BARRILES DE PAPEL No 53
La Salida de la PDVSA actual

Ing. Diego J. González Cruz

Nota: A raíz de mi reciente participación en el programa de la mañana de Cesar Miguel Rondón un grupo de colegas de la petrolera estatal que una vez existió, mostraron preocupación por el futuro de la empresa donde una vez laboraron y de las obligaciones contractuales que esta tenía con ellos. A continuación me permito presentarles las soluciones que he ofrecido a sus preocupaciones.

De entrada hay que aclarar e insistir en que la industria petrolera venezolana debe ser mucho más que Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). Es necesario catapultar la industria petrolera a las posiciones que tuvo a principio de la década de los '70, cuando alcanzó su máximo nivel de producción de petróleo y era un importante refinador y exportador; y luego hasta finales de los '90, cuando había incrementado sustancialmente sus reservas, nuevamente estaba en niveles de producción por encima de los 3,0 millones de barriles diarios (Mbd), se había abierto al mundo refinador, y había desarrollado un importante Centro de Investigación y uno de Adiestramiento. Es hora que todos los venezolanos de buena voluntad (del gobierno y de la alternativa democrática) se unan para volver a colocar la industria petrolera en el sitial donde estuvo, ahora más globalizada, y a la altura de la economía energética mundial. La humanidad necesitará y exigirá el petróleo y el gas natural venezolanos. Y por lo menos en los próximos 30 años continuarán siendo la fuente energética más segura y relativamente barata para el hemisferio occidental, y las economías emergentes. Antes de presentar las propuestas en materia de recursos humanos, lo que más preocupa a muchos, es imprescindible resolver lo institucional. Iremos en ese orden

Lo institucional

Hay que insistir en que se necesita promover el desarrollo privado de la industria de los hidrocarburos en todas sus fases, para que con los recursos que produce esta se desarrollen los sectores manufactureros, de bienes y servicios, y los turísticos; de allí la importancia de crear instituciones solidas que vigilen sus derechos. Antes de revisar el futuro de PDVSA se requerirán formar tres organismos estatales relacionados con el sector hidrocarburos (aclarando que también deberá trabajarse en los otros sectores energéticos-carbón, agua, otros renovables), uno gubernamental y dos independientes del gobierno. Estos son: un Ministerio de Hidrocarburos (MH), la Comisión Nacional de Energía (CONAE) y el Ente Regulador de los Hidrocarburos (ERH). La nueva Asamblea Nacional (después del 26 de septiembre) deberá proceder de inmediato a aprobar una Ley Habilitante que cree estas tres figuras, así como el cambio de los estatutos para la nueva empresa estatal que se propone. A partir de esa Habilitante se promulgarán las respectivas leyes que regirán todo el sector de hidrocarburos. En la nueva normativa deberá quedar explicita la prohibición absoluta de que el ministro de Hidrocarburos ocupe alguna otra posición en cualquier otro sector de la industria energética venezolana. Lo mismo para el presidente y los directivos de la nueva estatal petrolera. Ya se ha trabajado en los borradores para esas leyes.

El Ministerio de Hidrocarburos tendrá como único rol ser formulador de políticas públicas, y promover estudios e investigaciones en materia de hidrocarburos. El Ente Regulador y la Comisión Nacional de Energía serán los organismos que garantizarán que haya un balance entre el dueño de los recursos (la Nación, es decir todos los venezolanos) y los explotadores de los recursos (los operadores); y que aseguren que la nueva estatal petrolera que se propone, verdaderamente sea una más a nivel nacional, sin privilegios. El Ente Regulador, será autárquico e independiente del MH y del resto de los factores de gobierno, que controle, supervise y regule, a todas las empresas que estarán participando junto con PDVSA en el desarrollo de los recursos de petróleo y gas natural. El caso de la Agencia Nacional Petrolera (ANP) en Brasil y la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) de Colombia son el mejor ejemplo en la región de lo positivo que son estos Entes para el desarrollo de la industria de los hidrocarburos. Por lo demás, la CONAE seria garante de la revisión constante de las políticas públicas de Estado en materia de hidrocarburos, lo que le daría más garantías y seguridad a las inversiones.

