

La experiencia petrolera de Noruega.

- Una herramienta para la administración de recursos.

(Helge Ryggvik, 12. de octubre 2010)

Introducción

- 1. El petróleo como propiedad del Estado y de todo el pueblo**
- 2. Una radical política petrolera nacional**
- 3. Buenas intenciones y realidad dura**
- 4. Los suministradores noruegos**
- 5. La lucha por el trabajo verdadero**
- 6. De ritmo moderado a líderes en extracción rápida**
- 7. Un modelo deteriorado**

La experiencia petrolera de Noruega

Introducción

Diciembre del 2004. Me encontraba en la sala de conciertos más grande de Caracas junto con activistas y sindicalistas de toda América Latina. Hugo Chávez estaba dando uno de sus carismáticos discursos. Durante la lectura de la lista de invitados extranjeros llegó a mí nombre. Después se detuvo: "Terje Nustad, el líder de OFS, Grupo Sindical de Trabajadores Petroleros Noruegos". ¡Trabajadores Petroleros Noruegos! Terje – ¿where are you, Terje? (¿Dónde estas Terje?) Stand up." (¡Levántate!) El aplauso duró un largo tiempo. No cabía duda ninguna de qué significaba: respeto por la experiencia petrolera noruega. Dentro del movimiento radical en América Latina en los años 2000, la política petrolera noruega y Statoil ha sido el único ejemplo exitoso de una nación donde se ha logrado asegurar una gobernanza y un control nacional sobre las actividades petroleras y donde se ha asegurado canalizar el superávit a la mayor parte del pueblo. En el podio junto con Chávez también estaba sentado Evo Morales. Él fue introducido como el siguiente presidente de Bolivia.

No solamente en Venezuela me ha pasado algo semejante. Entre trabajadores petroleros sindicalizados en el Estado productor semi - grande Colombia, entre medioambientalistas y activistas de la selva en Ecuador, entre trabajadores petroleras y en la clase media en Aserbajdsjan, en la parte de la élite que esta relacionada con cuestiones petroleras, y que no está completamente consumida por la corrupción en Angola; existe un respeto fuerte a la manera en la que Noruega dio el paso al mundo petrolero. Muchos noruegos que han viajado en países productores de petróleo, pueden confirmar esto. Marzo del 2010. Me encontraba en Nueva Orleans. Del otro lado de la mesa gesticulaba Troy Trascolar, el líder de los inspectores de los pozos petrolíferos del golfo de México en la institución de regularización americana, Servicio de Minerales y Minería (MMS). También Trosclair tenía respeto por la experiencia petrolera noruega. Pero era un poco escéptico respecto a la manera en la que fue utilizado como argumento Noruega, para reducir la cantidad de inspecciones en el Golfo de México, dentro de su propia institución. Solo tres semanas más tarde se produjo el gran accidente.

No hay ninguna razón para sobrestimar la actitud positiva hacia la experiencia petrolera de Noruega. Hasta en el estrato de la clase media y de sindicalizados en países productores del petróleo que tienen una percepción de Noruega y que son especialmente conscientes, aún aquí es limitado el conocimiento sobre en qué consiste la experiencia petrolera de Noruega. Predominan dos percepciones, dependiendo un poco con quién trates: La gente que en alguna u otra manera trabaja en la industria petrolera, se preocupa más por la parte tecnológica - el hecho de que Noruega haya desarrollado una industria que domina todos los desafíos que implica la producción petrolera en circunstancias difíciles en el Mar del Norte. Entre la gente que se encuentra un poco afuera de la industria petrolera domina una percepción de que Noruega ha logrado encontrar petróleo y aún así seguir siendo un Estado de Bienestar igualitario. Dentro de los dos grupos mencionados, para Noruega es ventajoso el hecho de que se sigue considerando al país

diferente a los EUA y los antiguos poderes coloniales, países originarios de las empresas petroleras más grandes. Hoy día en un EUA que se encuentra en choque tras la catástrofe medioambiental más grande en la historia de esta superpotencia, uno se da cuenta justamente de la aparente capacidad de Noruega para dominar los desafíos de seguridad y de medioambiente.

¿Noruega se merece tal respeto? ¿Realmente otros pueden aprender de la experiencia petrolera noruega? Antes que nada: ¿En qué consiste en realidad la experiencia petrolera noruega?

En los hombros de activistas en el sur

Para dar una respuesta tenemos que tomar como punto de partida el hecho de que comenzamos con una buena cantidad de suerte. Además no se puede la experiencia petrolera noruega ver aislada al desarrollo en los países productores del petróleo en el sur, en lo que muchas veces se nombraba como el tercer mundo en aquel entonces. Desde la nacionalización de sus reservas petroleras en México en 1939, el intento de hacer lo mismo por parte de Mosadeq y Irán en 1951, hasta el establecimiento de OPEP - una organización que seriamente mostraba su fuerza a la vez que Noruega comenzó su aventura petrolera - existía una larga historia de conflictos, en la cual la relación de potencia entre empresas petroleras y naciones petroleras paso a paso fue modificada favor de las naciones. Por lo tanto, cuando se pudo comprobar el campo enorme de Ekofisk en el medio del Mar del Norte el otoño del 1969, no podría haber sucedido en un momento más conveniente para Noruega. Noruega no solamente pudo comenzar en una democracia participativa con un sector industrial ya desarrollado: Pudimos dejarnos cargar en los hombros de un movimiento donde ya se había luchado muchas de las batallas más importantes, en el sur.

Para comprender la experiencia petrolera de Noruega no es suficiente verla solamente en luz del desarrollo en el mundo petrolero restante, también es necesario relacionarla al hecho de que el petróleo ha cambiado Noruega. El hecho de que muchos países en el sur haya considerado a Noruega como un modelo a seguir, se debe sobre todo a que no tiene ninguna fuerte tradición imperialista, en contraste con los países que constituyen la base del las empresas petroleras multinacionales grandes como BP, Total, Exxon Mobil y Chevro. Sin embargo la sociedad noruega en principio de los años 70 y la sociedad noruega en 2010 son sociedades diferentes. En el 2010 las actividades petroleras constituyen sin duda la industria más importante de Noruega. Las empresas más grandes han tenido como estrategia principal el asegurarse contratos y reservas petroleras en otras partes del mundo durante años. Por lo tanto Noruega tiene una economía en la cual los actores principales tienen los mismos intereses subyacentes que las empresas contra las cuales la primera política petrolera noruega deseaba proteger al país. Esto es un desarrollo que también puede afectar la manera en la que se gestiona la experiencia petrolera de Noruega.

Pero a pesar de todas estas condiciones: La experiencia petrolera noruega está llena de historia verdadera, en otras palabras, acontecimientos en los cuales individuos, grupos sociales y políticos han movilizad, han intervenido y de esta manera cambiado el curso

del desarrollo. Lo que uno puede aprender de esto, depende naturalmente de las condiciones de los países en los que uno se encuentre. Son grandes las diferencias entre un Estado pequeño como la isla de Trinidad Tobago – donde no existe fundamento para desarrollar una industria independiente que domine todas las ramificaciones importantes de las actividades petroleras, Ecuador, Uganda y Groenlandia – donde el petróleo se encuentra en áreas vulnerables y donde existen buenos argumentos para dejarlo en el subsuelo y Rusia y Venezuela - que tienen enormes reservas petroleras y un buen fundamento para establecer una industria competente e independiente. A pesar de todo esto: Si se entiende de la manera correcta, la historia petrolera noruega tiene una historia rica de experiencias que tienen un valor universal.

El área de problemas y conflictos que abarca el fenómeno del petróleo y el gas es tan grande que no es posible tocarlos todos en toda su amplitud aquí.

El petróleo definitivamente ha sido el recurso estratégico militar más importante durante más de cien años. Durante la mayor parte del mismo periodo, indiscutiblemente ha sido el más negociado. El reconocimiento gradual durante la última década de que se está acercando el momento donde ya no es posible mantener el mismo nivel de producción, a pesar de una demanda en aumento (peak oil), ha contribuido a que las líneas de conflicto sean aún más agudas. Esta presentación no tiene como fin dar una presentación holística de la historia. El propósito es exponer hechos y acontecimientos de importancia que han sido fundamentales para entender porque Noruega en muchos aspectos ha tenido éxito. Pero a la vez, y en especial hacia el final, tocaremos hechos donde o se han cometido errores o donde la lógica subyacente del desarrollo de las actividades petroleras ha creado dilemas difíciles moralmente, políticamente y económicamente hablando.

1. El petróleo; la propiedad del Estado y del pueblo

El 29. De octubre del 1962 se presentaron tres representantes de la empresa petrolera americana semi - grande Phillips en la oficina de Trygve Lie en Oslo. Trygve Lie después de su cese como Secretario General de la ONU era líder de un Comité que tenía como trabajo atraer empresas extranjeras para establecerse en Noruega. En las presentaciones populares se suele referir a que Phillips buscaba tener el derecho exclusivo de extracción de las reservas en la plataforma continental noruega.¹ Dicho en una forma más correcta, Phillips deseaba iniciar negociaciones, si no para asegurarse el derecho exclusivo, por lo menos para asegurarse una posición central en la plataforma continental noruega.² Pero el problema era relevante. En el país vecino Dinamarca, un gran consorcio consistente del grupo armador A.P. Møller y las empresas petroleras Gulf y Shell había obtenido el derecho exclusivo de búsqueda y de extracción de reservas petroleras en lo que allí se esperaba que iba a ser reconocido como la plataforma continental danés.

Sin embargo, Trygve Lie hizo lo que evidentemente era lo correcto. Él no hizo promesa ninguna. El caso mejor se envió al Ministerio de Asuntos Exteriores, quien tuvo la misión de aclarar qué derecho tenía Noruega en las áreas actuales en el Mar del Norte. En el Ministerio de Asuntos Exteriores, el jurista Jens Evensen estuvo a cargo del caso. A parte se le encargó a Evensen dirigir un pequeño comité que iba a elaborar un reglamento para posibles asignaciones de concesiones. En otras palabras, Noruega se tomó un tiempo para pensar. En práctica esto significa que hubo un grupo pequeño de funcionarios públicos que se veían relacionados al caso. Tanto en la comunidad como entre los políticos, pocos estaban conscientes de la importancia que iba tener lo que estaba sucediendo en aquel momento.

Jurisdicción noruega

Igual que muchos otros países que tienen reservas potenciales petroleras, el primer gran desafío de Noruega fue el de constatar sobre qué áreas el país tenía soberanía. No podía llegar a ningún lado sin límites determinados. Sin límites específicos, no había derecho de jurisdicción noruega y con ello ninguna posibilidad de sacar ganancia del petróleo, si se llegara a encontrar. En los años sesenta la extracción de petróleo en el mar todavía era relativamente nueva. El fundamento jurídico internacional era confuso. En el momento actual el límite de pesca noruega era de tan solo 12 millas náuticas (aprox. 22 km) desde la costa. Lo de más se consideraba aguas internacionales. El punto de partida del Derecho

¹ Egil Helle, *El petróleo noruego – los primeros 20 años, Norges Olje – de første 20 årene*, Oslo 1984, p. 25.

² En los informes de las reuniones se refiere a que Phillips deseaba el “primer derecho a tales investigaciones en las áreas del Mar del Norte que iban a ser de Noruega”. Helge Ryggvik, *El primer encuentro entre las autoridades noruegas y las empresas petroleras internacionales, Det første møtet mellom norske myndigheter og multinasjonale oljeselskap*. Tesis en historia, La Universidad de Oslo 1992.

Internacional para una aclaración fue la Convención de Ginebra del 1958.³ En el momento actual solamente 13 naciones lo habían ratificado. Noruega no era uno de ellos, pero en cambio EUA y la Unión Soviética sí. Ya en junio del 1964 un número necesario de 20 naciones ratificó el convenio. La convención fue ajustada en ciertos puntos durante un proceso de revisión en 1982.⁴

Sin embargo, la Convención del Mar no es más específica que hasta el día de hoy existen una serie de áreas marítimas con reserva petroleras potenciales donde todavía no se tiene un límite aclarado. Cuando Rusia y Noruega llegaron a un acuerdo en las negociaciones en la llamada Zona Gris en el Mar de Barents, hasta la primavera del 2010, fue basado más en un compromiso político que en principios jurídicos internacionales.

Los representantes de Phillips que se dirigieron a las autoridades noruegas en el 1962 contaron con que la plataforma continental noruega se limitaría con una línea de demarcación en algún lugar en el medio del Mar del Norte. Los funcionarios públicos del Ministerio de Asuntos Exteriores, durante un tiempo en los años sesenta, temieron que los Estados vecinos alegaran que la plataforma continental de Noruega debería de ser definida por La Zanja de Noruega. El Mar del Norte tiene un área marítimo relativamente bajo, grandes partes tienen una profundidad menor a 60 metros. La Zanja de Noruega, que está ubicada justamente afuera de la costa del sur de Noruega, baja hasta 350 metros afuera de la zona del oeste del país. En su parte más profunda, afuera de la zona sur del país, llega a la profundidad de 700 metros. Hasta este momento no se ha encontrado ni una gota de petróleo en el área interior a la Zanja de Noruega, pero el área nunca causó problemas. La Convención de Ginebra, que se basaba en que el principio de equidistancia, tenía una formulación que trataba de que la plataforma continental se definiera a 200 metros. Sin embargo, al mismo tiempo, afirmaba que se podía extender el límite si era posible extraer recursos naturales en las áreas actuales. A principios de los años 60 las empresas petroleras tuvieron problemas al perforar en 50- 60 metros. Aún así había razones de pensar que iba ser posible perforar en profundidades muchos mayores en un futuro previsible. No había ningún Estado alrededor del Mar del Norte que seriamente deseara basar un régimen de límites teniendo un fundamento tan confuso. El único punto de partida para una línea de demarcación probable era una especie de un principio de equidistancia. Eso podía resultar difícil cuando se trataba de definir límites entre naciones que estaban ubicadas una a lado de la otra; por eso tuvieron dificultades por ejemplo Alemania y Dinamarca para llegar a un acuerdo. Por la misma razón la línea de demarcación entre Noruega y Rusia es problemática hasta el día de hoy. Cuando dos naciones están ubicadas frente a frente, es significativamente más fácil.

