gerentes y técnicos carecieran de mística. Todo lo contrario. Allí se trabajaba muy duro, con gran entusiasmo. Pero la empresa carecía de la disciplina y tradición organizacional que existía en las empresas privadas. Rubén Sáder Pérez, Fernando Delón, Efraín Barberii, fueron gerentes extraordinarios. Allí compartí esfuerzos con un grupo verdaderamente estelar de Gente del Petróleo que incluía a Lindolfo León, Ricardo Corrie, Alberto Barnola, Enrique Vásquez, Héctor Ross, Hely Bravo Conde, José Chirinos, Elías Zambrano, Myrfin Jones, Albert Baber, Michel Latreille y Bernard Duval, del Instituto Francés del Petróleo, Pablo Stredel, Roberto Velasco y algunos otros que se me escapan de la memoria. Fue una bella experiencia pero no puedo decir que la empresa llenara, al final, las expectativas que llevaron a su creación. Hoy en día estoy convencido de que la participación estatal en una empresa comercial conduce, casi siempre, al fracaso, al menos en Venezuela.

Otra área de significativo desacuerdo entre Pérez Alfonzo y Uslar Pietri fue la relacionada con la política de No Más Concesiones, estrategia que ya

había avanzado en las décadas de 1940 y 1950, luego propuesta con mayor fuerza por Pérez Alfonzo, en su condición de Ministro de Minas e Hidrocarburos durante la década de 1960. En opinión de Uslar Pietri ello llevaría a una paralización de la industria petrolera venezolana, ya que si no se pensaban otorgar más concesiones se debía promover una política alternativa. El concepto de concesión se convirtió en una mala palabra para los venezolanos de corte nacionalista y adversarios de las empresas petroleras internacionales, un grupo de variadas ideologías que iba desde Gustavo Machado hasta Rafael Caldera. Casi nadie se atrevía a sostener abiertamente la conveniencia de prorrogar el sistema concesionario.

Sin embargo, el Presidente Rómulo Betancourt se mostró reacio a eliminar la posibilidad de dar más concesiones petroleras y ello llevó a Pérez Alfonzo a renunciar al ministerio y a radicalizar su postura nacionalista. En realidad, por bastante tiempo, algunos integrantes de la extrema izquierda (mencionado por Ramón Rivero en: “La OPEP y las Nacionalizaciones, La Renta Absoluta”, Fondo Editorial Salvador de la Plaza, Caracas 1979. Págs. 21-22 , citado por Carlos Mendoza Potellá), llegaron a acusar a Pérez Alfonzo de haber entrado en un convenio secreto, junto con Rómulo Betancourt, para limitar al 50% la participación del Estado venezolano en los beneficios petroleros.

Los Contratos de Servicio representaron la alternativa ideada por el gobierno para remplazar la política de no más concesiones. En general, la izquierda venezolana se opuso vigorosamente a ellos porque consideraba, como argumentaban, entre otros, Álvaro Silva Calderón y Leonardo Montiel Ortega, que se estaría dando “el lomito” a las empresas ex - concesionarias. Llamaron a los contratos “concesiones disfrazadas”. Sin embargo, los resultados de este programa fueron decepcionantes. No se encontró “lomito” alguno, como alegaban ellos, apenas algún gas natural a profundidades no económicas.

Pérez Alfonzo no fue partidario de los contratos de servicio sino de la nacionalización. La sentía urgente y estaba convencido de que en Venezuela existía un saqueo de la Nación por parte de las empresas concesionarias. En Junio de 1971 decía (citado por Rubén Sáder Pérez en su libro: “Hacia la Nacionalización Petrolera”, Caracas, 2013): *“Toda industria o servicio que se encuentre en funcionamiento puede ser nacionalizada automáticamente. Se trata de un simple cambio de dueño. El Estado puede pagar los mismos sueldos de las empresas. Hay, si se quiere, un excedente de técnicos a escala mundial, los cuales pueden servir para suplir a aquellos que presionados por las compañías se vayan del país. Mercados existen, y el hambre de energía es suficientemente grande como para que el petróleo venezolano pueda ser colocado en condiciones*

ventajosas. Además, no es necesario que nos mantengamos en una alta producción de 3.700.000 barriles diarios, lo que resulta más bien perjudicial para los intereses nacionales y para el propio precio del petróleo". Y agregaba: "Ya tenemos que más de 95% del personal de las compañías concesionarias que operan en Venezuela es criollo. Y el otro 5% son técnicos extranjeros muy valiosos pero que no son dueños de las empresas y bien pueden avenirse a continuar trabajando para el gobierno". Pérez Alfonzo tenía razón en lo concerniente al personal pero dejaba de considerar aspectos fundamentales como la comercialización internacional y la tecnología, en los cuales la dependencia en el exterior era muy pronunciada.

A medida que se demoraba o debilitaba el objetivo de la nacionalización que Pérez Alfonzo consideraba fundamental su postura se tornó más radical, pasando de ser reflexiva a combativa, de pensador a guerrero en una batalla con acentuados ingredientes ideológicos y políticos.

A mediados de la década de 1970 puede decirse que Pérez Alfonzo pasó a ser el líder de una corriente de opinión radicalmente nacionalista sostenida tanto por la izquierda extrema venezolana como por políticos de centro-izquierda y, aún, de centro-derecha. Se llegó a poner en duda, por esos años, el patriotismo de los gerentes venezolanos de la industria petrolera. ¿Por qué pagarles tanto dinero a estos gerentes, cuando es posible nacionalizar la industria? Pérez Alfonzo decía, refiriéndose a ellos: *"Lo más grave no es tanto la situación material, el equipamiento de que tanto se habla, sino la posición mental de quienes tendrían que actuar con otro espíritu"*. (PEREZ ALFONZO, Juan Pablo, declarando ante la Subcomisión de reversión del Congreso, 1974). Pérez Alfonzo escribió en la revista SIC: *"Sabemos que las poderosas empresas son agentes perturbadores en muchas áreas, por lo cual se hace urgente hacerlas cesar sus actividades en el país"*. (PEREZ ALFONZO, Juan Pablo, Nuevo enfoque de la situación humana y el petróleo, SIC, marzo 1975, p. 142). En Mayo 1975 Pérez Alfonzo se lamentaba: *"Fallé al no darme cuenta —se refiere a 1945— de que no alcanzaríamos a decidir con libertad e independencia sobre nuestro porvenir, mientras el sector del petróleo, tan importante ya para Venezuela, estuviese administrado por intereses foráneos. Es una explicación, pero no una justificación, que para entonces nadie concibiera semejante posibilidad. Se creía que medidas tan decisivas como la elevación unilateral de los impuestos, la venta en licitación pública de regalías y todo un conjunto de medidas de intervención sobre un sistema de concesiones que no serían nunca más renovadas, controlarían lo suficiente a ese sector foráneo como para que sirviese primordialmente a la nación"*. (El Nacional, 7 de mayo, 1975, cuerpo D, p. 1).

En 1975 Pérez Alfonzo habló sobre la XLII Conferencia de la OPEP en Viena, 12 y 13 de diciembre de 1974 y dijo. *"La preocupación fundamental de la Conferencia fue llevar a los consumidores y a la opinión pública mundial una demostración clara de los abusos que continuaban imponiendo los consorcios transnacionales con sus precios de reventa. Se acercó al objetivo de precios únicos, excluyentes de las maniobras de los consorcios"*. (PEREZ ALFONZO, J. P., SIC, marzo 1975, p. 141.

Mientras Pérez Alfonzo expresaba su deseo de llegar a una verdadera y total nacionalización, Arturo Uslar Pietri tenía algún tiempo hablando de manera diferente, ver: https://www.youtube.com/watch?v=1QNjefb4_iM. En esta entrevista de 1993 Uslar Pietri afirmó que él nunca estuvo de acuerdo con la "nacionalización" petrolera y pronosticó que, en manos del estado, esta industria iría al desastre. Uslar Pietri fue consistente durante décadas al advertir a los venezolanos que una industria petrolera manejada a su entera discreción por el estado, por los gobiernos de turno, causarían la ruina del país. Fue, en casi todos los sentidos, quien describió con más lucidez los peligros del capitalismo rentístico y las consecuencias de la "enfermedad holandesa", mucho antes de que tal término se instalara en la literatura económica para definir los peligros de la dependencia en un solo producto de exportación.

Al final de sus vidas, Pérez Alfonzo y Uslar Pietri coincidirían en condenar los resultados de la estatización del petróleo, Uslar Pietri nunca dudó de que ello fracasaría, Pérez Alfonzo llegó a pensar que hubiera sido mejor dejar el petróleo en el subsuelo, sin producirlo, ya que se había convertido en una maldición, en el excremento del diablo. Según Pérez Alfonzo, PDVSA rápidamente se convirtió en un estado dentro del estado. En 1978 dijo: *"PDVSA debe ser instruida de las líneas de política general que le permita conocer con precisión los intereses nacionales tan importantes que se le han confiado defender. Es inadmisibles la situación actual de considerarse como un ente aislado de sus accionistas, el pueblo venezolano, y que se consideren autorizados para tomar las más importantes decisiones como si ellos fueran los dueños de la principal riqueza nacional. Es absurdo que imaginen poder decidir a su arbitrio haciendo caso omiso de la política de defensa nacional."* (En RESUMEN, Caracas, Vol. XXI, N°258, 15 de Octubre de 1978).

Uslar Pietri lo consideraba de manera diferente. Para él lo que se nacionalizó en 1975 no fue el petróleo, un recurso que era ya venezolano. Se nacionalizó (o estatizó) su operación. Y Uslar preguntaba: *"¿Debemos condenar el destino del petróleo venezolano y sus posibilidades de desarrollo a la capacidad del Estado venezolano de explotar petróleo por su cuenta, o debemos con ese petróleo, que es y seguirá siendo venezolano, porque no puede ser otra cosa, negociar para*

explotarlo? ¿Debemos condenar el porvenir petrolero de Venezuela a la capacidad de inversión del Estado venezolano, o debemos asociarnos, en los mejores términos, desde luego, y de la manera más inteligente, con los grandes productores de petróleo del mundo, para hacer la explotación óptima y más rentable del recurso petrolero venezolano para Venezuela?”. Para Uslar la respuesta era obvia. Según él lo que habíamos nacionalizado en 1975 habían sido los riesgos del negocio.

El tiempo ha dado la respuesta. Hoy en día la industria petrolera en manos del estado venezolano está en ruinas. Y con ella el país.

En muchos sentidos, ambos gigantes tuvieron razón.

LOS CRONISTAS DEL PETRÓLEO

Muchos valiosos venezolanos han escrito sobre petróleo, ofreciendo sus ideas sobre la relación entre el petróleo y la evolución social y política de Venezuela, por ejemplo Rómulo Betancourt en su obra “Política y Petróleo”. Este es un libro que pretende ser de historia pero resulta ser un ensayo político del autor, frecuentemente apasionado, mucho más útil para saber quién y cómo fue Betancourt que para entender la compleja inter-relación entre el petróleo y la sociedad venezolana.

Una obra hoy casi olvidada pero un hito importante en la literatura petrolera venezolana es el libro de Luis Vallenilla: “Auge, Declinación y Porvenir del Petróleo Venezolano”, publicado en 1973. Este libro es una formidable síntesis histórica de la relación entre el gobierno venezolano y las empresas internacionales concesionarias, así como de los procesos legislativos que fueron modificando esta relación. Es aún de suma utilidad para los estudiosos del tema petrolero.

Mucha de la bibliografía petrolera venezolana está representada por los pensadores marxistas, desde Salvador de La Plaza hasta Gastón Parra y Carlos Mendoza Potellá, pasando por Rodolfo Quintero, Héctor Malavé Mata, Domingo Maza Zavala, Ramón Losada Aldana, Francisco Mieres y otros. Este grupo ha enfocado su interés en los aspectos políticos y económicos de la industria petrolera venezolana, generalmente enfatizando la necesidad de un total control del petróleo por parte del Estado y atacando la presencia de las empresas extranjeras en el país como una faceta de la dominación imperialista y del capitalismo, tesis que forma la columna vertebral del pensamiento marxista. Hay generalmente en ellos un gran desconocimiento de los aspectos operacionales y técnicos de la industria petrolera, lo cual los ha llevado con frecuencia a sobre simplificar su complejidad. Estos cronistas han escrito con demasiada frecuencia sobre la industria petrolera con el propósito de encajarla, a golpe y porrazo, dentro de un modelo ideológico estatista y

centralizador, a la usanza soviética, modelo que ha fracasado estruendosamente hasta en la misma Rusia, donde la industria petrolera se ha abierto al capital internacional y se ha privatizado significativamente. .

Otro grupo de pensadores sobre el petróleo está ubicado alrededor del sector académico y de los centros de pensamiento como CEDICE y COENER, la UCAB y el IESA. En el sector académico el grupo incluye, entre otros, a Asdrúbal Baptista, Pedro Luis Rodríguez y Luis Roberto Rodríguez, Francisco Monaldi, Ricardo Hausman, Moisés Naím, Ramón Piñango, Tomás Straka, Alejandro Cáceres. En CEDICE y en COENER Diego González Cruz, Nelson Hernández, Francisco Javier Larrañaga, Rafael Gallegos, Eddie Ramírez y otros. En estos grupos se advierte un loable esfuerzo por analizar la industria petrolera venezolana en el contexto más amplio de la vida nacional, promoviendo modelos de manejo que la hagan una verdadera herramienta de progreso.

Un venezolano no afiliado con sector alguno, Per Kurowski, ha librado una perseverante batalla en sus blogs y libros sobre el regalo que hace Venezuela de su gasolina en el mercado interno y promueve activamente la entrega directa de parte del ingreso petrolero a los venezolanos.

Hay un tercer grupo formado por quienes han escrito sobre petróleo desde el sector político o desde las filas de la industria petrolera misma, esencialmente técnicos y gerentes de las empresas petroleras activas en Venezuela. Entre los cronistas petroleros recientes del sector político se destacan Leopoldo López, Gustavo Baquero y José Guerra. Entre los gerentes petroleros quienes han hecho sustantivos aportes al tema petrolero podemos mencionar, entre otros, a Alberto Quirós, Efraín Barberii, Manuel Bermúdez, Eddie Ramírez, Héctor Riquezes, Humberto Peñaloza, Humberto Calderón, Erwin Arrieta Varela, Evanan Romero, Rafael Gallegos, Luis Pacheco y Ernesto Fronjosa. Durante el debate petrolero de 1973-1975 un numeroso grupo de jóvenes gerentes petroleros participó públicamente, especialmente desde las páginas de “RESUMEN”, en el debate petrolero que precedió a la nacionalización, entre quienes recuerdo a Luis Mantellini, Roberto Mandini, Carlos Rengifo, Tiberio Farías, Odoardo León Ponte, Marcos Marín Marcano, Rubén Chirinos, Rafael Álvarez y otros.

C. HISTORIADORES DEL PETRÓLEO



Ernesto Fronjosa Lasalle

AUGE Y CAÍDA DE UN PETROESTADO

LA HISTORIA
DE LA INDUSTRIA
PETROLERA
EN VENEZUELA



Si me preguntaran que par de libros sobre petróleo venezolano quisiera llevarme a una isla desierta, diría: “Cronología del Petróleo Venezolano”, del geólogo Aníbal Martínez y “Auge y caída de un Petroestado”, del geólogo Ernesto Fronjosa. El primero fue publicado en 1969, en Inglés, con el título de ‘A Chronology of Venezuelan Oil’ y en español en 1970. El segundo fue publicado en 2018. Del libro de Martínez se han hecho al menos cinco ediciones en español. Del Libro de Fronjosa probablemente se harán varias ediciones futuras, dada su importancia.

No quiero decir con esto que no existan numerosas otras obras sobre el petróleo venezolano que no merezcan ser estudiadas o leídas. Hay ya una rica colección de ensayos sobre la industria petrolera venezolana, desde los escritos fundamentales de Rómulo Betancourt, Arturo Uslar Pietri y Juan Pablo Pérez Alfonzo, pasando por las obras de los escritores marxistas, casi todos desde una lejana perspectiva teórica, por los novelistas del siglo XX, casi todos con una visión romántica y generalmente mal informada de la sociedad petrolera.

La inmensa mayoría de la literatura petrolera venezolana exhibe posiciones tomadas, ya sean de corte estatista o de una participación del estado limitada a la regulación y supervisión de la operaciones de la industria. Gracias a los fracasos de la industria petrolera en manos del estado, quienes propugnan una industria petrolera abierta al capital privado y con mínima participación operacional del estado están imponiendo sus ideas. Las obras de Martínez y de Fronjosa tienen la virtud de presentar los hechos con un alto nivel de objetividad.

El multifacético Aníbal Martínez

Aníbal Martínez fue un geólogo venezolano casi tan versátil como lo fue su gran amigo Humberto Peñaloza. Melómano, colaboró estrechamente con Peñaloza en sus grandes actividades didácticas de la música clásica, de la radiodifusión y del empresariado popular. Activo defensor de los derechos petroleros venezolanos en sus numerosas escaramuzas con los Estados Unidos y, en especial, en el interminable debate con Guyana sobre los recursos petroleros del Esequibo. Experto reconocido internacionalmente en todo lo relacionado con los conceptos de reservas petroleras, los cuales han sido violados sistemáticamente por el régimen chavista. Pero, como si ello no fuera suficiente, es el mejor historiador petrolero que hemos tenido, no solo por la cantidad sino por la calidad de sus obras.

En efecto, Aníbal Martínez publicó 19 libros sobre el petróleo venezolano. De esos libros se han hecho 42 ediciones en varios idiomas: Cronología del Petróleo Venezolano; Historia petrolera en 20 Jornadas; Banco de Piedras; Recursos de Hidrocarburos de Venezuela; La Diferencia con Colombia; Una

Política Energética; El Camino de Petrolia; Gumersindo Torres; Diccionario del Petróleo Venezolano; La Faja del Orinoco y otros. Además ha publicado unas quince monografías y unos 160 trabajos técnicos. Es una producción inmensa, doblemente meritoria, porque está esencialmente enfocada hacia el tema del petróleo venezolano.

Aníbal Martínez se graduó de geólogo en la UCV en 1949 y obtuvo su maestría en Stanford, California, en 1953. Estuvo con Creole en Venezuela y con los laboratorios de Producción de Jersey, en Tulsa, Oklahoma, en 1958-1959. Desde 1959 en adelante estuvo en el sector privado y en la administración pública, como asesor del Ministerio de minas e Hidrocarburos, en la OPEP en Ginebra, como diplomático y consejero de energía en la década de 1960, en CONICIT y OLADE en las décadas de 1970 y 1980. Ha sido Director del Frente Pro-Defensa del petróleo desde 1964 y su presidente desde 1994 hasta la fecha. En el sector académico, Aníbal ha sido profesor de la Universidad del Zulia, en la facultad de Post grado de la universidad Simón Bolívar y en la Universidad Central de Venezuela y en la Universidad de Keele, en Inglaterra. Presidente de la Sociedad Venezolana de Geólogos, 1987-92. Presidente, Fundación Aguerrevere, Colegio de Ingenieros de Venezuela CIV, 1994-99. Presidente, Sociedad Sinfónica de Maracaibo, 1958-1960. Fundador, La Emisora Cultural de Caracas, 1975. Coordinador General, Programa Música para Bolívar, Corpozulia, 1979-1984. Asociación Pro-Venezuela: Director, 1994-97. Presidente, 1993-1994. Presidente Consejo Consultivo, 1994-1997. Miembro de la Sociedad Venezolana de Ingenieros de Petróleo, SVIP, Asociación Norteamericana de Geólogos Petroleros AAPG (Honorario), Sociedad de Ex-Alumnos de la Universidad de Stanford (por vida), Instituto del Petróleo IP Gran Bretaña (Fellow), Asociación Internacional para la Energía del Hidrógeno IAHE (Fundador), Asociación Internacional de la Historia de la Geología INHIGEO, Sociedad Internacional de Ingenieros de Petróleo (EUA) SPE. Miembro, SPE, Comisión Petróleo y Gas y Comisión Europea de las Naciones Unidas, Grupo de Expertos para la Clasificación de Recursos de Hidrocarburos. Miembro Fundador de la Academia Nacional de la Ingeniería y el Hábitat, Sillón XXXIII. Aníbal ha sido una autoridad mundial en el campo de la definición y reglamentación del concepto de reservas de hidrocarburos.

Su contribución a la historia del petróleo en Venezuela ha sido fundamental y su libro arriba nombrado sobre la cronología del petróleo venezolano es fuente obligada de referencia sobre la historia de los hidrocarburos en Venezuela.

Ernesto Fronjosa Lasalle: un cerebro bien organizado

En 2018 la bibliografía petrolera venezolana recibió un extraordinario aporte, la obra de Ernesto Fronjosa Lasalle: “Auge y Caída de un PetroEstado, la historia petrolera en Venezuela”, el cual reseñé en mi blog, ver: <http://lasarmasdecoronel.blogspot.com/2018/07/auge-y-caida-de-un-petroestado-un.html>. Allí digo: *“Como pocos trabajos anteriormente publicados sobre el tema, este libro de Fronjosa Lasalle tiene características académicas y será sin dudas utilizado por mucho tiempo como libro de texto en las universidades que tengan el petróleo como tema de estudio. Desde el 2005 Ernesto es Profesor Titular e Investigador en el postgrado de la Universidad Metropolitana, Caracas y en el pregrado de Ciencias Administrativas de la misma universidad, además de estar asociado con la Universidad Monte Ávila y otras instituciones académicas. Esta combinación de experiencia en la industria y experiencia académica le ha servido a Fronjosa Lasalle para escribir un texto amplio y profundo. Lo primero que resalta del libro de Fronjosa Lasalle es su gran esfuerzo por ser objetivo en el tratamiento del tema. Esta es una tarea difícil porque el tema petrolero ha estado demasiado imbricado con la vida política y social venezolana, por lo cual ha sido objeto de encendidos debates, de discusión apasionada, la cual no solo no ha desaparecido sino que promete encenderse mucho más en el futuro a corto plazo, cuando el país deba decidir qué hacer con lo que nos queda de industria de los hidrocarburos. Fronjosa Lasalle logra darle a mucho de su texto ese tono de objetividad que debe acompañar a una publicación de naturaleza académica”*.

Dos otras historias sobre el petróleo venezolano han aparecido recientemente. Una de Rafael Arraiz Lucca: “El Petróleo en Venezuela, una historia global”, 2016 y “Petróleo y Gas: el caso Venezuela”, de Eddie Ramírez y Rafael Gallegos, 2015. Según Rafael Gallegos, uno de los autores, *“el libro fue elaborado en términos amigables y didácticos, a objeto de hacer comprender a los lectores de manera sencilla, esta compleja industria”*, objetivo que el libro cumple plenamente.

Exhorto a nuestra Gente del Petróleo a escribir sus experiencias durante el tiempo que estuvieron o han estado activos en la industria petrolera. Si uno no cuenta su historia, otros la van a contar, a su manera.

CAPÍTULO IV

GRANDES GERENTES

En el primer capítulo ofrecimos una historia de los primeros miembros de la Gente del Petróleo. En el segundo capítulo hablamos del espíritu comunitario y de los aportes comunitarios hechos por la Gente del Petróleo. En el tercer capítulo tocamos el tema de los grandes pensadores, cronistas e historiadores del petróleo. En este capítulo deseamos abordar el tema de los gerentes venezolanos del petróleo, de algunas de sus características y de cuál ha sido el balance de su actuación, especialmente en la etapa que va desde 1970 hasta el final de siglo XX.

Me referiré en este capítulo al gerente petrolero venezolano del primer nivel, es decir, Gerentes Generales, Directores o presidentes de las empresas petroleras y de la Casa Matriz, Petróleos de Venezuela.

Lo primero que debo decir es que si buscamos información sobre la gerencia petrolera actual nos encontraremos con noticias como estas:

Sep. 7, 2017 - Ocho gerentes de la estatal petrolera de Venezuela -PDVSA- fueron detenidos por presuntos hechos de corrupción como el robo de crudo,

Oct 12, 2017 - Entre los detenidos se encuentran gerentes y directivos de Petróleos de Venezuela (PDVSA).

Nov 21, 2017 - El fiscal general de Venezuela, Tarek William Saab, ha informado este lunes de que la Policía ha detenido a 21 gerentes de la compañía PDVSA

No es de esta clase de “gerentes” de quienes deseo hablar en este capítulo. Sobre esta epidemia de corrupción gerencial en el sector petrolero venezolano durante la etapa chavista-madurista hablaremos en un capítulo posterior. Aquí deseamos hablar de los gerentes petroleros de verdad, los hombres y mujeres quienes manejaron la industria petrolera venezolana desde los años de 1970 hasta el fin del siglo XX.

