Julio 2018

**Los grandes desafíos de la nueva dirección petrolera venezolana**

**Por: Eduardo J. Betancourt\***

La nueva dirección petrolera venezolana, que sustituirá a la dirección actual el día D+1, enfrentará desafíos inmensamente superiores a los que en su momento enfrentó la anterior dirección petrolera, en el momento de la nacionalización. Entre los más grandes estarán:

1. El desafío estratégico: Establecer el rumbo estratégico de la industria para optimizar la ventana de oportunidad que aún queda para los hidrocarburos de Venezuela
2. El desafío competitivo: Lograr una excelencia operacional, que incluya la formación de las generaciones de relevo, técnicamente competentes y con una sólida cultura organizacional de ética, responsabilidad y excelencia, para ser capaces de competir a nivel mundial.
3. El desafío comunicacional: Comunicar, y lograr un consenso, en la opinión pública y en los actores relevantes de la política y la sociedad civil, sobre la realidad petrolera de Venezuela y las acciones a seguir.

**DEL 1º DE ENERO DE 1976 AL DÍA D+1**

El 1º de enero de 1976 la industria petrolera amaneció en manos de venezolanos. En ese momento se consideró el mayor desafío, para la dirección petrolera, construir una industria de clase mundial, que pudiera estar a la altura de las grandes corporaciones de esa época. En el transcurso de los siguientes 25 años se demostró que eso era posible y PDVSA pasó a ser una de las empresas más eficientes e importantes del mundo.

Los últimos 15 años se han caracterizado por una sistemática destrucción institucional, de la cual probablemente estamos viendo la punta del iceberg, pero cuya magnitud puede ser más grande de lo que ahora mismo podemos apreciar.

En 1976 ocurrió una transición suave. La mayoría del personal clave en las operadoras ya era venezolano. El Colegio de Ingenieros de Venezuela, por muchos años, amparado en la ley del ejercicio de la profesión y bajo el liderazgo del siempre recordado Arévalo Reyes, había desarrollado una campaña de "venezolanización" progresiva de los cargos técnicos, presionando a las empresas trasnacionales a sustituir sus técnicos extranjeros por técnicos venezolanos debidamente adiestrados, partiendo desde la base hasta llegar a los más altos niveles, por lo que estábamos preparados para manejar operacionalmente y con eficiencia las empresas operadoras.

Quedaba la incógnita de cómo sería nuestra capacidad para establecer el rumbo de la industria. Esa incógnita tenía varios componentes, entre los más importantes: ¿Tendría el personal directivo las competencias para dirigir estratégicamente la Industria y obtener un posicionamiento mundial, en un entorno tan competitivo como el petrolero? ¿Podríamos mantener una cultura de meritocracia, eficiencia y mejora continua, como la que habíamos heredado de las trasnacionales? ¿Resistiría la Industria la tentación de la injerencia política con fines partidistas, como había ocurrido en la mayoría de las empresas del Estado? ¿Podríamos retener y desarrollar el talento venezolano en el área petrolera?

Recordemos que la industria petrolera en Venezuela venía de una contracción de gastos y personal desde el año 58 hasta el 76, producto de la política establecida por los gobiernos democráticos de "no más concesiones". Por lo tanto, para las empresas trasnacionales su horizonte de vida era entre 25 años y 40 años, ya que las primeras concesiones expiraban en 1983. Eso propiciaba una política de explotación al máximo de lo ya existente, abandono por la exploración de nuevos yacimientos, restricción en la inversión para nuevos proyectos y realización del mantenimiento indispensable a las instalaciones. Para 1976 las empresas transnacionales habían reducido sustancialmente el personal a menos de la mitad de lo que era en 1958, como parte de la reducción de costos y optimización de ganancias.

La industria nacionalizada, que nacía en el año 76, no tenía restricciones en cuanto a horizontes en el tiempo, y enfrentaba el desafío de desarrollar una planificación a largo plazo que comprendiera la restitución de la capacidad de exploración, para incrementar nuestras reservas, elevar el mantenimiento de las instalaciones a un nivel óptimo, desarrollar nuestra capacidad de investigación, comercialización y planificación a largo plazo, que las trasnacionales mantenían, en su mayor parte, en sus casas matrices, y establecer un sistema efectivo de formación y desarrollo del personal, para garantizar las generaciones de relevo. Una preocupación fundamental era el acceso a, y la transferencia de, la tecnología y la formación de personal, para lo cual se firmaron convenios de apoyo tecnológico con las antiguas trasnacionales, que se mantuvieron vigentes hasta cuatro años después de la nacionalización. También se establecieron convenios de comercialización.

