El modelo meritocrático de PDVSA

Tiempo de lectura: 3 min.

Eddie A. Ramírez S.

El término meritocracia referido a PDVSA se popularizó en Venezuela a raíz de los sucesos de abril 2002, en los que los trabajadores tuvimos una participación importante. Para contrarrestarlo, algunos áulicos del chavismo empezaron a hablar de mitocracia. ¿Acaso es mito que en su etapa meritocrática, 1976-2002, Petroleum Economist evaluara en 1993 a PDVSA como la empresa estatal mejor gerenciada, por encima de Saudi Aramco, y que Petroleum Intelligence Weekly la catalogara en 1997 como la segunda petrolera entre las estatales y privadas, solo por debajo de Saudi Aramco, y por encima de otras 48 ? ¿Acaso es mito que PDVSA produjera 3.342.000 barriles de petróleo por día (b/d), tuviese una capacidad de refinación en el exterior de 1.800.000 b/d y de 1.300.000 b/d en Venezuela, y que suministrara sin interrupción gas, gasolina, diesel y lubricantes? ¿ A qué se debió su éxito y posterior fracaso?

El libro *PDVSA: un modelo meritocrático exitoso*, que recién salió del horno, ofrece información sobre el manejo de los recursos humanos, aspecto clave para el éxito de cualquier empresa. Sus autores, Héctor Riquezes, Nelson Olmedillo y Jorge Kamkoff, trabajaron en nuestra petrolera desde antes de la estatización hasta el desmantelamiento del modelo meritocrático. Los dos primeros ocuparon el nivel más alto en la función de recursos humanos, y Riquezes y Kamkoff fueron miembros de la junta directiva. Este artículo es solo un abreboca para invitar a leer el libro.

La meritocracia *es el sistema de gobierno en que los puestos de responsabilidad se adjudican en función de los méritos personales*. Desde que en 1958 Michael Young publicó *El triunfo de la meritocracia,* varios autores han cuestionado este sistema por considerar que no toma en cuenta las diferentes oportunidades que tienen las

personas y que tiende a concentrar privilegios. Nuestros amigos citados señalan que no es un remedio contra la desigualdad y que el objetivo del libro es divulgar sus vivencias como objetos y sujetos de esta estrategia gerencial.

En pasaje rasante, describen el manejo de los recursos humanos en la etapa de las concesiones a las compañías extranjeras, 1922-1975. En detalle describen cómo se manejaron los recursos humanos en el período meritocrático, 1976-2002. Para la evaluación de la actuación de los empleados, se consideraban las relaciones interpersonales, protección integral, delegación, desarrollo de personal, planificación, control y seguimiento, cantidad y calidad de trabajo y administración de recursos humanos y técnicos. Para evaluación del potencial, se consideraba la capacidad de análisis, imaginación y creatividad, sentido de realidad, visión de conjunto, liderazgo, manejo de la presión de trabajo, solución de problemas , comunicación, y actualización. Todo trabajador tenía la responsabilidad de rendir cuentas por los recursos asignados y por los objetivos a los que se comprometía.

Entre las normas generales citan que se facilitaba al trabajador los medios para alcanzar su potencial y que los supervisores debían velar para que se cumpliera, todo desarrollo se consideraba autodesarrollo, se establecía el tiempo mínimo y máximo de permanencia en una misma posición, el trabajador era responsable de preparar su sustituto, cuando se producía una vacante había comités que evaluaban candidatos, la remuneración estaba relacionada con los resultados y se fijaba en base al 75 percentil de las mejores empresas venezolanas.

¿Todo era perfecto? Claro que no. Hubo ejecutivos prepotentes que carecían de empatía con subalternos y con contratistas. Unos pocos no merecían llegar a los más altos niveles y a otros los dejaron rezagados. Sin embargo, mis 18 años de relaciones con nuestra industria petrolera cuando trabajé en la Fundación Servicio Para el Agricultor (FUSAGRI), así como durante los 15 que estuve en Palmaven, filial de PDVSA, me permiten afirmar que las fallas fueron la excepción. El sistema meritocrático funcionó y de allí el éxito de la empresa.

La decisión de poner a PDVSA al servicio de un proyecto político inviable y corrupto colapsó el sistema meritocrático en el 2002 y la empresa se hundió. Saludamos esta importante publicación, cuyo contenido comparto con algunas pequeñas diferencias que no vienen al caso.

Como (había) en botica:

Tamara Suju denunció que la presa política Maykelis Borges, próxima a dar a luz, tiene riesgo de preeclampsia y, por ser inocente, debe ser puesta en libertad.

Lamentamos el fallecimiento de Lucas E. Guaregua, compañero de Gente del Petróleo y de Unapetrol.

¡No más prisioneros políticos, ni exiliados!

eddiearamirez@hotmail.com

5/08/25

ver PDF
Copied to clipboard