Formación de un gerente petrolero

Durante el período 1950-1998 la formación de un gerente petrolero venezolano no permitía la improvisación, no había sorpresas. Estos procesos estaban asistidos por expertos en el sector de los recursos humanos. Al llegar a la posición de gerente de primer nivel de una empresa petrolera, es decir, un Gerente General de refinería, de un campo de producción, de comercialización petrolera o de finanzas, el empleado petrolero generalmente ya tenía una antigüedad de unos 15 a 20 años en la empresa o en el sistema

(otras empresas del sector). Estos empleados ingresaban a las empresas a los 22-23 años en promedio, recién salidos de la universidad y, al llegar a los altos niveles de responsabilidad, tendrían alrededor de 40 años. Para ese momento habrían adquirido una formación de años en una organización de tradición caracterizada por la disciplina y por un sistema de ascensos por mérito. Estaban generalmente casados, con dos o tres hijos en edad escolar. Sus primeros años habían transcurrido en actividades propias de su especialización: geólogos, ingenieros de producción y de yacimientos; geofísicos y petrofísicos, economistas, refinadores, toda la gama de técnicos necesaria para manejar una empresa petrolera. Los expertos en recursos humanos asistían a los supervisores en la evaluación de los empleados y descubrían de manera temprana sus habilidades especiales y sus preferencias de carrera, ya estuviesen orientados a la especialización o hacia una visión más amplia del negocio. Los primeros llegarían a ser los técnicos de carrera, bien remunerados y progresando en su pirámide de especialización. Los segundos formarían el semillero de gerentes y ejecutivos de la empresa y progresarían en una pirámide paralela a la de los especialistas. De esta manera era posible, por ejemplo, que un destacado petrofísico pudiera llegar a ganar un salario igual al de un Gerente General o, aún, un Director de la empresa. Esta progresión de carreras en paralelo permitía a los empleados seleccionar sus preferencias sin estar presionados por consideraciones puramente monetarias o de prestigio dentro de la empresa.

En mi caso, siempre pensé que no sería geólogo de carrera. No me sentía al nivel de excelencia técnica de otros colegas quienes sí se casarían con la geología para toda la vida. Amaba y amo a la geología, pero ella no ha sido el único amor de mi vida y ello fue advertido desde temprano por mis supervisores y gente de recursos humanos de la empresa SHELL, la cual me becó durante mis estudios en Tulsa, Oklahoma y me empleó por 20 años. A los siete años de ser geólogo, la empresa me convirtió en un ingeniero de operaciones de producción, me envió a Indonesia como gerente de exploración en Kalimantan, luego en Director de exploración de una pequeña filial (Shell Sur del Lago) y posteriormente en gerente de relaciones técnicas y de planificación estratégica en una empresa grande, con mucho contacto con los expertos en Desarrollo Organizacional. En un movimiento no relacionado con mi progresión normal meritocracia el presidente Pérez me designó miembro de la primera Junta Directiva y, en paralelo, fui designado Gerente General de la refinería de Cardón. Luego fui miembro de la Junta Directiva de Maraven y vicepresidente de Meneven, en una carrera de casi 30 años. Cuando llegué a ser miembro de la Junta Directiva de Maraven tuve acceso a mi archivo personal y me di cuenta del cuidado y del interés que mis

supervisores habían puesto en el desarrollo de mi carrera. Mi salida de la industria se debió a razones políticas, cuando ya PDVSA había comenzado a sufrir los efectos de la corrupción y de la politización. .

Actitudes y Credos del gerente petrolero

Las tareas de un gerente petrolero no tenían horario de trabajo fijo, era una responsabilidad de 24x7. Para muchos de estos gerentes el trabajo era la primera prioridad. Pensaban que su deber principal era hacia la empresa, en ocasiones hasta con olvido de la familia. Se sentían miembros de un cuerpo de gerentes profesionales. El primer presidente de PDVSA, General Rafael Alfonzo Ravard, los definió así en uno de sus discursos recogidos en “Petróleos de Venezuela, cinco años de normalidad operativa”: *“La gerencia profesional es la única que debe ser utilizada en el manejo de las empresas estatales. Es solo en base a la aplicación de principios gerenciales permanentes y válidos, lo cual requiere una actitud propicia y una sólida convicción, que el gerente profesional puede remplazar lo que en empresas familiares tradicionales se deriva de los intereses propietarios”*. En efecto, el gerente profesional no es propietario, no es accionista, no establece sus propias reglas. No tiene necesidad de inventar o improvisar sino seguir las normas y procedimientos establecidos de antemano. Actúa en base a los mejores intereses de la organización y de sus clientes (accionistas y otros “Dolientes”(“stake holders”). Participa activamente en el proceso de toma de decisiones y está siempre listo a defender la empresa y a desconocer órdenes o a renunciar si advierte que las decisiones no se están tomando de la manera correcta y transparente. Esta convicción fue lo que llevó a la Gente del Petróleo a la protesta generalizada en 2002 y 2003, cuando Hugo Chávez actuó para politizarla y controlarla. El precio que pagaron por su actitud digna fue alto. Pagaron con sus empleos, su seguridad y el futuro de sus familias. Fue un acto colectivo de sacrificio, algo que – lamentablemente - no todos los venezolanos han sido capaces de valorar en su justa dimensión. ¿Por qué? Precisamente porque nuestro país carece de una masa crítica de ciudadanos que sean tan conscientes de sus deberes como de sus derechos. En la función pública venezolana hemos tenido muchos funcionarios honestos pero no existe una tradición de honestidad y, por ello, las actitudes dignas son frecuentemente incomprendidas.

Ingredientes esenciales

Los ingredientes esenciales del gerente petrolero profesional y de carrera generalmente incluían el pleno conocimiento de su tarea, la juiciosa aplicación de esos conocimientos, la responsabilidad al accionista y otros “dolientes”

("stake holders") y la honestidad en la acción. En el caso de la empresa propiedad del Estado el deber del gerente petrolero profesional se orientaba hacia la defensa del verdadero interés público, no de los partidos políticos o grupos o individuos con agendas propias.

La actividad del gerente petrolero profesional estuvo regida, por mucho tiempo, por la meritocracia, la cual fue transformada en una mala palabra en la Venezuela de Hugo Chávez y sus seguidores, especialmente por tres de los jinetes del apocalipsis petrolero, Rafael Ramírez, Ali Rodríguez y Eulogio del Pino. El progreso basado en los méritos propios y la calidad de la actuación es la antítesis de lo que ha ocurrido en la industria petrolera durante los años del chavismo, dado que la designación y avances de la pandilla chavista han estado basados en la lealtad a Chávez o Maduro, no importa cuán ignorantes y corruptos puedan ser. Peor aún, la tolerancia hacia la corrupción ha sido promovida como recompensa a la sumisión.

Gerentes petroleros con quienes tuve la oportunidad de interactuar

Sería imposible mencionar a todos los gerentes petroleros con quienes tuve la oportunidad de interactuar, ya que conocí y trabajé junto a docenas de estos hombres y mujeres. Recuerdo, en especial, a mis compañeros gerentes de Shell, Maraven, PDVSA y Ministerio de Energía y Petróleo. En Exploración y Producción, a Gustavo Inciarte, Nelson Vásquez, Alex Lorenz, Brígido Natera, Claus Graf, Hans Krause, y Gustavo Feo Codecido. En Refinación a Ramón Cornieles, Luis Hernández, Leopoldo Aguerrevere y Leo Wilthew. En Finanzas a Pablo Reimpell, José Mavares y Oliver Campbell. En Recursos Humanos a Héctor Riquezes, Alejandro Fernández, José Capobianco, Eustoquio García, Aníbal Martín, José Antonio Lecuna, Nelson Olmedillo y Antonieta López. En las juntas directivas de PDVSA, Maraven y Meneven u otras empresas estatizadas, al General Rafael Alfonzo Ravard, Julio César Arreaza, Alirio Parra, Luis Plaz Bruzual, José Martorano, Víctor Petzall, Andrés Aguilar, José Rafael Domínguez, Mauricio García Araujo, Julio Sosa Rodríguez, Pedro Burelli, Luis Giusti, Ramón Espinasa, Fernando Sánchez, Carlos Padrón Amaré, Gustavo Aristeguieta, Rómulo Quintero, Ramón Mantellini, Alberto Quirós, Carlos Castillo, Samuel Wilhelm, Mario Rodríguez, Rafael Pardo, Jorge Zemella, Arnold Volkenborn, Román Duque Corredor, Emilio Abouhamad, Bernardo Díaz, Francisco Pradas, Néstor Ramírez, Luis Rivero, Roberto Mandini, Frank Alcock, José Giacopini Zárraga, Guillermo Rodríguez Eraso, Ernesto Sugar, Jack Tarbes, Nicanor García, Julio Trinkunas, Arnaldo Salazar, Alfredo Gruber y tantos otros. Esta es una lista hecha de memoria y necesariamente incompleta, pero da una idea de la calidad de gerencia petrolera que tuvo el país cuando estos hombres

y mujeres estuvieron al cuidado de la industria petrolera. Tristemente muchos de ellos han fallecido, algunos relativamente jóvenes como Jorge Zemella, Carlos Castillo, Mauricio García Araujo o Samuel Wilhem y, en general, pocos de ellos han dejado un recuento escrito de sus experiencias en la industria. Mucha de esta contribución es todavía posible y altamente deseable porque la palabra escrita permanece por más tiempo en la conciencia humana que la palabra que se lleva el viento. Todos ellos tienen una importante historia que contar.

Gerentes petroleros y cultura organizacional

Estas notas tienen una apreciable dosis de subjetividad porque es muy poco lo que se ha escrito sobre el tema. Descanso en mi memoria y experiencia personal pero reconozco que será necesario que otros petroleros hagan aportes de sus propias experiencias, a fin de que podamos adquirir una idea clara de cómo se comportaban internamente estas organizaciones.

A diferencia de lo que suele suceder en el campo político y en las burocracias gubernamentales, los gerentes petroleros venezolanos no llegaban a sus organizaciones a comenzar desde cero ni llegaban acompañados de “los suyos”. Se insertaban en un engranaje pre-existente, el cual contenía creencias, valores y actitudes que se habían ido consolidando durante los años de vida de la empresa. Estos valores, creencias y actitudes corporativas influían sobre la conducta de los gerentes individuales. En Lagoven, por ejemplo, los procesos de toma de decisiones estaban esencialmente basados en el trabajo de equipo. Las recomendaciones para la acción se iban madurando de manera progresiva hasta llegar al tope jerárquico, donde la decisión final rara vez difería de las recomendaciones generadas de forma colectiva.

En empresas como Corpoven, la cual fue el producto de una amalgama de varias empresas de mediano tamaño y no poseía en el momento de su creación el legado de una cultura organizacional pre-existente, la toma de decisiones poseía ingredientes individuales de mayor peso. Los gerentes tendían a trasplantar a la nueva empresa la cultura organizacional de la empresa de dónde provenían.

En Maraven, la cultura organizacional presentaba diferencias con la disciplina “prusiana” que caracterizaba a Lagoven. Shell había sido pionera en Venezuela en las técnicas de desarrollo organizacional, las cuales no rehuían el conflicto en la organización, considerando su libre discusión como una condición necesaria para su solución. Maraven heredó este enfoque, el cual permitía a los gerentes de alto nivel expresar libremente, a veces de manera vehemente, sus puntos de vista, lo cual generalmente hacía la toma de decisiones un proceso menos tranquilo que lo que podía suceder en

Lagoven. La alta gerencia de Maraven enfatizaba la importancia de una visión integral de la empresa para sus directores, en preferencia a una visión funcional. No existían directores de Exploración y Producción, de refinación o de finanzas como tal, sino directores corporativos. Se esperaba que todos los directores desarrollasen una perspectiva corporativa de la empresa, lo cual ayudaba a minimizar los celos territoriales.

En Meneven, donde estuve por breve tiempo como vicepresidente encargado de la presidencia, la cultura era predominantemente operacional, de producción y refinación. La toma de decisiones sobre aspectos tales como la comercialización, y la planificación estratégica habían sido siempre reservadas a la casa matriz pre-nacionalización. Quizás por esto Meneven no pudo sobrevivir como empresa filial integrada, a pesar de que su calidad operacional era muy buena.

Los gerentes se insertaban en un engranaje bien consolidado pero no queremos decir con esto que no pudiesen hacer contribuciones para modificar la cultura organizacional existente. Las iniciativas de los gerentes podían a veces cambiar la cultura organizacional pero, rara vez o nunca, el cambio podía llamarse revolucionario sino, más bien, evolucionario. Líderes excepcionales de las empresas antecesoras, como fuera el caso de Lee Raymond en Exxon o John Loudon en Shell, podían dejar una profunda huella en sus organizaciones. Creo que este fue el caso de Guillermo Rodríguez Eraso en Lagoven y de Alberto Quirós Corradi en Maraven.

PDVSA, empresa creada para administrar la industria petrolera nacionalizada, fue un caso especial de cultura organizacional. Fue creada y, de inmediato, integrada por gerentes y especialistas llegados de diferentes empresas operadoras o del sector público venezolano, careciendo, por tanto, de una cultura propia de la organización, excepto aquellos rasgos comunes de disciplina y eficiencia que prevalecían en la gerencia profesional de las ex - concesionarias. Allí entró en juego la habilidad y competencia gerencial de su presidente, General Rafael Alfonzo Ravard, quien rápidamente estableció un grupo de cinco directrices fundamentales que habrían de constituir la regla de oro para la nueva empresa. PDVSA se guiaría por:

- La Normalidad Operativa, ya que la industria petrolera era una actividad 24x7, la cual no podía darse el lujo de pararse**
- La Gerencia Profesional, porque una empresa comercial no puede manejarse con miembros de una secta política**
- La Meritocracia, la recompensa a los esfuerzos y al comportamiento honesto y profesional**

- El Apoliticismo, ya que una empresa no debe convertirse en un brazo de un partido político o en la herramienta de un caudillo para consolidarse en el poder, so pena de ir al desastre
- Autosuficiencia Financiera, porque la necesidad de inversión y de mantenimiento de la empresa debe ser atendida oportunamente y no puede depender de aprobaciones burocráticas o politizadas

A medida que pasó el tiempo y el sector político fue perdiendo el respeto por la industria petrolera que mantuvo en los primeros años de la nacionalización, esas cinco guías de acción se fueron debilitando. La conchupancia adeco-copeyana erosionó la meritocracia y el apoliticismo y Hugo Chávez le daría a estas cualidades el golpe de gracia.

Los grandes gerentes petroleros venezolanos

Dos hombres ilustran la extraordinaria calidad del gerente petrolero venezolano: Guillermo Rodríguez Eraso y Alberto Quirós Corradi. Ellos representan, por cierto, una buena muestra de la democracia y movilidad social que imperó en Venezuela durante una buena parte del siglo XX. Guillermo Rodríguez Eraso era miembro de una familia aristocrática, mientras Alberto Quirós Corradi provenía de una modesta familia, el padre inmigrante canario, la madre merideña de clase media. Ambos llegaron en base a sus esfuerzos al tope de sus empresas y de la industria petrolera venezolana, hermanados por el talento.

Guillermo Rodríguez Eraso

Guillermo Rodríguez Eraso era miembro de una antigua familia venezolana que, en 1860, había adquirido la Quinta Anauco, la cual permaneció en su poder por cien años hasta que fue donada a la Nación en 1958 por los nietos de Domingo Eraso, Henrique Eraso, Cecilia Eraso de Ceballos y Mercedes Eraso de Rodríguez Landaeta (la madre de Guillermo), para ser la sede del Museo de Arte Colonial.

Guillermo nació en Caracas (Chacao), el 24 de noviembre de 1923. Hizo sus estudios de Primaria y de Secundaria en el Colegio San Ignacio. Se graduó de Geólogo en la Universidad Central de Venezuela en Octubre de 1945, ingresando de inmediato en la Creole Petroleum Corporación. Realizó estudios de Post-Grado en la Universidad de Stanford hasta alcanzar el título de Master en Ciencias.

En Creole comenzó como Geólogo de Campo, luego fue Geólogo de Investigación, de Reservas y otras posiciones técnicas de cada vez mayor importancia. Ascendió en la empresa hasta llegar a ser Vicepresidente de Creole Petroleum Corporation y, después de la nacionalización, Presidente de

Lagoven, posición que conservó hasta el momento de su jubilación. Falleció en Julio 2012 a los 89 años.

Tuve bastante contacto con Guillermo, sobre todo después de la nacionalización. Antes de ese evento las empresas Creole y Shell eran grandes rivales, tenían culturas corporativas diferentes y, como el aceite y el vinagre, eran difíciles de mezclar. Esa rivalidad se minimizó durante el gran debate que precedió a la “nacionalización”, cuando los gerentes y técnicos de ambas empresas replazaron sus recelos mutuos con el propósito común de lograr un proceso lo más beneficioso posible para el país.

En especial trabajé muy estrechamente con Guillermo y otros presidentes de las empresas filiales en el proceso de racionalización que llevó las 15 empresas operadoras originales a cuatro empresas, una tarea cuya coordinación me tocó llevar a cabo durante 1976. Allí pude calibrar la estatura gerencial de aquel hombre. Sus lúcidos documentos sobre el proceso, sus intervenciones en las discusiones, su liderazgo, fueron esenciales para llegar al excelente resultado obtenido, una racionalización operacional y corporativa sin “muertos o heridos”. La personalidad cordial, culta y respetuosa de Guillermo fue fundamental para la obtención de ese resultado.

Guillermo Rodríguez Eraso era un gran caballero, de maneras naturalmente finas y sencillas. Tenía una sonrisa fácil con la cual desarmaba tensiones o situaciones incómodas en las reuniones en las cuales participaba. Era un gran conciliador y ello lo hizo particularmente útil durante la difícil transición de la industria petrolera concesionaria a la industria petrolera en control del Estado.

¿Cuál era su característica como gerente? En la década de 1970, cuando Guillermo ascendió a la presidencia de Lagoven, la empresa exhibía una disciplinada cultura corporativa de corte burocrático heredada de Exxon, donde las decisiones se tomaban en el seno de comités, rara vez por una sola persona. La empresa operaba como un ejército, férreamente disciplinado, en el cual había poca latitud para el individualismo. No quiere decir esto que las diferentes personalidades de sus gerentes fueran asfixiadas por la uniformidad burocrática sino que el proceso de toma de decisiones seguía un protocolo ya probado en múltiples ocasiones, poco dado a la improvisación. Para dar un ejemplo, Ernesto Sugar era incisivo y de mecha corta y Jack Tarbes paciente y cordial, pero a nivel corporativo ambos actuaban como miembros de un engranaje bien aceitado.

Guillermo Rodríguez Eraso, como presidente de Lagoven, fue un hombre de equipo, un “armador”, enfatizando la acción colectiva sobre la acción individual. Después de la nacionalización su aporte se hizo aún más importante por su estrecha amistad personal con el presidente de PDVSA,

General Rafael Alfonso Ravard, lo cual le permitió ejercer mayor influencia sobre las decisiones fundamentales tomadas por PDVSA en materia de temas tan importantes como el desarrollo de la faja del Orinoco, la racionalización de las empresas y el sector de la refinación.

Guillermo era miembro de una clase mantuana venezolana pero su personalidad era campechana, poco dada a la formalidad. En una visita hecha por la directiva de PDVSA y el General Rafael Alfonso a Paraguaná revisaron la refinería de Amuay, la cual se veía reluciente, y la de Cardón, donde yo acababa de ser nombrado Gerente General, la cual se veía menos atractiva, aunque estuviera en excelentes condiciones operacionales. En el viaje de regreso a Caracas, Guillermo hizo algunos comentarios sobre la apariencia de Cardón que mortificaron mucho a Alberto Quirós, el presidente de Maraven. Al llegar a Caracas, Alberto me llamó para comentarme lo duro que habían sido los comentarios de sus colegas sobre Cardón, lo cual me llevó a efectuar un programa especial de mantenimiento de las instalaciones en Cardón que transformó la fisonomía de la refinería y coincidió con, o generó, un extraordinario año operativo en la refinería.

En otra ocasión Guillermo nos visitó en la oficina principal de Maraven, situada en el bello Edificio La Estancia, donde estábamos celebrando un aniversario de la empresa. En su entusiasmo los empleados habían adornado las paredes con mucho papel dorado. Al llegar, Guillermo sonrió al ver aquello y Alberto, intuyendo su desaprobación, le dijo: “Bueno, Guillermo, tú sabes que hasta un 20 % de cursilería es aceptable”. Y Guillermo le respondió, secamente: “Pero aquí se pasaron de ese tope, Alberto”.

Recuerda Gustavo Quintini que Guillermo instituyó el Carnet para Jubilados, con el cual estos funcionarios retirados de la empresa tenían libre acceso a sus instalaciones. El primer carnet fue para el médico jubilado Dr. Augusto León, quien se negaba a visitar su empresa porque le pedían la cédula a la entrada.

Nos cuenta Armando Segnini que: “a partir de 1976 la junta directiva de Lagoven, por iniciativa de Rodríguez Eraso, inició visitas regulares (4-5 anuales) a las zonas de operación, con permanencia de 1 1/2 días, incluyendo recorridos por las instalaciones, presentaciones, conferencias, desayunos, almuerzos, cenas, eventos en los cuales yo (Segnini) pude intercambiar repetidas veces con él. Luego, ya en la junta directiva de Lagoven, lograba hablar diariamente con él”. Agrega: “Guillermo fue un excelente Presidente, ejecutivo muy capacitado, de carácter prudente, preciso, moderado, educado, equilibrado, respetuoso y más importante aún, muy querido y apreciado por todos; logrando mantener a Lagoven en lugar prominente”.

Luis Moreno Gómez nos dice: “Guillermo fue siempre muy cordial y muy claro en distinguir entre los negocios y la amistad. Siempre estuvo animado

por alcanzar los mejores resultados para la empresa, el mayor éxito financiero con la menor inversión posible. Durante su pasantía geológica mantuvo relaciones excelentes con sus ayudantes de campo para quienes siempre fue Guillermo”. Luis Moreno Gómez agrega que “Guillermo fue un gran conocedor del venezolano lo cual le permitió trabajar bien en equipo, ya como gerente o como presidente de la empresa. Recordaba los nombres de todos los empleados, a todos los niveles. Usaba notas informales para comunicarse con sus colegas y se orientó mucho hacia la promoción de organizaciones comunitarias y a la atención de familias de menores ingresos. Tuvo una grata manera de generar confianza y estuvo siempre dispuesto a otorgar su reconocimiento a quien hacía bien su trabajo”.

Héctor Riquezes, experto en gerencia, nos dice lo siguiente sobre Guillermo Rodríguez Eraso: “Me tocó trabajar para el Dr. Guillermo Rodríguez Eraso en dos oportunidades, primero siendo él Vicepresidente de Creole y luego como Presidente de Lagoven. Pocos meses antes de la fecha de la estatización de la IPN, siendo VP de Creole, Guillermo encabezó un proyecto destinado a identificar candidatos venezolanos capaces de reemplazar a los pocos norteamericanos que aún quedaban en nómina, y planificar el proceso, el cronograma y las condiciones de sustitución. Guillermo me honró invitándome a asistirle en ese delicado proyecto.

“Durante esa experiencia me impactó su continua y amplia “visión de helicóptero” al tomar en consideración la incidencia que cada designación de reemplazo tendría sobre la operación, sobre los colegas y sobre el propio candidato. En cada decisión consideraba tanto los efectos de corto plazo como los de mediano y largo plazo. Todo esto envuelto con un alto componente de calidad, profundo conocimiento del ser humano, mucha tolerancia y disposición a dar un paso atrás para luego avanzar tres hacia adelante”.

Riquezes prosigue diciendo: “Cuando Guillermo era Presidente de Lagoven, yo me desempeñaba en la subgerencia de Recursos Humanos. En ese tiempo me correspondió hacer presentaciones ante la Junta Directiva de Lagoven o asistir como invitado a escuchar presentaciones de terceros. Admiré la técnica que utilizaba Guillermo para presidir la Junta. Hecha la presentación, atendidas las aclaratorias y respondidas las preguntas, Guillermo solicitaba al presentador abandonar el salón. Luego estimulaba la opinión de los directores e invitados, permitiendo la libre discusión y solo al final intervenía para exponer lo que consideraba era el consenso del grupo, “dictando la minuta” al Secretario. La precisión de ese “dictado” mostraba un don de síntesis digno de admiración. Catalogo este estilo como el del “servant leader [líder servidor]”.

Agrega Héctor Riquezes: “Guillermo fue el centro de una importante tradición de Creole/Lagoven: el brindis familiar de Navidad. El estacionamiento de la Empresa era tomado por los empleados y sus familiares el día de Navidad de cada año para oír las palabras de Guillermo y brindar con una copa de champaña por los éxitos logrados y por un mejor año nuevo. En esa oportunidad Guillermo “rendía cuentas” ante los empleados y de esta forma agregaba un importante ingrediente de humanización a una empresa que tenía fama de ser muy prusiana”.

Alberto Quirós Corradi

Cuando Alberto Quirós fue nombrado presidente de Lagoven, ello representó una sorpresa para muchos. Venía de la presidencia de Maraven, una empresa de cultura organizacional diferente, gran rival de la empresa a la cual iba a presidir. Es preciso dar a los empleados de Lagoven de entonces un merecido aplauso por la manera profesional y disciplinada con la cual recibieron a un gerente de estilo tan diferente. En muy poco tiempo ellos verían que Alberto era diferente, sí, pero no por ello menos experimentado y valioso que quienes lo habían precedido en la presidencia de aquella gran empresa. Al llegar a Lagoven la periodista Marianne Marrero le hizo una extraordinaria entrevista para la revista NOSOTROS, la cual me ha servido mucho para escribir esta nota sobre el gran gerente petrolero que fue Quirós.

En 1952 Alberto estudiaba medicina en la Universidad del Zulia, cuando la dictadura de aquel momento cerró las universidades. Alberto debió interrumpir sus estudios y emplearse en la empresa Richmond en una posición muy modesta, en el patio de materiales de la empresa. En 1953 ingresó a Shell y fue enviado a Casigua, remoto lugar del estado Zulia. Cuando se bajó del avión, en aquella soledad, Alberto dice que pensó en devolverse, pero aparentemente el avión seguía viaje hacia otros sitios aún más remotos. En Casigua, dice Alberto, aprendió a “no sentirse solo”, conoció el valor de las pequeñas comunidades y comenzó a apreciar la labor heroica y anónima de quienes en silencio construían al país.

