

## ASPECTOS DESTACADOS DE LAS OPERACIONES DE LA ROYAL DUTCH SHELL EN VENEZUELA EN EL PERÍODO 1912-1975

CORNIELES Ramón E.

La evaluación geológica del potencial petrolero de Venezuela iniciada en 1912 por un grupo de geólogos de “Stanford University”, entre ellos algunos venezolanos, bajo la dirección de Ralph Arnold, los cuales iniciaron por Machiques la extraordinaria odisea de darle la vuelta al Lago de Maracaibo a través de selvas y pantanos, cruces de innumerables ríos, territorio de los indios Motilones, en busca de señalamientos o emanaciones de gas o petróleo.

El descubrimiento en Mene Grande en 1914 de un yacimiento petrolero con la perforación del pozo Zumaque N° 1, realizado con un taladro de madera, el cual fue descargado en el puerto de La Ceiba, en el Sur del Lago y transportado por bueyes a través de la selva a Mene Grande.

El descubrimiento en Cabimas en 1922 de un gigantesco yacimiento petrolero nominado El Reventón, el cual durante cinco días produjo cien mil barriles diarios de crudo, cesando finalmente su producción por arenamiento, atrayendo la atención del mundo y proyectando a Venezuela como país de un enorme potencial petrolero.

A partir de entonces, la Shell inicia el desarrollo de la Costa Oriental del Lago-COL- construyendo un ferrocarril entre Cabimas, puerto de descarga de equipos pesados y materiales propios de la industria petrolera, y Lagunillas, objeto entonces de un intenso esfuerzo por extraer petróleo de sus promisorios yacimientos. Es de hacer notar, que aparte de La Rita, capital del Distrito y Cabimas, no existían poblaciones tierra adentro entre esta última población y La Ceiba, puerto al Sur del Lago. La COL era para esa época un inmenso territorio, cubierto de una densa selva y extensos pantanos, virtualmente inhabitable saturada de zancudos. De sus bosques se extraían maderas de una gran variedad como el cedro, carreto, caoba, vera, roble prieto, etc. Lagunillas era centro de recolección y embarque de las maderas antes mencionadas. Para esa época, la Shell, o Venezuelan Oil Concessions, comienza a adquirir la propiedad de los terrenos comprendidos entre Cabimas y Mene Grande donde se encontraban los yacimientos más prolíficos de la Costa Oriental del Lago. Una tarea de negociación que duro largos años, conducida muy hábilmente por los hermanos David y Nemesio Castillo, abogados ambos de reconocida lealtad y conducta ética.

El problema del paludismo era de tal magnitud de insalubridad en la COL, que la Shell antes de iniciar operaciones de explotación de los yacimientos, decide sanear la región, tal como lo hicieron los americanos previo a la construcción del Canal de Panamá.

Con tal propósito se construye en Lagunillas todo un sistema de canales de drenaje, aún existentes, con unas inmensas maquinas zanjadoras y enormes estaciones de bombeo instaladas en la costa, para expulsar las aguas acumuladas de escorrentía hacia el Lago.

Se crean, además, las cuadrillas de mosquito control, cuya función era depositar petróleo por goteo almacenado en tambores distribuidos en toda el área de los canales con el objeto de evitar la procreación de las larvas de los zancudos que pululaban en el sistema de drenaje.

En el periodo 1922-1930 la Shell ya había saneado la región, construido los campos residenciales para la nomina mayor, básicamente para extranjeros y algunos profesionales venezolanos, en Maracaibo, Cabimas, Lagunillas, Mene Grande y Casigua. Los campos residenciales estaban dotados, además de los servicios básicos, de un “meshall” o restaurant para solteros, clubs con bar, piscinas y proyección de películas tres veces a la semana, canchas de balompié y clubs periféricos de golf. Los servicios de peluquería, lavandería y panadería fueron contratados con nacionales chinos fomentados como negocios independientes.

Como soporte administrativo la Shell se vio obligada a traer personal de Trinidad con un mayor nivel de educación, básicamente oficinistas, enfermeras y algunos artesanos versados en mecánica y practica de taller que no se conseguían en el mercado de mano de obra en Venezuela.