La nacionalización permitió el acceso de una gran cantidad de venezolanos a puestos ejecutivos, a los que difícilmente podrían haber llegado bajo las trasnacionales, al menos en la cantidad en que llegaron. Estos venezolanos demostraron tener un gran talento y capacidad de aprendizaje, lo que permitió a PDVSA alcanzar una posición reconocida a nivel mundial. Este capital humano fue totalmente desperdiciado, con los despidos del año 2003, y aprovechado por otros países que le dieron acogida de inmediato.

En la reestructuración de la Industria, organizacionalmente se adoptó un modelo que mostró sus virtudes en la práctica y contribuyó al éxito de PDVSA. Este modelo estuvo basado en el establecimiento de tres niveles de decisión y acción, con roles diferentes y complementarios:

**MEM**: ente que establecía las políticas y lineamientos de la industria, se relacionaba con el sector político, Congreso y Ejecutivo fundamentalmente, y representaba al accionista en las asambleas. Su función principal era establecer las políticas y lineamientos macro de la Industria.

**PDVSA**: Holding de empresas petroleras que actuaba como un intermediario entre el gobierno y las empresas operadoras. Además de servir como un "amortiguador" entre el sector político y el técnico, su función principal era la de planificar estratégicamente la Industria para optimizar beneficios y recursos, incluyendo los humanos, canalizar e integrar las iniciativas de las operadoras, desarrollar y mantener una cultura organizacional común basada en la meritocracia y la eficiencia, proveer recursos y controlar los resultados, y rendir cuentas al poder nacional.

**Operadoras**: encargadas de las operaciones en sus respectivas áreas, con una gran autonomía y flexibilidad. Su función principal era la de planificar sus respectivas áreas, proponer sus planes a PDVSA y ejecutar los planes una vez aprobados. Rendían cuentas a la Casa Matriz y a la vez formaban el personal de relevo dentro de la Industria. Para mantener la eficiencia operacional se estableció que fueran varias, para que compitieran entre sí, en ausencia de una competencia externa.

En todos estos años PDVSA desarrolló, en lo externo, una estrategia de internacionalización, adquiriendo empresas clave en el exterior, para asegurar mercados, y en lo interno, realizando una fusión varias de las filiales operadoras, hasta llegar a tres grandes y una apertura a la participación de empresas internacionales para atraer capitales y tecnología, en el desarrollo de áreas que PDVSA no podía atender sola, por falta de recursos. De esta manera se crearon primero asociaciones estratégicas y luego empresas mixtas, que hasta hace poco generaban la mitad de la producción petrolera de Venezuela y probablemente hoy en día representan las dos terceras partes de la misma. Igualmente se crearon empresas de apoyo en áreas clave, tales como Intevep para el desarrollo de la tecnología, CIED como universidad corporativa y Bariven para la adquisición de bienes en el exterior. Con la reestructuración realizada en el gobierno del presidente Caldera, se unificó el Holding con las operaciones, desapareciendo las tres grandes filiales, suprimiendo importantes mecanismos de rendición de cuentas y control, y de separación de la función coordinadora y de planificación, de la función operacional.

Finalmente durante el gobierno del presidente Chávez se fusionó la figura del presidente de PDVSA con la del ministro, eliminando todo tipo de control, propiciando la partidización de la Industria, expulsando, e incluso cerrándole las puertas de trabajo en empresas privadas conexas con la Industria, a más de 20,000 de sus mejores técnicos y directivos, destruyendo la cultura organizacional que había sido el pilar del éxito de la Industria, permitiendo una corrupción descarada y eliminando gran parte de las empresas privadas de apoyo a la Industria, además de vender o comprometer financieramente las empresas en el exterior, sin mencionar el inmenso crecimiento del personal y la creación de empresas, para ejecutar tareas que nada tienen que ver con la misión original de PDVSA.

**LAS NUEVAS REALIDADES**

Quienes quieran que sean los que tomen las riendas de la industria petrolera venezolana, el día D+1, deberán enfrentar dos tipos de realidades, cada una de ellas con extraordinarios desafíos: la realidad externa de la Industria y la realidad interna de Venezuela.

**La realidad externa de la Industria**

Durante los últimos 15 años han ocurrido importantes cambios en la industria petrolera mundial: la pérdida de cuotas de mercado por parte de la OPEP, el resurgimiento de los Estados Unidos como productor de petróleo (gracias al “fracking”) y gas, la caída de los precios del petróleo, los avances tecnológicos especialmente en las áreas de las telecomunicaciones, inteligencia artificial e IoT (Internet of Things), el desarrollo económico de nuevas fuentes de energía, el incremento de la eficiencia en la utilización de la energía, especialmente en el área de transporte y energía eléctrica, la concientización del vínculo entre el calentamiento global y las emisiones de gases contaminantes, especialmente el dióxido de carbono (CO2), y el acuerdo de Paris entre la mayoría de los países, incluyendo las grandes potencias mundiales (aún cuando el presidente Trump anunció su retiro del mismo), para limitar estas emisiones, y no menos importante, el surgimiento de las nuevas generaciones de jóvenes, dentro de una era digital, con nuevas concepciones e intereses.