Los cambios propuestos incluirán reformas de la legislación de hidrocarburos, para crear un instrumento que favorezca la inversión nacional e internacional y el crecimiento en todas las fases del negocio, con reglas claras; y la ley que establecerá el destino de los recursos que reciba la Nación por concepto de impuestos, regalías y dividendos. Por supuesto, hay elementos por resolver para llevar adelante estas ideas, siendo resaltante la voluntad y actitud de las élites (mejor llamarlos los factores de poder) políticas, industriales, financieras, académicas y sindicales, que tendrán influencia en la implantación de tales medidas. Otro elemento a eliminar es el fantasma que con estas decisiones se está perdiendo soberanía, y que estas industrias son básicas y estratégicas; conceptos caducos y desventajosos para el pleno desarrollo del país, y muy arraigados en los políticos, los viejos y los nuevos. Hay que trabajar para crear un Estado pequeño pero fuerte y no empresario. Ya existen los borradores para esa nueva legislación. Todo lo anterior solo podrá llevarse adelante en un sistema democrático.

La situación actual

Las actividades que se realizan en la industria petrolera actual, comprenden en orden de importancia cinco grandes áreas: 1) Exploración y Producción (EyP); 2) Manufactura (mejoramiento de crudos extrapesados, refinación de crudos "convencionales" y procesamiento de gas natural); 3) Comercio interno y exterior (de petróleo, productos derivados del petróleo y gas natural); 4) Industria del Gas Natural; y 5) Negocios en el exterior. Realmente es difícil separarlos, porque es obvio que están en una cadena de valor, sin embargo en esta oportunidad trataremos los tópicos de exploración y producción. Sin dejar de aclarar que las propuestas en materia de EyP tendrán que tomar muy en cuenta el garantizar el suministro de los derivados del petróleo y el gas natural al mercado interno, así como maximizar los suministros y compromisos con las refinerías en Venezuela y en el exterior. Será un reto mantener estas cinco áreas funcionando armoniosamente, en especial si pensamos de donde se partirá: una empresa estatal omnipotente, desviada de su misión como empresa petrolera, dedicada a cosas que no tienen que ver con el negocio petrolero, sin planificación corporativa alguna (el último Plan que presentó data de 2005, y era la prolongación de planes anteriores), altamente endeudada, y con compromisos internacionales difíciles de cumplir.

Las actividades de Petróleos de Venezuela, S.A. en materia de EyP actualmente se dividen en tres grandes bloques: 1) las áreas activas; 2) las áreas inactivas; y 3) las áreas nuevas. A su vez, las áreas activas se dividen entre las que están siendo operadas 100% por PDVSA (las llamadas de esfuerzo propio) y las que comprenden las empresas mixtas (las antiguas Asociaciones Estratégicas y de Convenios Operativos), donde los particulares realizan la actividad, pero no tienen injerencia en la planificación, ni en el presupuesto, ni en la comercialización, y muchos menos en los recursos humanos, porque todo es decisión de PDVSA. Las áreas inactivas la comprenden las decenas de campos y los miles de pozos que no están en producción en la actualidad; y las áreas nuevas la conforman los prospectos exploratorios, lo que falta por explotar de la Faja del Orinoco, y todas las áreas costa afuera por explorar y desarrollar, así como todo lo que está por hacer en materia de refinación, petroquímica, industrialización de los hidrocarburos, distribución de gas natural por tubería y en el mercado interno.

Las Oportunidades

En Venezuela hay cerca de 20.000 pozos inactivos capaces de producir, que es necesario reactivar; hay cerca de 700 prospectos exploratorios para ser evaluados y explotados; desarrollar la Faja del Orinoco y las expectativas de gas natural costa afuera; se requiere elevar el factor de recobro de petróleo y gas natural de los yacimientos; y construir los gasoductos y los sistemas de distribución de gas natural por tubería para abastecer las poblaciones del país. Estas actividades crearían miles de nuevas empresas y decenas de miles de nuevos empleos. Y es conocido que el grueso de la explotación del petróleo "convencional" de Venezuela es de los más baratos y seguros del mundo.