En 1930 ya se había construido el hospital de Lagunillas donde prestaban servicios enfermeras graduadas de Trinidad, y reconocidos médicos venezolanos como los doctores Azagil, Aristimuño y Matheus Méndez, y en sus inicios, médicos ingleses y personal especializado en administración de hospitales.

Los campos residenciales de la nomina mayor, aislados y protegidos por cercas de malla ciclón, eran propiamente oasis de la cultura inglesa. Las viviendas separadas unas de las otras, espaciosamente, con aéreas de grama o lawns. Las casas construidas sobre pilotes a dos metros de altura para evitar la penetración de insectos o roedores, con amplios corredores alrededor del núcleo central de la vivienda protegida con tela metálica y dotada con abanicos de techo para atenuar el intenso calor prevalente en la región.

De importancia notable asociada con los inicios de la industria petrolera, fue la introducción de la disciplina de cumplir con el horario de trabajo y someterse a una supervisión constante y exigente del rendimiento personal. Venezuela, con una cultura rural y de pescadores era ajena en ese entonces a esa característica de las sociedades industriales

Como es conocido, la exportación de petróleo se inicia en Venezuela en 1926. Para 1930 ya se habían establecido, además de la Shell con sus concesiones terrestres, la Gulf y la Standard con sus concesiones lacustres paralelas a la cercanía de la costa. Para esa época se inicia la construcción de la vía terrestre entre Cabimas y Lagunillas, virtualmente adyacente a la trocha del ferrocarril previamente construido.

La extracción de crudo en la franja costera de Lagunillas por todas las concesionarias, provoco el fenómeno de subsidencia o hundimiento del terreno en la zona de mayor productividad de los pozos petroleros. La Shell, mayormente afectada por este fenómeno, asociada con las otras concesionarias, contrato con la Raymond Concrete Pile la construcción de una barrera de tabla-estacado para evitar la inundación de las instalaciones en tierra ya de considerable magnitud, con depósitos de materiales, tanques de almacenamiento de petróleo, estaciones recolectoras y de bombeo de crudo, red de acceso de carreteras a los pozos y servicios de energía, oficinas y centros de administración, aéreas residenciales periféricas e innumerables viviendas, escuelas y negocios de todo tipo de la población flotante que normalmente gravita alrededor de los campos petroleros.

Para exportar petróleo fue necesario construir en los puertos del Lago, muelles, tanques de almacenamiento de crudo y estaciones de bombeo operadas con gigantescas maquinas de vapor. En 1927 se tendió un oleoducto de tubos roscados de ocho pulgadas de diámetro desde el Puerto de Coloncha, al Sur del Lago hasta Casigua, a través de una intrincada selva y cruce de los ríos Escalante, Catatumbo y Zulía. En Coloncha se construyó un "tank farm" o tanques de almacenamiento para acumular el crudo y bombearlo luego por un oleoducto submarino a los tanqueros. El sistema Coloncha-Casigua con más de cien kilómetros de longitud se operaba con tres estaciones de bombeo distribuidas en la extensión del oleoducto. Curiosamente la construcción de este oleoducto y estaciones de bombeo fue realizado por un americano de apellido Little, el cual fue mas tarde encargado de tender el Pag Line en 1952 entre Palmarejo de Mara y Cardón, al servicio de la Shell Pipe Line Corporation.

En la década de los treinta, época de gran turbulencia política, después de la muerte de Gómez, se inicio una huelga que duro treinta días. Los trabajadores de la industria lograron reducir el horario de trabajo de doce a ocho horas, un aumento de salario y posteriormente una ley avanzada de trabajo, asignación de viviendas para la nomina mensual y diaria, escuelas dispensarios y centros deportivos y comerciales.