En el caso de Noruega, la aclaración fundamental no se debía a una estrategia de negociación inteligente. La iniciativa que concluyó con la línea de demarcación como es hoy, llegó de Gran Bretaña en el 1964. Gran Bretaña deseaba un acuerdo con Noruega lo antes posible, basado en el principio de equidistancia, sin tener que esperar los resultados de los conflictos fronterizos más complicados en la parte más al sur del Mar del Norte. Por supuesto Evensen y los otros funcionarios públicos respondieron de manera positiva

³ La convención sobre el plataforma continental del 29. Abril de 1958. Malcolm Nathan Shaw, *Derecho Internacional, International Law*, 2003.

⁴ La convención vigente de hoy día se nombra; *La Convención de la ONU sobre la plataforma continental, UN Convention on the Continental Shelf*.

inmediatamente. Al hacer los cálculos específicos de la línea geográfica, los negociadores noruegos estuvieron especialmente conformes con el hecho de que una parte del límite se calculó a partir de islas y escollos exteriores. Los británicos por su parte salieron ganando por la misma razón en las Islas Shetland. Ya que era tan larga, tanto la línea litoral británica como la noruega, el límite con esto ya estaba determinado en grandes partes del Mar del Norte. Por cada día que pasaba sin que otra nación protestara, se iba creando Derecho Internacional.

Se complicaron las negociaciones con Dinamarca, parcialmente debido a una equivocación de Noruega. Evensen había expresado, en conversaciones no oficiales con los daneses, que él estaba a favor de una cláusula secreta que implicaba que una línea de demarcación entre los dos países se suspendía en caso de que Dinamarca perdiera un conflicto con Alemania. Esto creó irritación entre los demás funcionarios en el Ministerio de Asuntos Exteriores. Justamente después de que Noruega había otorgado las primeras concesiones a las empresas petroleras en agosto del 1965, los daneses hicieron señales de que desistía la pretensión de tal complemento. Los daneses reconocieron que un acuerdo con Noruega que seguía el llamado principio de equidistancia fortalecería su posición en las negociaciones enfrente a Alemania.

Cuándo Noruega y Dinamarca firmaron el acuerdo sobre la línea de demarcación en diciembre del 1965 Noruega tenía el Derecho de Jurisdicción sobre una parte del Mar del Norte con una superficie equivalente a casi todo el territorio noruego. Hasta en febrero del 1969 se dictó la sentencia en la disputa fronteriza entre Dinamarca y Alemania. Esta sentencia no se basaba unánimemente en el principio de equidistancia, pero en un llamado principio de equidad, que se puede traducir al noruego, pero no en una forma del todo satisfactorio a "rimelighetsprinsippet". Si Noruega hubiera aceptado la pretensión de los daneses de una cláusula secreta, entonces lo que todos pensaban que era un acuerdo firme entre Noruega y Dinamarca, de repente no sería válido. El campo Ekofisk que fue encontrado justo después, se encontraba en el rincón sur - oeste del sector noruego, pegado al límite danés.

Pero aunque Noruega recibiera una bomba de tiempo diplomática como este, sería difícil que no se hicieran válidos para el porvenir, los límites que ya se habían establecido. Tanto Noruega como Gran Bretaña habían fortalecido sus fundamentos legales al haber iniciado actividades económicas en las áreas actuales. Nadie tenía un interés mayor en que se aclarara lo antes posible, que las empresas petroleras. Vale la pena tomar nota de que no solamente fueron las mismas empresas petroleras, sino que también en gran medida los mismos representantes de las empresas petroleras que realizaban el cabildeo tanto ante las autoridades noruegas como ante las autoridades británicas. Las empresas petroleras deseaban una línea de demarcación basada en el principio de equidistancia. Cualquier otra cosa resultaría en negociaciones complicadas y duraderas. Entonces tardaría para que pudieran empezar a perforar seriamente.

Posteriormente, empresas petroleras, muchas veces especulativas, han empezado a perforar en áreas donde los límites no han sido aclarados (Irak, Kurdistán, Timor Oriental entre otros). En el Mar del Norte uno enfrentaba Estados occidentales aliados. Además para las empresas americanas y francesas, Noruega aparecía como un poder de jurisdicción potencial más favorable que Gran Bretaña, simplemente porque Gran Bretaña era el país de origen de las dos empresas petroleras internacionales (BP y Shell). Tenían

toda la razón de creer que Gran Bretaña le daría una posición central especial a sus propias empresas. Entonces habría más lugar para todas las demás en Noruega. Lo mismo se aplicaba a Noruega frente a Dinamarca. Ya que en Dinamarca se le había excluido a la mayoría de las empresas por el derecho exclusivo que se le había otorgado a A.P. Møller. Entonces había una situación en donde Gran Bretaña, Noruega y la mayoría de las empresas petroleras internacionales en gran medida tenían intereses en común. Fue un poco como después de las guerras de Napoleón: sin duda los funcionarios públicos noruegos hicieron un esfuerzo cuando Noruega se independizó de Dinamarca y obtuvo su propia Constitución en 1814, pero fueron cambios en las relaciones de poder entre poderes mucho más potentes en el extranjero que dio la gran apertura.

Interés económico y derecho de reversión

Al aclarar las líneas de demarcación entre Noruega y Gran Bretaña se intensificó el trabajo de elaborar los marcos jurídicos. Es difícil imaginarse como Noruega podría haber cometido equivocación semejante al que cometió Dinamarca, de entregar toda su plataforma continental a un único consorcio grande. A diferencia de Dinamarca, Noruega tenía tanto una legislación como una larga tradición política de relacionarse con empresas extranjeras grandes que tenían como intención enriquecerse con los recursos naturales de otros países. La industrialización moderna de Noruega se basó desde el inicio de los 1900 en la explotación de hidroeléctrica barata. De igual manera que muchos países en el sur hoy día, Noruega en un punto de partida no tenía ni capital ni tecnología para explotar este recurso valioso. La gran pregunta era cómo se iban a aprovechar los intereses extranjeros sin perder el control sobre el desarrollo. En los años después de la independización final de Suecia en 1905 el establecimiento de un régimen de concesiones apropiado fue la gran pregunta en la política noruega (“El conflicto sobre las leyes de las cascadas”).

El entonces ministro de justicia Johan Castberg, quien hizo las contribuciones finales para una ley de concesiones en 1909, fue influenciado por el movimiento progresivo de los EUA de aquel entonces, especialmente por el periodista y economista autodidacta Henry George.⁵ En el libro *Progreso y pobreza, Progress and Poverty* de 1879 George se había basado en una interpretación radical de la teoría sobre el interés económico de David Ricardo, argumentaba que todo superávit o interés que se fuera a recaudar como resultado de control de propiedad de recursos naturales especialmente ricos iban a pertenecer a la comunidad en sí.⁶ La teoría de Ricardo de la ventaja comparativa hoy día se presenta casi como un evangelio para todos los seguidores del negocio libre, no menos en una institución como la Organización Mundial del Comercio (OMC). Pero Ricardo le ponía el mismo énfasis en definir la diferencia entre el tipo de superávit que se podía definir como ganancia - del cual era partidario y el interés económico, que él despreciaba. Ricardo sobre todo vinculaba el interés económico con la agricultura. El interés económico equivalía en este área a los ingresos adicionales que superaba la tasa media de ganancia promedia del que uno se podía asegurar siendo propietario de o al controlar tierra

⁵ Henry George, *Progreso y pobreza, Progress and Poverty*, 1879.

⁶ David Ricardo, *Sobre principios de economía política y tributación, On the Principles of Political Economy and Taxation* 1817.

especialmente fértil. Sin embargo, estaba consciente de que esto también se podía aplicar a recursos naturales como el carbón.

El moral de los valores de la ética protestante trabajadora seguía siendo prominente entre todos los economistas clásicos en su condena de todos los seguidores del interés económico, también Adam Smith: nadie debía enriquecerse sin su propio esfuerzo de trabajo, esfuerzo empresarial o la disposición de asumir riesgos. La misma actitud moral se encuentra en Karl Marx, quien también escribió detalladamente sobre el interés económico.⁷ En la misma forma que los economistas clásicos habían criticado con desprecio la aristocracia británica que vivían una buena vida únicamente en virtud de su propiedad de parcelas especialmente fértiles, los georgistas y el movimiento progresista consideraban que las tendencias de monopolio en las industrias americanas importantes crecientes eran como una carga parásita. El gran temor en el debate sobre la energía hidroeléctrica justamente era Rockefeller y su Standard Oil. La fuerza de las cascadas noruegas era algo que ya ofrecía la naturaleza. Sus valores no iban a acabar en las manos de ningún individuo.

Cuando las nuevas leyes de cascada afirmaban que la energía y con ello el valor que se iba a sacar de las cascadas pertenecía al Estado y a la comunidad en sí, naturalmente fue otra intervención radical para los propietarios de bosques y campesinos relativamente ricos que solían ser propietarios del bosque y de la tierra de cada orilla de los ríos. Los políticos conservadores protestaban en voz alta. Pero ya que al Estado Noruego le faltaba tanto tecnología como capital, dependía entonces inicialmente de otros para poder explotar esta energía.

Por eso, inicialmente, las cascadas importantes fueron explotadas por parte de empresas industriales de propietarios extranjeros. Pero fue especificado que empresas como el gran productor de fertilizante Norsk Hydro no iba a ser propietario de la energía. El carácter temporal y el carácter del alquiler de estas asignaciones se aclararon a través del llamado derecho de reversión, *hjemfallsretten*, que formó parte importante pero debatida del régimen de concesiones. De acuerdo a la Ley aprobada, todo derecho de extracción ya asignada se iba a retornar al Estado sin compensaciones después de un periodo de 60 años. Con la ayuda de las leyes de concesiones, el Estado logró adquirir la pericia suficiente para poder explotar la energía hidroeléctrica ellos mismos, en los años que seguían. Cuando llegaron las empresas petroleras a Noruega en los años sesenta, la gran mayoría de la producción hidroeléctrica ya era de propiedad y administración pública por lo mismo. En todos los aspectos, lo natural era que las asignaciones de derechos a buscar y potencialmente extraer petróleo y gas, se ajustara al acercamiento jurídico y a la ideología existente en el régimen de concesiones noruego. Noruega tenía la experiencia de la hidroeléctrica, Dinamarca que era plano y dominado por la agricultura, no lo tenía.

La Ley Petrolera

En aquel momento no fue un acto especialmente radical, cuando el Gobierno Noruego en un consejo de ministros aprobó un decreto de gabinete el 31 de mayo del 1963 que

⁷ Karl Marx: *El Capital, Crítica de la economía política, tercer libro, Kapitallet. Kritik av den politiska ekonomin, tredje boken*, Leipzig 1978.

afirmó: “El fondo del mar y el subsuelo en los áreas submarinas en los áreas exteriores a la costa del Reino Noruego están sometidos a la soberanía noruega en lo que se refiere a la explotación y a la investigación de los recursos naturales...” Ya que no existía ningún propietario privado de antemano fue asunto sencillo para el Estado ser el propietario. Diez años antes, con *Outer Continental Shelf Lands Act* del 1953 los EUA, ya habían, de la misma manera, afirmado que el Estado Federal tenía el Derecho de Jurisdicción sobre todos los áreas que estuvieran ubicados a más de tres millas inglesas de la costa. La ley americana le daba el derecho de entregar concesiones o “leases” al ministerio estatal que estuviera a cargo.

Las empresas petroleras extranjeras que se encontraban en la plataforma continental noruega, especialmente las americanas, temían que lo que ellos consideraban como un gobierno noruego socialista pusieran condiciones estrictas para darles acceso. Jens Evensen, quien en los principios de los 1970 iba aparecer como un izquierdista crítico a una política exterior amigable a los EUA, sin embargo nunca apareció como un anti-capitalista en sus relaciones con las empresas petroleras. En vez de aprovechar las contradicciones entre las diferentes empresas petroleras, para así ver hasta donde estaban dispuestos a llegar, el acomodó para que las empresas petroleras pudieran coordinar sus intereses enfrente al Estado noruego. Las empresas formaron un comité común tipo cuartel que hablaba ante las autoridades con una sola voz. El comité se dirigía por el líder de Esso en Noruega. Muchas de las formulaciones que se incluyeron en lo que iba a ser el fundamento en el régimen de concesiones noruego, el decreto de gabinete del 9 de abril del 1965, fue escrito por juristas que trabajaban para las empresas extranjeras. La relación más importante de Evensen con el caso petrolero consistía en solucionarlo lo antes posible a través de la burocracia noruega y asegurar el trámite político formal necesario, sin que surgieran conflictos que levantara un debate político estorboso. Esto no significa que la resolución únicamente les servía a las empresas petroleras. Ya que en un punto de partida no existía pericia petrolera noruega en el área, no resultaba extraño aprovechar la pericia de las empresas – solo había que asegurarse en las áreas en las cuales realmente se estaban jugando los intereses nacionales.