El nuevo nombre de la estatal

PDVSA es una marca registrada importante en el mundo petrolero. Comercialmente, dicen los publicistas, no es fácil ni practico tirarla por la borda (de allí que la propuesta de mi amigo Alberto Quiros de cambiarle el nombre a la estatal no la comparto por ahora), y es más fácil asignarle nuevos nombres a las filiales medulares y no medulares. PDVSA desde 1976 y hasta 2002 presentaba una estructura de empresa netamente comercial, aunque a partir de 1999 comenzó a desdibujarse, y en ese tiempo a PDVSA se le cambiaron sus estatutos para que participara en actividades políticas de gobierno, por lo que dejó de ser una empresa petrolera.

El rol de la nueva PDVSA es ser "*Holding*" o coordinador de las actividades de sus filiales operativas, siguiendo las políticas públicas y lineamientos que le dicte el MH. El "*Holding*" tendrá la prioritaria tarea de ir transfiriendo gradualmente sus actividades medulares, y lo más rápido posible las no medulares, reestructurándose por completo, creando de entrada tres empresas mercantiles o sociedades anónimas independientes: Operaciones de Producción de Petróleo y Gas, S.A (OPSA); Manufactura y Comercio, S.A. (MCSA); y Pdvsa Exterior (PDVE) para manejar los activos y negocios en el exterior. A OPSA se adscribirán Pdvsa Petróleo y sus filiales; a MCSA se adscribirán Pdvsa Gas, S.A, Deltaven, S.A. y PDV Marina, S.A. Pdvsa Exterior (PDVE) manejará los activos y negocios en el exterior, incluida CITGO.

Las filiales medulares

Las filiales medulares solamente seguirán las grandes Guías Corporativas que emanen de la Casa Matriz. Las filiales no deben requerir de la aprobación de cada una de sus decisiones por parte del Holding, les bastará que sus actuaciones estén dentro de las Guías Corporativas recibidas anualmente. Estas empresas tendrán la independencia mercantil, administrativa y financiera que sea necesaria. En lo técnico y económico cada filial debe actuar con la independencia que necesita para aportarle al país y sus ciudadanos los mejores beneficios.

Las empresas filiales de PDVSA deben ir a la Bolsa, como lo permite la Constitución Nacional (Articulo 303), para que los venezolanos tengan preferencia de adquirir sus acciones, como fue el caso de las acciones de Ecopetrol en Colombia y el de Petrobras en Brasil. PDVSA y esas filiales no deberán crecer más. En el tiempo esas filiales podrán quedar como las representantes de los accionistas nacionales en las empresas mixtas que se formen, y donde solo tendrán participación accionaria, sin intervenir mayormente en las operaciones y comercio de la empresa (como actuaba PDVSA en las Asociaciones de la Faja del Orinoco, y de allí su éxito). La participación accionaria de las filiales de PDVSA en las empresas mixtas debe ir en primer término a los venezolanos (Debe haber una legislación sobre el futuro de la tenencia y compra/venta de esas acciones, porque van a estar en los mercados internacionales).

Creada la empresa OPSA, y recibido de la casa matriz todos sus activos de exploración y producción (áreas exploratorias, pozos e infraestructura de producción), esta filial tiene que fijarse como prioridad maximizar la producción de las áreas activas, y el devolver al MH a la brevedad, y con una rígida programación que debe hacerse pública, los campos y los pozos inactivos, así como los prospectos exploratorios en tierra, las áreas libres de la Faja y las áreas nuevas costa afuera. El Ente Regulador, a fundarse por Ley Habilitante, los recibirá del MH, los licitará en su totalidad a firmas venezolanas e internacionales para su reactivación, exploración y desarrollo según sea el caso. Se volverá el exitoso negocio de la Orimulsión®, ahora realizándolo empresas particulares y mixtas. También el Ente Regulador debe licitar los prospectos exploratorios, así como las áreas costa afuera con expectativas de tener recursos de gas natural. El Ente requerirá a OPSA programas agresivos para desarrollar las reservas no desarrolladas en las áreas bajo su control, así como a los nuevos operadores.