Durante doce años Alberto trabajó en los campos de Shell: La Concepción, La Paz, Bachaquero, Cardón y Lagunillas, donde tuvo su primera posición gerencial, como gerente de Relaciones Industriales de Occidente. Allí lo conocí yo, alrededor de 1961 y cuando me fui a Indonesia le vendí mi toca discos, el cual funcionaba todavía en 2010.

En 1970 Alberto fue nombrado Director de Comercio y Suministro de la empresa Shell, ya en Caracas. Y en Noviembre de 1974 fue nombrado presidente de Shell. Ya para ese momento, Alberto y yo compartíamos la experiencia del intenso debate petrolero que precedió a la nacionalización.

Íbamos juntos a dar charlas y a participar en foros petroleros. Nos llamaban el Dúo Dinámico, algunas veces Batman y Robin. En el IV Congreso Petrolero Venezolano compartimos posiciones directivas y dimos la batalla a favor de una nacionalización hecha profesionalmente, sin pasiones políticas. En 1976 Alberto fue nombrado presidente de Maraven.

Alberto se definía a sí mismo como un gerente integral: por formación era un hombre de Relaciones Industriales, por experiencia llegó a ser un experto comercializador y finalmente un gerente integral, de esos que poseen una amplia visión del negocio, lo que él y Guillermo llamaban una visión de helicóptero. Durante su estadía en los campos conoció el valor de la integración comunitaria, de sumar voluntades, cualidad que lo haría mentor de jóvenes generaciones. En su etapa comercializadora aprendió a ver el negocio petrolero como de naturaleza internacional, no parroquial, lo cual es la enfermedad que aqueja a muchos quienes hoy manejan nuestra industria petrolera. En su fase gerencial integral desarrolló sus cualidades de liderazgo y de visionario petrolero y ciudadano.

Al llegar a Lagoven Alberto pudo combinar el individualismo que predominaba en Maraven con la acción colectiva que prevalecía en Lagoven y trató de lograr, con éxitos y fracasos, la mezcla óptima de los dos estilos. Alberto era partidario de mantener la pluralidad de operadoras bajo la sombrilla de la casa matriz, a fin de que no se perdiese la capacidad de comparación que permite evaluar la eficiencia. La empresa única, decía, era la gran enemiga de la eficiencia y los ejemplos desastrosos de Pemex, Pertamina, YPF de Argentina y otras empresas únicas del estado le daban la razón.

A diferencia de la mayoría de los gerentes petroleros Alberto llevó una activa vida pública y comenzó a escribir artículos de prensa y, por varios años, publicó un libro anual contentivo de los artículos aparecidos durante el año. Por ello su obra escrita es sustancial. Al hacer esto Alberto ayudó a romper otro molde tradicional, el cual impedía que los petroleros hablaran libremente ante el país. En especial Alberto escribía frecuentemente sobre el tema del poder político y del poder empresarial y de su área de interacción. En su criterio la empresa estatal de petróleos debía ser un ejemplo para el resto de la administración pública, lo que él llamaba la “*contaminación al revés*”, pero el área de actividad de la empresa petrolera estatal debía estar limitada, no debería entrar a tratar de componerlo todo en el país, pues ello sería peligroso para su propia integridad corporativa. Luego veríamos como el alocado desvío patrocinado por Chávez y Ramírez Carreño de PDVSA hacia actividades no medulares terminó por arruinarla.

En la entrevista para NOSOTROS arriba citada Alberto habló de su familia, de Yolanda su esposa y de sus cuatro hijos; Alberto, Yolanda, Sandra y Ricardo. Pasé muchas horas felices con la familia Quirós, grandes anfitriones, en almuerzos, cenas o, simplemente, reuniones a las cuales asistíamos Marianela y yo, como casi miembros de la familia. Cuando Alberto, ya enfermo, iba a pasar unos días en Florida, íbamos para allá a compartir con ellos momentos de amistad, cargados de recuerdos sobre nuestro pasado común en la industria.

A Alberto le tocó llegar al final de su carrera sin lograr lo que la meritocracia le hubiera debido dar: la presidencia de PDVSA. Ya la política se había metido en la industria y la identificación partidista había comenzado a pesar más que las credenciales profesionales del candidato.

Mucha gente joven le consideró su mentor. No solo fue Alberto un líder de su grupo generacional sino mentor de nuevas generaciones.

Nos cuenta Luis Pacheco que “fue durante los eventos del 2002 y 2003, del mal llamado paro petrolero, que llegué a conocer con más profundidad las cualidades humanas y de liderazgo de Alberto. A mí me tocó vivir ese ingrato período muy de cerca, y gracias a la amistad que habíamos construido, Alberto me invitaba a unas reuniones semanales de discusión política que hacía en su oficina en la Av. Francisco de Miranda en Caracas. En esas reuniones, en una oficina adornada de sus objetos y de copias de los libros que recopilaban sus artículos, Alberto sostenía audiencia. Rodeado de una verdadera constelación de petroleros de su época en la industria: Pablo Reimpell, Mario Rodríguez, Renato Urdaneta, Arnold Volkenborn, Emilio Abouhamad, Alfredo Gruber, entre los que recuerdo - Alberto indagaba y analizaba la situación y dirigía el debate hacia propuestas de cómo salir de ese atolladero”.

En efecto, Alberto era un armador, como también lo era Guillermo, pero – además – era un goleador. Escuchaba mucho pero desarrollaba sus propias ideas en base a todo lo que escuchaba. Con frecuencia lograba darle al problema una solución, de esas que llaman “*outside of the box*”, es decir, muy originales y novedosas.

Características del gerente petrolero venezolano del siglo XX

- De actitud cordial y contributiva
- Frecuentemente sencillo aunque absorto en su trabajo, lo cual lo hacía aparecer como desligado del quehacer nacional o hasta arrogante
- Llevaba a cabo su trabajo en equipo o daba muestras de brillantez individual, dos facetas que podían ejercerse en diversos momentos, cuando las circunstancias así lo dictasen

- Visión de helicóptero y corporativa, más que funcional**
- Conciliador mientras no estuviesen involucrados los principios, pero sin temor al conflicto cuando ello lo requería**
- Dispuesto a poner su posición y su carrera a riesgo para bien de la institución**
- Reflexivo sobre las consecuencias posibles de sus decisiones**
- Personalmente íntegro**

Los ejemplos que hemos descrito arriba nos permiten enumerar estas características que le fueron comunes, aunque admito que están un tanto idealizadas. No pretendo afirmar que todos los gerentes petroleros venezolanos del siglo XX hayan estado adornados, en igual medida, de todas estas características. Mi experiencia personal, después de trabajar con decenas, si no centenares de ellos, me permite decir que, en su inmensa mayoría, estos gerentes poseyeron en grado apreciable estas características. Pertenecieron a una gran familia que antepuso su deber a cualquiera otra consideración. Yo me siento muy orgulloso de haber sido uno de ellos.

CAPÍTULO V

HÉROES SIN NOMBRE

Este es el quinto capítulo de estos apuntes, el cual está dedicado a los procesos que hicieron posible la existencia de un espíritu de cuerpo en la industria petrolera venezolana, sustentado en la cultura de la organización y en la existencia de liderazgos colectivos, en los cuales el mesianismo y la improvisación nunca jugaron un papel importante.

Cuando ingresé a la empresa SHELL, en 1955, fui enviado a los cuatro días a un grupo geológico que se encontraba trabajando en los alrededores de Siquisique, población larense famosa por su buen cocuy. Este grupo estaba formado por un geólogo (dos, cuando yo llegué en mi fase inicial de entrenamiento), un cocinero, un chofer, tres obreros y un caporal. Se mudaba de sitio con la frecuencia necesaria para estudiar “áreas” diferentes. Algunas veces podíamos alquilar una casa en alguno de los pueblos cercanos, otras veces, era necesario armar un campamento, el cual generalmente estaba integrado por un sitio central para comer, una tienda pequeña para el geólogo, una tienda más grande para que los trabajadores colgaran sus hamacas, y una “oficina” donde el geólogo tenía sus mapas y su aparato para estudiar las fotos aéreas de la región y planificar cada día de trabajo. Después de un sólido desayuno de yuca frita, huevos o fororo, salíamos a la alborada, a hacer nuestras investigaciones. Cuando me dejaron a cargo del grupo comencé a tratar de guiarme por mi brújula. Sin embargo, el caporal – un hombre ya cercano a los 60 años – nacido en el monte, me decía: “Como usted quiera, Doctor Gustavo. Pero si quiere llegar más rápido a la quebrada, vámonos por aquí”, y me mostraba una ruta diferente. Era menos directa, quizás, pero de más fácil travesía. Al poco tiempo aprendí a hacerle más caso a Ernesto, así se llamaba mi caporal, que a la brújula. Aprendí rápidamente que la experiencia supera con frecuencia (no siempre) lo que se aprende en las aulas universitarias.

En los grupos geológicos el geólogo era, además de geólogo, el médico y consejero de sus compañeros de grupo, generalmente todos mayores que él. En esta primera época de mi carrera aprendí a valorar la naturaleza alegre, estoica y optimista de esos recios venezolanos quienes habían crecido en el campo. Uno de ellos, Cipriano Rojas, debía cargar las muestras de roca que yo iba tomando durante el día, hasta llegar a tener un morral que pesaría unos 25-30 kilos, carga que llevaba hasta que regresábamos al campamento. Con alguna frecuencia pasábamos por una choza destruida y abandonada y

Cipriano me decía, con desbordado optimismo: “Esa familia se fue para Caracas, Doctor”.

Mi caporal, Ernesto, había vivido con su mujer por décadas en perfecta felicidad hasta que el cura de su pueblo lo obligó a casarse por la iglesia, so pena de no casar a su hija por la iglesia. Desde entonces, Ernesto me decía: “me siento como amarrado, Doctor”. Y yo le comprendía, porque a nadie le gusta ser obligado a hacer lo que ya había decidido hacer como hombre libre.

Llegué a ver los miembros de mi grupo como verdaderos héroes ciudadanos. Era gente con familia, trabajaban muy duro, tenían una sólida ética de trabajo. Se habían amoldado a la disciplina de la empresa y mostraban perseverancia y deseos de progreso. Uno de ellos sería eventualmente un técnico en paleontología, después de haber hecho su primaria y bachillerato ayudado por la empresa.

Cuando fui enviado a Lagunillas a aprender las tareas de operaciones, producción y yacimientos, pude ver nuevas facetas de ese heroísmo cotidiano. El lago era el escenario de una actividad constante, de 24 por 7. Las lanchas salían cargadas de hombres a quienes les esperaba la tarea y regresaban cargadas de hombres exhaustos, anhelando el descanso. Era un ciclo incesante, interminable. Los helicópteros salían de Lagunillas a toda hora, día o noche, bajos las estrellas o en medio de truenos y relámpagos. El teléfono que tenía al lado de mi cama podía sonar en cualquier momento, para avisarme que se avecinaba una corrida de registros eléctricos en un pozo situado, por ejemplo, en el Bloque V, a una buena hora de vuelo en helicóptero, o que se avecinaba el momento de poner un pozo nuevo a producir, lo que se denominaba “completarlo”. Entonces, todos, pilotos del helicóptero, ingenieros, perforadores, petrofísicos, nos montábamos en las taritas volantes y nos adentrábamos en la negrura del Lago, una negrura apenas interrumpida por el fulgor de los relámpagos. En esos momentos el país entero dormía plácidamente, sin saber que en toda la Venezuela petrolera, desde el Lago hasta Oriente, desde el Norte hasta el Sur, un grupo de hombres y mujeres, apenas protegidos por sus cascos y armados de gran determinación estaban trabajando sin cesar para que la nación recibiera el ingreso petrolero necesario para dotar a sus habitantes de lo necesario. Lo que esta gente del petróleo no podía controlar, sobre lo que no tenía capacidad de decisión alguna, era la manera como el Estado ineficiente y ladrón utilizaba ese ingreso. En el Lago de Maracaibo, en San Tomé, en Guárico, los ingenieros y técnicos entraban a trabajar casi adolescentes y salían hombres. Algunos morían en plena faena. Me tocó una noche ir en helicóptero de regreso a Lagunillas con el piloto y el cuerpo decapitado de un trabajador quien había sido víctima de un accidente en una gabarra de perforación.

Mucho después en mi carrera pude ser Gerente General de la refinería de Cardón, una gran instalación de Maraven en la península de Paraguaná. Allí conocí a los refinadores, una clase fascinante de Gente del Petróleo. La refinería no dormía. Allí todos tienen su teléfono al lado de la cama. La primera vez que me sonó, a las dos de la mañana, la peor hora, solo escuché unas breves palabras: *Emergencia en las plantas. Acuda de inmediato*. Recuerdo que vestirme, salir hacia las plantas y llegar allá no debería haberme tomado más de 6 minutos. Sin embargo, cuando llegué me pareció que había sido el último en llegar, todos ya estaban allá. Se trataba de una invasión de sardinas a las plantas de la refinería, aparentemente inducida por las diferencias en las temperaturas de las aguas del mar y de las plantas. El efecto sobre la refinería era dramático. Todos los ductos y porciones de las plantas estaban saturadas de sardinas, paralizando sus actividades. La gente estaba hasta los muslos en sardinas. Tomó horas de arduo trabajo limpiar las plantas y los ductos de sardinas. Después de esa invasión la refinería crearía una alianza con los pescadores de la zona para que sus redes pudiesen actuar como defensa para futuras invasiones. Habían tratado otros sistemas, ninguno de los cuales funcionaron satisfactoriamente, incluyendo el uso de tiburones artificiales, hechos de hojalata, colocados como “centinelas”. Después de la primera espantada las sardinas comenzaron a reírse de los tiburones de metal. Con los planificadores, con quienes trabajé en las oficinas de Caracas tuve grandes experiencias. Vi como evolucionaba el sistema de planificación estratégica, pasando de un sistema lineal y predictivo al desarrollo de escenarios probables, a fin de poder influir para que el escenario más favorable se materializara.

Trabajando con la gente de recursos humanos, primero en Shell, luego en Maraven, siempre admiré como lograron modificar la cultura organizacional de la empresa, a fin de permitir la libre discusión de conflictos inter e infra - departamentales, permitiendo la crítica a los sistemas sin que esa crítica fuese tomada por los gerentes involucrados como ataques personales. Esta separación entre la crítica al sistema y la crítica personal es algo que rara vez existe en otros sectores de la vida venezolana, por ejemplo, en el sector político. Uno de los expertos en desarrollo organizacional me decía: “la clave para una libre discusión es visualizarla como un juego de fútbol, en el cual uno le da a la pelota, no a la rodilla del adversario. Atacar la rodilla del adversario puede llegar a ser un penal”.

LA CLAVE DEL ÉXITO DE LA GENTE DEL PETRÓLEO: EL LIDERAZGO COLECTIVO

La industria petrolera venezolana pre-Chávez fue una en la cual los seguidores eran tan importantes como los líderes. Formaban una simbiosis que se alimentaba mutuamente. Esto fue posible porque el funcionamiento de las organizaciones descansaba sobre una base de tres columnas: la cultura de la organización, los líderes y los seguidores. No era un asunto simplemente binario líder-seguidores, sino que el contingente humano, la Gente del Petróleo, debía actuar en el marco de reglas y valores pre-establecidos, de una tradición de disciplina colectiva. El liderazgo que existía en esta estructura poseía elementos carismáticos pero su sustentación derivaba de un sistema burocrático en el cual los líderes eran asignados, por norma, una posición de autoridad y los seguidores entraban voluntariamente en una relación de obediencia a las reglas de la organización, las cuales eran bien conocidas y no cambiaban por capricho de alguien. La fuente de la autoridad del líder era legal, tradicional, convenida, no impuesta por la fuerza.

Este tipo de organización basada en reglas, normas y costumbres pre-existentes promovía lo que James Mac-Gregor Burns ha llamado un liderazgo colectivo, transformacional, catalizador de cambios evolutivos. En este tipo de organización el pensamiento único de grupo, frecuentemente existente en grupos dominados por un liderazgo autoritario, era remplazado por el debate libre. Entre los miembros de la organización no existían ilusiones de infalibilidad, de estar siempre en lo correcto, de ser los únicos. Cuando Alberto Quirós y Brígido Natera hablaban de la Gente del Petróleo y decían “*Somos diferentes*”, se referían al clima de libertad de opinión que existía en sus organizaciones, a diferencia del sector político venezolano, donde en el mejor de los casos la cultura era presidencialista y en el peor de los casos caudillista o dictatorial. Aunque nadie dudaba del liderazgo de un Rodríguez Eraso, un Quirós o un Alfonso Ravard, nadie sentía temor de expresar una opinión diferente en su presencia.

En la industria petrolera venezolana se permitía la disensión. El pensamiento único, nos advierte Burns, es un peligro más que una ventaja. El síndrome de la manada, el cual lleva a la obediencia ciega no tenía cabida en esas organizaciones. En la industria petrolera venezolana de la segunda mitad del siglo XX la dinámica era una de discusión, de buena calidad de información y de retroalimentación a todos los niveles. Estaba basada en el establecimiento de metas y la constante comprobación de resultados. Ello hizo posible que la toma de control de la industria por parte del estado, en 1976, fuese organizada en base a la existencia de cuatro empresas operadoras integradas, no de una empresa única, monopolio estatal, la cual es generalmente incapaz de evaluar su eficiencia, ya que no tiene competencia con la cual compararse. Todos los monopolios petroleros propiedad del

Estado han fracasado, con la posible excepción de aquellos que han permitido una significativa participación del sector privado en su propiedad y en su gerencia.

UNA POCIÓN “MÁGICA” PARA LA EFICIENCIA Y LA MOTIVACIÓN

La industria petrolera meritocrática poseía algunas características que promovieron su eficiencia, entre ellas:

- Un sistema de supervisión y de evaluación de resultados basado en lo que Blake y Mouton han llamado un estilo gerencial dual, una preferencia por el cuidado de la gente y, en paralelo, por la atención al cumplimiento de objetivos y metas. No era ni un sistema complaciente con los empleados ni uno donde se debía obedecer sin chistar a un ogro látigo en mano.**
- Unas organizaciones donde los problemas básicos del funcionario, del empleado habían sido esencialmente resueltos. Hablamos de los factores llamados “higiénicos”, como el salario, la vivienda, la escuela para los hijos, el pago oportuno de los beneficios, seguros de salud y otros. Al estar libre de las preocupaciones de este tipo el empleado podía concentrarse en su trabajo, en el mejoramiento profesional, en concretar sus deseos de superación. Pasaban a un nivel superior de lo que Abraham Maslow describió como la pirámide motivacional. Un empleado que tenga sus necesidades básicas bien atendidas se preocupa de su tarea, de su superación en la empresa y no está pensando en cómo hacerse de un sobresueldo, en perjuicio de su empresa**
- La presencia de una trilogía virtuosa conducente a la motivación: buenas condiciones de empleo; la existencia de una tradición de excelencia, es decir, la sensación de estar ingresando a una industria fundamental para la Nación y de gran prestigio por su eficiencia y la existencia de mentores dentro de la organización, quienes se convertían en modelos de imitación para los nuevos. Durante mi carrera en Shell/CVP/Maraven/PDVSA tuve mentores o modelos de comportamiento a quienes traté de imitar por la admiración y respeto que me causaban, entre ellos: los geólogos suizos Konrad Habicht y Otto Renz en Shell; Fernando Delón en CVP; Alberto Quirós en Maraven, supervisores o compañeros de trabajo quienes exhibían una ética de trabajo y un sentido de responsabilidad profesional que inspiraron mis esfuerzos por ser mejor.**
- La existencia de un triángulo Líder – Seguidores – Organización. El líder suministraba la inspiración, la organización proveía la estructura normativa dentro de la cual actuar sin improvisaciones y los seguidores - nosotros – éramos músculo y pensamiento, una asociación de gente orgullosa de su papel en el desarrollo de la Nación.**

CUANDO LOS SEGUIDORES SE TORNAN LÍDERES

Al menos en dos ocasiones la gente del petróleo transformó sus actitudes cotidianas de apego exclusivo a sus tareas profesionales para convertirse en líderes de una postura de defensa institucional: (1), cuando decidieron, en 1974, entrar de lleno en el debate sobre la nacionalización petrolera a fin de informar al país cuales eran los verdaderos retos de esa decisión y como llevarla a cabo de la manera más eficiente y, (2), cuando Hugo Chávez agredió a la empresa petrolera PDVSA, politizándola y nombrando dirigentes ideologizados y sin credenciales para ocupar posiciones en la industria.

La primera vez ello se hizo mediante la creación de AGROPET, una organización de empleados petroleros, no sindical, liderada por los técnicos de las empresas que no eran miembros de la gerencia de alto nivel sino miembros de sus cuadros medios técnicos y profesionales. El sector político vio este grupo como una herramienta creada por las empresas multinacionales para la defensa de sus intereses, no como lo que fue, una organización de profesionales petroleros venezolanos diseñada para defender la nación de una nacionalización ejecutada políticamente, basada en la ignorancia, la venganza o el odio ideológico. Lo que prevaleció en esta actuación fue el amor por la camiseta, como dicen en fútbol, la defensa de una organización en peligro de ser convertida en un instrumento político. Esa acción ayudó a crear las bases para una PDVSA que se mantuvo esencialmente profesional y libre de interferencias políticas por algunos años.

La segunda vez fue en 2002-2003, cuando Hugo Chávez intervino la empresa, nombrando un presidente, Gastón Parra, quien desconocía la industria y, peor aún, alimentaba una profunda desconfianza y rencor en contra de la meritocracia petrolera, la cual veía como enemigo natural de su marxismo. Ello llevó a una defensa de la empresa por parte de la gente del petróleo, la cual terminó en el despido de 22.000 empleados y el inicio del calvario para PDVSA, al caer en manos de Ciavaldini, Parra, Ali Rodríguez, Rafael Ramírez, Asdrúbal Chávez, Eulogio de Pino, Manuel Quevedo y Tareck El Aissami, quienes presidieron la creación de una empresa ‘social’ dedicada a consolidar al corrupto caudillismo chavista mientras convertían a la empresa en una letrina moral.

Solo un grupo de sólidas convicciones institucionales podía actuar con este grado de desprendimiento, jugándose sus carreras y su futuro.

UNA REDEFINICIÓN DEL HEROISMO

Venezuela es un país sin suficientes héroes, excepto aquellos que adornan, montados a caballo, las plazas del país. Es, esencialmente, un país muy escaso

en héroes ciudadanos, de esos quienes tienen un libro o un arado en sus manos, no una espada. Rómulo Gallegos intentó promover la aparición de este tipo de líderes civilizadores cuando escribió “Doña Bárbara”, una elegía del civilismo y de la modernidad, frente a la violencia y la barbarie. No es que el país carezca de extraordinarios ejemplos de buena ciudadanía sino que el grueso de los venezolanos solo parece reconocer el hecho heroico como el derivado de las guerras y de la actividad política, pasando por alto a quienes con su labor intelectual, científica, deportiva o humanitaria efectivamente promueven el progreso de la sociedad. En Lisboa, Roma, Londres o París uno puede admirar las estatuas dedicadas a poetas, científicos, filántropos y novelistas. ¿Cuántas estatuas de gente como esta tenemos en Venezuela? En los Estados Unidos los educadores tienen estatuas y, en los parques deportivos, hay placas conmemorativas de atletas quienes han dejado su huella debido a la excelencia de su juego. Ese tipo de reconocimiento es escaso en nuestro país y ello minimiza la posibilidad de que los ciudadanos excepcionales sirvan de inspiración a los niños y jóvenes venezolanos. Sin modelos dignos de imitación y debidamente reconocidos es difícil hacer florecer una nueva generación mejor a la anterior.

Algún día la gente del petróleo será justamente reconocida por sus esfuerzos y sus sacrificios y servirá de inspiración a nuestras futuras generaciones. Habrá plazas, parques y avenidas que lleven sus nombres.

Capítulo VI

LA HORA DE AGROPET

A las 9 a.m. del 13 de febrero de 1974 bajé al cafetín de la empresa SHELL, en el edificio Mohedano, a tomar una taza de café con mis compañeros de trabajo Marcos Marín Marcano y Odoardo León Ponte. Durante esta breve reunión y la que sostuvimos tomándonos otro café a las 9 a.m. del viernes siguiente, conversamos sobre la situación petrolera nacional y sobre el curso que estaban tomando los acontecimientos relacionados con la posible nacionalización petrolera. De particular interés para nosotros, empleados petroleros a nivel gerencial medio, era ver como las discusiones públicas sobre este tema estaban totalmente en manos del sector político, el cual no mostraba una real comprensión de la complejidad del paso que se proyectaba dar. La opinión preponderante en aquel momento en el país era: (a), que el petróleo se vendía solo; (b) que la tecnología se podía comprar en el mercado abierto; (c), que las empresas concesionarias debían ser excluidas de papel alguno post-nacionalización y que no debían ser objeto de indemnización porque habían arruinado el ambiente; (d), que el control del petróleo requería su manejo directo; (e), que el estado debía tener la propiedad total de la empresa o empresas petroleras (estatización vs nacionalización).

El país estaba bajo un clima de fervor nacionalista, estimulado por los sucesos ocurridos en el mundo árabe, donde Gadafi había puesto a Occidental Petroleum de rodillas y el precio del petróleo había sido unilateralmente incrementado por los gobiernos. El sector político venezolano estaba montado en esa ola y parecía pensar que la nacionalización era asunto de emitir un decreto ejecutivo y ya.