Existen disposiciones, tanto en el decreto de gabinete y en los acuerdos de trabajo que tenían que firmar todas las empresas para que se les asignara concesiones, que le asegura el derecho soberano al Estado de interferir para regular la práctica de las empresas. La resolución no contenía ninguna disposición que únicamente trataba el área de la seguridad, pero afirmaba que si el Estado fuera a nombrar inspectores, las empresas tenían que darles el acceso libre a estos y cumplir con las órdenes que estos les diera (§ 45). El principio del “Derecho de Reversión” estaba incluido en varias disposiciones. Al principio las licencias de extracción se otorgaban por un periodo de 6 años. Ya después de tres años las empresas se comprometían a entregar una cuarta parte del bloque que se les había asignado (§ 20). Dado que las empresas querían seguir teniendo el bloque que se les había asignado después de un periodo de seis años, tres años después de esto tenían que renunciar otra cuarta parte de la asignación original. Por su lado se podían mantener hasta un total de 40 años, las partes de un bloque que se seguían manteniendo después de una asignación extendida. (§ 22).

Aunque las disposiciones de reversión le daba cierta seguridad al Estado, de que iba a tener una parte en caso de que una empresa encontrase una gran cantidad de petróleo o

gas, no se sintió como intervención mayor por parte de las empresas. Los bloques que fueron asignados la primera ronda de concesiones eran sumamente grandes (500 km² (!). Dado que una empresa ya encontrara petróleo, era poco probable que un campo actual se extendiera en el área completa de un bloque. Y con los 46 años que las empresas podían mantener su parte existía una gran posibilidad de que extrajeran la mayor parte de petróleo y del gas que se encontrara. A las empresas les preocupaba de igual manera los criterios para retirarse de un bloque, en caso de que recibieran indicaciones fuertes de que las posibilidades de encontrar algo eran pequeñas. El Estado Noruego naturalmente tenía interés de un área que fuera cartografiado de la mejor manera posible.

En las negociaciones previas al decreto de gabinete y las asignaciones finales, sobre todo les preocupaba a las empresas la condición financiera. En este aspecto las empresas también estaban conformes con las soluciones finales. Previo a las asignaciones el Parlamento aprobó (de acuerdo a lo que Evensen había ofrecido) disposiciones de excepción que aseguraban impuestos reducidos para las empresas petroleras.⁸ A parte las empresas habían esperado que Noruega fuera a bajar a una Regalía 12,5 por ciento. Evensen aseguró que este mejor se fijara a 10 por ciento. La regalía es un derecho que implica que el Estado recibe cierto porcentaje del valor de la producción, no como en el caso de los impuestos, un porcentaje del superávit. Desde el punto de vista de una nación productora, por eso era una fuente de ingreso potente. Una reducción de 2.5 por ciento tenía un valor mayor que una reducción equivalente en los impuestos. Los que más conformes estaban, eran las empresas americanas. Habían conseguido la excepción de las disposiciones que exigían que las empresas que participaban crearan filiales noruegas. Con las reglas fiscales americanas actuales esto implicaba que toda búsqueda en la plataforma continental noruega se podía deducir de los impuestos en los EUA.

Aunque Evensen jugaba un papel activo para guiar el caso del petróleo a través de la burocracia, no hay indicaciones de que el rompía con las condiciones superiores de sus contratistas políticos. El modo en el que trabajaron Evensen y el pequeño grupo de asistentes jóvenes que le rodeaban, iba completamente de acuerdo con las actitudes actuales entre los planificadores económicos importantes en el Partido Laborista Noruego. La meta final era hacer que las empresas extranjeras participaran en la mayor medida posible. Ya que así sería mayor la posibilidad de que realmente se encontrara petróleo. A la vez era importante asegurar el acceso a divisas extranjeras. Estas señales Evensen las había captado. Por esta razón era importante evitar que las empresas noruegas participaran demasiado. Si no se encontraba petróleo sería una pérdida de capital que se podría haber utilizado para inversiones productivas - y con ello puestos de trabajo, ingresos de divisas y todos los demás áreas importantes.

La última fue una posición que fue considerada con gran disgusto entre un grupo pequeño pero significativo de líderes empresariales de Noruega que deseaban invertir en el Mar del Norte ya desde el inicio. El interés de las empresas petroleras extranjeras en Noruega era un hecho desconocido para la mayoría de la gente. En cambio los líderes empresariales particulares podían observar de cerca el ambiente de Klondike y el juego frenético previo a la primera asignación de concesión noruego.⁹ ¿Si el interés era así de grande, a caso no

⁸ Besl. O. nr. 129 (1964-65).

⁹ Los más conocidos entre ellos fueron Johan B. Holte y Torvild Aakvaag, respectivamente director y director entrante en Norsk Hydro y el armador Fred. Olsen.

era eso una indicación de que realmente existieran valores grandes allí afuera? La posibilidad de las empresas noruegas era aliarse con una o varias de las empresas extranjeras. Sin embargo Jens Evensen ofrecía muy poca ayuda en este aspecto. Él les hacía entender a las empresas extranjeras que el hecho de estar aliadas con un grupo noruego no fortalecería su solicitud. El grupo Petronord que estaba dominada por los franceses y el grupo americano Amoco creía, parcialmente erróneamente, que iba a fortalecer su solicitud el hecho de iniciar una colaboración con empresas noruegas, que aún así con esto iban a conseguir una proporción Sin embargo en total la participación noruega en la primera ronda grande de concesiones fue mínima.

Sin tener acceso a pericia independiente en el área del petróleo y con medios de inversión limitados, la posición de Noruega en los años sesenta se parecía mucho a la posición el la que se han encontrado muchos países pobres en el sur tanto antes como después. Noruega, sin duda, se encontraba en una posición débil de negociación. Definitivamente no se le puede atribuir la imagen de una política petrolera especialmente radical a la primera parte de la historia petrolera noruega. Naturalmente puede uno alegar que Noruega no tenía otra alternativa. Viéndolo en retrospectiva, es difícil concluir con que Noruega tomaba un riesgo grande cuando gran parte de la plataforma continental del país se abrió a las empresas con condiciones relativamente malas visto desde una perspectiva nacional y estatal.

Consideraciones y lecciones

Por supuesto fue imprescindible para Noruega asegurarse una participación suficiente de las empresas para que se encontrara petróleo, si hubiera petróleo allí. ¿Pero fue necesario darles tantas ventajas a las empresas? La primera ronda de concesiones fue enorme. 278 bloques, casi todos al sur de la latitud 60 grados, fueron anunciados. Ya que no todos los bloques eran iguales de interesantes, y uno se comprometía a buscar en todas las asignaciones, terminó con una asignación de 81 bloques. Pero seguía siendo la asignación más grande en la historia de la plataforma continental noruega (42.000 km²). Y se trataba de los bloques a los que más expectativa tenían las empresas, con los conocimientos del aquel entonces. De los bloques asignados, las empresas noruegas únicamente estaban representadas con 21. Se trataba de partes modestas de minoría. Para comparación, las empresas británicas estaban representadas con 283 de los 346 bloques totales en la primera ronda de concesiones británica (los bloque británicos eran algo más pequeños que los noruegos, así que la cantidad no es directamente comparable).

Evensen además era de la idea de que Noruega competía con Gran Bretaña sobre la participación de las empresas petroleras. Por eso le preocupaba que las condiciones fuesen mejores en Noruega, en el punto de vista de las empresas. ¿Pero cuán relevante fue en realidad esta idea? Hay muchas indicaciones de que una participación grande en la plataforma continental británica, que luego hubiera concluido en hallazgos, hubieran fortalecido la posición de Noruega en las negociaciones. La táctica de “hágalo ahora...o nos vamos a otro lugar” probablemente es igual de antigua como el primer mercado. Muchas naciones petroleras jóvenes han sido expuestas a tácticas parecidas por parte de

inversores petroleros. Hasta en el 2010 se aplicó de nuevo una variación nueva del argumento por parte del cabildeo petrolero en el debate social en noruega. Con la firma de un acuerdo de línea de demarcación con Rusia, un área petrolero potencial grande se ha sometido a la jurisdicción Noruega (87.000 km²). El movimiento medioambientalista opina que este es un área sumamente vulnerable. Los que están a favor a que se realice rápidamente, alegan que Noruega tiene que darse prisa ahora, porque si no van a ser los rusos, del otro lado de la línea de demarcación, los que van a ganar la iniciativa. Dentro de este tema no existe ninguna verdad unánime. Sin embargo la historia demuestra que a largo plazo las reservas petroleras, entre más tiempo se mantiene sin explotarse, más aumenta su valor. Esto se debe al simple hecho de que el petróleo es un recurso sumamente demandado, potente y limitado.

Phillips encontró petróleo en el bloque 2/4, que se le había asignado en la primera ronda de concesiones – el campo que después se iba nombrar Ekofisk. A través de su participación en el grupo Petronord, Hydro se había asegurado una parte de 6.7% en este campo gigantesco (700 millones Tep.Tonelada equivalente de petróleo). Ya que la parte de noruega de la primera asignación fue tan pequeña y la empresa no tenía pericia petrolera independiente, esto fue cuestión de suerte. El campo de Ekofisk era tan grande que hasta una proporción pequeña significaría ganancias grandes. Con el derecho a una regalía de 10% y aplicando impuestos en el campo de Ekofisk le iba a dar ingresos importantes también al Estado. Pero con las ventajas tributarias que se introdujeron para las actividades petroleras justo antes de las asignaciones de las concesiones el Estado sin embargo había renunciado a ingresos significativos. Si el Estado se hubiera asegurado una regalía mayor y participaciones propietarias mayores desde el principio, en las asignaciones de las concesiones, los ingresos podrían haber sido mucho más grandes. Además la posición débil del Estado como propietario limitaba las posibilidades de interferir en hechos en el desarrollo fundamental industrial del campo de Ekofisk. Dado que la mayoría de los hallazgos en la plataforma continental noruega se hubiera encontrado en bloques entregados en la primera ronda de concesiones, era poco probable que la política petrolera noruega se hubiera presentado como un ejemplo a seguir para otros países. Pero para la suerte de Noruega, la mayor parte de las fuentes de petróleo de la plataforma continental noruega (Frigg, Statfjord, Gullfaks, Snorre, Troll e.o) se encontró al norte del área anunciado en la primera ronda. La lección más importante, en general, para naciones que se encuentran en la misma situación debe de ser: no regalar demasiado en la primera ronda. Tomar el tiempo que se necesita para establecer un marco jurídico. Asegúrense además de que este sea suficientemente flexible para que el Estado pueda hacer ajustes cuando cambien las condiciones.

2. Una radical política petrolera nacional

Entonces fue demostrado que había petróleo en el Mar del Norte – grandes cantidades de petróleo. Más aun, pronto se comprendió que se podría hallar mucho más, al norte del área geográfico sobre el que se había anunciado durante las primeras rondas. El campo Ekofisk se situaba justo abajo en la parte suroeste de la plataforma continental noruega.

Un año más tarde, los Británicos encontraron petróleo considerablemente más hacia el norte, justo a un lado de la línea de demarcación, en lo que más tarde sería el campo Brent. Aproximadamente justo al este de las Islas Shetland del lado británico y justo al oeste de Sognejord en Vestlandet en Noruega. Entonces creció la esperanza de que también se pudiera encontrar petróleo más al norte, en el sector noruego. Además, posibles nuevas asignaciones ya no serían atadas por previos acuerdos con las empresas extranjeras. En otras palabras, hubo oportunidades para una nueva, y más agresiva, política petrolera noruega.

De “acuerdo de caballero” a confrontación

En aquel momento, la influencia de Jens Evensen sobre la cuestión petrolera era limitada. El manejo de las autoridades en asuntos de petroleros había sido asumido por una pequeña oficina en el Ministerio de Industrias. Durante varios años con negociaciones complicadas, ocultadas ante las críticas miradas externas, se había dado lugar a la creación de relaciones cercanas entre la pequeña burocracia petrolera y las empresas extranjeras petroleras. No se ha descubierto ninguna corrupción en esta relación entre los funcionarios y los representantes de las empresas petroleras. Pero antes, como ahora, la industria petrolera era hábil en el cabildeo. Aunque los funcionarios tenían claro que representaban los intereses del Estado, también habían desarrollado una perspectiva común con las empresas petroleras en muchos asuntos. Cuando Phillips encontró el campo Ekofisk, la burocracia petrolera fue involucrada en algún tipo de “acuerdo de caballero”, lo cual creó una expectativa entre las empresas extranjeras de que pudieran obtener asignaciones significativas, incluyendo en las áreas prometedoras más al norte. Varias empresas apuntaban al área en donde más tarde se encontraría el gran yacimiento Statfjord.

Si las empresas petrolíferas fueron satisfechas con las asignaciones y condiciones durante las primeras dos rondas de concesión, fueron mucho menos satisfechas con lo que ocurrió después del hallazgo de Ekofisk. En Noruega, la primera parte de la década de los 70 fue políticamente turbulenta. Entre el invierno de 1971 y las elecciones de Septiembre de 1973, cuatro gobiernos habían estado en el poder. Cada cambio de gobierno representaba un paso hacia la izquierda. Esta inestabilidad política era estrechamente vinculada con el conflicto sobre la posible adhesión de Noruega al CEE. En septiembre, 1972, una clara mayoría votó en contra de la membresía. Como muchos otros países, Noruega estaba experimentando una radicalización de la cultura juvenil. Sin embargo, la movilización en contra de la adhesión al CEE, ayudó a dar ésta radicalización una base popular más amplia. Esto, a su vez, daría la versión noruega de la rebelión de 1968 un perfil más nacionalista en comparación con otros países. Todo esto jugó un papel decisivo en determinar la aproximación de Noruega al petróleo.