El sector del gas natural

La industria del gas natural y sus componentes tiene un horizonte casi ilimitado de oportunidades de negocios. Se requiere de la iniciativa del Ente Regulador para promover y aprovechar esas oportunidades. Por cierto, el actual Ente de Gas (ENAGAS), creado por ley, debe ser adscrito al

ERH. El nuevo Ente debe proceder, como lo exige el Articulo 9º de la Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos (LOHG), a solicitar a la filial MCSA que entregue a la brevedad las actividades de producción de gas libre, procesamiento, transporte, distribución y comercialización del gas natural y sus componentes, a fin de otorgar esas actividades a los particulares que las solicitaren, o por licitaciones, a través de permisos como lo establece también la LOHG. Estos permisos permitirán tender nuevos gasoductos, sistemas de distribución de gas por tubería en todos los estados y municipios, y procesamiento de gas natural, así como ejercer las actividades relacionadas. Y como lo permite la Ley Orgánica de Hidrocarburos, el ERH debe proceder a otorgar nuevos permisos para instalar nuevas refinerías y estaciones de servicio y conveniencia. Estas acciones en el área de gas y el mercado interno crearan cientos de empresas particulares grandes, medianas y pequeñas, y miles de empleos.

Sobre el mercado interno de hidrocarburos

Lo que ocurrió en el mercado interno al permitir que se establecieran 800 estaciones de servicio y conveniencia (44% del mercado) de venezolanos (Trébol, Beta, Llano Petrol, etc.) e internacionales como BP, Shell, Mobil y Texaco, fue un cambio cuántico en materia de calidad de servicio y empleo. Éste es un ejemplo excelente de los efectos positivos de la competencia y sin que se haya perdido la "soberanía", ni afectado las empresas "básicas".

Se debe estar de acuerdo con que las estaciones de servicio y conveniencias de la estatal y de las empresas particulares podrían comprar gasolinas y derivados de cualquier país, y venderlos en el mercado interno a precios comparables con los internacionales. La estatal importaría gasolina sí considera que es negocio para la Corporación, también sería obvio que lo podría hacer BP, Mobil ó Texaco, hoy limitadas a comprar gasolina solo de PDVSA, En Venezuela hay un déficit de por lo menos 1.500 estaciones de servicio y conveniencias, que se cubriría en muy corto plazo. En un Estado propio debemos imaginarnos al Ente con una nueva ley de Mercado Interno (y por supuesto de Hidrocarburos) otorgando los permisos para que se construyan dichas estaciones, tanto con capitales nacionales como internacionales.

Acciones a corto plazo

Será necesario desmitificar a PDVSA. A la vez que pueda convertirse en una empresa de todos los venezolanos. El accionista debe promover de nuevo que en el territorio nacional compita la empresa estatal de "tú a tú" con todas las personas naturales y jurídicas que deseen entrar en el negocio de los hidrocarburos, desde la exploración hasta la comercialización, para producir desarrollo en el país. Será saludable que PDVSA no creciera más, de allí la propuesta de que devuelva las áreas inactivas y las nuevas al "Estado concedente" y, adicional a la devolución de las áreas donde no tiene actividad, acelerará el proceso de apertura gradual *(outsourcing*) de sus actividades no medulares, para que sean ejercidas por empresas nacionales privadas. Hay que tener confianza en el empresariado venezolano, y darle plenas oportunidades a las empresas de bienes y servicios de que participen en todas las fases del negocio.

Paralelamente, PDVSA y sus filiales deben fijarse como norte los mejores negocios en materia de comercialización. El accionista y la empresa estatal tienen que tener como política pública que en Venezuela debe hablarse con orgullo de nuestra **empresa bandera** nacional e internacionalmente, ahora de verdad perteneciente a todos los venezolanos (se habrá abierto al mercado accionario nacional, además todos los ciudadanos disfrutando de las regalías y dividendos que produzca). Haciendo los mejores negocios y estando siempre por encima de la competencia para producir la máxima riqueza para todos los venezolanos. Pudiera ser una empresa productora de más de un millón de barriles diarios por bastante tiempo, cifra esta que muy pocas empresa petroleras producen en el mundo. El resto de la producción creciente provendrá del sector privado nacional e internacional.

Los acuerdos internacionales

Los acuerdos internacionales con países relacionados con la Alternativa Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA), Petrocaribe, Petroandina y Petrosur, deberán ser

administrados por el MH, para que este proceda a revisarlos completamente, para corregir los términos económicos de los mismos, y ver la conveniencia de continuar con esas entregas o no.