En esa década, también, se acelera la perforación de pozos petroleros, disminuye la producción de los pozos fluyentes y es necesario recurrir al bombeo con los típicos balancines. Con el aumento de la demanda de energía para aumentar la producción y el desarrollo urbano fue necesario construir dos plantas eléctricas, una en Las Morochas y la otra en Pueblo Viejo interconectadas por un sistema de alta tensión

A fines de los años treinta el Ing. J. Antonio Rojas inicia en Lagunillas junto con otros ingenieros de la Shell y con apoyo de la superintendencia local, un programa de entrenamiento teórico -aritmética, geometría, dibujo técnico-con los aprendices del taller mecánico, transporte y maquinas de combustión interna. Esta iniciativa, adoptada luego como política de la Shell, evoluciona luego a un programa de otorgamiento de becas tanto en Venezuela como en el exterior, la creación de una escuela técnica en Cabimas y posteriormente la asignación de personal venezolano en las oficinas de Londres, La Haya y otros países. Una posición en la Shell, estuvo siempre asociada a un continuo entrenamiento dirigido al mejoramiento profesional y hacia una mayor productividad.

Después de la muerte de Gómez se inicia el movimiento sindical en Venezuela, básicamente de inspiración comunista y de profundas repercusiones, por su pugnaz característica de intervenir en las operaciones diarias de la industria. Ante esta situación, la Shell de destaco por su capacidad de negociación y por la mano izquierda o prudencia en la solución de los conflictos.

La década de los años cuarenta, cuando se inicia la guerra, crea el problema de escasez del suministro de repuestos y equipos requeridos para las operaciones de la industria petrolera. Para que se tenga una idea, la Shell solamente, tenia en su inventario de repuestos 200,000 items y Venezuela para esa época se encontraba desde el punto de la producción industrial, en una orfandad total. Los talleres mecánicos y la creatividad de sus dirigentes y operarios virtualmente hicieron milagros reparando complicadas piezas, prolongando la vida útil de los equipos y modificando e inventando maquinas herramientas para hacerle frente a complicadas reparaciones.

Durante la guerra, la Shell no perdió tiempo y se planifico, por iniciativa de John Laudon, para esa época presidente de la Shell en Venezuela y posiblemente por presiones del gobierno, la construcción de la Refinería de Cardón y un moderno y extenso campamento urbano con todas las facilidades sociales. Se construyo una carretera un tanto primitiva, pero útil, entre Punto Fijo y Coro de ochenta kilómetros de longitud y un acueducto surtido de pozos perforados en de la Sierra de Coro a Punto Fijo , la Refinería de Cardón y campamento urbano para suplir las necesidades de sus habitantes. John Laudon fue un brillante ejecutivo, presidente más luego de la Royal Dutch, de maneras diplomáticas, o un suave dutchman, como calificaban los ingleses a los holandeses con tacto y mano izquierda.

Al terminar la guerra en 1946, se inicia la construcción de este inmenso proyecto bajo la dirección de C. P. Louwerse, un competente y exigente ingeniero holandés de enorme carisma, y otros ingenieros ingleses, y sin pausa

ni descanso, en aquel peladero árido y azote de los vientos y arena se termina la obra en su totalidad en un periodo de cuatro años. Un extraordinario record, sin duda, en los anales de la ingeniería. Experiencia demostrativa también, de la capacidad productiva de los venezolanos para trabajar en un medio tan inhóspito y en circunstancias tan primitivas, cuando actúan dirigidos por un buen liderazgo.

En la década de los cuarenta se descubrieron los yacimientos migratorios del cretáceo en La Paz y los yacimientos de Campo Mara. En ambas localidades se construyeron plantas para la inyección de gas y se construyó un acueducto de unos 40 kilómetros de longitud y una estación de bombeo en Carrasquero en el Río Limón, para suplir las necesidades de agua de las plantas y campamentos urbanos

El termino de la guerra en Europa, significo que a la vieja guardia de los pioneros que construyeron la infraestructura de la industria petrolera, les había llegado la edad de jubilación y su repatriación era obligatoria. Su remplazo se efectuó con los nuevos egresados de las fuerzas armadas al terminar el conflicto e incorporarse a la actividad civil. Su nivel de educación, superior a la de los pioneros, su disciplina y capacidad organizativa fueron aspectos positivos para su desempeño en Venezuela durante la próxima década. Los venezolanos no estaban aun preparados en experiencia, en entrenamiento y en cantidad para asumir cargos de mayor responsabilidad administrativa y de supervisión.