Si la política petrolera antes del 1970 en realidad había sido formada por un pequeño grupo de funcionarios, pronto involucraría a todas las capas de la sociedad. No obstante,

se puede relacionar esta ruptura decisiva con la anterior perspectiva benévola del Ministerio de Industria a la industria petrolera, con un pequeño grupo de individuos. Cuando Finn Lied asumió el Ministerio de Industria en el primer gobierno de Trygve Bratteli, con el joven Arve Johnsen como secretario permanente, Noruega se aliaría seriamente con la ola radical que barría el mundo del petróleo. Lie y Johnsen trabajaron cercanamente con el poderoso estratega industrial Jens Christian Hauge, quien años antes había sido dirigente de La resistencia en la lucha en contra del régimen de ocupación alemana durante la Segunda Guerra Mundial.

Desde la perspectiva de la versión de la rebelión de 1968 en Noruega, el trío que se encontraba a punto de asumir el liderazgo de la lucha noruega en contra de las compañías multinacionales más grandes del mundo no era muy radical. A diferencia de Jens Evesen, los tres eran partidarios consecuentes de la membresía noruega en OTAN y con de una política de defensa en pro de Estados Unidos. Entonces, si ahora las condiciones para las empresas petroleras estadounidenses habían sido ajustadas, de ninguna manera se debía de algún actitud "anti-americanista". Cuando Arve Johnsen llegó a ser el secretario permanente de Finn Lied en 1971, el primero era el director de ventas en la división de aluminio en Norsk Hydro.

Johnsen se afilió al Partido Laborista Noruega hasta después de iniciar su carrera en el mundo del comercio privado. Él era entusiasta sobre la membresía noruega al CEE, y fue uno de los voceros más activos entre los simpatizantes de CEE antes de las votaciones populares en 1972. Pero entre sus propios aliados, Johnsen representaba un ala en el Partido Laborista que tenía ambiciones para la industria noruega. Mientras Evesen suavizaba su aproximación a las negociaciones, Johnsen seguía duro e intransigente. Si algo se quisiera lograr a través de estas difíciles negociaciones con los representantes de las compañías petroleras internacionales, uno debía ser justo eso; duro e intransigente.

Una nueva empresa estatal

En 1971, justo antes del fin del gobierno centro-derecha de Per Borten, el Ministerio de Industria había intentado crear las condiciones necesarias para que Norsk Hydro pudiera volverse la compañía nacional petrolera dominante en Noruega. Un banco asumió la tarea de comprarse acciones en secreto con el objetivo de asegurar más del 50 % para el estado. A pesar de los antecedentes de Arve Johnsen en Norsk Hydro, él trabajó junto con Lied y Hauge para crear una nueva empresa petrolera, operativa y 100 % estatal. El punto de partida era un deseo de desarrollar un instrumento que daría el Estado noruego todo el gobierno y el control posibles sobre las actividades petroleras. Hydro era poco adecuado para ese papel, porque ya era un actor establecido con fuertes intereses propios e independientes. Sería simplemente demasiado difícil dirigir a Hydro; un cambio de propietarios no era en sí lo suficiente para cambiar las dinámicas de industria, las lealtades y la cultura que estaban incrustadas en las paredes.

La idea era que si se deseaba desarrollar un instrumento adecuado para la política petrolera, esto tendría que implicar la creación de una empresa petrolera desde el principio¹⁰. Para subrayar el papel específico de la empresa, y para que fuera realmente un instrumento político, tenía que ser 100 % pública. El manejo político del asunto fue realizado a alta velocidad. El 14 de junio, de 1972, el parlamento resolvió la creación de una empresa estatal. El 18 de septiembre, una semana antes de las votaciones populares sobre la membresía al CEE, la empresa tuvo su asamblea general constituyente. Considerando que Lied y Johnsen trabajaban para un gobierno minoritario, el proceso fue extraordinariamente suave y libre de problemas. Esto se debió a que los partidos burgueses moderados también deseaban una línea más dura con respecto a la industria petrolera internacional. Algunas semanas más tarde, Arve Johnsen se convirtió en el director de la nueva empresa.

Todavía pasarían muchos años antes de que Statoil se volviera una empresa petrolera totalmente operativa. En el periodo inmediatamente después de su establecimiento, era una pregunta abierta qué tipo de empresa estatal en que se convertiría. El “equilibrio de fuerzas” entre Statoil, otros actores noruegos y las empresas petroleras extranjeras en la plataforma noruega tampoco fue predeterminado. No obstante, con su nueva posición, Arve Johnsen, inmediatamente podía desafiar las compañías extranjeras dominantes. En la historia del petróleo abundan los ejemplos de cómo el control sobre la red del transporte ha sido de importancia decisiva para quienes se aseguran las proporciones más grandes de la renta del petróleo. Para la buena fortuna de Noruega, Arve Johnsen había entendido este punto. Durante un viaje de estudio a los Estados Unidos en principios de los sesentas, él aprendió lo suficiente de la historia petrolera internacional como para reconocer cómo había jugado Rockefeller al intentar asegurarse una proporción de la interés económico de los yacimientos petrolíferos en Pensilvania, al obtener el control sobre la carga de ferrocarril, y, más tarde, la red de conductos¹¹.

Renta petrolera

No existe casi ningún recurso que la Teoría de valores sobre el interés económico de Ricardo describe mejor que la producción de gas y petróleo¹². Como la energía hidroeléctrica, el petróleo es una fuente de energía y por ello un recurso estratégico. Pero

¹⁰ Arve Johnsen, *Utfordringen. Statoil-år*, [El desafío. Año de Statoil], Oslo 1988, p. 9.

¹¹ Entrevista con Arve Johnsen, febrero 6 2008.

¹² En los años 2000 se ha publicado una gran cantidad de libros que son críticos a la industria petrolera. Muchos de estos han sido escritos por periodistas. La **mayoría** ha tratado relaciones de poder geopolíticas o cuestiones relacionadas con picos petroleros. Sin embargo, pocos se han basado en análisis sobre la economía **economía** política del **petróleo**. Una **excepción** importante es David Harvey. Harvey ha discutido las rentas económicas en su “Limite al capital, 2006. En David Harvey, *La Enigma del Capital*, Nueva York, 2010, el relaciona el término renta a la producción del petróleo.

la cantidad de energía hidroeléctrica producida en Noruega rara vez ha sido mayor que la demanda energética nacional. Por eso ni el Estado, ni los actores privados han estado en una posición de poder recaudar interés económico, de forma parasítica, sobre el costo de consumidores en otros países. Antes de la existencia de una red eléctrica internacional, fue tecnológicamente imposible para el capital extranjero explotar los recursos energéticos en Noruega sin vincular esto con una serie de actividades económicas productivas como la producción de fertilizantes, amoníaco, aluminio y más.

En comparación con la agricultura o con la energía hidroeléctrica, la cualidad más específica del petróleo es que representa un recurso no-renovable. Ricardo señala, en su discusión sobre el interés económico en la agricultura, como la ganancia en terrenos del mismo tamaño varía considerablemente dependiendo del nivel de fertilidad de las tierras, a pesar de que se hubiera utilizado el mismo tipo de material, la misma cantidad de labor etc. Por supuesto la intención fue que esto sirviera como un ejemplo. La mayor parte de la producción mundial de granos se efectúa en tierras de cultivo relativamente planas, en donde las diferencias en la productividad de parcela a otra no es muy grande. El punto es que la diferencia entre la tierra cultivada más fértil y la tierra menos rentable es, en la práctica, relativamente pequeña en comparación con los intereses económicos que las compañías petroleras y algunos Estados extraen de los yacimientos petrolíferos más ricos en el mundo, que son recursos no-renovables.

La empresa de servicio de pozos Schlumberger afirma que se registran alrededor de 40,000 yacimientos petrolíferos en el mundo. Pero 95 % de la producción total en el mundo toma lugar en únicamente 1,500 yacimientos grandes. Estos son muy pocos en comparación con los cientos de millones de terrenos cultivados por todas partes del globo. Entre los yacimientos petrolíferos grandes, sólo unas docenas son realmente gigantescos. Durante los setentas y ochentas, la proporción de la producción total mundial que tomaba lugar en estos yacimientos gigantes era mayor que en la actualidad. La historia de la corteza terrestre es muy dramática en una perspectiva de largo plazo. Existen pocos lugares que presentan todas las condiciones favorables para encontrar petróleo. El resultado es que en la mayoría de los lugares no hay petróleo. En otros lugares hay pocas cantidades distribuidas a través de yacimientos pequeños. En la lógica de las estructuras sociales que han caracterizado las sociedades humanas en el periodo en el que el petróleo ha sido utilizado, estas grandes concentraciones crean la base para conflictos importantes. El tema subyacente más importante en estos conflictos es precisamente el control sobre los el interés económico.

Los yacimientos petrolíferos más grandes del mundo se encuentran en el Medio Oriente. Entre 1951 y 2000 el yacimiento Ghawar representaba más de 60 % de la producción total de Arabia Saudita¹³. Ya que los costos de producción son simultáneamente bajos, esto le

13 Matthew R. Simmons, *Twilight in the Desert: The Coming Saudi Oil Shock and the World Economy*, New Jersey 2005. (Crepúsculo en el Desierto: El Choque Petrolero Saudita por venir, y la Economía Mundial)

da una plusvalía astronómica por comparación. Se estima que el yacimiento Ghawar contiene alrededor de 70 mil millones de barriles o 11.000 millones sm³ de petróleo. El yacimiento Burgan en Kuwait y el yacimiento Rumaila en Irak son casi igual de grandes. Con alrededor de 3.5 mil millones de barriles de petróleo extraíble, el campo Ekofisk en Noruega no aparece importante en comparación. No obstante, Ekofisk es uno de los yacimientos gigantes en el mundo. Aunque los costos de construcción y desarrollo en el Mar del Norte han sido elevados, ha dado a los propietarios y al Estado de Noruega acceso a interés económico.

Pero ya que los yacimientos de petróleo y de gas con frecuencia se sitúan geográficamente distantes de los mercados, la transportación se vuelve un tema importante. Quien controle las rutas de transportación en un momento dado puede aprovechar esta posición para extraer una proporción de la renta. Había un tiempo en el que las empresas petroleras utilizaban sus propios tanques petroleros, que formaban parte de las estructuras integradas de las empresas. Durante las últimas décadas, casi la totalidad de carga petrolera ha sido realizada por empresas de transporte marítimo, basado en criterios de mercado. Sin embargo, en cuanto a los grandes conductos principales, hoy en día las empresas grandes siguen tan interesadas en controlarlos como en los tiempos de Rockefeller. Además, en este caso, la lucha por el control no es simplemente entre la compañía y la nación productora. Si un conducto atraviesa un tercer país, aquel país también está en una posición para asegurarse una parte de la renta de petróleo que por ahí pasa. El control sobre los conductos ha sido importante para Noruega también.

Conductos estratégicos

El decreto de gabinete y el contrato que sentaron la base legal para que Phillips desarrollara el campo Ekofisk, no establecía explícitamente por donde los futuros conductos pasarían y quién los controlaría. Phillips insistía en que el mismo grupo que sería dueño del campo también debía operar tales conductos. En Ekofisk, la importancia estratégica de la red de oleoductos era especialmente grande, dado su ubicación geográfica en el rincón suroeste de la plataforma continental. Arve Johnsen se imaginaba que en el futuro los conductos de Ekofisk podrían tener relevancia como red principal de conductos para posibles yacimientos petrolíferos más al norte. Si Phillips tuviera el control total sobre la red de conductos hasta el continente, la empresa podría haber utilizado su posición para asegurarse una proporción de la renta económica de distintos yacimientos simplemente en virtud de ser el propietario de la red. Sobre este tema, Johnsen, se encontraba en una confrontación directa con los funcionarios del Ministerio de Industria, quienes ya habían señalado algo muy diferente a las empresas petroleras extranjeras. Los funcionarios buscaron una solución en donde las empresas podían ser propietarios y operar conductos enteros, pero con la apertura de que el Estado tuviera la oportunidad de

entrar con 10 % de posesión después de un periodo de dos años. Johnsen optaba por el establecimiento de una compañía separada que en la práctica era posesionada y controlada por Statoil con 50 % de las acciones- algo que a su vez le abrió el camino a que Statoil asumiera las operaciones más tarde.

Debido a que los funcionarios que habían negociado con Phillips habían estado propensos a conceder los conductos, esta nueva demanda de Noruega llegó a sorprender los Estadounidenses. En principio, los funcionarios no deberían poder tomar decisiones importantes en la política industrial, pero tampoco lo debía hacer Arve Johnsen, quien en aquel momento estaba fuera del Gobierno. Pero junto con el presidente de la empresa, Jens Christian Hauge, Johnsen se aseguró un mandato político para negociar en nombre de Noruega. Se dice que el principal negociador de Phillips, visiblemente sacudido, gritó "Esto es inmoral!" la primera vez que Hauge hizo la demanda¹⁴. En el grado de que Phillips tuvo alguna justificación en plantear la cuestión del moral, esto debe haber partido de una sensación de que la compañía de alguna manera era dueño legítimo de todo lo relacionado a la extracción del petróleo en Ekofisk. La referencia a la moralidad también puede haber expresado una sensación en la compañía de haber sido chantajeada. Para generar ganancia con el petróleo, Phillips dependía de una solución en la cuestión del transporte. Quizás la acusación sobre la inmoralidad llamó la atención de algunos de los funcionarios en el Ministerio de Industria; con quienes las compañías extranjeras cuidadosamente habían construido una relación de confianza. Sin embargo, no existía ningún acuerdo formal que le diera a la compañía el derecho automático de controlar y ser dueño de la red de conductos. La conclusión final, Phillips tuvo que darse por vencido; la compañía no se podía permitir largas negociaciones. Al fin y al cabo, Phillips calculaba que había tanto petróleo en el campo Ekofisk que todavía produciría grandes ganancias. De este modo, la "Noruega Petrolera" había experimentado cómo las compañías extranjeras podían usar la combinación de cabildeo y poder para establecerse en posiciones aparentemente razonables e inquebrantables, pero que podrían ser retados por un contrapoder equivalente.