Nosotros pensábamos que el país entero y, especialmente, el liderazgo político que tendría en sus manos la decisión final, debían conocer mejor las complejidades del proceso al cual se enfrentaría el país. En base a estas conversaciones decidimos elaborar un documento inicial que analizara el problema en sus varias facetas: los intereses de la nación; los intereses de los partidos políticos; los intereses sindicales y de los empleados de la industria; los intereses de las empresas concesionarias y los deseos y temores del venezolano promedio. Una vez elaborado el documento lo conversamos entre nosotros y decidimos convocar una reunión de empleados petroleros para discutir el tema. Para ello, con el dinero de nuestros bolsillos alquilamos un

salón en el hotel TAMANACO, de unas 30 personas de capacidad y convocamos una reunión para las 8 p.m. del día 27 de marzo.

A las 7 p.m. de esa noche había unas 250 personas esperando el inicio de la reunión. El dueño del hotel, Rafael Tudela, se dio cuenta de la situación y de manera muy generosa nos abrió el Gran Salón, sin costo adicional alguno. Esa noche nació la Agrupación de Orientación Petrolera, AGROPET, integrada por gerentes y técnicos petroleros venezolanos, la cual inició una intensa participación en el debate que duraría casi dos años, tanto en el seno del tercer congreso petrolero celebrado ese año, como en las reuniones de los colegios profesionales y en los debates y conferencias llevadas a cabo por la sociedad civil venezolana.

Entre las numerosas escaramuzas que se llevaron a cabo en torno a este asunto tan fundamental estuvo la que se llevó a cabo durante el IX Congreso de Ingeniería, Maracaibo, mayo de 1974. En ese evento una moción de un petrolero político, Jesús Lachman, pidiendo la inmediata estatización de la industria petrolera venezolana, fue rebatida por dos geólogos petroleros allí presentes, Pancho Gutiérrez y Elías Zambrano. En aquel momento la moción de Lachman fue ampliamente derrotada pero ello acentuó la confrontación abierta entre los profesionales quienes laboraban en CVP, la empresa petrolera del estado y quienes laboraban en la industria petrolera privada.

El III Congreso Venezolano del Petróleo, en Junio 1974, fue escenario de una dura batalla. Yo fui el secretario de organización de ese evento, Rafael Sandrea era el presidente y Arévalo Reyes, Alberto Quirós, José Gregorio Páez, Rubén Chaparro Rojas, Romer Boscán, Gerardo Acosta y Jesús Gómez Carpio fueron miembros del comité organizador. La ponencia principal “Alternativas para el manejo futuro de los Hidrocarburos debía haber sido preparada por un grupo que originalmente incluía a Alirio Parra, Félix Morreo, Ramsey Michelena, José Sahagún y José Rafael Domínguez, pero, al final, resultó ser casi enteramente elaborada por el suscrito y David Bain, ya que los miembros arriba nombrados dejaron de asistir a las reuniones. Esta ponencia tuvo apenas un valor académico, porque el presidente Pérez nos dijo, en su discurso de clausura, que ya la decisión sobre la estatificación de la industria petrolera estaba ya tomada. En mi novela “El Petróleo viene de La Luna”, hablo en más detalles sobre este evento, páginas 225-250.

De ese evento la Gente del Petróleo salió bastante golpeada pero contra-golpeó con bastante efectividad.

El momento cumbre de nuestra participación en el debate sobre la nacionalización fue la reunión a la cual fuimos invitados por el presidente Carlos Andrés Pérez, en Miraflores en enero de 1975. A esa reunión acudimos unos 400 empleados petroleros y, en dos horas, le hicimos al presidente y su gabinete en pleno nueve presentaciones sobre los aspectos financieros, estratégicos, organizacionales, operacionales, comerciales y de recursos humanos relacionados con la nacionalización en ciernes, presentaciones elaboradas en conjunto por nosotros y ensayadas a conciencia por los charlistas, por lo cual duraron exactamente las dos horas que anunciamos que durarían. Al final de estas presentaciones CAP dijo que se había sentido impresionado de nuestra precisión y por oír de nosotros la explicación de muchos aspectos del proceso que no conocía hasta ese momento. Rio abiertamente cuando yo, abriendo el ciclo de presentaciones, dije que las directivas de las empresas nacionalizadas no deberían incluir políticos de carrera. El impacto de esta reunión sobre el curso de los acontecimientos fue dramático y objeto de muchos ataques del mundo político. Detalles sobre esta reunión y la lista de los charlistas ese día puede encontrarse en mi novela “El Petróleo viene de La Luna”, páginas 235 a 244.

Sería imposible enumerar a todos los gerentes y técnicos petroleros que le dieron vida a AGROPET, ya que la organización llegó a tener más de 3000 miembros en todo el país, más o menos distribuidos así:

Anzoátegui 100

Carabobo 30

Paraguaná 400

Monagas 120

Zulia 1500

Zona Metropolitana 900

Entre los petroleros que dieron sus aportes al documento inicial de AGROPET estuvieron Omar Ferrer, Paco Barea, Conrado Araujo, Rafael Álvarez, Moisés Lapco, Pablo Reimpell, Rubén Chirinos, Juan Vicente Vera, Enrique Chirinos, Aquiles Fernández, Gonzalo Franceschi, Gorgias Garriga, Rafael Macías, Héctor Riquezes, Enrique Landaeta, Tiberio Faría y otros. Luego de la primera reunión en el hotel Tamanaco quienes fuimos nombrados directivos de la agrupación comenzamos a visitar los diferentes sitios de actividad petrolera. En Paraguaná encontramos una extraordinaria fuente de

apoyo y entusiasmo en Polo Aguerrevere, Antonio Molina, Andrés Revéz, el Edgar Jiménez, Rafael Strauss, Antonio Tepedino, Oscar Rodríguez, José Mur y muchos otros. En Maracaibo nos esperaban Francisco Chacín, Dael Montiel, Rolando López, Francisco Santamaría, Adalberto Briñez y otros. En Lagunillas recuerdo a Carlos Belfort, Enrique Chirinos, Pedro Pagazani, Pedro Vegas, Douglas Parra, Luis Pellicer, Arnaldo Salazar, Ovidio Suárez, Demetrio Quintero, Ovidio Rodríguez y otros. En Morón recuerdo a Efraín Brown, Luis Cedeño, Agustín González, Eddie Scott, entre muchos otros. En Puerto La Cruz-Anaco a Nilo Giménez, Bernardo Jurado, Francisco García, Ricardo Paytuví, y muchos otros.

Los directivos de las diferentes organizaciones en todo el país incluían a Carlos Ramírez, Conrado Araujo, Roberto Mandini, Juan Piña, Oswaldo Amaya, Pedro Pable Elías, Rubén Chirinos, Luis de la Cruz, Orlando Castillo, Ernesto Fronjosa, Juana Albornoz, Luciano Macupido, Carlos Scott., Fernando Escribens, Carlos Rico, Humberto Vidal, Antonio Álvarez, Adolfo París, Carlos A. Pérez, Mauricio Tedeschi, Diego Nucete, Raúl Miquilarena, Federico de Chene, Agustín Andrade, Eugenio de Bellard, Edmundo Cárdenas, Ramón Mantellini, Aunario Marín, Frank Aveledo, Rafael Pérez Álvarez y muchos otros.

En la prensa escribíamos Gustavo Nieto, Tiberio Faría, Roberto Mandini, Luis Mantellini, Carlos J. Ramírez, Oswaldo Amaya, Rafael Montero, Paco Barea, Carlos Rengifo, Gustavo Inciarte, Marcos Marín, el suscrito y muchos otros.

Las reuniones, eventos y conferencias en los cuales nuestra opinión se hizo sentir, las presentaciones en universidades, organizaciones empresariales y profesionales, más mas las contribuciones escritas en la prensa, particularmente en la revista RESUMEN, la cual se convirtió en nuestro formidable aliado, representaron un insumo que fue decisivo para moldear la fisonomía final del evento nacionalizador, el cual se acercó mucho a lo que nosotros propusimos. El modelo operacional y gerencial no fue el de la empresa única propuesto por el sector político, el cual había fracasado en la mayoría de las empresas petroleras estatizadas del planeta, sino la figura de una casa matriz coordinadora de empresas operadoras múltiples; se suscribieron convenios de tecnología y comercialización que le garantizaron a la nación estabilidad en sus ingresos petroleros, se introdujo en la ley un artículo quinto que dejaba abierta la posibilidad de convenios futuros de asociación con las empresas privadas (un proviso que la misma izquierda que tanto lo combatió es la que más lo ha utilizado durante los años del

chavismo). Debido a la respetable personalidad del General Rafael Alfonzo Ravard el sector político conservó un temor reverencial de la gerencia profesional, el cual protegió a PDVSA de una inmediata politización. Esta llegaría inevitablemente durante las décadas siguientes, cuando se le arrebató a PDVSA su autosuficiencia financiera y sus directivos comenzaron a ser seleccionados en base a afinidades político-partidistas. Sin embargo, antes de que comenzara su declinación, PDVSA llegó a ser una empresa líder a nivel mundial y se ganó el respeto del mundo de la energía.

AGROPET no terminó su actividad en el año de la nacionalización. Por años después, al menos hasta 1980, permaneció activa, en su labor orientadora y vigilante de los riesgos de politización de la industria.

Nota anecdótica: Hasta Julio de 1980 yo fui el principal fiador de las obligaciones de AGROPET con la administradora del edificio donde estaba la oficina de la agrupación.

Lo que comenzó con una taza de café compartida por tres empleados de modesto nivel medio en una de las empresas petroleras concesionarias, se convirtió – gracias a la iniciativa de los gerentes y técnicos petroleros - en un formidable instrumento de opinión, hermoso ejemplo de democracia en acción

CAPITULO VIII

GERENCIA Y ÉTICA EN LA PDVSA PRE-CHAVISTA

Fui empleado de la industria petrolera nacional, IPN, por unos 26 años, desde 1955 hasta 1981. Antes de eso fui becario de una empresa petrolera, SHELL, desde 1952 hasta 1955, el año de mi graduación como geólogo. Comencé mi carrera como geólogo de campo y la terminé como miembro de la primera Junta Directiva de Petróleos de Venezuela y como encargado de la presidencia de la empresa MENEVEN, una de las cuatro empresas integradas filiales de Petróleos de Venezuela, hasta su posterior consolidación con las otras tres empresas. Durante mi carrera en la IPN estuve con SHELL, CVP, PHILLIPS y de nuevo SHELL, hasta llegar a la Junta Directiva de PDVSA, a la Junta Directiva de MARAVEN y a la Vicepresidencia de MENEVEN. Fui testigo presencial de cómo se hacían las cosas en la industria petrolera venezolana durante estos años y deseo poner aquí algunos de mis recuerdos sobre ese proceso, en particular los relacionados con el trato a los empleados, con el estilo de gerencia predominante y con el nivel de ética empresarial que pude observar.

LA RELACIÓN DE LA EMPRESA CON LOS EMPLEADOS

Cuando llegué a SHELL en 1955, recién graduado de geólogo, entré a la empresa como empleado profesional (Senior Staff), en la llamada nómina mensual. Existían también una nómina no profesional (Junior Staff) y una nómina diaria. Una de las diferencias entre las nóminas que me llamó la atención al llegar es que me dieron una llave, la cual abría el baño de los empleados profesionales, sitio al cual las nóminas no profesional o diaria no tenían acceso. Esto me causó una impresión negativa, suficiente para ir a hablar sobre este tema con el Gerente de Exploración, un geólogo Escocés llamado William Milroy, quien se convertiría en uno de mis más queridos amigos y mentores durante la etapa inicial de mi carrera. Cuando le pregunté sobre este caso, el cual me sonaba a “apartheid”, me dijo: “Antes de hablar sobre esto en mayor detalle, anda a ver el baño de la nómina no profesional”. Así lo hice y me sorprendió verlo impecable, tan pulcro como el otro. No se trataba, entonces, de exponer a unos empleados a un ambiente sucio y degradado dando a otros un ambiente pulcro. Se trataba de un símbolo de “status”.

Me dijo Milroy: “Al baño de los profesionales van los profesionales, ya sean ingleses, holandeses, suizos o venezolanos. De lo que se trata es de introducir diferencias de “status” que sirvan de estímulo a los empleados”. “Este sistema”, agregó Milroy, “es una herencia de nuestro pasado colonial, paternalista, puesto en práctica desde que comenzamos a trabajar en Indonesia, Venezuela y Nigeria. En el caso de Venezuela ya carece de mucho sentido, puesto que aquí existe una sólida clase media”.

Esta diferenciación duró poco tiempo más. Apartando este detalle que me pareció cuestionable pude observar que la empresa trataba muy bien a sus empleados, quienes se referían a ella, de manera coloquial, como la “madre SHELL”. En todo el Occidente de Venezuela la empresa era muy popular.

Mi educación geológica en la Universidad de Tulsa, Oklahoma, fue bastante buena, pero no comparable a la de quienes trabajaban a mi lado, suizos, ingleses u holandeses con doctorados en geología de las universidades de Basilea, Oxford, Groninga o Utrecht. Estuve en el campo con verdaderas leyendas geológicas como Harold Reading, Otto Renz, Eddie Frankl, Jaques Follot, Rudolph Blaser, Jan Van Andel o el inolvidable Konrad Habicht. Cuando después de algunos años fui miembro de la Junta Directiva de Maraven (Ex-Shell) pude leer en mi archivo personal que nunca fui enviado a hacer un doctorado en geología porque consideraron que ello me haría sentir en minusvalía, haciéndome ver que mi educación no estaba al nivel de mis colegas europeos. Prefirieron conservarme en el campo, trabajando al lado de los gigantes, a fin de que pudiera aprender de ellos. Esto ilustra el grado de atención a cada empleado que predominaba en la empresa. Esta filosofía de atención personalizada a cada empleado se extendió a MARAVEN. En reuniones de la Junta Directiva sobre personal podíamos pasar horas discutiendo sobre los pasos a tomar para desarrollar cada uno de nuestros gerentes. En estos ejercicios de evaluación gerencial (ranking), cada gerente era examinado en detalle, con sus puntos fuertes y débiles. Allí se trazaba una vía para el desarrollo de cada gerente.

La empresa siempre anduvo varios pasos por delante de mis necesidades. Cuando yo comenzaba a sentir que requería más salario me llegaba un aumento. Cuando tuve algún problema en la empresa, con otro empleado o con un supervisor, siempre fui escuchado. Fui enviado a Indonesia a trabajar en condiciones de gran riesgo personal pero la decisión fue mía y el haber aceptado esa misión y haberla cumplido con éxito me abrió las puertas del éxito en mi carrera. Aunque salí de SHELL para CVP, a ayudar a la empresa nacional de petróleo, fui llamado de regreso por SHELL y de allí fui directo a PDVSA. Nunca tuve un supervisor que no me ayudara: Bill Milroy, Hans Schaub, Fernando Delón (en CVP), Ken Wetherell, Alberto Quirós. Uno de

ellos, el geólogo Hans Renz, fue muy severo conmigo y me envió a Lagunillas a aprender a ser un Ingeniero de Campo, lo cual representó en aquel momento un aparente retroceso en mi carrera, pero esa transferencia me dio una experiencia que resultó, al final, muy beneficiosa para mi carrera.

Planificación Estratégica y Pensamiento Estratégico

Como supervisor, primero, y como supervisor después, aprendí que la Gerencia es fundamentalmente, acerca de la gente. En la IPN tenía que ver tanto con el desarrollo de una visión para la empresa como con el ejercicio de la compasión, con la capacidad de inspirar al personal a perseguir los mismos objetivos y con el convencimiento de que las decisiones deben tomarse por quienes estén lo más cerca del asunto a ser resuelto, para lo cual es necesario empoderar al personal para tomar decisiones y hacerse responsables por ellas. La gerencia que recuerdo era esencialmente descentralizada y democrática. Los grandes lineamientos estratégicos eran concebidos en las oficinas centrales pero la estrategia operacional era decidida localmente.

Aunque la Industria Petrolera Nacional tenía un ciclo bastante prominente de planificación estratégica que abarcaba tanto las operaciones como el presupuesto, el cual he descrito en detalle en mi libro: “The Nationalization of the Venezuelan Oil Industry”, 1983, 1984, páginas 162-164, existía en paralelo un clima propicio al pensamiento estratégico. Mientras que la planificación es un ejercicio analítico, el pensamiento estratégico es un ejercicio de imaginación, el cual lleva a concretar una visión para la empresa. Estos procesos que ya se practicaban en el seno de la SHELL/MARAVEN en las décadas de 1960-1970 serían posteriormente sistematizados por el gurú gerencial Henry Mintzberg durante la década de 1990. SHELL enlazó estas dos vertientes estratégicas cuando creó las bases conceptuales de la planificación por escenarios. En 1970-1971 asistí a la creación de un equipo de Planificación por Escenarios en la oficina de Caracas. Mientras que la planificación estratégica tradicional permitía el acceso a datos de naturaleza predominantemente cuantitativa, la planificación por escenarios permitía el uso de la imaginación en el ejercicio de la prospectiva, ponía la mente y las actitudes de los gerentes a “soñar”. La planificación por escenarios se convirtió en el aliado más importante del pensamiento estratégico.

Desarrollo Organizacional

A principios de la década de 1970 SHELL fue pionera en Desarrollo Organizacional y un grupo de sus gerentes, entre quienes me encontraba yo, fue enviado a Ojai, California, a entrenamiento en estos procesos, bajo la

tutoría de Charles (Chuck) Fergusson, de la Universidad de California. Desarrollo Organizacional utiliza herramientas de las ciencias de la conducta para generar procesos gerenciales más efectivos, mejorar las condiciones en el trabajo y aumentar la eficiencia de la organización. En las sesiones de entrenamiento éramos sometidos a francas evaluaciones de nuestras actitudes y maneras de ser, lo cual en ocasiones llevaba a alguna gente al llanto. De allí salíamos conociendo mejor nuestras cualidades y nuestros defectos y, lo más importante, habiendo perdido el miedo a la confrontación, al conflicto organizacional. En realidad, el propósito era el de llevarnos a reconocer y enfrentar abiertamente el conflicto, de manera inteligente y empática, lo cual es la única manera de resolverlo efectivamente. En SHELL el equipo de Desarrollo organizacional estuvo integrado al principio, si recuerdo bien, por Aníbal Martín, José Capobianco, Eustoquio García y Rogelio Blanco.

Debo decir que el mundo político venezolano sería más efectivo si hubiera aprendido a encarar abiertamente los conflictos en lugar de mantenerlos asfixiados, bajo la alfombra, esperando que desapareciesen de manera espontánea.

Pensamiento Estratégico y Toma de Decisiones

El pensamiento estratégico conduce, dice Mintzberg, a la acción estratégica, parte de un proceso necesariamente influido por las emociones. Lo que recuerdo de mis experiencias en la IPN en compañía de grandes gerentes como Quirós, Rodríguez Eraso, Tarbes, Alfonzo Ravard, por hablar solo de los ya fallecidos, es que los procesos de toma de decisiones tenían más que ver con Teoría del Drama que con Teoría del Juego. En PDVSA, una empresa propiedad del Estado, la gerencia era, por necesidad, el manejo de un negocio influenciado por consideraciones políticas, no únicamente empresariales. Las decisiones eran el producto de premisas y análisis variables, de acuerdo con los cambios del entorno político doméstico y no solamente de acuerdo con el entorno propio del negocio. Ello ponía a la empresa estatal en desventaja con respecto a sus competidoras internacionales no gubernamentales, para las cuales no existían esas limitaciones.

Por ello la gerencia petrolera en la IPN era un sistema complicado y complejo. Complicado porque debía considerar múltiples aspectos propios del negocio, de comportamiento esencialmente predecible. Complejo porque, además de los componentes propios del negocio, existían otros componentes de tipo político, cuyo comportamiento era frecuentemente impredecible. Mientras que la industria petrolera internacional era un sistema complicado pero predecible, la industria petrolera nacional, con sus interconexiones entre el negocio y la política, se tornaba frecuentemente azaroso, conduciendo por ello a decisiones que podían ser desastrosas, como lo

fue la eliminación del fondo de financiamiento de PDVSA por parte del gobierno de Luis Herrera, evento que aceleró el proceso de politización de la empresa. En un sistema complejo como este la estrategia frecuentemente corría el riesgo de convertirse en estratagema y de ser el producto de la fuerza, pasando de ser el arte de la persuasión y de la imaginación a ser el producto de la conveniencia política y de la fuerza, características que encontrarían su máxima expresión durante la etapa chavista pero que ya se manifestaban en la PDVSA nuestra, como lo demuestra lo señalado arriba.

La visión gerencial que predominó en la Industria Petrolera Nacionalizada, IPN, pre- Chavista

En la IPN pre-chavista, sobre todo en la etapa que conozco mejor, la que va de 1976 a 1981, la visión gerencial predominante fue una de estabilización y crecimiento moderado. El análisis tipo DOFA, es decir, de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, que se efectuó en la IPN después de la nacionalización mostraba grandes limitaciones a un crecimiento rápido, como eran la falta de una cultura de inversión debido, entre otros aspectos, a la etapa de desinversión de la década anterior, la carencia de canales propios de comercialización internacional, la falta de apoyo tecnológico y la debilidad financiera del Estado Venezolano. Lo que se decidió en esta primera etapa post-estatificación fue estabilizar la actividad y, en la medida de lo posible, crecer moderadamente. El análisis de la organización incluyó tanto los componentes físicos, las plantas y los equipos, como de naturaleza gerencial y de recursos humanos. Esta fue una tarea muy ardua llevada a cabo por un grupo multidisciplinario, con miembros de todas las empresas filiales de PDVSA, bajo la coordinación de la nueva empresa matriz. Con la ayuda de la empresa consultora McKinsey se llevó a cabo un estudio completo de estos parámetros y de cómo se podía llegar cuanto antes a una racionalización de las 15 empresas heredadas de las concesionarias, trabajo que tuve la oportunidad de coordinar y en el cual recibimos el apoyo de todas las filiales, aún aquellas que debían desaparecer para ser asimiladas por las más grandes.

Una confluencia de culturas organizacionales

Uno de los aspectos más difíciles del proceso de estatificación de la industria petrolera venezolana tuvo que ver con la confluencia y hasta colisión de las diversas culturas organizacionales existentes en las ex- concesionarias bajo la sombra de una empresa matriz, Petróleos de Venezuela. Esto requirió paciencia y mucha inteligencia emocional por parte de los gerentes de la nueva empresa. Se dice que hay tres maneras de hacer gerencia: la manera correcta, la manera incorrecta y la manera de la empresa. En la Venezuela petrolera pre-nacionalización habían múltiples empresas concesionarias y,

por ende, múltiples culturas organizacionales: la Shell a la Deterding, la Creole a la Rockefeller, la Gulf, la Phillips, etc. Gracias al prestigio del presidente de PDVSA, el general Rafael Alfonzo Ravard y a la madurez del equipo gerencial involucrado, el proceso de unificación cultural bajo la sombrilla PDVSA no presentó problemas de mayor significación. Se establecieron cuatro empresas filiales, con culturas organizacionales que se fueron fundiendo insensiblemente en una cultura organizacional propia de la nueva organización. Esto se logró en breve tiempo porque los objetivos de los gerentes venezolanos de la industria eran los mismos: Una gerencia profesional, sin identificación política, dedicada a la estructuración de una empresa nacional de petróleo que estuviese a la misma altura de las empresas internacionales. Estos objetivos se lograron, en gran medida, durante la etapa pre-chavista.

La ética gerencial que vi y viví

El proceso de estatificación de la industria petrolera venezolana fue difícil, no solamente por los aspectos técnicos y financieros que debieron ser resueltos sobre la marcha sino por un factor humano que puso a riesgo la integridad de la nueva empresa. Aunque el país político estuvo de acuerdo con la toma de control de la industria petrolera por el Estado, difirió en cuanto a la naturaleza de ese proceso. Un sector deseaba una “nacionalización” con total exclusión de la industria petrolera internacional, mientras que el gobierno de turno consideró prudente mantener una vía de asociación con las empresas ex-concesionarias (Artículo 5 de la Ley de Nacionalización). Además, mucho del sector político desconfiaba de la venezolanidad de los gerentes venezolanos que debían manejar la industria, ya que habían sido formados, en gran medida, por las ex-concesionarias. Se hablaba de ellos como “colonizados mentalmente” por esas empresas. Esta desconfianza matizó por mucho tiempo la relación entre el sector político y PDVSA. Esta actitud del sector político hacia la gerencia profesional de PDVSA era recíproca puesto que la gerencia profesional de DVSA desconfiaba abiertamente del sector político, al cual le atribuía intenciones de politizar a la empresa, de convertirla en una empresa más del estado, las cuales usualmente eran utilizadas para emplear a sus adeptos y donde los niveles de corrupción eran muy altos. La gerencia profesional tomó la determinación de evitar que ello sucediese manteniendo al sector político a raya y, más aún, de llevar a cabo un proceso de “contaminación al revés”, mediante el cual PDVSA se convertiría en un modelo de pulcritud y eficiencia, a ser imitado por el resto de la administración pública. Esta batalla la fue perdiendo PDVSA pero esto solo se vería con claridad algunos años después.