La década de los cuarenta se caracteriza también por los enormes cambios sociales, económicos y políticos impuestos a la sociedad venezolana y que afectaron a la industria petrolera. Como se recordara, se aprobó la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Se establece el Seguro Social, se inicia el proceso de cedular a los venezolanos. Se elimina el otorgamiento de concesiones y se aprueba la nueva Ley de Hidrocarburos, y posteriormente al final de la década, se impone el decreto del “fifty-fifty” en el reparto de utilidades de la industria. Se negocia el primer contrato colectivo con los sindicatos, donde se destaca la capacidad de negociación del personal de la Shell, entre ellos, Joe Carrillo, Lucio Mazzei, Gustavo Gabaldón, Ignacio Uzcátegui y Juan Vicente Vera, como también los líderes sindicales de reconocido prestigio, Luís Tovar, Raúl Henríquez, Juan Manuel del Pino y Carlos Piñerúa. De enorme utilidad fue la introducción del modelo informático de los contratos colectivos, lo cual permitió conocer casi instantáneamente las variaciones de costos de las cláusulas bajo discusión. Con la construcción de los campos petroleros y facilidades deportivas, la Shell inicia la política de fomentar el deporte por intermedio de los clubs y se originan las Olimpiadas Atléticas Shell, las ligas de los diferentes deportes, los juegos vacacionales, etc. Política de buena salud, que produjo atletas distinguidos que participaron hasta en eventos internacionales.

La Shell en esa época y a pesar de la guerra, continua expandiendo sus operaciones de producción, a la cual se incorporan los yacimientos de Tía Juana, Bachaquero y Machango. Se construye el campamento residencial de Bachaquero, talleres de reparaciones mecánicas y eléctricas, depósito y patio de almacenamiento de materiales, oficinas, dispensario, escuela, comisariato, clubs social y deportivos, iglesia, tanques para almacenamiento de crudos, muelle y una red de drenaje, de acceso vial a los pozos y de suministro de energía eléctrica. Sin embargo es solo después de la guerra cuando entra en servicio a plenitud la infraestructura construida para extraer los crudos de los yacimientos mencionados.

En la década de los años cincuenta la demanda de crudo se incrementa con la reconstrucción de Europa iniciada con el Plan Marshall, una mayor producción industrial de Estados Unidos y las guerras del Cercano Oriente. Para esa época la nomina de la Shell alcanza 17,500 personas en 1957, en cuya fecha empieza la declinación de la demanda mundial de crudos y en consecuencia la inevitable baja de sus precios.

Es de destacar que la visión y capacidad de inventiva para planificar, prever y solucionar los problemas operacionales, fue una característica de la Shell en Venezuela. La variedad de crudos que se producen en el país desde los siete grados A.P.I. hasta los cincuenta, requieren soluciones tecnológicas distintas para su extracción, deshidratación y transporte. La iniciativa individual no era coartada y si se justificaba económicamente se estimulaba su seguimiento. Los ejemplos abundan de las tecnologías desarrolladas por la Shell en el país, como la terminación de pozos en yacimientos arenosos, los procesos de deshidratación y desalinización, el tratamiento de las aguas de inyección en los yacimientos, la producción de crudos pesados inyectándole vapor a los yacimientos-tecnología de enorme valor para el desarrollo de la Faja del Orinoco cuyas pruebas experimentales se iniciaron en Mene Grande en 1951, el sistema del transporte de crudos pesados, y en fin, numerosas soluciones tecnológicas desarrolladas como normativa de la industria.

En la década de los cincuenta, se construye el Pagline, gasducto de 36 pulgadas de diámetro y 248 kilómetros de longitud entre Palmarejo de Mara y Punta Cardón, el cual atraviesa los cruces submarinos del Lago de Maracaibo y el Golfete de Coro. Obra de singular importancia realizada por la Shell Pipe Line Corporation.

Se construye también el Terminal de Embarques de Crudo de Puerto Miranda, al Norte de Los Puertos de Altigracia. Adicionalmente se construye el sistema de oleoductos que sirven para transportar la producción tierra-lago de crudos pesados y livianos a Puerto Miranda y se inicia el primer programa de mantenimiento preventivo de la división de producción, con resultados positivos en la reducción de costos y en una mayor confiabilidad operativa de

los equipos. Posteriormente se crea la Gerencia de Mantenimiento para todas las instalaciones, plantas y equipos de la División.