Poseiones estratégicas y control

La próxima gran batalla era sobre el papel que tendría el Estado y Statoil en las futuras asignaciones de concesión. En enero 1971, Esso y Shell habían aplicado para obtener un grupo de bloques ubicados en la frontera con la plataforma británica. Acababan de hacer un hallazgo masivo muy cerca, en el lado británico de la línea de demarcación (El campo Brent). La sección de petróleo en el Ministerio de Industria estaba preparada para abrir las negociaciones con las empresas extranjeras sobre dichos bloques. Como nuevo Ministro de industria, sin embargo, Finn Lied detuvo el proceso. Era bastante evidente que había

¹⁴ Johnsen 1988, p. 36.

grandes posibilidades de encontrar petróleo aquí; el hallazgo británico podría extenderse hasta el sector noruego.

A principios de 1973, Esso y Shell intentaron de nuevo. Johnsen, quien había tenido acceso a las aplicaciones de dichas empresas mientras él seguía en el Ministerio un año antes, comprendió lo que estaba en juego e hizo lo posible para asegurar los bloques para Statoil. Inicialmente, él propuso que Statoil fuera dueño del 100%, pero ni Lied lo apoyaba en esto. Muchas personas en el Ministerio opinaban que incluso 50% para Statoil sería mucho, y sostenían que una proporción demasiado alta para el Estado podría ahuyentar a las compañías del sector noruego. También existía un temor de que una proporción excesivamente alta para Statoil retrasaría el proceso de prospección y el desarrollo de posibles hallazgos. Debido a que los Británicos habían encontrado petróleo en el área colindante, urgía aclarar si el mismo yacimiento se extendía hasta el sector noruego.

Recapitulando, el resultado fue que Statoil recibió 50 % en el bloque que más tarde resultó contener el yacimiento Statfjord. Esso, Shell y Conoco estaban lejos de insatisfechos al enterarse en agosto 1973 que habían recibido porciones de 10,10 y 11 % respectivamente, en este muy prometedor bloque. Lo mismo contaba para Mobil, que sería el operador en primera instancia, y recibió su proporción de 15%. La satisfacción de las empresas creció un año después, al demostrarse que Statfjord sería uno de los yacimientos petrolíferos más grandes del mundo. Con reservas de petróleo y gas de alrededor de 650 sm³, Statfjord mostraba un tamaño similar al de Ekofisk. Sin embargo, no tenía conexión directa con el campo Brent. De hecho, una parte del campo Statfjord se extendía hasta el sector británico, no al revés.

En aquel momento el precio del petróleo se había elevado cuatro veces de lo que había sido el año anterior. La posición dominante de Statoil se mostraría imprescindible, tanto para Statoil como empresa como para la historia petrolera de Noruega. Se encontrarían cantidades significativas de petróleo y gas después del yacimiento Statfjord, pero nunca un yacimiento tan grande. Nuevamente, Noruega había descubierto que solo al desafiar a las empresas petroleras extranjeras, se harían ganancias reales. Una lección general para cualquier Estado productor de petróleo, es que acuerdos y decisiones estratégicos, hechos en fases iniciales del desarrollo de una región petrolera, puede tener implicaciones determinantes para el futuro.

Gobierno y Control Nacional

Si Arve Johnsen por parte de Statoil logró ganar tantas batallas decisivas en contra de la oficialidad, se debió en gran parte al apoyo político unánime que él obtuvo. Ahora ya no se desarrollaba la política petrolera noruega en un vacío. En la primera mitad de los 1970, una sarta abrumadora de reportes, libros blancos (reportes desde el parlamento), y comités se desarrollaron, cubriendo todo tipo de desafíos relacionados a las actividades

petroleras, desde problemas técnicos específicos hasta los asuntos políticos primordiales. Ya no era solo el Ministerio de Industria que estaba involucrado. El Ministerio de Finanzas, el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Municipalidades y el Ministerio de Asuntos Sociales- todos involucrados en establecer comités importantes.

Estos comités se basaron en la pericia relevante, accesible en las instituciones profesionales. En el inicio, no había mucho. Pero tanto los mismos comités y las extensas discusiones que siguieron los reportes eran parte de una empinada curva de aprendizaje. Todos los reportes, libros blancos y propuestas fueron seguidos por debates extensivos en el parlamento. Más tarde, muchos parlamentarios desarrollarían una comprensión considerable en asuntos relacionados al petróleo. Esto se expresó en las recomendaciones parlamentarias (el resultado final de los libros blancos), que eran a veces tan importantes como los reportes a los que habían respondido.

Entre los muchos documentos relacionados al petróleo que fueron producidos durante este periodo, dos se destacan en particular. Ambos fueron parte importante en trazar la dirección general de la política petrolera de Noruega. El primero se produjo por el comité industrial ampliado del parlamento en 1971, es decir antes de la creación de Statoil. En su declaración, el comité incluía diez puntos para asegurar que los “recursos naturales en la plataforma continental noruega sean explotados de una manera que beneficie a toda la sociedad”¹⁵. Los primeros puntos decían lo siguiente:

- Que se debía garantizar el gobierno nacional y el control nacional para todas las actividades en la plataforma continental de Noruega;
- Que Noruega debía ser independiente de otros en el abastecimiento de petróleo crudo;
- Que un nuevo sector industrial debía desarrollarse, basado en el petróleo;
- Que este desarrollo debía tomar en consideración actividades comerciales existentes y protección del medio ambiente;
- Que el gas útil no debía quemarse;
- Que se debían llevar depósitos de petróleo a tierra en Noruega como regla general;
- Que el Estado debía contribuir a la construcción de un entorno integrado de petróleo en Noruega
- Que se debía establecer una empresa estatal...

La expresión “el gobierno nacional y el control nacional”, siendo el primero de los diez mandamientos, seguiría como mantra en el desarrollo de la política petrolera de Noruega.

¹⁵ Innst. S. [recomendaciones para el parlamento] no. 294 (1970-71). Los diez puntos del comité se describen con frecuencia como los “diez mandamientos” en las actividades petroleras noruegas.

La expresión era fuertemente marcada por la retórica política en el debate contemporáneo sobre la membresía en el CEE. Pero durante los siguientes años la expresión adquiriría contenido real. Muchos de los ministerios nombrados arriba estaban ya involucrados en varias medidas para regular las actividades en el petróleo.

Estos intentos fueron mejor coordinados, e intensificados, en 1972, cuando el parlamento resolvió la creación de una Dirección General Petrolera junto con la creación de Statoil. La Dirección General Petrolera sería el cuerpo oficial del Estado para la administración de recursos, y era el responsable de regular el ambiente de trabajo y cuestiones de seguridad.

El objetivo de Noruega de alcanzar autosuficiencia en el petróleo debe entenderse con una perspectiva de que antes del hallazgo de Ekofisk la importación de productos de petróleo había contribuido al creciente déficit en moneda noruega. Se marginó como objetivo cuando quedó claro que la demanda noruega era mínima en comparación con los recursos en el sector. Más aun, Noruega todavía era casi autosuficiente en electricidad con las hidroeléctricas. Dado que hasta aquel momento no habían preocupaciones en la relación entre emisiones generadas por los humanos (CO₂) y cambio climático, podría parecer extraño que el requerimiento de que ningún gas fuera quemado (fuera de periodos cortos de prueba) era tan central en la lista de necesidades generales. La razón era sin embargo una inquietud para una gestión de recursos socialmente orientada, que consideraba pérdidas de valiosos recursos como negativa en sí. Se temía que poca visión de futuro e interés personal podrían llevar a que las empresas petroleras internacionales se quedaran con la crema y que solo extrajeran los recursos que tenían el mayor beneficio inmediato.

Como se puede ver, la mayoría de los mandamientos tenían como objetivo garantizar el establecimiento de una industria petrolera noruega. La centralidad de esta preocupación es, por supuesto, vinculado al hecho de que esta declaración vino del comité industrial del Parlamento. También expresaba una comprensión generalizada de que si Noruega querría ver beneficios en la nueva industria, no sería suficiente limitarse a cobrar impuestos de las empresas extranjeras. También era importante asegurar que Noruega construyera una capacidad propia e independiente. En parte estos planteamientos se basaron en un hilo de pensamiento estrictamente económico: Noruega tenía que asegurarse una proporción, la más grande posible, de la generación de riquezas relacionada a las actividades industriales en el sector de petróleo. Al mismo tiempo, se vio la creación de una industria petrolera nacional, en parte privada y en parte estatal, como uno de los instrumentos para garantizar “el gobierno nacional y el control nacional”. En la medida de que estableciera “know-how” tecnológico independiente, Noruega no podría ser chantajeada por las empresas extranjeras dominantes. Por lo tanto, así también sería más fácil presionar para mejores condiciones financieras.

Un ritmo moderado y una “sociedad cualitativamente mejor”

El reporte de mayor alcance de este periodo es el Libro Blanco 25 sobre “ El papel de las actividades petroleras en la sociedad Noruega”, presentado por el Ministerio de Finanzas en febrero 1974¹⁶. Es poco común que libros blancos puedan ser utilizados para describir un *Zeitgeist*. El Libro Blanco noruego 25 es una excepción. Según el reporte, la riqueza del petróleo debía ser utilizada para desarrollar una sociedad “cualitativamente mejor”. Esto significó una sociedad con mayor igualdad en los niveles de vida, con el fin de prevenir problemas sociales. Como hemos visto, las consideraciones ambientales ya tenían un lugar significativo en la perspectiva del Comité de Industria en 1971. En 1974 esto tenía un lugar aún más central. Se debía optar por una producción más preocupada con el medio ambiente y con los recursos. Las poblaciones y localidades serían desarrolladas. El desarrollo del bienestar social, el medio ambiente, perspectivas de igualdad de género y la política local- todas las consignas utilizadas en las campañas a favor y en contra de la adhesión a la CEE - estaban ahora por convertirse en realidades, financiadas por la nueva fortuna petrolera. Al mismo tiempo, y más importante, todo esto iba a tener lugar sin convertirse en un "crecimiento rápido y incontrolado en el uso de los recursos materiales"¹⁷.

El Libro Blanco subraya, una y otra vez, lo importante que es para los organismos elegidos controlar todos los aspectos de la política petrolera. Para lograr esto, el factor decisivo fue controlar el ritmo del desarrollo. El primer punto en el libro blanco aclara: "Deseando una perspectiva de largo plazo en la explotación de los recursos, y después de una evaluación integral de sus aspectos sociales, el Gobierno llegó a la conclusión de que Noruega debería tener un ritmo moderado en la extracción de los recursos petroleros"¹⁸. Al mantener un ritmo moderado sería más fácil asegurarse de que el petróleo y el gas que se había decidido producir se extraerían de una manera justificable. Esto evitaría que los costos de conversión en adaptarse a una industria completamente nueva se volvieran demasiado altos. Como muestra la cita, el objetivo era también que los recursos duraran por un período más largo

El aspecto más interesante aquí es que el objetivo de un ritmo moderado en la extracción de petróleo se basó en la expectativa de que el gran crecimiento en los precios que se estaba viviendo, mientras que el Libro Blanco se escribía (una cuadruplicación, a 9 dólares por barril) podría disminuir con el tiempo. Mientras que a nivel mundial mucha gente temía que el petróleo se acabara pronto, el Libro Blanco por lo tanto supone lo contrario - que los precios cayeran, una suposición que tenía buenas razones. También era razonable creer que

¹⁶ Libro Blanco (Stortingsmelding) no. 25. (1973–74), *Petroleumsvirksomhetens plass i det norske samfunnet*. [El papel de las actividades petroleras en la sociedad noruega].

¹⁷ Op.cit., p. 6.

¹⁸ Ibid.

el fuerte crecimiento en los precios llevaría a medidas de ahorro energético. Por otra parte, el Libro Blanco también afirmó que la crisis del petróleo que en aquel entonces estaba en su apogeo podría dar lugar a presiones externas, tanto de las empresas petroleras y de otros países occidentales, para expandir la producción en el sector noruego. En otras palabras, para Noruega era importante armarse de valor en contra de estas presiones. A pesar de todos estos factores, el documento llegó a la conclusión de que era razonable para Noruega apuntar a un ritmo moderado. Noruega debía entrar en la era del petróleo con buenas intenciones para una sociedad mejor, y no hacerse demasiado dependiente del petróleo.

Al presentarse el Libro Blanco, todavía se desconocía el tamaño del campo Statfjord. Se suponía que con el petróleo y el gas de Ekofisk y el gas de Frigg en plena producción, se alcanzaría un nivel de alrededor de 35 millones de toneladas de petróleo y 25 millones de toneladas de gas en 1977. La mayoría estuvo de acuerdo con la introducción de un "techo moderado" con un nivel de 90 millones de toneladas equivalentes de petróleo al año.

Conclusion

Cuando Hugo Chávez apretaba las condiciones para las empresas petroleras extranjeras que operaban en Venezuela en la década de 2000, se encontró con fuertes reacciones desde la industria petrolera internacional. Eso fue a la corte y trató de conseguir apoyo para congelar las reservas de Venezuela en bancos extranjeros. La condena política sobre la medida venezolana fue particularmente dura desde los EE.UU., el hogar de muchas empresas petroleras dominantes. Muchos otros países productores de petróleo en el Sur siguieron el ejemplo de Venezuela y exigieron una renegociación de los acuerdos, los cuales se había formado cuando se encontraron en una posición negociadora mucho más débil, durante los bajos precios del petróleo de la década de 1990.