De allí que los niveles de pulcritud administrativa en la PDVSA pre-chavista fueran altos. Ello no quiere decir que no existieran casos de corrupción, entendidos como el uso irregular de dinero y equipos propiedad de la empresa o el uso de información privilegiada para el enriquecimiento de algunos gerentes. La diferencia entre aquella corrupción y la que se vio después durante la etapa chavista fue de dos tipos: de magnitud y de respuesta. Los casos existentes en la etapa pre-chavista fueron de una magnitud muy pequeña en comparación con la corrupción chavista. Esto es difícil de cuantificar pero puede decirse que la corrupción en PDVSA durante la etapa pre-chavista se midió en centenares de miles de dólares mientras que en la PDVSA chavista se ha medido en miles de millones de dólares. El otro parámetro que fue muy diferente en la PDVSA pre-chavista fue la respuesta. Se actuaba con firmeza para resolver y castigar los casos de corrupción, mientras que en la PDVSA chavista la constante ha sido la total impunidad ante el saqueo de la empresa.

Dos casos de corrupción notorios de la PDVSA pre-chavista

El caso más sonado de corrupción de la PDVSA pre-chavista fue el de los llamados Petroespías, un grupo de gerentes de comercialización internacional de la empresa MARAVEN, quienes utilizaron información interna para actuar conjuntamente con compradores de petróleo venezolano y obtener comisiones sobre las ventas (Kickbacks). Ese escándalo fue denunciado públicamente por la misma empresa MARAVEN y tal fue el celo que se puso en la denuncia que hasta algunos gerentes inocentes fueron inicialmente señalados como involucrados. Aunque algunos de estos gerentes huyeron del país y viven hoy (o han muerto, no lo sé) sin haber sido castigados, otros si fueron capturados y enviados a la cárcel.

Otro caso de corrupción denunciado por el sector político de la época estuvo relacionado con las llamadas “colas” en los aviones de PDVSA a familiares de empleados, en viajes no relacionados con asuntos de la empresa. Aunque parte de esas denuncias eran ciertas, otras no lo eran porque se desconocía el reglamento de uso de esos aviones, el cual había sido aprobado por la casa matriz. Este reglamento permitía el uso de los aviones de la empresa para familiares de los gerentes de cierto nivel, siempre y cuando estos equipos no estuvieran siendo requeridos para asuntos de la empresa. Se podría decir que tal regulación era inelegante o poco ética pero no se podía decir que existía un uso irregular de los aviones, ya que la regulación existía. Las “colas” de los aviones de PDVSA se convirtieron por algún tiempo en una fuente de crítica dura en contra de PDVSA, lo cual contrasta con el relativo silencio actual del sector político de oposición frente al desastre de los aviones de PDVSA, los

cuales han sido utilizados hasta para el contrabando de drogas y para el disfrute de hijos y sobrinos de la los Chávez y de los Maduro y de los gerentes granados y no tan granados, de presidentes amigos, de ficheras internacionales y de actores de Hollywood que viajan a Venezuela a pedir dinero, ver: <http://lasarmasdecoronel.blogspot.com/2012/03/la-venezuela-de-hugo-chavez-y-la-que.html>

Por supuesto, hay mucho más que puede decirse sobre este tema y estoy seguro de que expertos en las ciencias gerenciales de Recursos Humanos y en ciencias de la conducta, tales como Nelson Olmedillo, Héctor Riquezes, Eduardo Betancourt, Luis Pulgar Finol, Eustoquio García y otros de igual competencia, así como los gerentes y técnicos petroleros de actuación durante esos años podrían aportar mucho material valioso para complementar mis recuerdos personales.

Ojalá lo hagan, para que su experiencia pueda servir de guía para las actividades futuras de nuestra IPN

CAPÍTULO IX

LA BREVE VIDA DE LA PDVSA AZUL

Presidente de Venezuela	PDVSA	Período
Carlos A. Pérez	Rafael Alfonzo Ravard	1976-1979
Luis Herrera Campíns	Rafael Alfonzo Ravard	1979-1983
Luis Herrera Campíns	Humberto Calderón Berti	1983-1984
Jaime Lusinchi	Brígido Natera	1984-1986
Jaime Lusinchi	Juan Chacín	1986-1990
Carlos A. Pérez	Andrés Sosa Pietri	1990-1992
Carlos A. Pérez	Gustavo Roosen	1992-1994
Rafael Caldera	Luis Giusti	1994-1999
Hugo Chávez	Roberto Mandini	1999 – 1999

LA PDVSA AZUL FUE ASESINADA POR HUGO CHÁVEZ FRIAS EN 1999

Para todo efecto práctico PDVSA fue asesinada el día de 1999 en el cual Hugo Chávez nombró a Héctor Ciavaldini como su presidente. Sin embargo, durante la década de los 90, la empresa ya mostraba señales de deterioro organizacional, a pesar de haber llegado a un alto nivel de producción. De no haber llegado Chávez a la presidencia, seguramente hubiera durado un poco más en condiciones de razonables funcionamiento, pero eventualmente se hubiera deteriorado debido a su creciente proceso de politización. Su conversión en empresa única, decidida en Barquisimeto en 1997, fue el equivalente a aplicar quimioterapia a un paciente de cáncer, una espada de doble filo, necesaria dada la condiciones imperantes en la empresa pero un beso de muerte al eliminarse toda posibilidad de medir su comportamiento.

LA NACIONALIZACIÓN FUE TAN EQUIVOCADA COMO INEVITABLE

La nacionalización de la industria petrolera venezolana fue una decisión política, inevitable en la Venezuela que surgió después de la larga dictadura de Juan Vicente Gómez. La aparición del petróleo en la vida venezolana en 1914 (Zumaque 1) y, luego, de manera espectacular, en 1922 (Los Barrosos), sirvió para consolidar la primitiva dictadura de Gómez y para enriquecer a su círculo íntimo. La generación de 1928 se encargó de sembrar rebeldía y

semillas de modernidad en un país atrasado. Sin embargo, esta generación se nutrió de literatura marxista y los partidos políticos creados por sus líderes absorbieron muchas de estas doctrinas, incluyendo la que promovía el poder avasallante del estado. A pesar de que el objetivo fundamental de los estudiantes del 28 fue el de remplazar las dictaduras a lo Castro o a lo Gómez para crear un sistema de gobierno democrático, las lecturas marxistas que les sirvieron de combustible ideológico, Plejanov, Lenin y otros, los llevaron a favorecer sistemas centralizadores y estatistas. Aún aquellos líderes del 28 quienes, como Rómulo Betancourt, se apartaron del marxismo para fundar partidos políticos democráticos, introdujeron en ellos esquemas organizacionales de origen leninista-estalinista. En Venezuela todos los partidos, con la excepción de COPEI, fueron creados como organizaciones de izquierda moderada a izquierda extrema. Ser de izquierda fue y ha sido por muchos años lo obligado en los sectores intelectuales, artísticos y políticos venezolanos, tendencia representada por “El Morrocoy Azul”, la República del Este y el Ateneo de Caracas. Este fuerte sesgo hacia la izquierda invadió todos los aspectos de la vida nacional. En la industria petrolera se manifestó a través de los crecientes esfuerzos para nacionalizarla, para convertirla en un monopolio del estado, para constituir la en una industria estatal básica cuya propiedad por el Estado fuese consagrada en la constitución. En paralelo con esta tendencia absoluta hacia la estatificación prevaleció la idea que las empresas petroleras extranjeras representaban un peligro para el Estado por su tendencia a inmiscuirse en los asuntos internos del país y porque promovían intereses imperiales. Estas primeras tendencias se consolidaron gracias a la actividad de los primeros comunistas venezolanos como Gustavo Machado y Salvador de la Plaza. La propiedad estatal de la industria y la lucha contra el “imperialismo” estadounidense y británico (no así el chino o el ruso) se convirtieron en parte de una estructura de pensamiento que consideraba estos conceptos como dogmas casi religiosos, enlazándolos hábilmente con las ideas de soberanía nacional y patriotismo. Como resultado el liderazgo político venezolano del siglo XX, casi todo derivado de la generación del 28, hizo un punto de honor nacionalizar el petróleo. Cada uno de ellos se esforzó en sonar más nacionalista que el vecino.

PERO, NO HUBO NACIONALIZACIÓN SINO ESTATIFICACIÓN PETROLERA

El clima de opinión preponderante en Venezuela imposibilitó que se llevara a cabo una verdadera nacionalización. Lo que tomó lugar fue una toma de control de la industria petrolera por parte del estado, con exclusión de una buena parte de la Nación. Se tornó imposible que los venezolanos pudiesen ser

realmente accionistas en esa industria. Los venezolanos podían ser accionistas de Exxon, de Shell, de la Statoil Noruega o la Petrobras Brasileña pero no de Petróleos de Venezuela. El sector político venezolano nunca quiso nacionalizar sino poner la industria petrolera bajo el control del estado, lo que equivalía a colocarla bajo el control del gobierno de turno.

Paradójicamente el control del Estado sobre la industria petrolera estableció un camino legal expedito para su desnacionalización, ya que el sector privado de la economía, la sociedad venezolana, se vieron excluidos de la participación directa en la industria petrolera. Fueron estatificadas las pequeñas empresas privadas que existían en el momento y muchas de las actividades conexas con el sector fueron reservadas al Estado.

Afortunadamente el gobierno de Carlos Andrés Pérez decidió llevar a cabo una estatificación atemperada con elementos racionales: uno, asignar la gerencia de la empresa a los gerentes profesionales que ya manejaban la industria petrolera concesionaria; dos, establecer un modelo de organización que no fuese el de una empresa única y, tres, colocar como primer presidente de la empresa PDVSA a un excepcional gerente público muy eficiente, creyente en la naturaleza comercial de la empresa y libre de los dogmas, mitos y deseos ultranacionalistas que dominaban la escena política venezolana.

De allí que la empresa matriz no fuese la CVP y que se firmasen contratos de tecnología y de comercialización con las ex - concesionarias por un período de transición. El vituperado Artículo 5 de la nueva Ley de Nacionalización, dispuesto por la presidencia de Pérez, le dio a PDVSA la opción de asociarse, previa aprobación del congreso de la república, con empresas privadas, una decisión que fue adversada con vehemencia, por los partidos políticos (excepto el de gobierno, AD) pero que luego de algún tiempo vino a ser aceptada y hasta promovida con entusiasmo por quienes vociferaban en su contra. Estas sanas disposiciones hicieron que los promotores de una nacionalización radical, ultranacionalista, llamasen “chucuto” el modelo finalmente adoptado. Como se pudo constatar posteriormente este modelo “chucuto” fue el que permitió una primera etapa de empresa eficiente y muy profesional, antes de que las semillas de la politización comenzasen a germinar.

UNA ELECCIÓN AFORTUNADA PARA LA PRIMERA PRESIDENCIA DE PDVSA: RAFAEL ALFONZO RAVARD

En retrospectiva, puede verse con claridad que la selección del General (E) Rafael Alfonzo Ravard para ser el primer presidente de PDVSA no pudo ser más acertada. Sus credenciales para esta posición eran impecables, dada su brillante actuación en la CVG, la cual lo había convertido en una figura

legendaria en el sector público venezolano. Alfonso Ravard poseía gravitas e inspiraba respeto al tumultuoso sector político venezolano, estaba socialmente muy bien relacionado, tenía una limpia hoja de servicios. Su designación fue recibida con unánime aprobación por el país. Tuvo el acierto de convenir con sus colaboradores un plan inicial de actividades que incluyeron: (1), la Racionalización Organizacional, llevar las 15 empresas heredadas de las concesionarias a no más de cuatro; (2), planificar y activar una campaña exploratoria, a fin de incrementar las reservas probadas de Petróleo; (3), asegurar la continuidad y estabilidad de la producción, estableciendo contratos de tecnología y de asesoría operacional con algunas de las ex – concesionarias; (4), Comenzar a diseñar el cambio de patrón de refinación, a fin de atender al cambio en los patrones de demanda de los países clientes; (5), Establecer un plan de desarrollo para la faja del Orinoco; (6) Establecer una fluida relación de coordinación operacional y financiera con las empresas filiales. Las prioridades externas estuvieron orientadas a lograr el respeto del mundo político a la empresa y mantenerla al margen de maniobras partidistas o de un forcejeo por su control. Para acometer las tareas internas el General Alfonso Ravard se apoyó mucho en Guillermo Rodríguez Eraso y en Alberto Quirós. Para llevar a cabo las tareas prioritarias externas hizo uso de sus contactos con los sectores políticos y empresariales, de los buenos oficios de Julio César Arreaza, el vicepresidente de la empresa y de directores de la empresa como Julio Sosa Rodríguez y Carlos Guillermo Rangel, ambos muy influyentes en el mundo empresarial.

TRES ETAPAS EN LA BREVE VIDA DE PDVSA, 1976-1999
PRIMERA ETAPA, 1976-1981: La luna de miel

Durante esta etapa el inmenso prestigio personal, la aureola casi mágica de súper gerente que acompañaba al general Rafael Alfonso Ravard, mantuvo al mundo político esencialmente a raya y, justo es decirlo, ese mundo político adoptó una discreta actitud en su relación con la nueva empresa. PDVSA logró llevar a cabo a cabo un complicado proceso de racionalización, llevando las 15 empresas operadores de gran, mediano y pequeño tamaño a cuatro empresas integradas de similar tamaño, aun cuando Lagoven fuese claramente la más importante. La exploración fue reiniciada, ya que las empresas concesionarias, enfrentadas al proceso de reversión a plazo fijo, habían dejado de invertir en el sector. En 1950 la industria petrolera empleaba 800 geólogos y geofísicos involucrados en la búsqueda de petróleo y en 1976 quedaban menos de 40 de estos técnicos en la industria. Las reservas probadas de petróleo estaban al nivel de unos 18000 millones de barriles, suficiente para poco más de 20 años a la tasa de producción de ese momento.

La producción había aumentado hasta los límites máximos técnicamente 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.

PDVSA heredó una industria en declinación y por ello el sector político comprendió que lo sensato era dejar que PDVSA manejase la industria sin interferencias en esta primera 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, hizo lo más sensato: delegó en las empresas filiales operadoras el manejo de la industria, concentrándose en su papel de supervisar la planificación financiera y técnica, 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 el papel del Ministerio de Energía fue de comprobación técnica, a posteriori, 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.

Rafael Alfonzo Ravard tuvo la gran visión de inculcarle a la organización, desde el inicio, cinco lineamientos fundamentales: meritocracia, auto-financiamiento, apoliticismo, normalidad operativa y gerencia profesional, quinteto de estrategias que sería repetido incesantemente por el general Alfonzo Ravard en todos sus discursos y en todas las ocasiones posibles, convirtiéndose en mantra. La meritocracia fue, quizás, su bandera más importante.

Logros

Durante esta etapa la empresa experimentó un proceso de recuperación en casi todos los órdenes. Se cuadruplicaron las inversiones, al pasar de Bs. 2300 millones en 1976 a Bs. 7.600 millones en 1981, en bolívares constantes, lo cual requirió de un gran esfuerzo para convertir una organización acostumbrada a no invertir en una organización lista para invertir. Los costos operativos tendieron a reducirse, en términos constantes, pasando de Bs. 6.600 millones en 1976 a Bs. 6.400 millones en 1978, para subir hasta Bs. 7100 millones en 1981, ya que incluyeron los costos de los contratos tecnológicos y de comercialización suscritos con las empresas ex-concesionarias, así como los gastos de reparación de pozos. La actividad exploratoria por sismógrafo recibió atención desde el primer momento, contratándose 6.454

kilómetros de líneas sísmicas en 1976, cifra que subió a 33.849 kilómetros en 1980. En base a esta actividad, se perforaron 52 pozos exploratorios en 1976, cifra que llegó a 350 pozos en 1980. 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. Los pozos de desarrollo se triplicaron desde 1976 a 1981 y las reparaciones y reacondicionamientos de pozos se duplicaron durante este período. 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. 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 existentes 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. 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 cual pasó de 244.000 barriles diarios en 1976 a 369.000 barriles diarios en 1981, con precios altamente subsidiados. Un aspecto preocupante de la nueva empresa durante sus primeros seis años de vida fue el aumento en la nómina de trabajadores, la cual pasó de 23.670 en 1976 a 42.353 en 1981. Mucho del incremento era explicable, ya que los niveles de actividad exploratoria, de producción y refinación habían aumentado significativamente pero el incremento sirvió de base a la crítica de quienes pensaban que PDVSA se estaba burocratizando.

En 1979 se le hicieron modificaciones a los reglamentos de PDVSA, tales como el nombramiento de dos vicepresidentes, se le dio al gobierno la autoridad para asignar áreas de competencia a los directores de la empresa y para analizar en detalle los presupuestos de la empresa matriz y de las empresas operadoras. Estos cambios y la aprobación previa de los presupuestos-programa abrió una puerta a la politización de la empresa. El nuevo ministro de Energía y Minas, Humberto Calderón Berti decidió 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 a la industria petrolera y se había llegado a pensar que ellos podían manejar esta 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 declarar: “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).

La luna de miel había terminado.

Segunda etapa, 1981-1993: del razonable éxito técnico a los inicios de la contaminación política.

Durante esta etapa Petróleos de Venezuela se consolidó como empresa petrolera de rango mundial. Las reservas probadas crecieron hasta llegar a los 65.000 millones de barriles en 1992, triplicando el nivel de reservas probadas que existían al inicio de las actividades de PDVSA en 1976. El rendimiento de gasolinas en las refinerías venezolanas casi se duplicó, pasando de 183.000 barriles por día en 1976 a unos 340.000 barriles por día en 1992 y el combustible residual de alto azufre se colocó a niveles bajos, apenas unos 240.000 barriles por día en 1992, la mitad de lo que era en 1976. La nómina de empleados continuó aumentando, colocándose en 55.000 empleados en 1992. Después de la salida del general Rafael Alfonzo Ravard de la presidencia de la empresa, el período presidencial fue acortado a dos años, por lo cual PDVSA llegó a tener cinco presidentes en la etapa 1983-1993. Esta fue una medida poco sensata, la cual contribuyó bastante a la intensificación de las maniobras politiqueras de algunos de los potenciales candidatos a la presidencia y, aún en mayor escala, entre los candidatos a la Junta Directiva, algunos de quienes carecían de las credenciales necesarias para llegar allí. Comenzaba a jugar un papel importante la amistad con el ministro o su identificación con el partido de gobierno.

La calidad de los Coordinadores en esta etapa fue extraordinaria. 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, Joaquín Tredinick, Mario Rodríguez, Ángel Olmeta, Arnold Volkenborn, Alfredo Gruber, Hugo Finol y Gustavo Inciarte podrá ver que, con un equipo humano de esta calidad, la estabilidad operacional de PDVSA estaba prácticamente garantizada. Sin embargo, el proceso destructivo del comején político había comenzado y, como suele suceder, los menos competentes vieron en la manipulación y el acercamiento 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. La directiva nombrada en 1981 reveló el inicio de esta tendencia, ya que varios de sus miembros le fueron impuestos al General Alfonso Ravard en base a su afinidad con el gobierno.

En esta etapa la industria petrolera mundial entró en crisis mundial cuando los precios del petróleo colapsaron. Venezuela entró en dificultades financieras y en Agosto de 1982 las reservas internacionales de Venezuela habían perdido unos tres mil millones de dólares existiendo una fuerte fuga de capitales. En Septiembre de 1982 el gobierno de Luis Herrera echó mano del fondo de inversión de PDVSA, a pesar de la protesta general de la oposición y de buena parte del país. Leopoldo Díaz Bruzual, 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. La nueva Junta Directiva de PDVSA, nombrada en 1983, confirmaría la tendencia a la politización, al designarse a Humberto Calderón Berti como presidente de PDVSA. Aunque Calderón Berti era un técnico de buenas calificaciones 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. El nombramiento de Calderón Berti contó con el apoyo del mundo político, el cual desconfiaba de la gerencia profesional de la industria.

La batalla de opinión que acompañó el nombramiento de Calderón Berti tuvo aristas de virulencia anti-petrolera, ilustradas por los escritos de Rafael Poleo, el editor de Zeta. En el editorial escrito #486 de Zeta, 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 resentimiento contra la gerencia petrolera. Los políticos extremistas aprovecharon 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.

A la llegada a la presidencia de Venezuela de Jaime Lusinchi el geólogo Humberto Calderón Berti fue remplazado por el también geólogo Brígido Natera, un tecnócrata casi químicamente puro, poco dado a las apariciones públicas, durante cuya presidencia se adquirió la totalidad de la empresa Citgo y se contrató la operación de la refinería Isla en Curazao. 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 los procedimientos y la puntualidad. En el Congreso Nacional Natera tuvo momentos de enfrentamiento con el mundo político. Terminó renunciando porque no pudo coexistir pacíficamente con un entorno cada vez más politizado. Brígido Natera fue remplazado por el geólogo Juan Chacín, quien fortaleció la estrategia de internacionalización. La capacidad de refinación se duplicó, gracias a la incorporación de refinerías en el exterior y las exportaciones se estabilizaron 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, la cual se rompió al llegar a la presidencia de PDVSA Andrés Sosa Pietri y al ministerio del sector Celestino Armas. El nuevo presidente de la república, Carlos Andrés Pérez consideró que el presidente de PDVSA no debía ser un petrolero salido de las filas de la industria, argumentando que “PDVSA no era el ejército”. Por lo tanto le ofreció la presidencia de la empresa a Pedro Tinoco, a Julio Sosa Rodríguez, a Enrique Machado Zuloaga, a Jorge Pérez Amado y, finalmente, a Andrés Sosa Pietri, quien le aceptó el cargo.

Sosa Pietri se manifestó partidario de la internacionalización, de expandir PDVSA, de abandonar a la OPEP si esta organización no le permitía a PDVSA crecer a los niveles deseados, aunque el Presidente Pérez y el ministro Armas no se mostraron partidarios de la internacionalización sino de la llamada internalización, la cual consistía en aprovechar la actividad petrolera para generar valor agregado internamente.

El ministro Armas y su viceministro Napoleón Lista comenzaron a hablar de tomar el control gerencial de la industria y el Presidente Pérez adoptó una postura contraria a la internacionalización, a la expansión de la industria y a lo que él llamaba el “estado dentro del estado”. 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 una corporación energética global mientras que el gobierno deseaba una PDVSA viendo hacia adentro y muy alineada con la OPEP. Esta pugna se agudizó cuando el gobierno incrementó el Precio Fiscal de Exportación, una reliquia de la época concesionaria utilizada por el gobierno para ordeñar a PDVSA, lo cual llevó a PDVSA a endeudarse 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, según Sosa Pietri, algunos de sus directores comenzaron a erosionar su posición y a alinearse con el ministro.

Sosa Pietri fue reemplazado por Gustavo Roosen, gerente de primera de maneras más suaves, quien se concentró en consolidar la empresa en los mercados internacionales, llegando a vender, en 1991, los volúmenes más altos de su relativamente corta historia, aprovechando la crisis política en el 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 calculaba 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 fue 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, reaparición de 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, al recomendar 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.

El nombramiento de Giusti significó pasar por encima de los presidentes de esas filiales, Julio Trinkunas, Roberto Mandini, Arnold Volkenborn y Eduardo López Quevedo, todos quienes estaban muy calificados para optar a la presidencia. Esta recomendación, aceptada por Caldera, le dio un palo cochinerito a las normas de PDVSA. No era, por supuesto, 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 cómo un asunto meramente formal y sin importancia, fue para la gerencia de PDVSA el aviso del final de la meritocracia, ya que en una corporación meritocrática y organizada no debe haber sorpresas en los ascensos. En el grupo Shell se decía que, cuando el presidente se retiraba, simplemente empleaban a un nuevo mensajero (office boy) y toda la organización subía un escalón.

El impacto de esta decisión del ministro Arrieta en el seno de PDVSA fue muy negativo y la desmotivación y el resentimiento llegaron a niveles nunca antes existentes en la organización. A pesar de que se 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 durante la presidencia de Giusti fue la apertura al capital privado. La expansión de la industria petrolera era necesaria pero no debía significar, solamente, el crecimiento de PDVSA, sino el incremento en el aporte del sector privado internacional y nacional a esa expansión. 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, quien tomó decisiones estratégicas muy importantes, algunas muy positivas, otras no.

Entre las decisiones positivas estuvo la Apertura, la decisión de abrir las actividades de exploración y producción de PDVSA al capital privado nacional y extranjero a fin de potenciar la capacidad de crecimiento de la industria petrolera mediante el aporte de recursos financieros, técnicos y gerenciales privados. 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. Uno de sus aspectos fue la firma de 33 contratos de operación con empresas privadas a partir de 1993, los cuáles añadieron unos 400.000 barriles diarios de producción, así como convenios de riesgo, en los cuáles las

empresas contratistas aportaban los recursos financieros necesarios para explorar. Se licitaron ocho bloques bajo esta modalidad, con la participación de 16 empresas privadas, lo cual produjo nuevas reservas probadas de unos 500 millones de barriles, con una inversión de \$700 millones enteramente aportada por las empresas privadas, utilizándose un 80% de servicios y equipos nacionales. En la Faja del Orinoco se establecieron varios proyectos paralelos con la participación de siete empresas petroleras poseedoras de tecnología avanzada, lo cual permitió aportes importantes de nueva producción de crudos mejorados. La apertura petrolera acercó más el proceso de la industria petrolera venezolana a una verdadera nacionalización, pues se permitió a las empresas venezolanas entrar más de lleno en el negocio petrolero.

La extrema izquierda criticó la Apertura y la internacionalización. Para analistas como Gastón Parra y Francisco Mieres, 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 el aumento de la demanda mundial de petróleo “era muy arriesgado”, ya que este crecimiento sería muy moderado. La realidad fue otra: la demanda mundial de petróleo que existía en 1999 creció significativamente pero encontró una PDVSA enanizada por el chavismo.