A fines de los años cincuenta se introducen los sistemas de informática con la instalación de la IBM 360, decisión de profundas repercusiones en la simplificación de las tareas administrativas, la solución de los problemas técnicos, de logística y de reducción de costos. Para que se tenga una idea, en la Shell se manejaban tres sistemas de contabilidad, de materiales, de petróleo, de nóminas y costos, con un ejército de oficinistas cuyo trabajo se realizaba a punta de lápiz con la ayuda de unas maquinas calculadoras.

En los años cincuenta se le otorgan a la Shell las concesiones del Lago. Lago 5 y Lagomar, yacimientos productores de crudo liviano el cual se transporta por un oleoducto submarino al "tank farm" de Bachaquero y posteriormente se construye la planta de inyección de gas de Lagomar para recuperar el crudo de la producción declinante de esos yacimientos.

En esa misma década se enfatiza la política de reducir los accidentes industriales y se introducen en la organización los ingenieros e inspectores de Seguridad Industrial, cuya misión fue también de concientizar al personal en la tarea de evitar accidentes, los cuales, posteriormente se redujeron muy sensiblemente. Esa medida tuvo un pay-out o beneficio, posteriormente, lo cual fue determinante para determinar y reducir el costo de las pólizas de seguros de los equipos e instalaciones de la empresa.

De enorme importancia para el desarrollo de la agricultura venezolana fue la creación del Servicio Shell para el Agricultor, organismo asesor que introdujo técnicas de cultivos y de fertilización, semillas superiores de hortalizas, mejoramiento de los suelos y enseñanzas artesanales a los agricultores de menores ingresos para mejorar su estatus económico

La publicación de la Revista Shell fue una importante contribución al desarrollo cultural. La cual aun se recuerda con especial nostalgia en los círculos intelectuales del país.

Al inicio de los años sesenta con el precio de dos dólares por barril, la hinchada nomina de la Shell y las medidas cada vez mas acentuadas del Gobierno de obtener mayores ingresos por cada barril exportado, impulsaron a la Shell a tomar las siguientes medidas, reducir el personal, promover al personal venezolano capacitado a puestos de mayor responsabilidad, expatriar al personal extranjero, en exceso de nuestras necesidades, contratar servicios disponibles comercialmente, producir los crudos de menor coste de producción, centralizar las actividades administrativas, acentuar el entrenamiento y preparación de los venezolanos para ocupar puestos de mayor responsabilidad y desprenderse de actividades no afines o de soporte de la industria petrolera.

Esta política se sostuvo hasta la fecha de la nacionalización cuando la nomina alcanza 6000 personas incluyendo diez y seis empleados extranjeros y una producción cercana al millón de barriles diarios de petróleo. Es de mencionar que la reducción de personal se realizo con mucho tacto y prudencia con el apoyo de Recursos Humanos y su capacidad de negociación. Virtualmente no surgieron conflictos agudos con los sindicatos durante ese periodo, cuando se redujo la nomina en 11,000 personas. Sin embargo las medidas reorganizativas de centralización de actividades, la suspensión de actividades productivas, la adopción de nuevas tecnologías administrativas y las decisiones del gobierno, cada día mas restrictivas, crearon un ambiente estresante que afecto la salud de varios ejecutivos , sobretodo extranjeros.

En el periodo 1960-75, con una demanda declinante de crudo, las medidas del gobierno cada vez más restrictivas con la creación de la OPEP, e impositivas, y la premonición de la nacionalización de la industria, la inversión capital fue sensiblemente reducida. Las medidas de reducción de costos se aplicaron hasta el final del periodo y no fue política como lo creyó el gobierno, por lo menos en la Shell, de reducir los costos de mantenimiento de los equipos e instalaciones. Lo cual, si se hubiera realizado, era exponer complejas instalaciones petroleras a graves riesgos de accidentes, particularmente las plantas de inyección de gas, refinerías y terminales de embarque. Creo también, que a la Shell le hubiera costado convencer a los ejecutivos venezolanos, ya para entonces en posiciones de relevancia, de atentar contra los intereses del país