Estas nuevas realidades han producido, en la industria petrolera mundial, un cambio en la percepción de la realidad energética. Las Naciones Unidas se han propuesto 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que se pueden resumir en tres objetivos fundamentales: eliminar la pobreza, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y controlar el cambio climático, para alcanzar un desarrollo sustentable. Para lograr los dos primeros, se necesita energía. Para lograr el tercero se necesita reducir los gases de efecto invernadero. El equilibrio entre la producción de energía para elevar el nivel de vida y la contaminación ambiental, es vital para el futuro.

Los requerimientos de energía, para las naciones, generalmente se miden en gigajoules. Para tener una idea de lo que esto significa, en una nación altamente desarrollada como los Estados Unidos, el consumo promedio es de 300 gigajoules por persona por año. En Europa y Japón oscila entre los 150 y 175 gigajoules por persona, por año. En la mayoría de los países latinoamericanos está alrededor de 50 a 70 y en muchos países africanos por debajo de los 50. Se estima que para alcanzar un nivel de vida decente se requieren alrededor de 100 gigajoules por persona, por año. Con el crecimiento poblacional, para alcanzar estas metas de desarrollo sustentable, para finales del siglo se necesitaría un consumo energético el doble del actual.

El problema reside en que si tomamos las cifras del 2016, el 32% de esa energía venía del petróleo, el 27% del carbón, el 22% del gas natural, el 5% de generación nuclear, el 9% de bioenergía y apenas un 2% provenía de la energía solar y eólica. En cuanto a las emisiones contaminantes se estima que el 46% del CO2 provienen del carbón, el 34% del petróleo y el 20% del gas natural. Este ritmo de emisiones está alcanzando niveles peligrosos para la subsistencia en el planeta tierra. De allí que el acuerdo de París comprometió a la mayor parte de las naciones del mundo a lograr un control del CO2 que permitiera limitar el aumento de la temperatura muy por debajo de los 2 °C, respecto a los niveles pre industrialización. Para lograrlo se requieren dos cosas: hacer un cambio a energías más limpias y lograr un incremento en la captura y almacenamiento del CO2 (para lo cual existen diversas tecnologías). La meta es lograr lo que se conoce como "net-Zero emissions”, es decir un equilibrio entre lo que se emite y lo que se captura y almacena de CO2, y eso hay que hacerlo hacia la segunda mitad del presente siglo.

**El futuro del petróleo: Cuáles son los escenarios**

Las grandes empresas modernas utilizan la técnica de planificación por escenarios para tener una mejor idea de cuales acciones tomar y cuándo cambiar el rumbo. La pionera de ellas fue la Shell. Los escenarios describen posibles historias de futuros diversos (generalmente dos extremos) a largo plazo. No son un pronóstico, ni una prescripción. No dicen lo que ocurrirá, pero si lo que podría ocurrir y de esta manera le permite a las grandes empresas identificar mejores vías de acción. Los últimos escenarios producidos por Shell, denominados "Oceans y Mountains” datan del 2013 y examinan cual podría ser el posible futuro del petróleo hacia finales del siglo. No obstante, a raíz del Acuerdo de París, en el 2016 la Shell elaboró un tercer escenario denominado "Sky”. En este escenario se cumpliría con dicho acuerdo, y para lograr limitar el incremento de temperatura a 1. 5 °C, por encima del nivel pre industrial, se requeriría alcanzar la meta de “net-Zero emissions” alrededor del año 2070. En este escenario ideal, todavía el petróleo contribuiría con el 10% de la energía (comparado con el 32% antes mencionado) y el gas con el 6% (comparado con el 22% anterior), bajando el carbón del 27% al 6% y subiendo la energía solar del 1% al 32%, la eólica del 1% al 13%, la nuclear del 5% al 11% y la bioenergía del 9% al 14% (el resto lo ocupan otras energías).

Esto plantea el problema energético de una manera diferente, como lo señala Yerguin. A comienzos de este siglo todavía se pensaba que el petróleo se nos agotaría y nos preguntábamos cuándo. La pregunta ha cambiado. Ahora es: hasta cuándo lo seguiremos usando. Ya no se habla de "peak oil" sino de "peak demand". Es lógico que las grandes empresas petroleras comiencen a hacer un cambio de petróleo a gas natural menos contaminante, y prefieran los proyectos de fácil acceso, como el "fracking”, a proyectos complejos y costosos como la perforación costa fuera profunda. En cualquier caso, al menos en lo que queda de siglo habrá lugar para una industria petrolera, sólo que será mucho más competitiva y probablemente menos rentable. Eso plantea un segundo desafío a nivel mundial, como es la forma de estructurar esa industria para que sea ágil y eficiente.