Los medios financieros describieron el nuevo giro como el nacionalismo de recursos. El concepto de "nacionalismo" se utilizó en este contexto para reclamar que esta política se basaba en símbolos y sentimientos, más que en un cálculo económico racional. La verdad, sin embargo, es que Venezuela no hizo nada diferente que lo que Noruega (y muchos otros países productores de petróleo) hizo en la década de 1970. No es irracional que una nación productora de petróleo haga todo lo posible para garantizar la mayor proporción posible de la renta petrolera. Si se necesita tecnología extranjera y capital para tener acceso al petróleo, un punto de partida razonable sería que las empresas que participen no deben ganar más que las ganancias promedias de otras industrias estrictamente capitalistas. Los economistas clásicos, como Adam Smith, David Ricardo y Henry George, no habrían visto inmoralidad en esta posición. Lejos de ello, siempre y cuando no existe un sistema internacional para distribuir los recursos naturales de una forma justa, la totalidad de la renta económica debe caer a la sociedad a través del Estado en cuestión.

Pero precisamente porque los limitados recursos naturales se distribuyen de una manera desigual, los países productores de petróleo tienen una responsabilidad moral especial. Incluso si estos beneficios están ligados a particularmente ventajosas condiciones naturales, representan una riqueza que no se puede obtener sin que paguen los demás. En el caso específico del petróleo, es también un recurso contaminante y - como hemos aprendido desde la década de 1970 - uno que contribuye al cambio climático. Por lo tanto, una nación productora de petróleo con grandes beneficios tiene una responsabilidad moral - ante los pobres en países sin acceso a reservas propias de petróleo, ante el medio ambiente y ante las futuras generaciones. En algunos países, una evaluación social concluiría que el petróleo deba permanecer bajo tierra. Cuando se decida permitir la producción, la posición original de Noruega sería lo mejor, tanto moral como desde el punto de vista puramente económico: un ritmo moderado de la extracción.

3. Buenas intenciones y realidad dura

En 1978 el Estado de la costa oeste de África, Benín, se dirigió a Noruega. Se había encontrado petróleo justo a fuera de la línea litoral corta del país. En una entrevista con el periódico empresarial de la empresa petrolera privada noruega Saga, Jaques Dalodé en el Ministerio de industria de Benín contó porque el país se había dirigido a Noruega.¹⁹ Si, porque Noruega había, durante un periodo corto, creado pericia petrolera independiente, sin hacerse dependiente a las empresas petroleras internacionales grandes.

Esta fue la primera vez Noruega recibió una consulta oficial de un Estado africano que deseaba aprender de la experiencia petrolera de Noruega. No fue la última vez. La consulta fue notable, porque ilustra lo rápido que se había establecido la imagen de la experiencia petrolera de Noruega exitosa, internacionalmente. Y como hemos visto, los elementos principales en los que, presentado en el papel, se iba a presentar como la experiencia petrolera de Noruega estaba hecho en el 1978. La meta principal de una gobernanza nacional se iba a realizar a través de:

1. Un objetivo de que la mayor parte de la renta del petróleo le iba a corresponder al Estado, y través de él ser distribuida a toda la sociedad noruega en una manera igualitaria.
2. Establecimiento de una empresa petrolera estatal.
3. Establecimiento de una Dirección General petrolera nacionalmente responsable tanto para una administración de recursos responsable ante la sociedad y para la seguridad.
4. Apoyar el establecimiento de una industria suministradora nacional potente
5. Aseguramiento político de que el ritmo de la extracción y la inversión fuera moderado, para no hacer a un lado otras actividades, y para que duraran mucho tiempo los recursos.
6. Un fuerte énfasis en que la extracción se realizara en una manera responsable al medioambiente.

Pero en el 1978, cuando llegó la consulta de Benín, la mayoría de estas metas únicamente eran buenas intenciones. Los cinco años que habían pasado desde que Statoil anunció sus primeros puestos, fueron lejos de suficiente para que la empresa dominara todos los desafíos industriales que implicaba el ser ni empresa petrolera. La Dirección General de Petróleo aún no tenía la autoridad y la pericia suficiente para cambiar las rutinas de seguridad de las empresas extranjeras en una forma decisiva. El año anterior, durante la semana santa del 1977, un derrame dramático en la plataforma petrolera de Bravo en Ekofisk, había demostrado que los desafíos medioambientales de ninguna manera estaban resueltos. Las actividades en el Mar del Norte seguían dominadas casi en su totalidad por empresas extranjeras. Phillips y Elf estaban a punto de finalizar las construcciones y estaban entrando a la etapa operativa en los campos de Ekofisk y Frigg. Mobil dirigía una

¹⁹ *Saga-Nytt* 1980, s. 6.

construcción frenética del campo de Statfjord. Tomó tiempo desarrollar una pericia petrolera independiente. Veamos las diferentes áreas por orden:

¿Empresa holding o empresa estatal con capacidad operativa?

El hecho de que el establecimiento de Statoil en sí aconteció de una manera con tan pocos conflictos, se debe a que los políticos y los líderes empresariales noruegos sabían que el establecimiento de empresas estatales petroleras era una tendencia general en el mundo petrolero. Además no fueron solamente países en el Medio oriente y Latinoamérica que habían establecido empresas estatales petroleras. De hecho Noruega fue uno de pocos países europeos que no tuvo ninguna participación estatal directa en la actividad petrolera. BP en Gran Bretaña, ENI en Italia y Elf/Total en Francia eran todas propiedades estatales. En 1974, dos años después de Noruega, también Gran Bretaña creó una empresa petrolera estatal nueva, British National Oil Company (BNOC), aunque los británicos, en un punto de partida, también tenían BP. La empresa británica BNOC nunca fue más que una empresa de papel. En otros países europeos el Estado estaba involucrado de forma directa o indirecta en el área del downstream. En Suecia, OK, La Unión Nacional de Consumidores de Petróleo dirigían las gasolineras y las refinerías como una cooperativa.

Pero había una gran diferencia entre BP, que fue creado para asegurar el suministro de petróleo a un poder colonial tradicional, y las empresas estatales en países de OPEP, que fueron creadas para asegurar que la mayor parte de la renta petrolera posible le correspondiera a la nación. Muchos de la derecha opinaban que Statoil debería de limitarse a actuar como una empresa holding que administrara las proporciones del Estado, y que no elaborara una capacidad operativa. Sin embargo Johnson estaba decidido de que Statoil no solo fuera operativo, sino que se asegurara posiciones dentro de todas las áreas de la actividad petrolera, de una forma semejante que las empresas petroleras más grandes – desde actividades de exploración y producción upstream, hasta refinería, industria química y venta de productos petrolíferos. Johnsen rápidamente fue conocido por usar expresiones pomposas. Uno de ellos- “tenemos que conquistar las colimas estratégicas” – no solamente ha sido citado seguidamente, resume la estrategia de la construcción de Statoil.

Aunque Johnsen tenía buen apoyo para su posición en el parlamento, seguía teniendo oposición en la administración pública. Statoil fue creado como un llamado S.A.R. estatal, lo cual diferenciaba Statoil de todas las demás empresas petrolera estatales en los países de OPEP, en las cuales no existía una delimitación unánime entre la administración estatal y la empresa petrolera estatal operativa. Statoil iba a tener una administración independiente. La dirección política, en un punto de partida, se iba a ejecutar a través de que el Ministerio de Industria (de 1978 El Ministerio de Petróleo y Energía) iba a funcionar como Asamblea General y con ello de forma soberana podía elegir la dirección de la empresa. Mientras que Statoil no generaba sus propios ingresos, y por lo mismo se veía obligado a pedir asignaciones cada vez que se iba a aumentar el número del personal y realizar una inversión, les daba un poder importante a los funcionarios públicos. Hasta en

los principios de los años ochenta, cuando la producción en el campo de Statfjord empezó realmente, Statoil tuvo una fuente de ingreso independiente significativa.

Relacionado a la asignación del bloque de Statoil, donde Mobil tenía una responsabilidad operativa temporal, la empresa grande americana se había comprometido a capacitar de acuerdo a una cláusula, Statoil iba tomar la posición operativa dentro de diez años después de un hallazgo comercial. Mobil únicamente de forma muy renuente aceptó tal plazo. Sin embargo Arve Johnsen temió que Mobil no tomará la tarea de capacitación en serio con un acuerdo menos comprometedor. El temor fue justificado: Mobil consideraba la dirección de la construcción y la operación de uno de los yacimientos petrolíferos más grandes y más difíciles del mundo como estratégicamente importante. La importancia estratégica aumentó con el desarrollo dramático dentro de OPEP, en donde las empresas extranjeras fueron expulsadas, país tras país. La empresa inició una campaña intensa durante la dirección de Alex Massad para mantener la posición importante en Noruega. Mobil hacía lo que pudiera la empresa para aprovechar cualquier ambigüedad en el acuerdo firmado y practicaba un cabildeo activo para lograr apoyo político noruego para su punto de vista. En los muchos conflictos que siguieron Johnsen ahora podía aprovechar la mayoría de 50% en el grupo de propietarios de Statoil. Sin embargo estaba completamente consiente de que Statoil se podría medir con el poder de Mobil, únicamente haciéndose de una competencia tecnológica, real e independiente.

Statoil pudo iniciar la construcción de una organización que iba a seguir el desarrollo de Statfjord de cerca, tan solo un poco más de un año después de su fundación. Al mismo tiempo era importante, para no llegar a ser demasiado dependiente de Mobil, tener otras opciones con las que podían contar. Primero empezó un trabajo fatigoso de reclutar colaboradores en todas las áreas que se consideraban estratégicamente importantes. Ya que era tan limitada la competencia en Noruega, Johnsen se vio obligado a viajar a los EUA para encontrar líderes para varias de las unidades profesionales. Se aseguró de no contratar a ningún americano que tuviera vinculación ninguna con Mobil. Sin embargo Statoil gozó del hecho de que el sistema educativo noruego se esforzaba para ajustarse a las necesidades de esta nueva industria. La Escuela de Estudios Superiores Técnicos de Trondheim (NTH) pronto estaba educando ingenieros como en línea de montaje. Con las expectativas del futuro para los estudiantes de aquel entonces, Statoil absolutamente era la primera elección para el inicio de una carrera. En los institutos geológicos de las universidades de Oslo y de Bergen el énfasis en el aprendizaje y en la investigación rápidamente cambió de ser el lecho de roca, que caracterizaba la tierra firme de Noruega, a rocas sedimentarias donde se podía encontrar petróleo.

Poder tecnológico y conductos.

La primera área en el que Statoil cambió de una posición donde seguía, paso a paso a Mobil, a crear el fundamento de una actividad operativa real, a través de su propia pericia en ingeniería, fue dentro del área de la colocación de conductos. Esto concordaba perfectamente con el papel tecnológico/político que tenía que tomar Statoil para enfrentar el poder de las empresas extranjeras. Ya en el 1968, posteriormente a un hallazgo no - comercial (Cod) se formó un Comité que iba a considerar la posibilidad de llevar petróleo a tierra, a la costa Noruega. Después del hallazgo de Ekofisk se hizo la

pregunta de nuevo, con otro informe oficial.²⁰ El gran desafío fue la misma Zanja de Noruega quien había creado inseguridad relacionado a las negociaciones de demarcación. La decisión fue fácil para Phillips. Los mercados de petróleo y gas en Ekofisk se situaban en Europa y en Gran Bretaña. Ambas partes se podían transportar, sin demasiados desafíos, en conductos colocados hasta 60 y 70 metros de profundidad en el yacimiento y que era menos profundo entre más cerca se encontraban a la tierra. La Zanja de Noruega bajaba hasta 360 metros en el tramo actual. Aparte se trataba de un terreno submarino bastante accidentado. Mirando el mapa nos indica que probablemente no sería una solución económica buena, primero mandar las reservas de Ekofisk a la tierra en Noruega, para después mandar los mismos recursos de regreso a la misma dirección, hacia los mercados donde necesariamente se tendrían que vender. Sin embargo, lo importante, fue la sensación de ser dictados por Phillips. El argumento principal de Phillips fue que era tecnológicamente imposible pasar la Zanja de Noruega con conductos. Mientras que el informe oficial que concluía con otra cosa, no eran más que consideraciones profesionales superficiales, era la competencia de la ingeniería la que tenía la última palabra.

Surgió de nuevo la pregunta sobre la Zanja de Noruega y el conducto a la tierra en 1974, relacionado a la construcción del yacimiento (116 mil millones Tep. Toneladas de gas). Esta vez, la pregunta se trató por un comité que tenía una pericia significativamente mayor. Una vez más, el parlamento tuvo que aceptar la conclusión del operador (Elf). Ya que el campo Frigg se extendía sobre la plataforma continental británica, se temía que los británicos fueran a extraer gas noruego si no se llegara a un acuerdo sobre una solución de construcción.