A partir de 1960, la Shell inicia bajo la administración de sus brillantes ejecutivos Michael Pockock, Gerrit Wagner, J. F. de Liefde, Stanley Gray, W. Starremberg, Jan Agustein, Ken Wetherell, John Okell, Dick Clough, Arnold Hols, Jan Bockmeulen, Alberto Quiros Corradi, Joe Carrillo, Aníbal Martin, Lucio Mazzei, José Rafael Domínguez, Rafael Pardo, Hugo Finol, Ken Moody, Jesús Antonio Rojas, Samuel Wilhem, Rafael Guariguata, José Giacopini Zárraga, Daniel Bendahan, Carlos Castillo, Paul Reimpell, Armando Valbuena, y otros de distinguida actuación y de mi corta memoria, la transformación administrativa de mayor impacto en el historial de la Shell y de un ejemplo gerencial de profundas repercusiones económicas para la empresa.

Además del entrenamiento, la atención que se presto a la cultura gerencial, fue determinante para aceptar los cambios y resolverlos problemas operacionales e interpersonales. Con tal propósito se contrato al profesor de psicología Charles K. Ferguson de la Universidad de California, por iniciativa de Mike Pockock, para entrenar al personal ejecutivo en adoptar una actitud candorosa o de sinceramiento en las relaciones interpersonales y exponer

los problemas sin temores o consecuencias punibles. Adolfo Muñoz, y Heberto Díaz iniciaron el programa de visitas de Ferguson quien realizo visitas anuales a Venezuela durante varios años e indudablemente sembró la cultura del candor, de exponer los problemas sin temor, lo cual contribuyo a crear una sociedad corporativa de mayor alcance y eficiencia en el logro de sus objetivos. Los cursos de “sensitivity training”, círculos de calidad, de creatividad, “managerial grid”, de excelencia y la incorporación de los Asesores de Desarrollo Organizacional, Aníbal Martín, José Capobianco, Eustoquio García y Enrique Chirinos, fueron soporte de continuidad a la cultura de sinceramiento. Parte de esa cultura se debió a la competitividad profesional existente en la Shell, constituida por graduados de las mejores universidades europeas, cuya preparación fue un reto a las aspiraciones del personal venezolano en la empresa. Como también, a la asidua comunicación cultivada social y formalmente entre el nivel corporativo y la gerencia operacional.

Como se recordara, la actividad de producción y de refinación virtualmente le reportaban directamente a las oficinas de La Haya. Caracas manejaba los problemas legales, impositivos, contactos con el gobierno, permisología, y relaciones públicas. Bajo la presidencia de Wagner, las divisiones de producción, refinación, transporte, ventas locales, y las actividades de logística y comercio se integran bajo su dirección. Wagner establece con las divisiones una simbiosis comunicacional muy activa entre el nivel corporativo, y las actividades operacionales, y se logra una estrategia de acción unificada en el logro de los objetivos.

Esta política, conduce posteriormente, a un reconocimiento de las capacidades administrativas de la Compañía Shell de Venezuela y se centralizan e incorporan las actividades comerciales del Caribe.

Es de hacer notar que la Shell desde un punto de vista impositivo, realizo sus actividades en Venezuela, con un alto grado de incertidumbre en cuanto a sus resultados financieros al final de cada año, los cuales eran sujetos a criterios legales de interpretación impositiva y de largas negociaciones y demandas cuyos resultados se clarificaban generalmente a los cuatro años.

La transición de la Shell a su sucedánea Maravén se realizo sin traumas y las dudas del personal sobre sus indemnizaciones, viviendas y otros beneficios personales, se resolvieron posteriormente de una manera satisfactoria.

Las negociaciones de la Shell con el Gobierno al nacionalizar la industria fueron prolongadas y conducidas muy hábilmente por Alberto Quirós. De parte del Gobierno se encontraba el Dr. Valentín Hernández, Ministro de Energía y Minas, diplomático de carrera, tenaz negociador en defensa de los intereses del país, de equilibrada equidad. Es de hacer notar que Valentín Hernández, posteriormente en un almuerzo ofrecido en su honor, manifestó que el apreciaba la lealtad de los ejecutivos venezolanos que mantuvieron hasta el ultimo minuto de su permanencia en la Shell, pero que no dudaba de su dedicación y empeño en hacer un éxito la nacionalización de la industria. Como en efecto ocurrió.