**El futuro de las empresas petroleras: cómo estarán organizadas y cómo será su funcionamiento**

La forma de organizar las empresas petroleras ha variado mucho en los últimos 20 años. El cambio tecnológico experimentado en toda la sociedad, también ha repercutido en la Industria. La influencia de la informática y las telecomunicaciones ha cambiado muchas de las formas de operación. Las grandes empresas ya no pueden darse el lujo de poseer complejas organizaciones con funciones altamente centralizadas. La caída de los precios del petróleo aceleró la reestructuración de los modelos organizacionales, para hacerlos más eficientes Más aún, quedó demostrado que no eran necesarias las antiguas estructuras.

Empresas de consultoría organizacional, como McKinsey *(“The oil and gas organization of the future”)*, opinan que hoy en día, y hacia el futuro, las empresas van evolucionando hacia organizaciones "ágiles" capaces de adaptarse rápidamente a condiciones cambiantes, con competencias diversas y equipos multifuncionales reajustables, pero con una columna vertebral estable soportada por una cultura organizacional basada en valores, confiabilidad y eficiencia. Los modelos de negocio deberán ajustarse al tipo de operaciones realizadas y a las demandas del entorno, y podrán ser diferentes, por ejemplo, en operaciones de aguas profundas a los de producción convencional.

Organizacionalmente hay que emigrar hacia estructuras descentralizadas formadas por equipos de trabajo fluidos y flexibles, fácilmente reajustables dependiendo de los requerimientos del entorno, donde es más importante el resultado del equipo que el desempeño individual del puesto. La organización "horizontal", basada en la gestión por procesos, ha venido sustituyendo la vieja organización "vertical", basada en la jerarquía, el organigrama y en la descripción de los puestos de trabajo. Los procesos de trabajo determinan los "roles" que hay que cumplir dentro de la organización y los "puestos" son flexibles, dependiendo de la cantidad de roles que pueda asumir cada miembro de un equipo, con base en sus competencias y en su disponibilidad de tiempo.

El adiestramiento requerido para desempeñar un "rol" es determinado por los procesos de trabajo y gran parte del adiestramiento es propuesto por el propio empleado, de acuerdo a sus aspiraciones de carrera en el futuro. Asimismo gran parte de la planificación de carrera se hace mediante la petición de los propios empleados a llenar los "puestos" vacantes (“job posting”). El adiestramiento de equipo tiene un fuerte componente de técnicas de análisis de problemas y toma de decisiones, para garantizar dinamismo, eficiencia y eficacia. La función directiva requiere líderes capaces de trabajar en equipo, tener pensamiento estratégico a largo plazo, creatividad e innovación, sentido de realidad, resiliencia, perseverancia y una gran dosis de inteligencia emocional, para manejar el entorno y la realidad interna de la empresa. El liderazgo es un "rol", no un título, fundamentado, más que en la jerarquía, en la capacidad de coordinar equipos de trabajo, capaces de extraer lo mejor del talento humano disponible en la organización para obtener los resultados requeridos.

**La realidad interna de Venezuela**

El día D+1 los encargados de la dirección de la Industria enfrentarán tres desafíos fundamentales: el desafío estratégico, es decir, qué rumbo establecer en materia petrolera para sacar el mayor provecho posible de los hidrocarburos para el desarrollo del país, el desafío de la competitividad, es decir, cómo lograr una Industria eficiente, flexible y ágil, para lograr la mayor productividad y competitividad posible, y el desafío comunicacional para explicar y lograr el apoyo de la opinión pública y de los actores relevantes de la sociedad política y civil, en las acciones que hay que emprender. Para enfrentar esos desafíos, esos directivos deberán conocer y entender a la realidad petrolera de Venezuela, en el contexto internacional e interno, y establecer el orden de prioridades en la toma de decisiones en materia petrolera. ¿De qué información dispondrán? ¿Cuáles serán los problemas más urgentes y más importantes que deberán abordar de inmediato? ¿Con qué recursos contarán? ¿Qué grado de cohesión tendrán, como equipo, para una toma dinámica, ágil y asertiva de decisiones? ¿Qué apoyo político y de la sociedad civil habrá para ejecutar esas decisiones?

Las respuestas a estas interrogantes dependerán del tiempo que se disponga entre este momento y el día D+1, y de las acciones que logremos coordinar, los sectores democráticos, antes de ese día. También dependerá de si es posible lograr una transición suave, o por el contrario ocurrirá un cambio abrupto.

**Los escenarios de transición**

El escenario ideal es cuando, como en el caso de la nacionalización, ocurre una transición suave, que permita una amplia discusión y lograr un consenso entre los actores fundamentales del cambio, antes del inicio del mismo. No obstante, las acciones demostradas por el actual gobierno parecen indicar que el escenario de transición abrupta cobra cada vez mayores posibilidades. Para prepararse para ese escenario es importante que la discusión sobre una industria, que es el eje fundamental de la vida económica de Venezuela, se dé de inmediato.