La decisión de terminar con el modelo de múltiples empresas operadoras para transformar a PDVSA en una empresa única fue, hemos dicho, lógica en atención a la realidad de la empresa hacia el final de la década de 1990, pero ello aceleró el proceso de deterioro de PDVSA y fue el preámbulo de la inmensa tragedia que comenzaría con la llegada de Hugo Chávez al poder.

CAPÍTULO X

PAPEL DE LA EXTREMA IZQUIERDA EN EL DESASTRE PETROLERO VENEZOLANO

La gerencia petrolera chavista que tomó el control de PDVSA en 2002-2003 no se creó espontáneamente, no surgió de la nada. Esa pandilla que tomó PDVSA por asalto, desde Héctor Ciavaldini hasta Manuel Quevedo, no fue el producto de generación espontánea sino de un largo proceso de degeneración ciudadana e intelectual que comenzó con los primeros marxistas venezolanos de principios del siglo XX. Aquellos pioneros probablemente tuvieron buenas intenciones pero, con el transcurso del tiempo, algunos de sus discípulos se fueron transformando en rehenes del resentimiento, aquejados por complejos de inferioridad ante la tecnocracia meritocrática.

Orígenes: Gustavo Machado y Salvador De la Plaza

El fracaso de una rebelión en contra de Juan Vicente Gómez llevada a cabo en 1919 llevó a prisión a patriotas venezolanos como Francisco Pimentel (Job Pim) y José Rafael Pocaterra y al exilio a Gustavo Machado, Eduardo Machado y Salvador de La Plaza. Después de una estadía en París y La Habana, Gustavo Machado y Salvador de la Plaza fundaron en México, en 1926, el Partido Revolucionario Venezolano. Este fue un partido marxista, el cual utilizaba textos marxistas-leninistas para tratar de describir la realidad latinoamericana y venezolana. Desde el inicio Machado y De La Plaza fueron luchadores en contra de la dictadura de Juan Vicente Gómez desde una perspectiva abiertamente marxista. Machado era hijo de millonario, vivió varios años en Nueva York y llegó a ser representante en La Habana de una empresa azucarera estadounidense, adoptando desde temprano una postura anti-capitalista influenciada por los primeros marxistas latinoamericanos como Mariátegui y por las lecturas de Marx y Lenin. Decía: “*El imperialismo yanqui necesita de nuestras riquezas naturales y está dispuesto a exterminarnos –en forma cobarde, feroz y sistemática’*. ... (“*Pensamiento Político del Siglo XX, ediciones del Congreso de la República, Tomo 13, 1983*).

Salvador De la Plaza, su contemporáneo, era intelectualmente más sólido. Aunque ninguno de los dos fueron protagonistas de los sucesos de 1928, los escritos de De la Plaza influyeron sobre los jóvenes estudiantes, entre quienes

se encontraban muchos de quienes llegarían a ser los líderes políticos venezolanos del siglo XX. Desde el principio De la Plaza unió en su mente los conceptos de nacionalismo y anti-imperialismo haciendo suyas las palabras de Lenin: *“la tarea del capitalismo es aumentar y acentuar la opresión del capital sobre los intereses de las naciones colonizadas, [por ello] los revolucionarios deben combinar la lucha revolucionaria para el socialismo con un programa revolucionario inherente a la cuestión nacional”*. Esta combinación de nacionalismo y anti-imperialismo yanqui vendría a formar la columna vertebral de todo el pensamiento marxista venezolano del siglo XX.

En 1918 De la Plaza decía en su Diario: *“Nos dieron un consejo: Mandarle una carta a [Woodrow] Wilson, felicitándolo [a propósito de la Liga de las Naciones]. La idea es buena pero peligrosa, porque Wilson se puede agarrar de eso para el protectorado. Yo odio a los yankees, les temo grandemente”*.

En su juventud De la Plaza fue un burgués, pedante, vanidoso y hasta racista, según apunta Giuseppe D’Angelo en su ensayo: *“Salvador De la Plaza y los orígenes del Marxismo Latinoamericano”*, https://www.researchgate.net/publication/312292505_Salvador_De_La_Plaza_y_los_origenes_del_marxismo_latinoamericano_El_exilio_en_el_desarrollo_de_un_pensamiento_revolucionario. En su Diario se refería a sus compañeros de trabajo como “bichos”: *“A mi lado había toda clase de bichos, empleados de comercio, carreteros, lecheros, mujeres, todos bestiales”*.

D’Angelo añade: *“Su camino al comunismo es el mismo de Gustavo Machado – su compañero en la lucha estudiantil, en el destierro y en las primeras elecciones políticas, y también en la iniciación a la masonería... [ambos] formaban parte de las familias más conservadoras y adineradas de Venezuela... y ambos abandonaron su clase...”*.

En 1927 Salvador De la Plaza viajó a Rusia disfrazado de periodista panameño, con el nombre falso de Salustiano Paredes. Iba ya empeñado en una cruzada en contra de las empresas petroleras que manejaban esa industria en Venezuela. Ya no era el joven burgués idealista de su primera juventud sino un abogado graduado en Francia, totalmente imbuido de marxismo y miembro de la Liga Anti-Imperialista de las Américas. Según apunta Ernesto Navarro, ver: <https://actualidad.rt.com/actualidad/264551-salvador-plaza-defensor-soberania-petrolera>, desde ese momento en adelante *“De la Plaza dedicará toda su producción intelectual a combatir el desconocimiento de los venezolanos sobre el negocio petrolero y a denunciar a los gobernantes que permitían la extracción de esa riqueza mineral”*. Sin embargo, su obra es llevada a cabo desde una perspectiva enteramente

marxista y serviría de guía al marxismo universitario, muy teórico y esencialmente ignorante de la operación de la industria petrolera.

La economista Mailer Mattié, en su artículo: “Salvador De la Plaza, un pensador revolucionario en el olvido” ha señalado que Salvador de la Plaza *“consideraba imprescindible”* que el Estado venezolano *“asumiera las riendas de la industria del petróleo como un reclamo de soberanía”*. En el albor de la revolución castrista, en la década de 1960, agrega la economista, ya De la Plaza abogaba por el envío de petróleo a Cuba.

Ernesto Navarro añade en su escrito arriba citado que la obra de Salvador De la Plaza encontró terreno fértil en la llamada revolución bolivariana de Hugo Chávez. El cómplice de Chávez, Rafael Ramírez, dijo, citado por Navarro: *“el pensamiento revolucionario petrolero de Salvador De La Plaza constituye una de las fuentes teóricas de la política de Plena Soberanía Petrolera, encabezada por el Comandante Hugo Chávez”*. Ver: *“Rodolfo Quintero: Marxismo petrolero y la Generación del 28”*.

A diferencia de Machado y De la Plaza, Rodolfo Quintero, nacido en 1903, fue miembro de la Generación del 28, participando en las huelgas estudiantiles de esa época. También a diferencia de aquellos, Quintero se dedicó desde el inicio de su actividad a la cuestión petrolera. Su obra representa al intelectual resentido y acomplejado frente a los gerentes petroleros venezolanos. Así habla de ellos: *“La cultura del petróleo deja huellas grandes y profundas: forma hombres Creole y hombres Shell, nacidos en el territorio venezolano pero que piensan y viven como extranjeros; hombres de las compañías y para las compañías, personas antinacionales. (...) asimilan los elementos propios de la cultura del petróleo y tienden a sustituir lo venezolano por lo norteamericano principalmente. Su estilo de vida copiado, impuesto, lo consideran expresión de progreso. Que, en su opinión, los hace superiores en un mundo de nativos, con estilos de vida primitivos”*. Quien así cita a Quintero, con aprobación, es un profesor de historia de la Universidad Central de Venezuela, Enrique Nóbrega, lo cual ilustra el grado de penetración que este resentimiento generado en el seno de los marxistas petroleros ha logrado tener en la academia venezolana. Será en los recintos universitarios donde se aloje este fanatismo, de donde pasará a la actividad política abierta en la segunda mitad del siglo XX, convirtiéndose en agente de prostitución de la gerencia petrolera chavista de los últimos 20 años.

En el prólogo de su libro, “La Cultura del Petróleo”, publicado en 1968, Quintero no perdió tiempo en darle a entender al lector cuál era su objetivo: *“Con este ensayo sobre la cultura del petróleo nos proponemos interesar a los venezolanos en el fenómeno del conocimiento del desplazamiento de las culturas nacionales por la “civilización gringa” de importación”*. Para Quintero la industria petrolera venezolana en manos de las empresas extranjeras representaba una invasión cultural “gringa”, término peyorativo que no distinguía estadounidenses de ingleses, holandeses o franceses, término impropio para el prólogo de un libro universitario.

Exigiría mucho tiempo analizar en detalle este libro de Rodolfo Quintero pero bastarán algunas frases para ilustrar como el autor utiliza su profesión de antropólogo como herramienta ideológica. Dice: *“Desde hace cincuenta años hay en Venezuela una cultura del petróleo; un patrón de vida con estructura y mecanismos de defensa propios, con modalidades y efectos sociales y psicológicos definidos, que deteriora las culturas “criollas” y se manifiesta en actividades, invenciones, instrumentos, equipo material y factores no materiales como lengua, arte, ciencia, etcétera”*.

En el prólogo de la edición del libro patrocinada (por supuesto) por el Banco Central de Venezuela, uno de sus discípulos, Carlos Mendoza Potellá, ahora miembro de la oligarquía chavista/madurista, escribió:

“He aquí, con ocho años de anticipación, una precisa caracterización de la pretendida “meritocracia” enquistada en la industria petrolera “nacionalizada”, que se va a convertir en núcleo generador de políticas antinacionales, favorables a los intereses de sus antiguas “casa matrices”, desde 1976 hasta 2002”. Este es un párrafo insultante y desconsiderado, en una publicación del Banco Central, organismo otrora digno y autónomo, devenido hoy en apéndice degradado del chavismo.

Para Quintero: *“Los portadores de la cultura del petróleo elaboran y aplican buena parte de las formas de conducta de los venezolanos. Conducta impuesta primero y después aprendida. Sus maneras de pensar, esperar y temer son producto de una cultura extraña que construye en nuestro país un mapa de comportamientos, distintos de los tradicionales. Que contiene maneras de proceder para los niños, los adolescentes, los adultos; para el hombre y la mujer, para el rico y el pobre, para el domesticado y para el rebelde, para el colonizado y para el colonizador. A los que deben ajustarse. Provocan un cambio que pone en entredicho la identidad y la libertad de nuestro pueblo, su capacidad de poseerse a sí mismo. De ahí el estado de ansiedad en que se mantiene, las*

tensiones emocionantes y espirituales que revelan inseguridad". Esta curiosa interpretación de procesos de mezcla cultural que son inevitables en una sociedad abierta sugiere la existencia de una invasión foránea que somete al pueblo venezolano a la esclavitud. Para Quintero las viviendas, la ropa, la comida, todo ello prueba que hay una invasión en marcha. Deberíamos preguntarnos si la transculturación de la cual habla Quintero no debería incluir también la eliminación del paludismo, la llegada del teléfono celular y el Internet o el reemplazo del rancho por el apartamento, porque todas estos cambios nos llegaron desde afuera. Más que pérdida de una cultura lo que ha existido en nuestro país ha sido una evolución de naturaleza esencialmente civilizadora, una simbiosis cultural, un proceso integrador, un camino de dos vías. Hoy en día, en países otrora culturalmente dominantes, existen hoy componentes sustanciales de culturas foráneas. USA tiene una rica cultura hispánica transmitida al país por sus 60 millones de habitantes de origen latinoamericano. Y en USA no se habla de pérdida de la cultura estadounidense sino de un proceso multicultural. Cuando uno ve que la arepa se come hoy en Noruega y en Abu Dabi debe preguntarse si la tesis de Quintero no pasa de ser un producto de su resentimiento.

Quintero no podía ocultar que el petróleo trae progreso. Admite que: *"En 1920, más de noventa mil personas se concentran en la zona occidental del lago de Maracaibo y cerca de treinta y cinco mil en la oriental. En Cabimas se montan plantas generadoras de energía eléctrica: en Las Tierritas, en Ambrosio, al lado del famoso botiquín El Hijo de la Noche, y en La Rosa Vieja. Abren las puertas los cines Apolo y Odeón y cobran uno y dos bolívares por ver una película de vaqueros. Funcionan el cine Cabimas, el teatro Variedades, el cine Ideal y el Nuevo Circo. Después el teatro Internacional. Mejoran los sistemas de transportación de pasajeros. Un vaporcito moderno, "El Continente", va de Cabimas a Maracaibo y viceversa, dos veces al día. Cuatro bolívares cuesta el pasaje, pero puede viajar también en embarcaciones de motor: "El Boconó", "El Zulia", "El Coquivacoa", "El Berlín", "El Caribe" y otros más económicos. Años después se inauguran los ferris que unen a Palmarejo con la capital del estado Zulia*".

Sin embargo, se apresura a añadir: *"Nadie vive bien en las "ciudades petróleo", pero ninguno se dispone a dejarlas",* contradicción propia de una chaqueta de fuerza ideológica. Quintero decía: *"En el campo petrolero, el trabajo deforma al hombre física y espiritualmente; solo poniendo fin al predominio de la cultura del petróleo pueden humanizarse las formas técnico-productivas e institucionales del trabajo gracias a la máxima identificación posible del proceso laboral con las tareas instintivas, espontáneas y creadoras*".

Viví en campos petroleros y en ciudades petroleras y no acepto como válidas estas aseveraciones de Quintero.

Un legado de resentimiento

Quintero habla así de los petroleros extranjeros: *“La denominación gringo no se usa entre nosotros para distinguir un extranjero cualquiera; tampoco es calificativo reservado para los ingleses. En Venezuela, la civilización gringa es la norteamericana, de la cual forma parte la cultura del petróleo. Portadores de los elementos de esa civilización son los miembros de la colonia estadounidense en nuestro país, de diversas ocupaciones, categorías económicas y propensiones: industriales, comerciantes, turistas, gánsteres, profesionales de ambos sexos y variados grupos de edades”*. Entre las que Quintero llama las censurables transformaciones traídas por el petróleo se encuentra el turismo: *“En nuestro país, como en los demás de América Latina, el turismo es una invención de origen inglés, perfeccionada por los norteamericanos. Entre nosotros el día domingo se ha transformado secularmente en día de campo, playa o montaña, de traslado de los individuos y las familias a lugares distantes; las vacaciones que se empleaban para arreglar los hogares o visitar parientes donde la familia podía alojarse, se dedican ahora a excursiones patrocinadas por agencias encargadas de hacerlo”*.

Y añade: *“Entre los elementos de cambios producidos por la práctica del turismo interno a la norteamericana pueden citarse el ahorro destinado al viaje de excursión, la variación de la vida rutinaria, la práctica de aligerarse de la ropa y vestir reducidas prendas exigidas por las modas de baño o ciertos deportes (béisbol, fútbol, básquetbol, la pesca con equipos especiales, cuya práctica depende esencialmente de la industria norteamericana que fabrica los utensilios respectivos), actividades todas esencialmente propias de Estados Unidos, aprendidas de revistas y cintas de cine; el registro fotográfico de los diferentes aspectos de la excursión, práctica difundida por los norteamericanos y dependiente en lo técnico y en lo económico de la industria fotográfica de aquel país”*.

Con estas muestras basta y sobra para apreciar la buena dosis de cursilería que les legó Quintero a los marxistas que le sucederían en su cruzada chauvinista.

Algunos discípulos de Quintero

Ha sido en las universidades venezolanas que el marxismo petrolero ha encontrado refugio y libertad para desarrollar su labor catequizadora. Especialmente durante la etapa de 40 años de democracia, 1958-1998, estos académicos marxistas gozaron de una total libertad de cátedra para difundir

su mensaje. Por ello se pudo crear una corriente poderosa de marxismo en estos centros de enseñanza. Sin embargo, es posible advertir la presencia de dos grupos, uno de marxistas teóricos, más ocupados con serios estudios de teoría económica y un segundo grupo de activistas políticos relacionado con el sector petrolero. Entre el primer grupo han figurado, entre otros, Armando Córdova, Héctor Silva Michelena, su hermano Ludovico Silva, Héctor Malavé Mata y, caso limítrofe entre los dos grupos, Domingo Maza Zavala. El trabajo de los miembros de este primer grupo ha sido esencialmente académico desde una perspectiva marxista. Entre el segundo grupo podemos mencionar a Francisco Mieres, Ramón Losada Aldana, Gastón Parra y Carlos Mendoza Potellá quienes, desde su tribuna universitaria marxista, adoptaron posturas en ocasiones hasta agresivas contra las empresas petroleras concesionarias y los gerentes y técnicos petroleros venezolanos. Sus mensajes frecuentemente han estado cargados de resentimiento y de expresiones peyorativas en contra de la Gente del Petróleo, poniendo en duda su venezolanidad. Este segundo grupo sería el que lideró el gran ataque que se llevó a cabo durante la década de 1970 en contra de la PDVSA meritocrática, ataque que promovió actitudes que llevaron al gran desastre petrolero actual.

El trabajo erosivo de estos hombres en contra de la industria petrolera y de sus gerentes fue factor contributivo a la llegada al poder de Hugo Chávez Frías. Más aún, algunos de estos hombres, como Gastón Parra, Francisco Mieres, Carlos Mendoza Potellá y, guardando mayores distancias, Domingo Maza Zavala, se convirtieron en colaboradores estrechos del chavismo, sirviendo al llamado “Socialismo del Siglo XXI” y formando parte integral del régimen que ha destruido al país.

Gastón Parra contribuyó a la entrega de nuestra soberanía

De los marxistas petroleros universitarios que colaboraron con el narcorégimen de Chávez, el que llegó más lejos en su aporte a la dictadura fue Gastón Parra, pues fue nombrado presidente de Petróleos de Venezuela por Hugo Chávez en 2003, como punto central de una maniobra premeditada para provocar la reacción de la Gente del Petróleo. Luego de haber cumplido con esta indigna tarea fue recompensado por el difunto autócrata con la presidencia del Banco Central de Venezuela, posición en la cual lo encontró la muerte en 2008. Conocí bien a Gastón Parra en la década de 1950, porque ambos éramos empleados de la Compañía Shell de Venezuela, él en el departamento de Contabilidad, yo en el departamento de Exploración. En 1958, días antes de la caída de Pérez Jiménez, él y yo formamos parte de un grupo de venezolanos que asaltó la Cárcel de Maracaibo para liberar a los presos políticos, entre quienes estaba José Ángel Paz Galarraga, logro que, al

día siguiente, fuera atribuido por la prensa a políticos de oficio quienes no estuvieron presentes en esa acción. Graduado de Economista, Parra se dedicó a la docencia. Sus amigos alegan que su permanencia de 12 años como empleado menor de contabilidad en la Shell le permitió: “conocer esa industria por dentro, percatarse de las manipulaciones contables de la empresa para ocultar las cuentas reales de éstas con el fin de evadir el pago correcto de impuestos y otros derechos de la nación, cuestión que atacó sin desmayo desde las trincheras de sus libros, de la cátedra y de los auditorios universitarios y académicos”, ver: <https://www.redalyc.org/html/280/28022784001/>. Uno se pregunta como un empleado menor del departamento de Contabilidad pudo descubrir esos inmensos “fraudes” y, si lo hizo, porque tardó doce años en abandonar la empresa.

Gastón Parra fue capturado desde temprano por las ideas marxistas y se dedicó a utilizarlas para atacar a la industria petrolera que él consideraba “fraudulenta” y que posiblemente no lo había considerado apto para cargos gerenciales.

Parra fue un autor prolífico, de indudable capacidad de trabajo y con una buena actuación universitaria. Su ideología extrema lo llevó a colaborar con Chávez. Antes de la irrupción de Chávez en el poder, Parra había ya publicado, en 1995, “De la Nacionalización a la Apertura, Derrumbe de una Esperanza”, cuyo propósito fue atacar lo que la izquierda venezolana definió como una “nacionalización chucuta”. Este libro fue publicado, en una segunda edición, por el Banco Central de Venezuela chavista, en edición coordinada por Carlos Mendoza Potellá. Gastón Parra quiso una estatificación a sangre y fuego, sin indemnizaciones a las empresas exconcesionarias. En este libro acusó a la Gente del Petróleo de conspirar con las empresas multinacionales, urdiendo un fraude para permitirles una “nueva generación de predominio en Venezuela”. Según el libro de Parra y su prologuista, Mendoza Potellá: *“Los contratos de Asistencia Técnica y Comercialización, suscritos bajo presiones chantajistas ejercidas sobre un gobierno que había aceptado términos de negociación inconfesables, pocos días antes del tránsito formal de la industria petrolera a manos del Estado, fueron los factores determinantes en cuanto a una nueva configuración de los vínculos Estado-Corporaciones en los 26 años que siguieron, durante los cuales esa configuración se desarrolló y consolidó.... en esos contratos se plasmaron los pasos iniciales de la “apertura petrolera”, porque fue a través de ellos que Exxon, Shell, Mobil, y Gulf, principalmente, pasaron a tener injerencia en espacios distintos a los de sus antiguas concesiones... Fue así como se inició el deterioro de la participación nacional en el negocio petrolero, constituyendo la*

llamada "apertura petrolera" sólo el capítulo contemporáneo de una política que ha tenido siempre el mismo signo: la expropiación del patrimonio colectivo en beneficio del gran capital transnacional y de las élites aprovechadoras criollas, cuya punta de lanza la constituyeron entonces, y por casi 30 años, las cúpulas gerenciales de mentalidad privatista enquistadas en los puestos de comando de la empresa estatal”.

Esta y otras tesis de Gastón Parra fueron las mismas, cada quien con su estilo generalmente pomposo y pesado, que sus colegas marxistas enunciaron en su guerra perseverante en contra de la PDVSA meritocrática. Ni siquiera la estatificación de la industria petrolera decretada por Carlos Andrés Pérez les fue aceptable. Era, según ellos, fraudulenta, puesto que no se han debido pagar indemnizaciones ni contratar servicios de tecnología o de comercialización internacional con las ex - concesionarias.

La Gente del Petróleo vio llegar la nacionalización con desconfianza, por ser una estatificación más que una verdadera nacionalización, al mismo tiempo que los marxistas petroleros la vieron llegar como insuficientemente severa y radical. Gran habilidad demostró el general Rafael Alfonzo Ravard al navegar por casi diez años entre los temores de la Gente del Petróleo y los ataques del marxismo petrolero y hasta de líderes de los partidos del “status”, AD y COPEI. Estos dos bandos veían a sus adversarios ideológicos como entreguistas: unos entregados al capital petrolero internacional, los otros entregados al marxismo internacional.

Francisco Mieres y Carlos Mendoza Potellá.

Francisco Mieres y Carlos Mendoza Potellá han sido dos de los más calificados representantes del marxismo petrolero que encontró refugio en el recinto universitario. Junto a Gastón Parra terminaron sirviendo y apoyando la oprobiosa dictadura hoy rechazada por la inmensa mayoría de los venezolanos.

Francisco Mieres nació en Cumaná y siempre fue un buen estudiante. Cursó estudios de Economía en París y en la Universidad Lomonosov de Moscú, antes de obtener su doctorado en Economía en la UCV. Decía Mieres en la década de 1980, cuando la deuda de PDVSA rondaba los U.S. \$7000 millones y era enteramente manejable (hoy está en U.S. \$165.000 millones, a pesar del inmenso ingreso petrolero durante el siglo XXI), ver: <http://ance.msinfo.info/bases/biblo/texto/libros/BC.1985.a.2.pdf> : “*En esta Venezuela alegre y superficial nos agarramos ahora a la internacionalización como la panacea que se nos está vendiendo desde todos los medios informativos y de poder en el país, con la misma ceguera y alegría con que nos lanzamos a la anterior panacea, la de la Faja del Orinoco, que se nos ha revelado ahora como*

un fiasco y que en realidad se nos convirtió en una especie de Faja Bituminosa, surtidora de mitos, de mitos consoladores acerca de nuestro futuro... el estilo de planificación que consiste en cocinar los proyectos y los acuerdos en seno de una pequeña cúpula petrolera o burocrática y luego venderlos a la opinión pública por las vías que estamos acostumbrados por las vías espurias de la pseudo información es una de las cosas de esta Venezuela que debemos cambiar". En ese discurso Mieres agregaba: *"No podemos convertir a PDVSA en una nueva monarquía petrolera... ese no es el camino de la Venezuela verdaderamente democrática y participativa. Yo pienso que se ha abusado del poder"*. Así hablaba Mieres, sin sospechar que 20 años después él estaría defendiendo un gobierno mucho más abusador que los gobiernos de la democracia venezolana y promoviendo con entusiasmo el desarrollo de una faja del Orinoco que había definido como un mito en 1985.

A pesar de la dureza de los debates de aquellos años Mieres siempre fue un adversario respetable y nunca tuve dudas de que su postura obedecía a una convicción honesta, equivocada o no. Yo le tuve respeto. Sin embargo Mieres sirvió a Chávez como Presidente de Corpoindustria y como embajador de Venezuela en Rusia. En su momento más político, estuvo inclinado a seguir al General Raúl Baduel, caído en desgracia y enviado a prisión después de haber sido el actor decisivo en restituir a Chávez en el poder.