Por otra parte, relacionado a la construcción del yacimiento petrolífero de Statfjord, Statoil formó una unidad de ingeniería, que iba a elaborar planes reales para una conducta a la tierra. Hasta enero del 1979 Statoil asignó más de 100 mil millones de coronas a diferentes subcontratistas que analizaban la posibilidad de un proyecto potencial de oleoductos. Ahora se trataba de estudios de un nivel completamente distinto a los estudios oficiales anteriores. Posteriormente sabemos que Statoil progresó demasiado rápido en ciertas áreas. La tecnología que se tenía exigía que los buzos pudieran bajar a profundidades extremas para realizar tareas difíciles. En práctica esto era imposible, sin que al mismo tiempo se arriesgaran a sufrir daños de salud severos.²¹ La empresa estatal noruega concluyó, en una manera optimista, con que era posible llevar el petróleo a la tierra. En aquel momento hubo mucha incertidumbre respecto a la construcción del Yacimiento petrolífero de Statfjord en sí debido a excesos presupuestales. El mismo parlamento que había presionado para asegurarle repercusiones industriales a Noruega, a través de llevar las reservas a la tierra, ahora ya se estaba echando para atrás. Por eso se optó por una solución donde el petróleo de Statfjord se extrajo a buques petroleros desde boyas de carga grandes cerca de las plataformas grandes. Esto fue un año después de que el grupo pequeño de Benín le pidiera consejos a Noruega.

Relacionado al aniversario de 20 años de Statoil, cuando se le preguntó a Arve Johnsen a cerca de que decisión que había sido más importante en los primeros 15 años de la

²⁰ NOU (Informe Público Noruego) 1972: 15, *Llevando el petróleo a la tierra*, Ilandføring av petroleum.

²¹ NOU (Informe Público Noruego) 2003:5 Los buzos pioneros en el Mar del Norte, Pionerdykkerne i Nordsjøen. Kristin Øye Gjerde y Helge Ryggvik, *Nordsjødykkerne*, Stavanger 2009.

empresa, respondió que había sido la decisión del Parlamento de construir Statpipe.²² Lo que podía sonar como un himno a la manera en la que tomaba decisiones el Parlamento, por supuesto, fue una énfasis mal disfrazado de lo que Arve Johnsen opinaba que se le tenía que agradecer a él mismo y a Statoil. Statpipe iba a transportar el gas hacia la tierra de Statfjord a Kårstø, un poco al norte de Stavanger, donde iba a ser procesado para luego ser transportado sobre la Zanja de Noruega de nuevo. Durante los primeros años, entonces fue vinculado hacia la red de conductos de Ekofisk, donde el Estado, a través de Statoil entonces tenía una mayoría de propiedad gracias a las negociaciones intensas del 1973. Lo fundamental para Statoil, era que la empresa no solamente había dirigido el trabajo de ingeniería previo al trabajo, ahora la empresa iba a realizar la decisión a través de la construcción y la operación del conducto actual. Para 1983 estaba funcionando el conducto. Al final y a cabo, la participación fue bastante grande. Los conductos se colocaron por la empresa americana McDermott. El buceo se repartió entre la empresa noruega Seaways, y la francesa Comex. Sin embargo, fue Statoil quien había elaborado los planes y que había hecho posible su realización, Dos años más tarde, en 1985, se podía transportar gas de Statoil a través de la tierra firme de Noruega a Alemania.

Probablemente tenía razón Arve Johnsen: Statpipe y su conquista final sobre la Zanja Noruega, probablemente fue el caso en el cual Statoil realizó, de la forma más marcada, lo que había sido una meta importante desde el establecimiento. Statoil había hecho lo que era políticamente deseable y tecnológicamente posible. Kårstø, Kolsnes, Stura, Mongstad, Tjellbergodden, la construcción de Snøhvit cerca de Hammerfest – ninguno de los tantos proyectos industriales grandes, relacionados al petróleo a lo largo de la costa Noruega, se podrían haber realizado, si no tuviera éxito el proyecto de Statpipe. Pero estamos hablando del 1985 y no del 1978.

"Altitudes estratégicas"

Cuando los representantes de Benín encontraron actitudes de que Noruega ya dominaba los tantos desafíos relacionados a las actividades petroleras, siete años antes de que tomara lugar la primera actividad operativa realmente grande dirigida por los noruegos en el Mar del Norte, esto era una actitud que se compartía también en la opinión popular de Noruega. Esta confianza exagerada a sus propios logros se debe a diferentes hechos. Lo más importante fue el hecho de que todos los actores noruegos tenían intereses personales fuertes de registrar su propia pericia; la industria suministradora, para asegurarse trabajo - las empresas noruegas para asegurarse de concesiones estratégicas y responsabilidad operativa. En este sentido, Statoil tenía la mejor posición estratégica. Con su posesión de 50 por ciento, la empresa del Yacimiento de Statfjord, siempre podía resaltar su papel, sin que protestara Mobil. Arve Johansen se había asegurado la el liderazgo de la sección de información del grupo de Statfjord. Un cuerpo de prensa noruego, al que le gustaba exaltar logros noruegos, no cuestionaba que si esto colaboraba a crear una imagen errónea respecto a quien realmente realizaba los trabajos en el Mar del Norte.

²² Información de *Statoil Magasin*, reproducido por Bjørn Vidar Lerøen: *Troll, gas para generaciones. SA Shell Noruega, Troll, gass for generasjoner. AS Norske Shell*, año no nombrado en el libro. Acontecimientos hasta el 1996 nombrados.

Pero en los siguientes años, las cosas sucedieron realmente con mucha velocidad. De acuerdo al acuerdo original, Statoil tenía que haber tomado la operación de Statfjord después de diez años, o sea en el 1983. No obstante, fue un hito, cuando la empresa, tomó la responsabilidad de Mobil, en diciembre del 1986. De igual manera lo fue la inauguración de la producción en el Yacimiento Petrolífero de Gullfaks, que fue asignado justo antes de navidad el mismo año. En el Yacimiento Petrolífero de Gullfaks, el cual fue asignado en la misma ronda de concesiones en el 1978, Statoil originalmente tenía 91% de la propiedad. Los 9% restantes, eran propiedad de Norsk Hydro. En otras palabras era un Yacimiento 100% de propiedad noruega. Statoil había utilizado a Esso como “asistente tecnológico”, pero ella misma había sido la operadora desde la etapa de exploración hasta la etapa de construcción y la etapa operativa. Gullfaks era un campo gigante (360 mil Tep. Toneladas de petróleo), lo cual equivalía a un poco más de la mitad del petróleo de Statfjord. Ya que la construcción de Gullfaks se realizó al mismo tiempo que la toma de posesión de Statfjord, Statoil tenía dos bases estratégicas.

El control de la propiedad y de la operación sobre dos de los Yacimientos Petrolíferos más grandes del Mar del Norte, fueron, sin duda, “las altitudes” más importantes dentro del posicionamiento de Statoil durante el periodo de Arve Johnsen. Pero no fueron los únicos. Durante los 16 años en los que fue director Arve Johnsen, la empresa estableció una posición sólida en el sector downstream de la industria petrolera. Tanto para las naciones productoras de petróleo, como para las naciones que dependen de importar productos petrolíferos, tiene un significado socioeconómico, el asegurarse de la mayor parte posible de las repercusiones industriales relacionadas al procesamiento del petróleo y del gas. En los años sesenta, antes de los hallazgos del Mar del Norte, los países escandinavos competían entre sí para asegurarse de que las empresas petroleras grandes ubicaran las refinerías que les iba a servir, con ellos.

Dado que existen condiciones de competencia libre, la refinería puede ser considerada una actividad puramente competitiva y capitalista, y no como la realización de interés económico como en la producción de petróleo en Yacimientos Petrolíferos grandes. En pocas ocasiones, las refinerías pueden dar el mismo superávit como la propiedad en un Yacimiento Petrolífero grande. Cuando las empresas petroleras más grandes de todas maneras han sido propietarios y han operado las instalaciones de refinería, durante gran parte de su historia, se ve relacionado con que el hecho de que ellos, con su acceso seguro al petróleo crudo, sus organizaciones grandes y su aparato de mercadotecnia, serán capaces de operar tales instalaciones de una forma más rentable que otros. Además los directores petroleros que tienen experiencia larga, tienen la experiencia de que la capacidad de refinería en periodos de gran aumento de consumo pueden parecer difíciles de superar.

Con los precios bajos del petróleo a finales de los años noventa los mercados financieros concedían a las empresas petroleras que se deshacían de la capacidad de refinería. Muchas empresas petroleras concentraban sus inversiones en el sector upstream, donde era más fácil crear interés económico. Sin embargo, justo antes de la crisis financiera la capacidad mundial de refinería de nuevo era demasiado pequeño.

En países con reservas grandes potenciales puede ser especialmente difícil entender la política económica en el sector downstream, justamente por el hecho de que muchos juegan un juego estratégico, en el cual la meta principal es de asegurarse del acceso a los

yacimientos petrolíferos grandes. En Noruega fueron Arve Johnsen y Statoil los únicos que tenían metas estratégicas, al establecer una empresa petrolera completamente integrada, con posiciones independientes en todas las unidades de la cadena de producción. Sin embargo el establecimiento del sector downstream fue, para cada una de las tres empresas petroleras noruegas, afectado por el posicionamiento táctico para asegurarse de lo más importante: concesiones lujosas en las rondas de concesiones por venir. No menos importante era para el menor de los tres, Saga. La alternativa noruega de empresas privadas consistía en capital de los armadores. Saga no tenía ninguna pericia petrolífera. Ya que la empresa competía con empresas extranjeras que sí tenían esta pericia dependían de benevolencia política para asegurarse de proporciones y de posiciones que hacía posible establecerse. Aquí, un entorno de orientación liberalista de armadores jugaba un juego que suponía proteccionismo noruego para tener éxito. Con la actividad frenética que se llevaba a cabo en la plataforma continental noruega en los años setenta, simplemente no había lugar para una segunda o tercera empresa noruega operativa. Por lo tanto para Hydro y Saga lo importante era tratar de aferrarse a posiciones en el sector downstream para aparecer como “empresas petroleras” noruegas con goodwill y derechos en las concesiones de la siguiente etapa del desarrollo de la plataforma continental.

Ya en los principios de los años setenta, Norsk Hydro se había asegurado una posición en la refinería de Mongstad al noroeste de Bergen. Las instalaciones fueron construidas originalmente por BP. Pronto entraron como propietarios también Statoil y Saga. Cada una de las tres empresas noruegas entró aproximadamente al mismo tiempo como propietarios en una instalación industrial de petroquímica en Rafnes, en Bamble en Telemark, 150 kilómetros al sur de Oslo. Hydro iba a ser el operador para una instalación de etileno, mientras que Saga iba a operar una instalación de poliolefina. La poliolefina se encontraba tan lejana a lo que realmente, en un punto de partida, era la pericia del entorno de armadores. Ni las refinerías ni las instalaciones petroquímicas dejaban mayor superávit. Saga estaba a punto de irse a la quiebra en este trabajo. Al principio el hecho de obtener una concesión lucrativa (el campo de Snorre) le salvó a la empresa. Todo concluyó con que Statoil tomó tanto la refinería de Mongstad, como grandes partes de la industria química. Por lo tanto Saga podía concentrarse en el interés original del grupo de propietarios: asegurarse de una proporción de la renta del petróleo de la plataforma continental noruega, como consecuencia de concesiones lucrativas de preferencia. Hasta Hydro, quien en un punto de partida era una empresa industrial, hizo lo mismo. Surgió una distinción marcada entre la parte petrolera de la empresa y su área de interés industrial tradicional (fertilizantes, aluminio, magnesio e.o.). Un exceso de gastos durante una expansión de la refinería de Mongstad fue lo que obligó a Arve Johnsen a renunciar como líder de Statoil en 1988. Con bajos precios de petróleo en el momento actual, la refinería parecía una fuga de gastos. Pocos años después, se iba a demostrar que el “posicionamiento estratégico” de Johnsen había sido ventajoso, cuando con los precios más altos de petróleo dejaban buen superávit.

También el desarrollo de la parte de la venta noruega de petróleo e otros productos petrolíferos, se vio afectado por el juego político y el posicionamiento económico. Durante un periodo largo, se le impidió a Statoil realizar ventas de productos petrolíferos de forma independiente en el mercado noruego. Los políticos industriales habían elaborado un compromiso en el cual las tres empresas noruegas, Statoil, Norsk Hydro y la empresa

particular Saga iban a vender petróleo y productos petrolíferos conjuntamente bajo el nombre Norol. El Estado era el propietario principal, lo demás estaba dividido entre ellos tres. Norol inició con un punto de partida en la red de gasolineras antigua de BP en Noruega. Sin embargo, ninguna de las tres empresas estaba especialmente conformes con este acuerdo. Tanto Statoil como Norsk Hydro compensó por esto a través de una compra extensa de gasolineras en los demás países de Escandinavia. Además Statoil estaba expandiendo a otros países de Norte Europa. Ya en 1978 Statoil Hydro compró las proporciones de Saga en Norol. Sin embargo pasó más de una década para que las proporciones estatales se traspasaran a Statoil. Hasta en 1991 la empresa pudo promover la gasolina con su propia marca en Noruega. Saga se convirtió en una empresa que únicamente se dedicaba al petróleo crudo. Hydro se retiró gradualmente de la venta al por menor.

Impuestos y poder de negociación

La ola de nacionalizaciones e intentos de establecer una pericia petrolera local que se manifestaban en muchos países productores de petróleo durante los años setenta, fue reemplazada con una contra-ola equivalente, neo - liberalista en los años ochenta. Con la ironía del destino, el gran superávit que cobraban muchos países de OPEP en los años setenta, fue un elemento importante en la serie de acontecimientos que resultaron en esto. Líderes corruptos invertían cantidades enormes en bancos americanos. Ya que las posibilidades de invertir de los EUA eran escasas, se prestó dinero a proyectos especulativos en áreas de desarrollo en el sur, sobre todo en Latinoamérica. La crisis de la deuda que siguió le dio poder a instituciones como el banco mundial, FMI, y GATT (después OMC) a forzar iniciativas complejas de liberalización.²³ En los países productores de petróleo semi - grandes como Colombia, Argentina, Perú justamente el sector de energía estaba considerado sumamente importante. La presión también fue dirigida hacia productores de petróleo más grandes, como Brasil, México y Venezuela.