**LOS GRANDES DESAFÍOS**

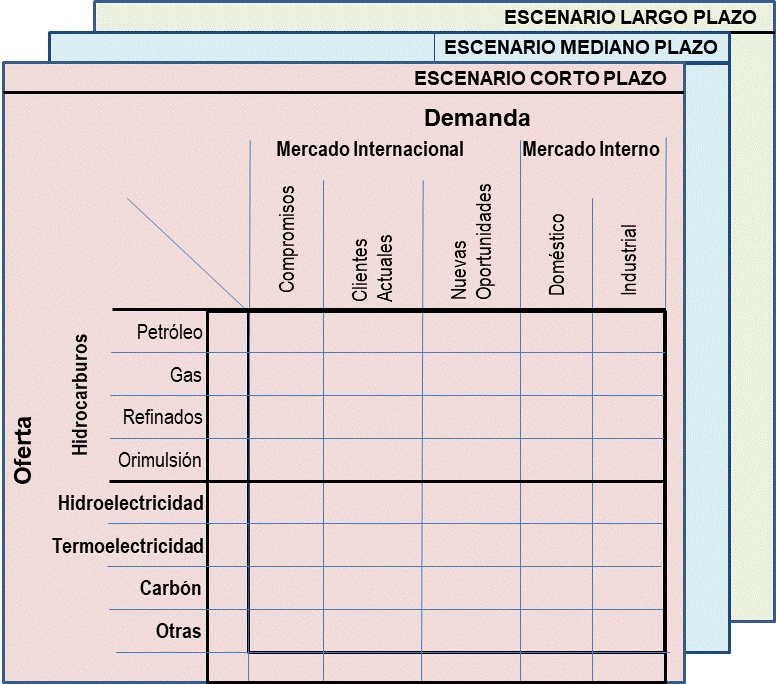
1. **El desafío estratégico: Establecer el rumbo estratégico de la industria para optimizar la ventana de oportunidad que aún queda para los hidrocarburos de Venezuela**

Desarrollar la industria petrolera no es un fin en sí mismo, es un medio para alcanzar fines superiores, como lo son, por ejemplo, los acordados por la comunidad de naciones: eliminar la pobreza, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y controlar el cambio climático, para alcanzar un desarrollo sustentable.

**El análisis estratégico del mediano y largo plazo determina la mejor estrategia del corto plazo**

Por su naturaleza, la industria petrolera requiere no sólo de grandes inversiones para poder aumentar el potencial de producción y refinación, sino de un tiempo relativamente largo para la ejecución de los proyectos. La tecnología, los factores geopolíticos de las diversas regiones, la opinión pública, los gobiernos e incluso los fenómenos naturales, tienen una fuerte influencia en cuanto a su desarrollo. De allí la importancia del análisis estratégico a mediano y largo plazo antes de decidir las estrategias a corto plazo. Ese análisis debe hacerse antes del día D +1. Cuando llega el tiempo de acción, el tiempo de planificación se agota. De una forma simplificada, el mayor desafío estratégico que enfrentará la dirección de la Industria será la optimización de la matriz energética nacional, a corto, mediano y largo plazo.

**¿Qué es la matriz energética nacional?**

En un país monoproductor, como el caso de Venezuela, donde la producción nacional diferente del petróleo ha sufrido un proceso sistemático de destrucción, probablemente los hidrocarburos representarán, el día D +1, la mayor (y probablemente la única) fuente importante de ingreso de divisas, diferente de los préstamos extranjeros, al menos en los próximos dos años. Paradójicamente, internamente también se requerirá parte de esos hidrocarburos, tanto para satisfacer las necesidades de la población, especialmente en lo concerniente a transporte, electricidad y gas, como para la recuperación y el desarrollo industrial, que permita crear fuentes de trabajo y la producción de bienes y servicios, para el consumo interno y para las exportaciones. En otras palabras, si llevamos esto a una matriz, tendremos un eje constituido por la demanda de energía, donde se plasmen las oportunidades de exportación, para la obtención de divisas, y las necesidades del país, para resolver la actual crisis humanitaria y para su desarrollo.

¿De dónde provendrá esa energía? Eso nos lleva al otro eje de la matriz, el de la oferta. Allí se ubican todas las fuentes de energía que dispone el país, principalmente hidrocarburos, energía hidroeléctrica, termoeléctrica y el carbón.

Cuando se elabora esta matriz para el corto, mediano y largo plazo (2-5-10 años), podemos comparar la oferta con la demanda, con base en las ventajas competitivas de cada fuente de energía, y tomar decisiones acerca de qué producir, que vender y a quién vendérselo. El objetivo estratégico es lograr el mejor uso de cada fuente de energía (como dicen los americanos "the highest and best use"), enmarcado en el desarrollo nacional.