Carlos Mendoza Potellá ha sido más político que Mieres. Su producción sobre petróleo ha sido prolífica y ha sufrido ligeras transformaciones en el tiempo. En 1997 decía: "cuando contemplamos espectáculos como los de la Tercera Ronda de licitación de convenios de operación de campos "marginales ... lo primero que viene a nuestra mente.. es aquella rueda de prensa desde Nueva York con la cual el Ministro de Hacienda de la administración Lusinchi anunciara al país la firma "del mejor refinanciamiento del mundo"....Y es que nuevamente nos encontramos ante una presentación edulcorada, una utilización de toda la técnica de George Lucas y Steven Spielberg para presentarnos como gloriosa una vergonzosa jornada: la continuación del desmantelamiento de PDVSA, de nuestra empresa petrolera, a precios de gallina flaca... Pero si la técnica de fabricar mundos fantásticos es el principal instrumento de esta añagaza, la condición necesaria de su éxito es la ignorancia generalizada y el desinterés de la dirigencia política nacional, que reiteradamente hemos denunciado y constituyen razón de ser de estos Apuntes.. Sin olvidar el alto grado de responsabilidad de los cómplices...."

Estas son palabras de un político, más que de un académico. En 1997 decía: *"A Alberto Quirós Corradi no le gusta que se califique como "entrega" a*

un proceso no tiene otro nombre: la entrega de los campos maduros licitados en la Tercera Ronda para su operación por compañías extranjeras....Quirós confunde -a propósito y haciéndose el inocente- "entrega" con traspaso de propiedad. Y pretende olvidar que el concepto entrega, pertinentemente aplicado en éste y en todas las demás manifestaciones de la "apertura petrolera", tiene otras connotaciones fundamentales, que se relacionan con el desmantelamiento de la capacidad de control y fiscalización del Estado venezolano sobre sus recursos de hidrocarburos, al liquidarse el Ministerio de Energía y Minas. Que tienen que ver con la eliminación del Valor Fiscal de Exportación y el envilecimiento y práctica anulación de la Regalía en los contratos con compañías extranjeras. Es decir, con la minimización de los principales instrumentos del Estado para hacer valer su condición de propietario”.

Durante la etapa chavista Mendoza Potellá ha sido embajador de Venezuela en Moscú y asesor petrolero de la Presidencia del Banco Central de Venezuela, posición que ha conservado por largos años. Desde esta posición ha colaborado en la diseminación en nuestro país de las ideas marxistas pero, a medida que pasa el tiempo y observa el desastre petrolero, se ha ido convirtiendo en un moderado crítico de las políticas del régimen, sobre todo en lo concerniente a la Faja del Orinoco, cuyos recursos de petróleo pesado, dice, podrían quedarse en gran medida en el subsuelo, por lo cual aboga por un regreso a la explotación de nuestros yacimientos de petróleo liviano en la cuencas tradicionales. Después de 20 años Mendoza parece enrumbarse en la dirección correcta.

La cosecha actual de discípulos del marxismo petrolero es muy mediocre

Hoy día el marxismo petrolero ve con desconsuelo que no ha podido crear una escuela de seguidores intelectualmente sólidos y honestos. Lo que existe hoy en el campo de expertos petroleros chavistas da ganas de llorar: Fernando Travieso, David Paravisini, Miguel A. Jaimes y otros. Jaimes ha llegado al cinismo de ofrecer un “diplomado petrolero”, ver: <http://lasarmasdecoronel.blogspot.com/2015/07/un-audaz-experto-chavista-ofrece.html> por la “módica” suma de Bs. 6000 (2015) en el cual ofrece, textualmente: “*un estudio y análisis crítico —como aspecto fundamental— como un nuevo énfasis de investigación frente al tema del desarrollo del capitalista y la depredación de los recursos naturales petroleros, desde sus inicios a nivel nacional, pasando por la internacionalización, y finalmente una indagatoria acerca del proceso de globalización”.*

Esta es una cita textual. ¿Comprenden ustedes a este discípulo de Cantinflas?

Con teóricos petroleros como estos, gerentes petroleros como el general Manuel Quevedo y empresas de servicios petroleros como CAMIMPEG, la empresa de los militares, no es sorprendente que PDVSA esté hoy en bancarrota.

CAPITULO XI
EL SAQUEO A PDVSA
Con nombres y apellidos a ser investigados

Los primeros diez capítulos de estos Apuntes para una Historia de la Gente del Petróleo están centrados en lo que fue el comportamiento de la Gente del Petróleo hasta el momento en el cual Hugo Chávez llegó al poder en Venezuela. Este capítulo trata sobre el comportamiento de lo que puede denominarse la Anti- Gente del Petróleo, la pandilla que ha saqueado a Petróleos de Venezuela y, por extensión, a la Nación venezolana.

De 1999 a 2019: 20 AÑOS DE SAQUEO INMISERICORDE

En 1999 cuando Hugo Chávez llegó a la presidencia del país, Petróleos de Venezuela estaba considerada por Petroleum Intelligence Weekly como la cuarta empresa petrolera más importante del mundo, no solamente en base a sus cifras de reservas, producción, capacidad de refinación y venta de productos refinados sino, más importante aún, en base a la excelencia de su gerencia, la cual era de rango mundial. En Enero de 1998 la empresa había adoptado una nueva estructura corporativa, no ya basada en la figura de empresas operadoras integradas – estructura que funcionó muy bien por largo tiempo - sino en base a Unidades de Negocios, en un esfuerzo de mejorar la eficiencia operacional, eliminar costos, modernizar sus procesos administrativos y optimizar el retorno sobre su capital. Para 1997 PDVSA era, según el Departamento de Energía de los Estados Unidos, el mayor suplidor de petróleo crudo y de productos refinados – en lo agregado - de los Estados Unidos y el tercer vendedor de gasolina más importante en el mercado interno de ese país, a través de CITGO.

En el plano financiero la empresa había incrementado sus ventas en un 30% con respecto al año 1993 y sus activos totales en un 25% con respecto a ese mismo año. Su producción para fines de 1997, incluyendo los gases licuados del petróleo, GLP, era de 3.4 millones de barriles diarios. De esa producción un 38% era de crudos livianos y condensados, 29% de crudos medianos y 27% de crudos pesados y extra pesados. Su capacidad de producción, es decir,

lo que podría producir si abriera a producción todos sus pozos, llegó a ser de 3.7 millones de barriles al día, el nivel más alto de los últimos 25 años.

En paralelo, la Fuerza Hombre había disminuido de 60.000 empleados en 1995 a 56.500 a fines de 1997.

No todos los índices eran positivos. Los costos de operación habían crecido en un 22% de un año para otro, debido a la firma de un oneroso contrato colectivo y a una tasa de inflación que ya llegaba al 38% interanual, así como a la pérdida de valor del bolívar frente al dólar. Estos aumentos de costos eran una de las principales razones que habían llevado al cambio en la estructura organizativa de la empresa. En ese momento PDVSA mantenía múltiples contratos de asociación con empresas privadas, iniciados en 1992, la llamada Apertura, lo cual había resultado en un significativo aumento de la producción.

Situación en 2019

En 2019 PDVSA prácticamente ha desaparecido del mapa petrolero mundial y, en especial, del mercado petrolero de los Estados Unidos. Su producción ha colapsado hasta llegar, en Abril de este año, a unos 500.000 barriles diarios. Su capacidad de exportación actual es prácticamente nula y, peor aún, debe importar tanto petróleo crudo como productos refinados, a precios internacionales, para suplir el mercado interno donde los productos petroleros prácticamente se regalan. La Fuerza Hombre ha llegado a unos 130.000 empleados, de dudosa calidad y significativa desmoralización. La empresa debe unos U.S. \$100. 000 millones a deudores extranjeros y tiene una deuda en bolívares que se ha estimado en el equivalente de otros \$50.000 millones al Banco Central de Venezuela, organismo que le sule bolívares impresos por esa institución, para cubrir sus costos en el plano doméstico.

NOTA 2022: La deuda externa de PDVSA ha aumentado a unos \$140.000 millones, debido a numerosas sentencias en su contra en los centros de arbitraje internacional.

PARA RECORDAR

Para todo efecto práctico PDVSA ha desaparecido como organización petrolera de primera línea y está hoy convertida en un cascarón irrecuperable. Esta desaparición no ha sido por arte de magia sino el producto de un largo y penoso proceso de progresiva aniquilación, debido a tres factores principales:

(1). La conversión de la empresa, decisión tomada por Hugo Chávez, en una empresa social dedicada a múltiples tareas divorciadas de su actividad medular de producir, refinar y vender petróleo en los mercados internacionales.

(2). La conversión de la empresa en un instrumento geopolítico, orientado a distribuir dinero y petróleo a regímenes ideológicamente fines a la llamada revolución “bolivariana” de Hugo Chávez Frías y, luego, de Nicolás Maduro.

(3) La corrupción galopante que se originó en PDVSA desde los primeros años de la administración de Hugo Chávez, la cual ha continuado durante la administración de Nicolás Maduro. Esta ha sido una corrupción a todos los niveles de la empresa, tolerada y hasta promovida por sus juntas directivas, comenzando con la presidencia de Héctor Ciavaldini, pasando por las presidencias de Gastón Parra, Ali Rodríguez Araque, Rafael Ramírez Carreño, Eulogio Del Pino y Manuel Quevedo.

DETALLES DE ESTA TRAGEDIA

La combinación de estos tres factores ha llevado a PDVSA al desastre. Veamos en mayor detalle:

PDVSA, Empresa Social

El régimen populista de Hugo Chávez ordenó a PDVSA en 2004-20005 la creación de unas ocho empresas no petroleras, las cuales – a su vez – generaron múltiples filiales. Según el Comisario de la empresa, en 2017 PDVSA tenía 299 empresas filiales activas y 121 empresas inactivas. Muchas de ellas estaban dedicadas a la agricultura, a la ganadería, fabricaban ladrillos, importaban y distribuían comida, edificaban viviendas, transportaban materiales y gente. En un súbito afán de controlarlo todo, el régimen ordenó a PDVSA expropiar y/o confiscar 143 empresas de servicios petroleros, incluyendo 2185 embarcaciones lacustres, todas las cuales se fueron inhabilitando progresivamente por falta de mantenimiento adecuado, mientras sus dueños buscaban, en vano, una justa compensación por el atropello del cual habían sido objeto.

En paralelo a esta orgía de abusos y mala gerencia el régimen de Hugo Chávez comenzó a tomar dinero directamente de PDVSA para financiar asistencia social no reproductiva, es decir, dar dinero al pueblo en efectivo o en comida, a cambio de exigirles lealtad política. En 2012, por ejemplo, bajo la presidencia de Rafael Ramírez Carreño, quien era también ministro del sector petrolero y energético, PDVSA dio \$28000 millones a las diferentes Misiones sociales creadas por el régimen, como se afirma en el Informe Anual para ese año,

ver: [http://www.pdvsa.com/images/pdf/RELACION%20CON%20INVERSIONISTAS/Informes%20Anuales/informe%20de%20gestion/2012/Informe%20de%20Gestio%CC%81n%20Anual%202012%20\(parte%201\).PDF](http://www.pdvsa.com/images/pdf/RELACION%20CON%20INVERSIONISTAS/Informes%20Anuales/informe%20de%20gestion/2012/Informe%20de%20Gestio%CC%81n%20Anual%202012%20(parte%201).PDF), a fin de consolidar el “socialismo bolivariano”, es decir un motivo francamente político. Ese año PDVSA también dio a FONDEN, un fondo financiero

paralelo al Presupuesto de la Nación manejado sin control legislativo alguno, más de \$12000 millones. Nos dice Miguel Octavio en su Blog The Devil's Excrement que, al menos unos \$29.000 millones se perdieron de ese fondo, el cual estaba administrado por Jorge Giordani, con la asistencia de Rafael Ramírez Carreño, Nelson Merentes y el mismo Hugo Chávez, ver: <https://devilexcrement.com/category/the-fonden-papers/>.

Una de las empresas filiales de PSVSA de resultados más trágicos para la Nación fue la llamada Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos, PDVAL, creada en 2008 por Chávez y Ramírez Carreño con la participación de militares venezolanos y de los cubanos castristas, ver: <https://www.reportero24.com/2011/01/16/corrupcion-las-verdades-de-pdval/>. Esta empresa recibió una inyección inicial de \$2200 millones y rápidamente se convirtió en un centro de corrupción. Se asignaban contratos a los amigos y se anticipaba dinero a sus empresas sin que hubiese entrega de alimentos, se importaban alimentos vencidos, los cuales se pudrían en los contenedores y se enterraban en sitios cercanos a los puertos de entrada. Unas 130.000 toneladas de alimentos corrieron esta triste suerte. Según Freddy Guevara, miembro de la Asamblea Nacional, la distribución de alimentos hecha por esta empresa fue de “apenas un 14% de los alimentos comprados y pagados”, ver: <https://www.diariolasamericas.com/americ-latina/revelan-que-rafael-ramirez-tuvo-conocimiento-escandalo-corrupcion-pdval-n4108652>. En este reportaje se menciona a Rafael Ramírez como principal responsable de este gigantesco fraude a la Nación venezolana.

PDVSA como instrumento geopolítico

Especialmente durante la larga etapa de diez años de Rafael Ramírez Carreño, íntimo colaborador y cómplice de Hugo Chávez Frías en la presidencia de la empresa, PDVSA se convirtió en un instrumento geopolítico del régimen para captar adhesiones en la región y en el mundo para la llamada revolución “bolivariana”. PDVSA se convirtió en una gran tesorería de Chávez, lo cual la llevó a distraer inmensas sumas de dinero para entregarlas a los regímenes de Cuba, Nicaragua, Argentina, Bolivia y Ecuador; a los países pequeños del Caribe y de Centro América, bajo la figura de PetroCaribe; a financiar las campañas presidenciales de los Kirchner en Argentina, de Lula da Silva en Brasil, de Andrés Manuel López Obrador en México, de Ollanta Humala en Perú, de José M. Zelaya en Honduras, de Fernando Lugo en Paraguay; de Daniel Ortega en Nicaragua y del Frente Farabundo Martí en El Salvador; a prestar dinero al dictador de Bielorrusia, a financiar a las organizaciones terroristas Hezbollah y FARC; a comprar unos \$7000 millones en armas de Rusia, China y otros países, todo ello con el

objetivo de convertir la llamada revolución “bolivariana” en un movimiento de dimensión mundial. Al final lo que se logró fue la conversión del régimen de Chávez y Maduro en forajido, parte importante de una pandilla cleptocrática regional cuyos principales líderes ya están o muertos, como es el caso de Hugo Chávez, Néstor Kirchner y Fidel Castro, fuera del poder como Lula Da Silva, Dilma Rouseff, Ollanta Humala, Rafael Correa, José M. Zelaya, José Mujica y Fernando Lugo, o luchando por su sobrevivencia política como es el caso de Evo Morales y Daniel Ortega. Organismos pantalla como UNASUR ya han desaparecido mientras que PetroCaribe está en vías de desaparecer. En el mundo, importantes aliados de Chávez y Maduro han muerto, a veces violentamente, como los casos de Hussein en Iraq y Gadafi en Libia o han sido cambiados o depuestos como Mugabe en Zimbabue o Al-Bashir en Sudán.

El objetivo de Chávez de convertir la revolución bolivariana en líder mundial colapsó con la muerte del promotor y con la ruina financiera de Venezuela. Hoy en día la llamada revolución “bolivariana” es un ejemplo de lo que le sucede a un país cuando se combinan la ineptitud con la corrupción y las ideologías trasnochadas.

PDVSA, Centro de hiper- corrupción

Una vez capturada por Chávez PDVSA se convirtió en un centro de subsidios para el gobierno central, a través de fondos paralelos y entregas directas al régimen, sin que nadie pudiera objetarlo. Un período de bonanza de los precios, desde 2004 hasta el 2010, llevó el barril de petróleo a niveles de los \$140. Todavía en 2012 el precio rondaba los \$100 por barril. Estos ocho años de gran auge de los precios le dio ímpetu a la locura chavista en el poder, generando una corrupción gubernamental nunca vista antes en Venezuela o en América Latina. Esta corrupción está ya abundantemente documentada en numerosos estudios y artículos en la prensa venezolana e internacional. Resultaría imposible para el suscrito llevar a cabo un examen exhaustivo de esta tragedia. Aquí solamente intentaremos un resumen que pretende motivar a los investigadores venezolanos e internacionales a ahondar en sus trabajos, a fin de llevar a la justicia al grupo de maleantes chavomaduristas que han saqueado a PDVSA y, por extensión, a la Nación venezolana.

Modalidades de corrupción en la PDVSA roja, 1999-2019

A fin de sistematizar su estudio la corrupción en la PDVSA roja, 1999-2019, puede dividirse en los siguientes grupos:

1. Corrupción de los principios éticos de ética empresarial;

2. **Corrupción en actividades relacionadas con la geopolítica;**
3. **Corrupción relacionada con grandes contrataciones fraudulentas;**
4. **Corrupción relacionada con el lavado de dinero de sus directivos y gerentes.**
5. **Corrupción sistémica en las operaciones de la empresa**

Para cada uno de estos grupos enumeraré los ejemplos más importantes y trataré de cuantificar su magnitud, a fin de obtener una idea aproximada del monto del saqueo a la empresa que está hoy destruida.

1. **Corrupción de los principios de ética empresarial**

Este grupo se refiere a aquellos actos de corrupción de las reglas éticas que deben regir las actividades de una empresa. En sí mismos pueden no ser cuantificables en lo económico, pero representan la clase de decisiones que abre las puertas a la corrupción de todo tipo. Los ejemplos más relevantes son los siguientes:

- El nombramiento de personas a altos niveles gerenciales de la empresa quienes no estaban capacitadas para desempeñar esas actividades. Este sub-grupo presenta muchos ejemplos de personas incapaces, colocadas allí para servir los intereses del régimen, no de la Nación. Entre ellos se encuentran: Héctor Ciavaldini, nombrado por Hugo Chávez en la presidencia de la empresa, a pesar de su bajo nivel gerencial y a pesar de tener a la empresa demandada por cobro de bolívares, algo nunca visto; Ali Rodríguez Araque, colocado por Hugo Chávez en la presidencia de la empresa para promover el control político de la empresa; Manuel Quevedo, un militar sin preparación alguna, nombrado por Nicolás Maduro para presidir y permitir el colapso final de la empresa. Hay muchos más ejemplos a niveles inmediatamente inferiores a la presidencia de PDVSA;
- El nombramiento de presidentes de PDVSA quienes a su vez eran Ministro del Sector petrolero, lo cual llevaba al absurdo de la persona supervisándose a sí mismo, como ha sucedido con Rafael Ramírez Carreño, Eulogio Del Pino y Manuel Quevedo. Esta dualidad de funciones generó una total ausencia de controles que abrió las puertas para una corrupción de trágica magnitud;
- La actuación deshonesto y cínica de los presidentes nombrados por el régimen, lo cual llevó a la destrucción de los valores éticos de la empresa y a su total desmoralización. El ejemplo más notorio fue el de Rafael Ramírez Carreño, quien en un discurso ante la gerencia de la empresa, ver: <https://lubrio.blogspot.com/2006/11/el-discurso-de-rafael-ramrez-pdvsa-s.html>, dio al traste con todos los principios éticos que deben animar a un gerente, ya sea de una empresa privada o del estado. En este discurso Ramírez Carreño entregó a PDVSA en manos de Hugo Chávez de manera abierta e incondicional, en acto de traición a la patria. Dijo Ramírez: *“nos llegan allá al seno de la Junta, nos empiezan a llegar correos electrónicos, nos comienzan a*

llegar notas internas, nos comienza a llegar, que si la normativa tal, que si la normativa cual, que si el color rojo o no rojo, que si los códigos de la Nueva Pdvsa. A ningún gerente, a ningún funcionario público del Ministerio de Energía y Petróleo, a nadie de ninguna nómina, a nadie de nuestros componentes militares, a nadie de las reservas, a nadie de nadie que esté aquí en la Nueva Pdvsa, le quede una pizca de duda que la Nueva Pdvsa está con el Presidente Chávez (aplausos). Yo quiero que los compañeros gerentes nos ayuden a borrar de nuestra normativa, de nuestros correos internos, de cualquiera de los elementos que dirigen la empresa, cualquier asunto que pueda ser una duda respecto a nuestro apoyo al Presidente Chávez. Nosotros tenemos que decir claramente, como ustedes me han venido escuchando en las áreas que estoy diciendo y que estamos repitiendo, y ayer incluso lo dijimos en la prensa: que la Nueva Pdvsa es roja, rojita de arriba abajo”. Y agregaba: “No es el momento compañeros, no es el momento que ahora nosotros nos comportemos como lo hace un gerente petrolero más, o peor aún, como un gerente petrolero que nos recuerde la vieja Pdvsa”. Para este corrupto no era oportuno conducirse como un gerente petrolero, mucho menos como un gerente petrolero profesional y honesto, como los de la antigua PDVSA sino como un político oportunista.

Este acto infame no ha sido el único. El Presidente de PDVSA Eulogio del Pino decía, en Marzo 2015: *“Las trabajadoras y los trabajadores petroleros tienen un altísimo nivel de conciencia; por eso han venido desde todos los rincones del país a marchar hasta Miraflores en apoyo de la Soberanía Petrolera y nuestro Presidente Constitucional, Nicolás Maduro. Desde Güiria y Costa Afuera, desde Occidente y la Faja Petrolífera del Orinoco ‘Hugo Chávez’, han venido a repudiar las acciones del imperialismo estadounidense contra Venezuela”*. Esta postura sumisa convirtió a del Pino en ficha política incondicional, traicionando su condición de gerente principal de una empresa que debía ser manejada profesionalmente, atendiendo al interés de la Nación y no de una tribu política.

El otro ejemplo de esta entrega ética es el de Manuel Quevedo, un total ignorante de la industria petrolera, colocado allí por Nicolás Maduro para darle a los militares el total control de la empresa petrolera, entrega que ha llevado al saqueo de lo que resta de la empresa por parte de militares codiciosos y sin escrúpulos agrupados en una empresa fantasma llamada CAMIMPEG, la cual se limita a cobrar comisiones como vulgar intermediaria, ver: <https://elecciones7oenbilbao.wordpress.com/2018/03/12/rebosan-las-cloacas-de-petroleos-de-venezuela-por-gustavo-coronel-blog-las-armas-de-coronel-10-de-marzo-2018/>

Estos tres ejemplos, totalmente documentados, son suficientes para enjuiciar a tales “gerentes”, así como a quienes estuvieron o están con ellos en las juntas directivas de la empresa, ya que los directivos son solidariamente responsables de las decisiones que allí se tomen, a menos que su desacuerdo conste en acta.

2. Corrupción relacionada con la geopolítica

El afán de Hugo Chávez y de su sucesor Maduro ha sido lograr la adhesión de países de la región y del mundo para su torcida ideología. Para ello han utilizado los dineros derivados del petróleo, desvirtuando la misión de PDVSA. Los casos más importantes de este tipo de corrupción han sido:

- La creación, en base a los ingresos petroleros, de una cleptocracia regional mediante la cual Hugo Chávez y Raúl Castro lideraron una pandilla política que pretendió consolidarse indefinidamente en el poder. Este fenómeno aún no ha sido debidamente investigado pero ya hay publicaciones que comienzan a describirlo, ver: https://www.ibiconsultants.net/_pdf/maduros-last-stand-spanish10640.pdf. En este trabajo puede leerse como PDVSA actuó como financista de las campañas presidenciales de compinches amigos en la región. El siguiente párrafo del informe ofrece un ejemplo de este inmenso fraude: *“Los esquemas de venta falsa de petróleo son la base sobre la cual comenzó a funcionar la Empresa Criminal Conjunta Bolivariana. PDVSA es la accionista mayoritaria en varias subsidiarias petroleras de la región, a través de su sucursal PDV Caribe. Esta posee el 60% de ALBA Petróleos en El Salvador y el 51% de Albanisa en Nicaragua. El control de PDVSA sobre cada compañía involucrada en el consorcio del ALBA, permite mover fondos a través de la compañía venezolana hacia sus subsidiarias centroamericanas con facilidad”*. Por esta vía se transfirieron inmensas sumas de dinero hacia los líderes cómplices de Hugo Chávez en la región. Estimado: \$2000 millones
- El envío de petróleo a Cuba, lo cual se lleva a cabo desde 2002, mediante un Convenio entre los dos países, el cual contemplaba múltiples áreas de asistencia mutua. El componente principal de ese convenio fue el envío a Cuba de 53000 barriles diarios de petróleo venezolano, en condiciones económicas tan favorables para Cuba que ello podía considerarse un regalo. Este envío fue aumentado en 2005 a 93.000 barriles diarios, ajustado posteriormente para llegar a unos 100.000 barriles diarios de petróleo. Como “pago” de este petróleo la Cuba castrista envió inicialmente a Venezuela unos 15000 cubanos, identificados como entrenadores deportivos, médicos y paramédicos. Progresivamente esta cantidad de cubanos en Venezuela llegó a ser, según admisión de Chávez, de unas 50.000 personas. Al mismo tiempo las áreas de asesoría y “ayuda” cubana se ampliaron para cubrir documentación, entrenamiento militar, asesorías industriales y mineras

y servicios de inteligencia y seguridad. En paralelo, se comenzaron a crear empresas mixtas cubano-venezolanas para desarrollar diversas actividades, tales como transporte marítimo, construcción, agricultura y otros. Cada año, en las cuentas entre los dos países, Venezuela quedaba debiendo a Cuba por servicios especializados de asesoría. Por ejemplo, en 2007 Venezuela le envió a Cuba petróleo por la cantidad de \$2200 millones y pagó a Cuba por servicios de asesoría la cantidad de \$4100 millones. No existe comprobación alguna de que Cuba pagara a Venezuela por el petróleo recibido. Estimo que el valor de las transferencias de petróleo venezolano a Cuba más el dinero efectivo que el chavismo ha hecho a ese país, sin obtener retribución alguna, monta a unos \$50.000 millones,

ver: <http://lasarmasdecoronel.blogspot.com/2018/01/aspectos-financieros-y-politicos-del.html>. Y hoy sigue llevándose a cabo.