Aspectos gremiales
A nivel gremial, recomendamos que deba procederse a crear una Asociación de Productores de Hidrocarburos independiente de PDVSA (APHI). Esta organización la formaran mayormente, agrupados en empresas, los miles de venezolanos que están trabajando ahora en países como México, Colombia, Canadá y el Medio Oriente entre otros, una vez que regresen al país como empresarios y accionistas de sus compañías. Así mismo la integrarán, también asociados en empresas muchos de los expulsados y los mejores de la PDVSA actual. Las empresas de Bienes y Servicios deberán reforzar la actual Cámara Petrolera (CP), así la Cámara de Consultores para que tengan un rol más crítico y activo en los asuntos de la industria de los hidrocarburos. Los directivos y miembros destacados de la APHI y de las Cámaras serán miembros permanentes de la Comisión Nacional de Energía.

Gobernabilidad
Cómo se manejará la *gobernabilidad* de la estatal y las fuerzas que se mueven y moverán en ella será todo un reto, y lo trataremos en el tema de los Recursos Humanos. El hacedor de políticas (Ministerio de Hidrocarburos), el implementador de las políticas (el Ente Regulador) y los vigilantes y evaluadores de los dos anteriores (la Comisión Nacional de Energía) jugaran roles determinantes que garanticen la continuidad operacional.

Con lo propuesto se facilitará la cuestión de la gobernabilidad de la PDVSA actual en especial en las actividades de exploración, producción y gas natural. Se advierte como la nueva industria que se propone facilitará este proceso, ya que se abrirán múltiples oportunidades de trabajo para los que laboran en la PDVSA actual; así como para los expulsados que no deseen trabajar en las áreas que conservará la nueva PDVSA. Otra ventaja de esta propuesta es que esa nueva PDVSA no crece más, por lo que será más manejable administrativa y financieramente.

Aspectos económicos y financieros
Es elemental suponer que las propuestas tendrán impacto económico en el corto plazo, tanto para el fisco nacional, como para la estatal petrolera., en especial por una reducción en las exportaciones de crudo y de productos, pero después la situación se resolverá porque aumentarán los ingresos al fisco en materia de impuesto sobre la renta y otros impuestos, por los aportes de las miles de nuevas empresas que se irán creando. De la misma forma, aumentarán las regalías y los dividendos que recibirán los ciudadanos en la medida en que aumente la producción de petróleo y gas natural, y estos ciudadanos y nuevas empresas, sin excepción, pagarán los respectivos impuestos por sus ingresos, independientemente de donde coloquen sus fondos de regalías y dividendos (pensiones, educación, salud, vivienda, entre otros). Será un círculo virtuoso de creación de riqueza.

En la nueva PDVSA tendrá que crearse un "*task force*" financiero de primera, que negociará con los acreedores, para resolver la situación de las finanzas de la estatal, cuyos pasivos oficiales alcanzan la astronómica cifra de 60.319 millones de dólares (*PDVSA Informe de Gestión Anual 2008*, Pág. 169), donde no están incluidos los pasivos laborales de los más de 20.000 trabajadores expulsados en 2002-2003, estimados en por lo menos 8.000 millones de dólares a la fecha. Sera tarea titánica de ese equipo gerenciar la reducción drástica de estos pasivos. Un equipo de economistas, interesados por el futuro del país, debería comenzar a trabajar en este tópico.

Hay dinero para invertir en la industria petrolera venezolana
Con respecto a las dudas que tienen algunos por el paradigma que la industria petrolera requiere solo de grandes capitales, debemos recordar que hay cientos de empresas petroleras y de gas natural en Canadá y los EE.UU. con producciones marginales y que por supuesto pagan en dólares a sus empleados y todos los impuestos, que son muy eficientes y prosperas, con