La Shell, sin duda alguna, sin negar la contribución de otras empresas internacionales, dejo una herencia de capacidad administrativa en Venezuela, lo cual hizo posible el éxito de PDVSA hasta el 2002, cuando alcanzo la dimensión de una empresa eficiente y competitiva internacionalmente, como también fecha del inicio de su desintegración por razones políticas.

Es de observar que muchos profesionales que dejaron la industria y emigraron hacia otros países como México, Colombia, los Estados Unidos, Europa y el Medio Oriente, han tenido un reconocido éxito producto de la herencia mencionada.

En la administración de la Shell se destacan también la planificación y manejo del flujo de caja, lo cual funcionaba con una gran eficiencia operativa, e igualmente los ejercicios de logística realizados mensualmente, lo cual era un modelo, para planificar los niveles de producción de los diversos crudos y productos de las refinerías, su transporte y distribución a los clientes, a tiempo, para cumplir obligaciones comerciales.

Un aspecto importante de mencionar, es la atención que se presto a la salud del personal de la Shell. Desde sus inicios, con la construcción del hospital de Lagunillas y mas luego los construidos en Casigua, Mene Grande, Maracaibo y los dispensarios de los campos petroleros. Súmense a esos esfuerzos, las campañas de vacunación, de medicina preventiva, y el envío a Londres de profesionales de la medicina a cursos de especialización. El hospital de Maracaibo, merece especial atención. Diseñado en Suecia, con una arquitectura que tomo en cuenta las condiciones del trópico, con amplias salas para circulación de aire, anchos aleros par evitar la penetración del sol y notables niveles de higiene y confort para los pacientes. Como también, la participación con otras empresas petroleras en la construcción de una cámara de tratamiento de quemaduras, única en el país, y la formación de una gerencia medica de reconocidos meritos dirigida por el Dr. Miguel Hernández del Gallego.

En 1973, fecha muy cercana a la nacionalización de la industria, la Shell International Petroleum Company en Londres, contrato a través de su División de Planificación, a Denis Horner, consultor independiente y conferencista para exponer sus ideas sobre planificación corporativa. Su trabajo fue de enorme repercusión y de beneficio para las filiales de la Shell, por la exposición y análisis de escenarios, estrategias corporativas, solución de problemas de logística y pautas para el calculo del rendimiento de las inversiones en proyectos. Como puede observarse la Shell

creo una cultura de planificación a largo plazo, transmitida a sus filiales como base apoyo a su futuro y exitoso crecimiento.

En resumen, nos permitimos enumerar algunos de los factores del éxito de la Compañía Shell de Venezuela:

**La Simbiosis Organizacional:** La estrecha simbiosis entre la visión corporativa, los retos comerciales y los objetivos y metas de la gerencia operacional.

**La Planificación Estratégica:** Visión de las oportunidades comerciales, de la competitividad del mercado, del desarrollo tecnológico, de las tendencias políticas, de las bonanzas y crisis económicas y de los retos a corto y largo plazo. Los análisis de las debilidades y fortalezas de la empresa. Las relaciones armoniosas con el Gobierno, comunidades locales, sindicatos, y la fuerza laboral de la empresa. La participación en el desarrollo cultural del país.

**Liderazgo y Trabajo en Equipo:** La tarea que enfrentaba la empresa con las metas de crecimiento de sus actividades, era de tal magnitud que sin una estrecha coordinación, definición de responsabilidades, delegación de autoridad y control, era imposible realizarla satisfactoriamente. Tanto el liderazgo, como el trabajo en equipo, fueron las bases fundamentales de los logros.

**Flexibilidad y Compromiso:** La gestión de reducción de costos, centralización, fusión de actividades, reubicación de organizaciones y el impacto de las nuevas tecnologías, especialmente de la informática, tuvieron éxito en gran medida por el sentido de compromiso y el conocimiento de la realidad de los retos en todos los niveles de la administración.