Por supuesto, esto es más fácil decirlo que hacerlo. Con la opacidad y el desorden imperante en la actual industria petrolera, se dificulta el acceso a la data acerca de su situación real. Por otra parte, el mercado petrolero internacional es sumamente cambiante. Como no podemos adivinar el futuro es conveniente elaborar escenarios y evaluar los posibles cursos de acción en cada uno, y estar preparados para modificarlos de acuerdo a los cambios en el entorno. No obstante es importante, el día D +1, tener un estimado, aunque sea preliminar, con los datos que poseamos y las mejores estimaciones que podamos hacer, para al menos saber qué rumbos debemos evaluar. Esto nos permite tomar conciencia de las necesidades energéticas que pueden generar diversos actores nacionales e internacionales, la forma óptima de satisfacerlas, la competencia que enfrentamos, nuestras ventajas competitivas para hacerlo, nuestras posibilidades reales de desarrollar el sector de hidrocarburos y qué desarrollar, y las acciones que podríamos tomar.

**¿… Y cómo lo hacemos?**

Parte del gran desafío estratégico es cómo estructurar la Industria, para que cumpla su cometido. Para ello tenemos que partir de varias premisas:

**Cualquier estrategia debe respetar la constitución vigente.**

Si algo debe respetarse el día D+1 es la Constitución Nacional. La razón por la cual se acusa de ilegitimidad al régimen actual es por su violación a la misma. El artículo 12 establece que "Los yacimientos mineros y de hidrocarburos, cualquiera que sea su naturaleza, existentes en el territorio nacional, bajo el lecho del mar territorial, en la zona económica exclusiva y en la plataforma continental, pertenecen a la República, son bienes del dominio público y, por tanto inalienables e imprescriptibles. Las costas marinas son bienes del dominio público." El artículo 303 establece que "Por razones de soberanía económica, política y de estrategia nacional, el Estado conservará la totalidad de las acciones de Petróleos de Venezuela, S. A., o del ente creado para el manejo de la industria petrolera, exceptuando las de las filiales, asociaciones estratégicas, empresas y cualquier otra que se haya constituido o se constituya como consecuencia del desarrollo de negocios de Petróleos de Venezuela, S. A."

**En materia de organización la estructura sigue a la estrategia**

Sin embargo, PDVSA no podría ser la misma que conocimos durante la mayor parte del régimen democrático, por una parte, por haber perdido su rol como holding y haberse convertido en una operadora. Por la otra, por carecer de los recursos humanos, financieros y tecnológicos para ir más allá de sus operaciones actuales. ¿Qué hacer con PDVSA?

Cualesquiera que sean las opciones organizacionales consideradas, debemos definir los criterios fundamentales que debe cumplir la nueva organización, y evaluarlas contra ellos. Entre otros:

1. Los hidrocarburos son propiedad de la República y como tal, se necesita un organismo que sea capaz de "manejar la Industria": establecer estrategias para lograr el máximo beneficio para la nación, elaborar planes estratégicos dinámicos y flexibles y un sistema de rendición de cuentas, por parte de aquellos que los ejecuten, como era aquel antiguo rol de la Casa Matriz. Ese organismo podría tener, o no, la responsabilidad de designar los puestos directivos y los representantes de la Industria, en las empresas mixtas, o en las asociaciones estratégicas donde participe como accionista.
2. El MEM tiene competencias para establecer las políticas y lineamientos generales de la Industria. Para cumplir con esa función se requiere, relativamente, un personal calificado limitado. Pero extender esas competencias a la planificación y manejo de la misma podría ser sumamente peligroso, por varias razones: la primera es la dificultad de tener un cuerpo de personal idóneo y bien remunerado para cumplir con esas funciones, debido a las limitaciones de la administración pública. La segunda, es por la tentación que representa, para el sector político, la partidización de una industria tan importante. La tercera es por la inestabilidad que se produce en los ministerios cada vez que ocurre un cambio de gobierno.
3. La meritocracia debería constituir un pilar fundamental en las posibilidades de ascenso dentro de cualquier estructura organizacional. Se deben diseñar "contrapesos" que la garanticen y minimicen, o neutralicen, las tentaciones de partidización de la Industria. Se deben reestablecer mecanismos de desarrollo y remuneración al personal, de acuerdo a sus competencias, nivel de responsabilidad y al mercado.
4. Se debe establecer una fuerte cultura organizacional, basada en valores no negociables, tanto para PDVSA como para cualquiera que se asocie con ella. La ética y la transparencia deben ser pilares fundamentales de la Industria.
5. Para "manejar" una industria tan importante es necesario tener información, adquirir conocimientos y desarrollar experiencia en las tres áreas que eran deficitarias en el momento de la nacionalización, y que obligó a PDVSA a negociar contratos con las empresas internacionales para suplir sus deficiencias: comercialización internacional, investigación y desarrollo, y capacitación a todos los niveles.
6. La nueva organización debería tener la capacidad y flexibilidad para atraer capitales y tecnologías extranjeras, requeridos para desarrollar al máximo el potencial de la Industria.