inversiones y gastos anuales realmente modestas. La fuga de capitales que se observa en el país es porque no hay reglas claras para la inversión segura, ni el Estado permite que los venezolanos inviertan libremente en el negocio de los hidrocarburos ni ningún otro. Ya en los años '70 el Doctor Humberto Peñaloza demostró, con la Compañía Mito Juan, que si podían los venezolanos incursionar con éxito en el negocio petrolero, acción esta que fue seguida por otros venezolanos que tenían confianza en su país y en la industria petrolera como Rafael Tudela, Jose Sahagún, Juan Jones Parra y José Gregorio Páez entre otros. Cifras públicas hablan de fuga de decenas de millones de dólares anuales por la inseguridad juridica y falta de oportunidades de inversión, que podrían regresar en buena medida y estar invertidos en una industria tan segura como la petrolera. Además, con lo que recibirán los ciudadanos como regalías y dividendos podrían pensar en invertir en la Bolsa para adquirir acciones de la estatal y de las otras empresas que estén en el país. Para dar una cifra, valga decir que entre 1999 y 2009, apenas 11 años, ingresaron al fisco y al Gobierno un promedio de 36,4 % de los ingresos totales de PDVSA, es decir 280.069 millones de dólares americanos (MUSD), de allí el gobierno se apropio de más de 190.000 millones de dólares en regalías y dividendos que produjo la industria petrolera, que le pertenecen a los ciudadanos venezolanos. Ello sin incluir los capitales del exterior que vendrían al país, mucho más seguro para invertir en petróleo y gas en Venezuela que en la lejana Rusia, Australia, Perú, Bolivia, Brasil o en los países petroleros de África y Asia.

PDVSA a la Bolsa

La nueva PDVSA debe globalizarse y sus filiales abrirse en un porcentaje importante al mercado de capitales accionario nacional e internacional, a nivel de sus actividades de exploración y producción, refinación y negocios conexos, como las estatales Petrobras, Ecopetrol o Statoil, así como en el mercadeo de sus derivados con estaciones de servicio en todos los continentes. Esto es lo que hace que Shell ó ExxonMobil tengan facturación mayor con menos producción y reservas que PDVSA. Preocupa leer en publicaciones internacionales donde presentan las alternativas para suplir de petróleo y productos a los EE.UU. ante la crisis del Medio Oriente, y únicamente se refieren a Rusia, el Mar Caspio, África Occidental y las aguas profundas del Atlántico. Para nada se menciona a nuestro país, con suficientes reservas (de áreas tradicionales y las de la Faja) para suplir a ese país norteño por muchos años. Y todo por una contradictoria "política petrolera".

Recursos Humanos

A finales de 2002 (2 de diciembre) ocurre el paro cívico, que se prolongó hasta comienzos de febrero 2003, con la negativa consecuencia de la expulsión de sus mejores recursos humanos, más de 20.000 empleados. Han pasado siete años desde esa mala decisión. El tema del recurso humano para la continuidad operacional será clave, y va a depender del manejo que se haga tanto de los trabajadores que laboran en la actualidad en PDVSA y sus filiales, como de los faltantes. Proponemos se cree de una vez un *task force* de especialistas en Recursos Humanos, que preparen las posibles alternativas que garanticen la continuidad operacional, produzcan los menores traumas entre el personal técnico y preparado que hoy trabaja en PDVSA y sus filiales medulares, y resuelvan todo lo relacionado con el personal expulsado entre 2002 y 2003.

Antes he propuesto que a los que están en la PDVSA actual, relacionados directamente con las actividades medulares del negocio, que sean jubilables, acorde con las normas que existían hasta 2002, proceder de inmediato a jubilarlos, a los no jubilables proponerles que se les liquidará progresivamente, y solo por sus credenciales pasarán a trabajar de inmediato en las nuevas filiales. Así, a los "ex–empleados" reconocerles sus salarios y demás beneficios caídos, y a los jubilables proceder a jubilarlos. A todo el personal que salió en 2002 - 2003 no jubilable he sugerido se le haga una propuesta de retorno ya sea a la casa matriz o a las filiales, según sea el caso. A los más especializados en las funciones medulares (el *core business*) habrá que hacerles propuestas de contratos con altos salarios, inclusive en dólares equivalentes), y a estos (de no aceptar la propuesta anterior) y al resto de los ex empleados, de liquidarlos en forma progresiva. Como es mucho dinero para ejecutar las medidas salariales de una sola vez, aquí también surge la idea de pagarles a todos, jubilables y liquidables y los que regresen, parte con acciones de las

filiales de PDVSA, lo cual permite la Constitución, y el resto en efectivo en un tiempo razonablemente programado.