**Motivación al Logro:** Políticas salariales actualizadas por los contratos colectivos, aplicables también al reconocimiento y logros del personal profesional y gerencial.

**Bonificaciones especiales a los ejecutivos en reconocimiento de su actuación y logros.** Confianza, manifestada por una amplia delegación de autoridad. Obligatoriedad de producir y rendir cuenta de los resultados de la gestión en todos los niveles de la administración. Intercambio de información en los ejercicios de planificación presupuestaria entre la Dirección Corporativa y la Gerencia Operacional.

**Controles, Rendimientos y Costos:** Lineamientos expectativas y cuestionamiento del rendimiento de las inversiones y gastos. Programa continuo de reducción de costos, análisis de proyectos rentables y de aplicaciones innovativas de tecnología de punta. Seguimiento continuo al control de programas, proyectos, eliminación y atenuación de pérdidas. Planificación de la logística de la producción de crudos, productos de las refinerías, transporte, distribución y entrega a clientes a nivel local e internacional en cumplimiento de compromisos comerciales.

**Servicios al Cliente:** El carácter cíclico de la demanda de productos derivados del petróleo, los avances tecnológicos y la aguda y agresiva competencia dieron origen a la estrategia de investigar las necesidades de los clientes a través de un contacto más asiduo de beneficios mutuos.

**La Ascendente Curva del Aprendizaje:** A pesar de la crisis petrolera y el proceso de nacionalización que se avecinaba, los programas de aprendizaje y entrenamiento se mantuvieron, lo cual fue factor de motivación, contribuyendo al aumento de la productividad e innovación tecnológica.

**Desarrollo del Personal:** La inversión programada en entrenamiento y educación del recurso humano para incrementar el valor de la experiencia y la productividad de la empresa. La meritocracia basada en capacidad y resultados como base para ascender a posiciones de mayor responsabilidad durante la carrera del personal en la empresa.

**La Capacidad de Negociación:** En un mercado energético de compradores que duro casi dos décadas, la capacidad de negociación jugó un importante papel para retener y conquistar mercados y clientes. A nivel interno las negociaciones de los contratos colectivos y la atención a los continuos reclamos sindicales contribuyeron a mejorar la capacidad profesional del personal involucrado en las negociaciones.

**La Auditoria Activa:** Un factor importante que sirvió como base de apoyo a la gestión administrativa, fueron los servicios de la Auditoria Interna, los cuales en la empresa alcanzaron un alto nivel de profesionalismo que contribuyó a atenuar y mantener en jaque indicios o manifestaciones de corrupción.

**Transparencia y Conducta Ética:** Tanto en las relaciones y obligaciones laborales, con el gobierno o autoridades locales, como con los clientes, suplidores y prestatarios de servicios, se mantuvo y privó la conducta ética en las relaciones y decisiones como principio vital de supervivencia. A pesar del enorme poder económico de la empresa, no fue política corromper funcionarios públicos o líderes sindicales para aceptar las negociaciones relacionadas con sus operaciones. La transparencia y equidad en la toma de decisiones relacionadas con el otorgamiento de contratos y servicios, fueron parte de la normativa de la gestión de la Shell en el país.

**Epílogo:** No se podría terminar esta síntesis del desarrollo de la Shell en Venezuela, sin mencionar el estilo de gerencia que supuestamente se estableció, para poder estructurar una organización que evolucionó hacia un nivel de excelencia con el telón de fondo de las iniciativas y logros mencionados. En realidad, en la Shell no se implantó ningún estilo de gerencia de carácter uniforme. Las normas y procedimientos de la empresa imperaban sobre

cualquier estilo, pero cada gerente o director tuvo su propio estilo, con variadas tendencias o inclinaciones, pero siempre orientado a los objetivos o beneficios de la empresa. Cada director, cada gerente, cada supervisor, dejó la impronta de su actuación, y su sumatoria a través del tiempo contribuyó al éxito incuestionable de la empresa.

En resumen, esa fue la herencia de la cultura administrativa que dejó la Shell en Venezuela.