**La estrategia debe adaptarse a las condiciones del mundo moderno y a la realidad actual de Venezuela**

El día D +1 habrá que tomar decisiones estratégicas importantes:

1. Cómo focalizarse en el "core business”, es decir, cómo separar lo "no petrolero" (la cantidad de organizaciones, y personas, introducidas por el actual gobierno con fines proselitistas, pero que no tienen nada que ver con el sector de hidrocarburos) de lo verdaderamente requerido para operar la Industria, sin crear un problema social de grandes dimensiones. Y dentro de lo petrolero, cómo separar el personal realmente técnico y administrativo comprometido con la Industria, del personal introducido en las organizaciones con fines partidistas.
2. Decidir si, desde el primer momento, se deben separar las funciones del MEM, de la Casa Matriz y de la Operación Petrolera, o continuar "business as usual" para concentrarse en el objetivo urgente de recuperar la producción.
3. Establecer las áreas prioritarias de desarrollo de la Industria para comenzar los estudios de factibilidad económica de las mismas.

Estos son temas que deben debatirse, tanto entre los venezolanos con experiencia en el manejo de la Industria, como con el sector político que tendrá la responsabilidad de asumir las riendas del país. Respecto al focalizarse en el "core business" parece haber un consenso, en el sector petrolero venezolano, en cuanto a que es una necesidad prioritaria. Respecto a separar las funciones y diseñar el nuevo esquema organizacional de la Industria, parece requerir un mayor debate inteligente, donde se evalúen las diversas propuestas contra los criterios que se establezcan para la nueva Industria, y se determinen los "pros" y "contras" de cada una de ellas. Esto pasa por concientizar la importancia de que los nuevos directivos tengan definidos sus roles desde el principio (recordemos que en el momento de la nacionalización este fue uno de los principales problemas que se presentó entre el Ministerio, la Casa Matriz y las Juntas Directivas de las operadoras) y que dependiendo del rol, se requieren diversas competencias, que deben ser tomadas en cuenta a la hora de seleccionar a los ocupantes.

Respecto a las áreas prioritarias de desarrollo también parece importante un debate donde probablemente será necesario elaborar escenarios, con la mejor información posible, para establecer necesidades y oportunidades, tanto nacionales como internacionales.

1. **El desafío competitivo: Lograr una excelencia operacional, que incluya la formación de las generaciones de relevo, técnicamente competentes y con una sólida cultura organizacional de ética, responsabilidad y excelencia, para ser capaces de competir a nivel mundial**

La industria petrolera venezolana debe ser competitiva a nivel internacional. La actual "PDVSA roja" necesitará una gran atención, por parte de sus nuevos directivos, para poder rescatar lo que sea rescatable, reestructurarla e insertarla dentro de un marco organizacional de la Industria. Para eso es necesario, en las diversas estructuras organizacionales de la nueva Industria, personal competente, especialmente en el nivel ejecutivo, y lograr recursos financieros y tecnológicos, en virtud del estado de destrucción actual. Ya está casi terminado un estudio exhaustivo realizado por una gran cantidad de profesionales petroleros venezolanos de muy alto nivel, estableciendo las áreas críticas que desde el día D +1 deben ser atacadas.

Este estudio deberá ser difundido y debatido en el resto de la comunidad petrolera, especialmente la de la diáspora, para ser conocido y analizado, y así estar en capacidad de solicitar aclaratorias y realizar las observaciones que se tengan. Sin embargo, debemos recordar que la toma de decisiones en esta materia va a estar en manos de los actores políticos encargados de decidir el nuevo rumbo del país, el día D+1. A partir de allí se debe comenzar una evolución lo más suave y firme posible hacia una organización acorde con las características requeridas en el mundo petrolero para ser competitivos a nivel mundial, es decir, una organización ágil y flexible, con una sólida cultura organizacional, capaz de crear cohesión y motivación interna, y capacidad de respuesta externa, ante un entorno dinámico, volátil, incierto y cambiante.

Sin embargo no es el único estudio, ya que muchos profesionales preocupados por el país han tratado de aportar su "granito de arena" para la solución de la crisis que actualmente vivimos. ¿En qué coinciden y en qué difieren los diversos estudios? ¿Cuáles realmente tienen un fundamento en el análisis de la problemática actual de la industria petrolera venezolana y cuáles simplemente son opiniones bien intencionadas de sus autores? ¿Cuáles son los "pros" y "contras" de cada propuesta contenida en ellos? ¿Qué propuestas se pueden combinar o integrar en una propuesta mejor?