Una vez reestructurada PDVSA, estar en su Directiva y las de sus filiales y pertenecer a su "*staff*" debe ser motivo de orgullo profesional y ciudadano. Los que van a estar en la primera Junta Directiva tendrán la responsabilidad mayor de echar adelante la empresa. Sin temor, hay que decir que en esa primera Junta deberán estar muchos de los profesionales exitosos que hoy están en el exterior a la cabeza de petroleras y en organismos financieros internacionales, entre otras instituciones; así como empresarios venezolanos triunfantes del mundo empresarial, financiero y de las empresas de bienes, servicios y consultoría. Y porque no contratar ex altos directivos de la petrolera, que se mantienen al día profesionalmente, que demostraron ser excelentes, y cuya experiencia será invalorable. Una condición indispensable será la ética que hayan demostrado para llevar adelante sus actividades profesionales en el pasado y en el presente. El Gobierno de turno, debe tener esto en cuenta cuando vaya a nombrar el Directorio. Para completar el resto de la nomina ejecutiva y supervisoria de primera línea, adicional a los miles de venezolanos competentes, no se debe descartar el emplear y contratar a profesionales foráneos para que trabajen en el país. Lo que sería el caso base de una industria petrolera venezolana moderna y globalizada, compitiendo internacionalmente, ya que las nuevas empresas nacionales e internacionales que entrarán en el juego para trabajar en las áreas inactivas y nuevas lo harán.
Sobre emplear técnicos foráneos para que trabajen en Venezuela, basta abrir las páginas Web de las grandes empresas como Shell, ExxonMobil, ConocoPhillips, BP, Chevron o Petrobras, para ver que aparece en forma destacada lo relacionado con las oportunidades de empleo que ofrecen para sus operaciones (el reclutamiento de los mejores es una de sus metas). ¿Por qué PDVSA y sus filiales no pueden hacer lo mismo en su portal Web? Eso no tendría nada de malo y así sí PDVSA estaría compitiendo de "tú a tú" con los grandes y pequeños particulares dentro del país. Hoy muchos de los mejores profesionales que trabajaron en PDVSA están prestando servicios a las petroleras y gobiernos alrededor del mundo, y cobrando en dólares y euros; de allí que el "pequeño detalle" es que los salarios de la nueva PDVSA y sus filiales tendrían que globalizarse (en US$ o su equivalente) para bien de todos nuestros trabajadores, quienes no tienen nada que envidiarles a los de cualquier país.

Cada una de las nuevas filiales tomará su decisión de sí tiene o no en su organización las funciones de apoyo que requiera para realizar su actividad, asumiendo como norte una saludable política de "*outsourcing*". En la medida en que alguna filial tenga menos actividad, progresivamente la mayoría del personal de esas filiales tendrá la oportunidad de ir pasando al sector privado, como lo indicará el mercado laboral ahora abierto a todos. La reactivación de las actividades donde hoy no se ocupa PDVSA crearía miles de nuevas empresas y decenas de miles de nuevos empleos.

Una vez reformada PDVSA, debe fijarse como valor que en ella y sus filiales trabajen los mejores obreros y profesionales, pagar los mejores salarios (a nivel internacional), y dar los mejores beneficios; y el adiestramiento debe volver a convertirse en el termómetro del desarrollo de carrera del personal.

Con la apertura del mercado interno del gas y los combustibles líquidos, estaríamos multiplicando los propietarios y trabajadores de empresas de transporte (gasoductos), de distribución (gas por tubería), de servicios y conveniencia; y se multiplicarían los empleos por doquier, y caemos en el tema de cómo combatir la pobreza. Tales políticas son las que realmente aumentan el empleo, crean más propietarios y por ende, reducen la pobreza. El personal que labora en la industria del gas natural y sus componentes tiene un horizonte casi ilimitado de oportunidades, para trabajar en ese sector una vez separado de PDVSA, ya que se crearan cientos de empresas particulares grandes, medianas y pequeñas.