- Las entregas de petróleo subsidiadas a países del Caribe a través de PetroCaribe, con la finalidad de obtener el apoyo político de estos países para la “revolución”. Este convenio data de 2005. Desde ese año hasta hoy Venezuela le ha entregado a esos países unos 370 millones de barriles de petróleo a precios altamente subsidiados, lo cual representa una inyección de unos \$28.000 millones, ver: <https://www.cuentasclarasdigital.org/2019/01/el-pitazo-el-fraude-de-petrocaribe-regimen-de-venezuela-gasto-us28-000-millones-en-lobby-caribeno/>. De esa suma no menos de \$15000 millones fueron objeto de malversación, debido a la corrupción, especialmente en países como Nicaragua, El Salvador, Guyana y Haití. Los principales responsables venezolanos de este inmenso fraude han sido Rafael Ramírez Carreño, Bernardo Álvarez Herrera, Hugo Chávez y Nicolás Maduro, así como las directivas que ha tenido PDVSA durante la vigencia de este fraudulento convenio. En los países receptores de esta “ayuda” hay múltiples corruptos que se han robado o despilfarrado este dinero. Sus nombres incluyen a presidentes de Haití, República Dominicana y líderes de pequeñas islas el Caribe y están mencionados en la prensa internacional ver: <http://lasarmasdecoronel.blogspot.com/2019/03/petrocaribe-un-fraude-chavista-de-30000.html>. Estimado \$30000 millones.

3. Corrupción relacionada con grandes contrataciones fraudulentas.

En 2016 Rafael Ramírez decía, ver: <http://www.noticierodigital.com/2016/03/rafael-ramirez-nadie-me-ha-dicho-nada-de-una-investigacion-en-mi-contratacion/> :*Tengo toda mi gestión [en PDVSA] perfectamente documentada y no sólo eso, sino que estoy profundamente orgulloso de lo que hicimos al frente de la industria petrolera*”. A ello respondí,

ver: <http://lasarmasdecoronel.blogspot.com/2016/03/ayuda-de-memoria-para-rafael-ramirez.html> y <http://lasarmasdecoronel.blogspot.com/2018/08/la-responsabilidad-de-rafael-ramirez-en.html> recordándole algunos grandes contratos que debían ser investigados, entre ellos:

- El contrato por el arrendamiento de la gabarra Aban Pearl y la gran discrepancia entre lo pagado a la empresa intermediaria, Petromarine, y lo recibido por la empresa dueña de la gabarra, Aban Offshore, ver: <http://lasarmasdecoronel.blogspot.com/2012/07/revisiting-aban-pearl-now-with-more.html> y <https://foreignpolicy.com/2012/07/19/corruption-on-a-bolivarian-scale/>. El valor de este contrato era por unos \$1300 millones pero la gabarra se hundió, por lo cual el contrato duró poco tiempo,
- El patrocinio de PDVSA a Pastor Maldonado, lo cual costó a la Nación unos \$300 millones,
- Las relaciones entre la PDVSA de Rafael Ramírez y el corrupto Banco Espirito Santo, de Portugal, en base a las cuales la Nación perdió centenares de millones de dólares. Alek Boyd ha documentado algunas de estas transacciones, ver: <https://infodio.com/150119/luis/ignacio/oberto/derwick/associates/pdvsa>. En esta nota se menciona un pago por 108 millones de euros relacionado con el manejo del Fondo de Ahorros de los Trabajadores. La fuente original dice: *“Outro acordo com o venezuelanos detectado pelo Ministério Público data de 2014, ano em que a ESAF, entidade do grupo BES, passou a gerir, durante seis anos, o fundo de pensões dos trabalhadores da PDVSA, avaliado em 3550 milhões de dólares. O negócio foi adjudicado depois de vários contactos entre o próprio Ricardo Salgado, dois homens fortes do BES Madeira (João Alexandre Silva e Paulo Nacif) e Rafael Ramírez, presidente da empresa e ministro do Petróleo da Venezuela à data”*. Ver: <https://abesd.pt/ricardo-salgado-pagou-106-milhoes-de-euros-a-empresas-publicas-venezuelanas/>
- El contrato por el arrendamiento de las gabarras de PetroSaudi, responsabilidad de Rafael Ramírez y su directiva, ver: <http://lasarmasdecoronel.blogspot.com/2016/03/gabarras-y-corrupcion-en-pdvsa-informe.html>, el cual costó a la Nación más de \$1000 millones, pagados por equipos viejos y eventualmente abandonados.
- Los taladros de perforación de pozos alquilados a empresas de maletín, hecho admitido por el vicepresidente de PDVSA en ese momento, Luis Vierma, en la Asamblea Nacional, ver: <http://www.venezuela.com>. El monto del contrato fue de Bs. 148000 millones, bolívares de 2007. Vierma dijo que había firmado ese contrato a instancias de la Junta Directiva, presidida por Rafael Ramírez.
- Las comisiones que pedía Diego Salazar Carreño a nombre de su primo Rafael Ramírez, según información aparecida en el Wall Street Journal,

ver: <http://lat.wsj.com/articles/SB11146744175770574372804581307973093353768>

- El depósito de \$3 millones hecho por Rafael Ramírez en el Ocean Bank de Florida, ver: <http://noticiasvzla.com/exploto-otro-escandalo-mundial-descubrieron-cuenta-millonaria-en-usa-de-rafael-ramirez-video/>
- Los contratos navieros dados por PDVSA sin licitación a Wilmer Ruperti, los cuales suman centenares de millones de dólares. Otro contrato, por \$138 millones, para remover de Jose el residuo carbonoso derivado de las plantas de mejoramiento de crudos extra pesados de la Faja del Orinoco, llegó en paralelo con el pago que hizo Ruperti de los costos de defensa de los narcosobrinos Flores, ver: <https://maduradas.com/le-dio-con-todo-gustavo-coronel-barrío-el-piso-con-wilmer-ruperti-en-carta-abierta/>
- Los contratos dados a Derwick Associates por más de \$1000 millones, los cuales han sido objeto de numerosas denuncias, incluyendo dos demandas judiciales en USA, ver: <http://alekboyd.blogspot.com/p/derwick-associates.html>, <http://infodio.com/es/150114/demanda-de-otto-reich-contraboliclicos-derwick-associates-expone-nuevos-actores>. Las acusaciones publicadas se basan en que la empresa es solo una intermediaria entre PDVSA y los verdaderos contratistas, derivando comisiones de gran magnitud.
- Otro caso de gran corrupción ha sido la creación de una empresa de servicios petroleros llamada CAMIMPEG, bajo el control del ministro de la Defensa, sin experiencia petrolera alguna, la cual es una vulgar intermediaria entre PDVSA y contratistas de verdad. Este empresa hizo una “alianza estratégica” con otra empresa fantasma, Southern Procurement Services para ejecutar servicios por hasta \$700 millones, contrato que tuvo que ser anulado después por PDVSA , debido a la total incompetencia de la “alianza. Este tipo de locuras le ha costado a la PDVSA de Maduro” y Quevedo centenares de millones de dólares, ver: <http://lasarmasdecoronel.blogspot.com/2017/02/dos-empresas-piratas-contratan-con-una.html>

4. Corrupción relacionada con el lavado de dinero por sus directivos, gerentes y cómplices

Cada día que pasa salen a la luz pública más y más casos de lavado de dinero por los gerentes y directivos miembros de la pandilla de PDVSA, especialmente durante las etapas que van desde Ali Rodríguez Araque hasta Eulogio del Pino, , ver:

<http://infodio.com/180918/rafael/ramirez/andorra/bpa>; <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-45517316>; <https://es.panampost.com/sabrina->

martin/2019/05/20/espana-y-pdvsa-lavado-de-dinero-venezuela/?cn-reloaded=1. La lista de indiciados y/o detenidos incluye a un primo y un hermano de Rafael Ramírez, su principal asistente, Rafael Reiter, así como Nervis Villalobos, Eudomario Carruyo y varios otros ex-gerentes de PDVSA y del Ministerio a cargo de Ramírez Carreño. Las sumas involucradas en este gigantesco fraude sobrepasan los \$2200 millones.

Un aspecto importante de este mega-fraude es el que se relaciona con los seguros de la empresa, ver: <https://www.cuentasclarasdigital.org/2016/06/larogatoria-de-andorra-i-el-misterio-de-los-seguros-de-pdvsa/> . En este informe se dice: *“Una red de 30 personas y 40 empresas conforman el entramado que utilizó Rafael Ramírez Carreño, presidente de Pdvsa durante diez años, para lavar más de dos mil millones de dólares en Banca Privada de Andorra (BPA). Entre los miembros de la red que funcionó entre 2006 y 2012, destacan sus primos Diego Salazar Carreño, Luis Mariano Rodríguez Cabello, José Enrique Luongo Rotundo y el asegurador Omar Farías Luces”*.

5. Corrupción sistémica en las operaciones de la empresa

La presencia de ignorantes y corruptos en la gerencia de PDVSA durante la etapa chavista/madurista no podía tener otro resultado que la aparición de un alto nivel de corrupción sistémica en la empresa, diseminada en todos sus niveles jerárquicos y aspectos operacionales de producción, refinación, transporte y comercialización. Un dramático informe sobre la corrupción en la faja del Orinoco fue escrito por el mismo personal de fiscalización de la empresa y enviado al entonces ministro del sector, Asdrúbal Chávez, ver: <http://sunoticiero.com/gustavo-coronel-aqui-estan-las-pruebas-del-desastre-que-es-la-faja-del-orinoco/>. En este informe se mencionan las contrataciones con empresas allegadas a los gerentes de PDVSA como CUFERCA y CONKOR, esta última ligada a Tareck William Saab, ver: <https://elcooperante.com/carlos-urbano-el-empresario-con-guisos-en-pdvsa-que-financio-concierto-de-maluma/> y <https://maduradas.com/vea-empresa-conkor-ligada-a-tarek-william-saab-habria-recibido-millones-en-contratos-con-odebrecht/>.

Esto es lo que sucede en la faja, donde la operación ha sido puesta en manos de los militares corruptos venezolanos por la vía de CAMIMPEG y por el control total que tiene el presidente y general Manuel Quevedo, control otorgado a este personaje por Nicolás Maduro, el cual le permite hacer todos los cambios y modificaciones a la empresa que se le ocurra. El colapso de la producción ha sido total y ello deberá considerarse como un crimen de

traición a la patria. Las pérdidas para la Nación han sido incalculables, en el rango de miles de millones de dólares, dinero perdido para siempre por culpa de los aprendices de brujo y pandilleros del chavismo/madurismo.

Debemos comenzar por una vigorosa sanción social

El saqueo a PDVSA ha sido inmenso y ha resultado en su destrucción y, sin exageraciones, en la ruina de la Nación. El dinero despilfarrado, robado o dejado de percibir, debido al colapso de la producción generado por la negligencia criminal de la pandilla chavista/madurista derivada de la corrupción o de la incompetencia, puede ser estimado en unos \$400.000 millones, monto que desafía toda imaginación.

Se impone una vigorosa sanción social en contra de esta pandilla. Un Arco o una Pared de la Ignominia debería ser construido en sitio visible de nuestra geografía, el cual represente la antítesis del Arco de Triunfo de París o de la Pared de Vietnam en Washington, donde figuren los miembros de las juntas directivas de la etapa chavista (OJO: con excepción de las de Roberto Mandini y Guaicaipuro Lameda), así como los contratistas de la PDVSA roja que han sido beneficiados indebidamente por la obtención de contratos suscritos de manera irregular, los líderes políticos que hicieron posible este horroroso crimen, los gerentes medios incompetentes o quienes han resultado incurso en delitos de corrupción, los líderes extranjeros que se han beneficiado del dinero de PDVSA, los lavadores de dinero y otros notorios cómplices del desastre. Allí veríamos nombres como los de Hugo Chávez Frías, Nicolás Maduro Moros, Rafael Ramírez Carreño, Ali Rodríguez Araque, Eulogio del Pino, Manuel Quevedo, Nélon Martínez, Asdrúbal Chávez, Nervis Villalobos, Diego Salazar Carreño, Rafael Reiter, Orlando Chacín, Pedro León, José Luis Paradas, Roberto Rincón, Abraham Shiera, Wilmer Rupperti, Daniel Ortega, Raúl Castro, José M. Zelaya, Francisco Convit Guruceaga, los bolichicos, los relacionados con la gabarra Aban Pearl y los intermediarios en la venta de equipos eléctricos a PDVSA, Ibrahim Ortega, Carmelo Urdaneta, Mathias Krull, Raúl Gorrín y varios centenares más asociados con el desastre. Enfatizo que quienes figuren allí no serían solamente los ladrones convictos sino también quienes han tomado las decisiones que han resultado en la tragedia de PDVSA. La corrupción no es solo robar dinero sino tomar decisiones que favorezcan a grupos amigos o familiares en perjuicio de la Nación o, como es el caso de los cleptócratas de la región que recibieron dinero o petróleo a través de PetroCaribe, ALBA o en maletines llevados a mano por corruptos funcionarios de PDVSA.

CAPÍTULO XII

GENTE DEL PETRÓLEO: SU PRÓXIMA CITA CON LA HISTORIA

La Gente del Petróleo ya ha tenido dos grandes citas con la historia y se prepara para una tercera cita. Las dos primeras han sido (1), la reunión de 400 técnicos y gerentes de la industria petrolera con el Presidente Carlos Andrés Pérez en Miraflores en Enero de 1974, en pleno debate sobre el curso que tomaría la nacionalización (Estatización) de la industria petrolera, ver capítulo VI y (2), la participación en la huelga general de 2003-2003, en defensa del profesionalismo y del apoliticismo en la industria petrolera.

LA SEGUNDA CITA

La segunda cita de la Gente del Petróleo con la historia se presentó en los años 2002-2003, cuando el Presidente Hugo Chávez Frías, por admisión propia (oír su discurso en la Asamblea Nacional, del 15 de Enero de 2004, mencionado en: <http://lasarmasdecoronel.blogspot.com/2009/12/pdvsa-en-2002-violacion-protestas.html>) nombró a un presidente de PDVSA - Gastón Parra – quien era un enemigo declarado de los gerentes y técnicos venezolanos de la industria y desconocía tanto la complejidad de la industria petrolera como el escenario mundial en el cual PDVSA debía actuar. Esta designación, declaró Chávez, tuvo como objetivo provocar una reacción de los gerentes y técnicos y poder así echarle mano a la empresa.

La Gente del Petróleo reaccionó en contra de esa designación que llevaba a la politización y degradación de la empresa. Se rebelaron en contra de esa designación y ello llevó a una conmoción nacional. Al extenderse la protesta de la Gente del Petróleo a los diversos sectores de la Sociedad Civil se produjo una manifestación popular como nunca antes se había visto en Venezuela. Una marcha gigantesca que partió del este de la ciudad hacia el centro produjo una reacción violenta por parte de Chávez, la cual produjo muertes de manifestantes y una cadena de eventos que llevó a la Fuerza Armada a pedirle la renuncia a Chávez, lo cual fue aceptado por Chávez, según le comunicó al país en cadena televisiva nacional el General Lucas Rincón. La torpeza militar llevó al regreso de Chávez al poder de la mano del General Raúl Baduél. Como resultado de este evento el régimen de Chávez despidió a unos 22000 técnicos y gerentes, iniciando así el desmantelamiento de la empresa, la cual llegó a tener 150.000 empleados y ha visto caer su producción a la quinta parte de la que tenía la empresa en 1998.

La postura de la Gente del Petróleo en esos eventos fue cónsona con su lealtad a la institución. Se trató de una protesta eminentemente institucional, la cual llevó a la pérdida de sus carreras profesionales dentro de la empresa. La Gente del Petróleo pagó un altísimo precio por su postura honesta. Perdieron empleos, hogares, carreras, futuros y tranquilidad familiar. Muchos de ellos tuvieron que irse del país, acosados por las huestes de Chávez y han sido objeto de absurdas represalias y multas millonarias que carecen de toda validez legal. El despido de la Gente del Petróleo por parte de Chávez y la llegada de una serie de presidentes y directivos corruptos e ignorantes ha llevado a PDVSA a la quiebra operacional y financiera.

Mucha de esa Gente del Petróleo despedida hace 16 años está hoy en el exterior y se ha creado una nueva vida en diversos países del mundo. Un alto porcentaje de esa diáspora no regresará al país. Otros miembros del grupo han llegado ya a la edad del retiro y no podrán hacer aportes directos a la futura industria petrolera venezolana. Otros, en Venezuela o en el exterior, aún esperan la oportunidad del regreso. Para la Gente del Petróleo se acerca, más y más, el momento de su Tercera Cita con la historia.

LA TERCERA CITA

En medio de la inmensa tragedia venezolana, la cual nos ha afectado a todos, jóvenes y viejos, quienes se fueron y quienes han permanecido en el país, se vislumbra claramente la llegada del día en el cual la pesadilla chavista/madurista habrá terminado y comenzará la larga y penosa tarea de reconstruir material y espiritualmente el arruinado país que es hoy Venezuela. Además de ser ciudadanos integrales y de requerirse su aporte para las labores cívicas más diversas, la colaboración directa de la Gente del Petróleo será necesaria para llevar a cabo la tarea de recolectar los pedazos del *Humpty Dumpty* petrolero y tratar de reconstruirlo, venciendo la tentación de repetir los errores del pasado. Esta nueva cita con la historia requerirá de la misma decisión y empeño que la Gente del Petróleo mostró cuando el debate sobre nacionalización y cuando debió rebelarse en contra del plan de Chávez de tomar el control revolucionario de la industria.

Como el mosquito que vuela alrededor del elefante la Gente del Petróleo observa la situación de la Industria Petrolera Nacional y piensa: “Yo sé lo que hay que hacer pero, ¿por dónde comienzo?” Lo que se ve es dramático: campos petroleros descuidados, equipos y oleoductos corroídos bajo el sol, estatuas de Chávez arrumbadas en los pasillos de los edificios, casas abandonadas, taladros inactivos, tanques de agua o petróleo sucios y sin tapas, carreteras abrumadas por la maleza circundante, vendedores de petróleo que no tienen producto que vender, geólogos que no exploran, ingenieros que no

completan pozos, refinadores que ven con impotencia o indiferencia la plantas operando a un 20-30% de su capacidad instalada, gerentes contrabandistas de gasolina y rateros de alto vuelo, contratistas cómplices, ex-presidentes de la empresa estatal fugados con millones de dólares robados y con aspiraciones presidenciales, militares dueños de compañías de servicio fantasmas que saquean lo poco que queda por saquear, gerentes que se endeudan con los rusos, los chinos y los japoneses para regalarle petróleo a Cuba, a Nicaragua, a Bolivia, bolichicos y banqueros, todos en una criminal conspiración para exprimir hasta la última gota de petróleo de la Nación para su beneficio. La ruina física que encontrará la Gente del Petróleo a su regreso es inmensa pero peor aún es la ruina moral generada por quienes han usurpado el lugar de la Gente del Petróleo, desde Ciavaldini hasta Tareck El Aissami, muchos de ellos gozando impunemente de sus riquezas mal habidas.

Como sucedió en el pasado no tenemos dudas de que la Gente del Petróleo estará a la altura de su responsabilidad ciudadana en lo que tiene que ver con esta inmensa nueva tarea. En realidad, ya ha comenzado a actuar. Existen al menos una media docena de planes bastante detallados para guiar las diferentes etapas de la reconstrucción y rehabilitación de la IPN. Hay, por supuesto, diferencias de apreciación sobre el tiempo y los niveles de inversión que serán necesarios para ver la producción petrolera venezolana al mismo nivel de la etapa pre-chavista, pero pensamos que estas diferencias se resolverán sobre la marcha, a medida que se vaya revelando ante los ojos de la Gente del Petróleo la verdadera situación operacional, gerencial y financiera de la industria petrolera nacional.

Existe una significativa convergencia de criterios sobre los pasos que hay que dar, un primer paso de diagnóstico y recuperación de confianza, un segundo paso – en paralelo con el primero - de estabilización de la producción y un tercer paso de aumento progresivo de la producción.

Quizás el punto fundamental de decisión para el futuro de la IPN será el concerniente al modelo de gestión que se vaya a implantar. Allí hay consensos parciales como los que existen sobre una amplia participación del sector privado y sobre la creación de una agencia reguladora de los hidrocarburos que negocie, supervise y regule las contrataciones que la Nación haga con empresas privadas para el desarrollo del sector petrolero.

Sobre lo que habrá más discusión es si el país debe o no tener una empresa estatal de petróleo, habida cuenta de la experiencia que la Nación ha tenido con PDVSA durante sus 44 años de vida. Consideramos que lo que se decida sobre este punto determinará el éxito o el fracaso de esta nueva etapa. La Gente del Petróleo está llamada a dar su aporte sobre este tema con el mismo

sentido de responsabilidad ciudadana que mostró durante sus citas anteriores con la historia.

¿DEBE TENER VENEZUELA UNA EMPRESA PETROLERA ESTATAL?

La nacionalización (estatización) de la industria petrolera venezolana fue un acto político, de contenido esencialmente nacionalista, una manera de simbolizar la voluntad del país de controlar la industria que generaba los mayores ingresos y determinaba, en muchos sentidos, si la nación disfrutaría una bonanza o sufriría penuria económica y social. El mundo político tenía, además, un objetivo adicional, la consolidación de una filosofía estatista que permitiría concentrar todo el poder político y financiero en manos del gobierno. Para llevar a cabo esa toma del control total de la industria el gobierno de turno aprovechó las circunstancias geopolíticas del momento, la manera como los países del Oriente medio habían dado pasos para el control de su petróleo y como esos eventos que comenzaron en Libia a principios de la década de los 70 habían generado un deseo de imitación nacionalista en Venezuela. Con gran fervor popular Carlos Andrés Pérez llevó a cabo el proceso nacionalizador.

Durante algunos años la decisión pareció haber sido acertada puesto que PDVSA, la empresa estatal, se convirtió en una de las principales empresas petroleras del mundo, gracias a la importancia de sus recursos y a la existencia de una gerencia y plantel técnico muy profesional. Sin embargo, ese mismo éxito le fue dando al mundo político la errónea impresión que el petróleo no era tan complicado de manejar, la cual lo llevó a opinar con más y más osadía sobre los asuntos de la empresa. Algunos líderes de los partidos mayoritarios, como Gonzalo Barrios, comenzaron a decir que los gerentes petroleros ganaban mucho dinero. La extrema izquierda arreció sus críticas, tratando de desprestigiar la gerencia profesional de la industria. El Dr. Pérez Alfonzo criticó la actuación de PDVSA diciendo que la nacionalización había sido “chucuta”, ya que PDVSA había firmado contratos de tecnología y comercialización con las empresas ex –concesionarias que eran inconvenientes. Se modificaron los reglamentos de PDVSA para acortar los períodos de los directores de PDVSA y sus nombramientos se hicieron cada vez más politizados, al basarse en la identificación de los designados con el partido que estuviese en el gobierno. Se llegó, durante la presidencia de Luis Herrera, a quitarle a PDVSA su Fondo de Financiamiento, acto que marcó el principio del fin de la independencia de acción de la empresa, al necesitar su directiva entrar a negociar con el gobierno su presupuesto.

La historia de PDVSA revela como, aún con las mejores intenciones y la mejor gerencia profesional, una empresa del estado en Venezuela llega inevitablemente a ser objeto de intervención política por parte de los gobiernos de turno y como esa intervención genera un progresivo deterioro de su eficiencia. Ya para fines de siglo la eficiencia de PDVSA no estaba al mismo nivel de sus principales competidoras en el mercado internacional, como lo demuestran los estudios llevados a cabo en esa etapa por consultoras internacionales. Estos estudios advirtieron del excesivo número de empleados y la necesidad de terminar con el sistema de tres empresas operadoras bajo la sombrilla de la Casa Matriz que había sido tan exitoso en muchos sentidos, al mantener un nivel de competencia controlada en la organización y una manera de comparar resultados. Esto condujo a la empresa única puesto que, para todo efecto práctico, el concepto de unidades de negocios que reemplazó a las tres operadoras, se convirtió en equivalente de departamentos de operación.

La empresa única estatal ha fracasado en todos los países donde ha sido instalada, menos en aquellas como ARAMCO o ECOPETROL, donde la empresa ha sido parcialmente privatizada a nivel operativo y gerencial. Quizás una continuación de los regímenes democráticos después de 1998 hubiese demorado este proceso de deterioro que ya había comenzado, pero la llegada de Hugo Chávez al poder llevó rápidamente a PDVSA a la ruina, al convertirla en una empresa llamada “social”, es decir, en una quincalla distribuidora de pollo e involucrada en asuntos fuera del negocio petrolero medular. Aberración que llevó a una explosión de corrupción y prostitución gerencial como nunca se había visto en Venezuela.

La trágica experiencia de PDVSA muestra que el estado no tiene por qué, ni debe, participar en la operación de una empresa petrolera. El petróleo no es una industria estratégica, solo lo es – como bien dice Diego Bautista Urbaneja - la educación, o la salud, o la infraestructura física del país. Todo lo demás requiere de una decisiva participación del sector privado, la cual puede ser perfectamente supervisada y regulada por el estado, sin que deba existir una participación financiera u operacional directa de su parte. Si esto no se comprende y si el país insiste en aferrarse a los clichés nacionalistas y a los mitos estatistas que nos han llevado al fracaso, estaríamos repitiendo la tragedia y condenaríamos al país a permanecer indefinidamente en el atraso y en la mediocridad.