Para responder a estas interrogaciones tenemos que partir de un análisis sistémico de la realidad actual. Uno de los rasgos estudiados de la cultura venezolana es lo que los especialistas en desarrollo organizacional denominan "el salto a la solución". En otras palabras, la tendencia que tenemos, culturalmente, de proponer soluciones a problemas que a veces ni siquiera hemos definido bien, sin haber analizado primero sus causas raíces de persistencia, ni haber jerarquizado su impacto, ni haber pensado en diferentes opciones para atacar dichas causas raíces, antes de proponer las soluciones y examinar los posibles beneficios, pero también los posibles problemas o perjuicios, que llevaría implementar esas soluciones. Parte del desafío competitivo está en crear una cultura de análisis de problemas y toma asertiva de decisiones, que agilice la capacidad de respuesta de la Industria. La discusión de las diversas propuestas, antes del día D +1, de una forma metodológicamente eficiente, podría ser de gran utilidad.

1. **El desafío comunicacional: Comunicar, y lograr un consenso, en la opinión pública y en los actores relevantes de la política y la sociedad civil, sobre la realidad petrolera de Venezuela y las acciones a seguir.**

El cambio que va a requerir la industria petrolera venezolana es un cambio mayor. De su éxito va a depender el futuro de Venezuela. Como todo cambio mayor generará resistencias en aquellos actores clave que por sus convicciones, prejuicios o intereses, no entiendan su importancia, o represente algún tipo de pérdida respecto a sus expectativas. Comunicar, discutir y llegar a un consenso con esos actores, para que respalden ese cambio, o al menos no le hagan resistencia, representa el tercer desafío importante para la dirección petrolera del futuro.

**¿Quiénes son esos actores clave y qué hacer para lograr un gran consenso nacional?**

El primer paso es identificar a los actores clave. En el caso de la industria petrolera venezolana, los primeros actores clave serán los líderes encargados de decidir un nuevo rumbo del país, el día D+1. Como no se sabe quiénes serán, es importante trabajar sobre una gran variedad de posibilidades, incluyendo, la Asamblea Nacional, y los líderes de la sociedad civil y de los partidos políticos democráticos. Al sector petrolero le corresponderá explicar, de una manera sencilla, la importancia de la industria petrolera para Venezuela, su situación actual, los escenarios nacionales e internacionales que se nos presentan, los factores críticos para un desarrollo competitivo de esa industria, las posibles acciones que podemos tomar y el apoyo requerido de cada sector, para poder tener éxito. Pero también el sector petrolero deberá oír los planteamientos y posiciones de los otros sectores, para integrarlos dentro de sus propuestas.

La diáspora petrolera puede dar, en nuestra opinión, una gran contribución en tres aspectos fundamentales:

* Identificar el talento petrolero venezolano que actualmente está en el exterior, su ubicación y su disposición para contribuir con la reconstrucción de la Industria.
* Colaborar en el perfeccionamiento de las diversas propuestas para esa reconstrucción, mediante su estudio y discusión.
* Contribuir a la difusión de esas propuestas en la opinión pública en general y servir de puente entre el sector petrolero y los líderes políticos y de la sociedad civil (especialmente los radicados o de paso en el exterior) para crear la conciencia y los consensos necesarios el día D+1.

Para lograrlo es importante convocar a esa diáspora, especialmente en sitios de alta concentración de talento petrolero como lo son la Florida, Texas, México y Colombia, y establecer una red de contactos entre ellos y con las organizaciones y las figuras destacadas del mundo petrolero, que se encuentran en institutos de investigación y universidades, dentro y fuera de Venezuela, y que han estado trabajando, en esta materia.

Para hacerlo podemos aprovechar los avances de la tecnología, que nos permiten estar a un "clic" de distancia y de esta manera discutir de una forma inteligente y sistemática, los estudios y propuestas que estén sobre la mesa. Es una tarea urgente pues cada momento parece estar más cerca ese día D +1, tan importante para nuestro país.

\* Eduardo J. Betancourt es Ingeniero Mecánico (UCV) y Abogado (UCV), con Maestría en Ingeniería de Petróleos (LUZ) y Especializaciones en Derecho Internacional Económico y de la Integración (UCV), y en Desarrollo Organizacional (UCAB). Trabajó en la Industria Petrolera durante 35 años, en las Compañía Shell de Venezuela y PDVSA, donde formó parte de su nómina ejecutiva. Ha sido profesor de postgrado en las áreas de Planificación Estratégica, Reestructuración y Optimización Operacional y Gestión Estratégica de Capital Humano, en la Universidad Central de Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello y Universidad Simón Bolívar. Desde el año 2000, fecha de su retiro de PDVSA, se desempeña como consultor empresarial y profesor universitario. Es autor de varios libros, el último de ellos: “Estrategia, la piedra angular del éxito” (Amazon)