El personal que labora en las actuales filiales de PDVSA, que denomino como no medulares, entre ellas: Pdvsa Industrial, Pdvsa Hogar, Pdvsa Servicios, Pdvsa Gas Comunal (y Vengas y Tropigas), Pdvsa Desarrollo Urbano, Pdvsa Naval (y Dianca), Pdvsa Construcción, Pdvsa Agrícola, Lácteos

Los Andes, la empresa Nacional de Generación, y la Corporación Eléctrica Nacional (11 empresas), afortunadamente ya salió PDVAL, tendrán que ser transferidas a la brevedad posible a los organismos gubernamentales que deseen y deban ocuparse de esas actividades. Las que eran privadas y fueron estatizadas, volver a sus anteriores propietarios, así se moverá el personal hoy de PDVSA , que labora en estas, si desean continuar en las mismas, de lo contrario habrá que liquidarlos y pagarles sus prestaciones.

Antes se tocó el tema de la *gobernabilidad,* ello será todo un reto, porque no será una actividad de corto plazo, creer que con los cambios institucionales y administrativos se resolvió todo y ya está, porque podemos estar seguros que no será así. Habrá que mantener por bastante tiempo el balance exacto entre "ganadores" y "perdedores". Debe ser el mejor balance. Será un reto conocer quien tiene el *know-how,* como lo tiene en términos de información, sus motivaciones y los motivadores. Habrá que desarrollar nuevas habilidades para controlar la industria, así como habilidades para mantenerla funcionando de la manera más óptima y exitosa posible. El factor tiempo será clave.

No lo hemos mencionado, pero la actitud del sector sindical será fundamental. Hay que pensar seriamente en una "tregua sindical" significando esto que hay que cambiar el paradigma de los contratos petroleros, extensivos a todos los que laboran en el sector. No es lo mismo los beneficios que pueda dar una empresa de 100.000 barriles diarios (bd) que una de 10 o 20.000 bd. Todos queremos los mejores beneficios para los trabajadores del sector, pero cada negocio deberá evaluarse por separado, para ver qué beneficios contractuales puede ofrecer, negociado entre empresarios y trabajadores. La firma de Actas Convenios en el pasado, en vez de un solo Contrato, ha sido una buena alternativa. Las elites sindicales y los trabajadores en general deben evaluar la situación.

Como se mencionó anteriormente, por su importancia, las actividades de manufactura, comercio exterior, y empresas y negocios en el exterior se trataran en otras propuestas.

Epilogo

Todo lo anterior va a depender de las políticas públicas de Estado que en materia de hidrocarburos y laborales se desarrollen de aquí en adelante. Políticas que muevan la industria hacia la modernidad y el progreso. ...Sí hoy cualquier venezolano puede comprar acciones de Shell o ExxonMobil, Petrobras, Ecopetrol o Statoil, ¿Por qué no puede comprar acciones de su compañía nacional y de las nuevas que se creen en el país? Hay que insistir en evitar la tragedia en que incurrió la Unión Soviética y lo que sucede en algunos países árabes: Mezclar la economía con lo político o ideológico (léase el Estado y el Gobierno). Así también las regalías que produzca la actividad productora de públicos y privados y los dividendos de la estatal, tienen que ir a todos los nacionales, bajo las figuras que estos decidan, pero no más al Estado y menos al Gobierno de turno.

El dilema que hay que resolver, en el caso venezolano, es encaminarse a lo que llegó en gran parte México y lo que es Brasil, economías que no dependen de su producción de hidrocarburos ni de un solo recurso natural en particular. Cuando se entiende que esos productos (los hidrocarburos) son un "*commodity*" más y que el peso que puedan tener en un sistema económico sea igual o menor que el de cualquier otro sector, estaremos triunfando. El día que se reconozca que no deben existir algunas industrias llamadas básicas o estratégicas, porque todas lo son, se estará evolucionando hacia un Estado propio y nos estaremos alejando del "impropio" (*improper* según Adam Smith). Hay que crear un Estado no empresario y una Nación de ciudadanos propietarios, bajo un completo ambiente de libertad económica, política y civil.

Ing. Diego J. González Cruz
Caracas, julio 2010
gonzalezdw@gmail.com