Los neo - liberalistas opinaban que los Estados productores de petróleo debían de traspasar las actividades petrolíferas a las empresas multinacionales establecidas, ya que eran estas empresas las que dominaban la tecnología. Lo mismo se aplicaba cuanto se trataba de la industria suministradora multinacional adyacente. La justificación fue aproximadamente la siguiente: Si uno elegía la alternativa extranjera más económica, en cada encrucijada, el superávit total sería mayor; y, por lo tanto, sobraría más para impuestos. Se trataba de la realización final la teoría de Ricardo, de las ventajas comparativas: ninguna nación debía de obstaculizar las inversiones internacionales. Había que combatir cualquier forma de proteccionismo que alguna u otra forma protegía o apoyaba a las industrias locales, porque interfería en la competencia. La intervención estatal directa en las actividades industriales estaba maldecida.

Según una filosofía semejante, en algunas ocasiones se ha alegado, que también Noruega, se debió haber conformado con los servicios que ofrecían las empresas extranjeras, que todos los intentos de “noruegizar” las actividades, resultaban en gastos adicionales grandes que reducían el superávit, que a su vez reducían las posibilidades exigir impuestos a la empresas. Cuando tal argumento nunca se tomó completamente en serio- ni cuando el neo-liberalismo tuvo éxito como ideología en Noruega en los años ochenta, - fue por el

hecho de que la historia petrolera noruega había manifestado, en una manera demasiado marcada, que había conexión entre la pericia tecnológica local y el poder. Como antes mencionado, el Departamento de Industria tuvo esa experiencia, durante el conflicto sobre los trayectos de los conductos, ya cuando Phillips, y después Elf y Mobil utilizaron su pericia tecnológica para forzar soluciones socio - económicamente rentables para Noruega. Para los funcionarios en el Departamento Financiero era aún más claro. No hubiera sido posible asegurarle al Estado noruego una proporción de este tamaño, si no fuera porque se tenía un Statoil tecnológicamente competente de tras, al que se podía traspasar todo, en caso de que las empresas se opusieran.

Previo la primera asignación de concesiones, un representante de Shell Evensen presentó unos cálculos, en los cuales el Estado noruego acabaría con un por ciento entre 60 y superior a 70, dependiendo de cuanto iba a ser de gastos comparado a ingresos.²⁴ Con la reducción de Regalía y la reducción especial de impuestos para empresas petroleras, que logró aprobar Evensen, Noruega estaba en camino de una proporción estatal en la plataforma continental noruega más bajo que por ejemplo el de Gran Bretaña en aquel momento. En el caso de un posible hallazgo gigante (conde los gastos serian bajos comparado a los ingreso) uno arriesgaría acabar en una proporción estatal que tan solo superaba 50 por ciento. Sin embargo, y aunque las ventajas presupuestales previas a las asignaciones de concesiones se podrían considerar como parte del paquete, no existían reglas formales que impedían que el Estado cambiara las tasas de los impuestos posteriormente. Inmediatamente se convirtió en un tema de conflicto cuando se conoció el tamaño del Campo de Ekofisk. Phillips y el resto del grupo de propietarios en el Campo de Ekofisk, parecían poder cobrar cantidades grandes de interés económico. Cuando en Gobierno, a través del Departamento Financiero en 1974 quería aumentar los impuestos para las empresas petroleras, las empresas extranjeras protestaban en voz alta.

La nueva propuesta de impuestos contenía un impuesto sobre producción estimado sobre una escala que oscila entre 8 y 16 por ciento, un impuesto empresarial ordinario equivalente a las actividades nacionales (50, 8 por ciento) y un impuesto especial ordinario de 25 por ciento.²⁵ Al mismo tiempo se afirmó que las mismas autoridades podían fijar un precio de norma para usar en la tasación. Las empresas tendrían buenas posibilidades de descontar gastos de los impuestos. En resumen esto se trataba un aumento de impuestos dramático. Ahora Noruega se quería asegurar unas proporción de alrededor de 80 por ciento para el Estado.

Ya elaborada la propuesta, cada una de las empresas petroleras grandes enviaba cartas enojadas al gobierno. Tanto Shell como Esso presentaron opiniones que se podían entender como que querían reconsiderar su futuro en la plataforma continental noruega si se llegara a aprobar la propuesta.²⁶ Naturalmente las protestas más fuertes se hicieron por parte de los propietarios del Campo de Ekofisk. Los juristas de Phillips se referían a que no era razonable introducir reglas con efecto retroactivo. Una vez más las empresas obtuvieron bastante simpatía entre los funcionarios del Departamento de Industria. El

²⁴ Archivo del Comité de la Plataforma Continental. Carta de C.F. Driessen (Shell) a Jens Evensen, el 7 de enero del 1965. F En un marco de gastos de 60 por ciento relacionado a los ingresos, la proporción estatal sería, según los cálculos de Shell, de

²⁵ Hanisch y Nerheim 1992, p. 434.

²⁶ Ibid. p.....

Departamento Financiero noruego, que tenía larga experiencia de tratar con cuestiones relacionadas a la renta económica, por su lado, no se dejó asustar. El entendimiento que formaba el punto de partida, era el mismo que en el régimen de la energía hidroeléctrica: El Estado tenía que tener como meta, que la mayor parte posible del interés económico le correspondiera al público.

El Departamento Financiero supuso que mientras que las empresas recibieran un superávit equivalente a las ganancias de otros ramos comerciales, o más, aun así se iban a quedar en la plataforma continental noruega. Ya que se estaba estableciendo una empresa petrolera noruega estatal, también se tenía una alternativa en caso de que las empresas realizaran sus amenazas de retirarse de la plataforma continental noruega. Y dicho y hecho: Hasta Phillips optó por ajustarse a las nuevas condiciones. Phillips no solamente arriesgaba su posición en Ekofisk. Las autoridades noruegas también podían castigar a la empresa de forma indirecta, no menos en asignaciones posteriores de concesiones. Pero algo imprescindible entonces: La fuerza de mediación de Noruega se basaba en la condición de que tenía una alternativa si se terminaran retirando las empresas extranjeras.

Resumiendo

En Noruega el primer gran conflicto político petrolero estratégico se trató de poner los conductos en la tierra. No fue casualidad. La propiedad de los conductos y la elección de la ruta han tenido gran importancia, en el transcurso de la historia petrolera, para quién se ha asegurado la renta petrolera y para qué tipo de repercusiones iban a tener las actividades. La industria petrolera internacional deseaba construir un conducto en Bolivia, que atravesara los Andes hasta la costa pacífica, para exportar el petróleo a los consumidores americanos, en vez de construir una red de distribución que podría colaborar a un desarrollo económico que tanto se necesitaba en la región. En Irlanda, donde se encontró gas afuera de la costa preciosa del oeste del país, la población local luchó en contra de un conducto y una construcción de refinería perteneciente que tendría un efecto destructivo sobre la naturaleza. Algo que tienen en común todos, es que uno ha confrontado una industria poderosa que se ha aprovechado de la combinación de poder de posesión y poder tecnológico para promover sus intereses.

4. Los suministradores noruegos

El establecimiento de Statoil en sí formó parte importante del “proceso de noruegización”. Sin embargo otra intención fue el que Statoil fuera un medio para asegurarse de una cantidad mayor posible de suministros noruegos a la nueva industria. Medido en la cantidad de plazas de empleo, los proveedores o los contratistas forman una proporción mucho mayor de la industria petrolera que las empresas petroleras. Así es la mayoría de las regiones petroleras en el mundo, aunque las cifras de las proporciones pueden variar algo. En algunos casos se trata de servicios que no son especialmente específicos para el sector petrolero. Sin embargo, también se trata de empresas que gestionan tecnología distintiva para el sector petrolero. En algunos casos se trata de empresas que gestionan tecnología que es al menos igual de tecnológicamente avanzado como el que existe internamente en las empresas petroleras grandes. Por eso la relación con la industria proveedora será muy importante para una nación que desea asegurarse de una gobernanza nacional y control sobre las actividades petroleras, independientemente de que este sea local o internacional.

La relación operador-suministrador

Las condiciones económicas marco de la industria suministradora son diferentes a las de la industria petrolera, en el sentido de que se trata de una actividad más tradicional y capitalista, basada en la competencia. En primer lugar hay proveedores grandes que venden bienes y servicios directamente a las empresas petroleras. A continuación hay empresas más especializadas que venden productos a subcontratistas. Estos, a su vez, pueden tener sus subcontratistas. Las condiciones del mercado para un suministrador petrolero típico son, como sea, muy distinta al tipo de modelo de libre competencia en el que se basaban las teorías de Adam Smith. En muchas regiones petroleras abiertas a las empresas petroleras internacionales, gran parte de los contratos tienen su origen en un número limitado de empresas petroleras grandes. Por lo mismo, tanto los suministradores grandes como los pequeños, se encontrarán constantemente en una relación de dependencia con las empresas petroleras, especialmente las empresas petroleras que en cualquier momento son operadores responsables en las licencias en las que también son propietarias.

Independientemente de que si la concesión de los bloques petroleros en sí suceda a través de licitaciones (como en los EUA, Irak, e.o.) o a través de asignaciones de concesiones (como en Noruega), la mayoría de los yacimientos petrolíferos en regiones abiertas a la participación extranjera, son propiedades de grupos de propietarios compuestos. Los propietarios en una *licencia* funcionan, en práctica, como una dirección para el *operador*, quien administra el trabajo en sí. En muchos casos es la empresa que tiene la proporción mayor, quien tiene el papel de operador. Sin embargo no siempre es así. En Noruega, y en la mayoría de los países productores de petróleo, han sido las autoridades quienes han designado qué empresa tiene la responsabilidad de ser operador.

Sin embargo, en algunos casos (cuando las autoridades lo permite), las empresas pueden designar independientemente, según diferentes intereses tácticos e estratégicos, quien, de un grupo de propietarios compuesto, va a ser el operador. Existen empresas petroleras quienes han ganado fortunas, únicamente realizando compras y ventas especulativas de

proporciones en yacimientos petrolíferos. Las autoridades noruegas tuvieron, desde el principio, una actitud restrictiva ante las empresas que no tenían pericia propia en tecnología petrolera (con la excepción de los noruegos, a los cuales iban a capacitar). Las empresas petroleras grandes y establecidas también pueden tener interés en comprar más proporciones o de vender sus proporciones en licencias específicas, por motivos más o menos especulativos. Para la mayoría de las empresas petroleras grandes, el papel de operador como sea es considerado sumamente importante. En realidad se trata de la misma lógica que hizo que las autoridades noruegas desearan establecer una industria petrolera nacional: a parte de la proporción del ingreso del que uno se asegura como propietario de una licencia, un operador podrá gozar de las repercusiones industriales. Se trata, en este caso, tanto de ingresos (que son registrados como gastos para el grupo de propietarios en su conjunto, y que muchas veces son deducibles de los impuestos) como del desarrollo de la pericia tecnológica. Por otra parte, en muchos casos, son importantes en el posicionamiento previo a concesiones futuras, las redes que se establecen con la presencia física en una región petrolera determinada. E importante: un operador suele tener una influencia decisiva en cuanto a qué empresas se deben de usar como suministradores. En la plataforma continental noruega, fue evidente, desde el primer momento que las empresas operadoras tendían a elegir suministradores con los que ya estaban acostumbrados a relacionarse. Esto implicó que una mayoría de las primeras empresas que se contrataron fueron americanas.

Aún limitándonos al sector upstream de las actividades petroleras, existe una diversidad grande de diferentes pericias que se tienen que compilar antes de poder encontrar y antes de iniciar una posible producción de petróleo y gas.

Las relaciones entre las empresas petroleras y los suministradores han cambiado bastante desde el inicio de la exploración en la plataforma continental noruega en los años sesenta. La tendencia principal ha sido una tendencia en la cual las empresas petroleras hasta un mayor grado se concentran en encontrar, poseer y controlar yacimientos petrolíferos, mientras una parte significativa de otros servicios son contratados a suministradores externos. Esto se aplica tanto en las áreas en donde se realizan las actividades petroleras costa afuera como en la tierra.

Ya en finales de los años sesenta existían empresas suministradoras grandes que seguían a las empresas petroleras por el mundo. Sin embargo, desde entonces, se ha llegado a una consolidación donde gran parte de la pericia clave que no posee la empresa, ahora esta concentrada en unos cuantos suministradores globales que cada quien domina su área específico. Aquellos que han seguido de cerca la tragedia de Deepwater Horizon a través de los medios, saben que únicamente una pequeña parte de la tripulación en una torre de perforación será empleada en la empresa petrolera que formalmente es el operador de la perforación. El trabajo en sí fue realizado por el propietario de la torre de perforación y la empresa de perforación Transocean. A continuación la extracción siguió con la entrada de la empresa de Halliburton, que entró relacionado a la prueba del pozo y el suministro de fluidos de perforación etcétera. Aquellos que han seguido aún más atentamente, saben además que la válvula de seguridad (BOP) fue entregada por la empresa de Cameron, especialista en el área. Cada uno de los tres proveedores globales mencionados en su área. Haliburton se dedica además a mucho más que solamente al servicio a los pozos.

Dominio extranjero en la primera etapa de exploración y de desarrollo.

Durante la primera etapa de exploración en la plataforma continental noruega, gran parte del trabajo se realizó por la empresa americana Odeco, propietario de las torres de perforación y de la broca de muchas de las empresas que recibieron concesiones en las primeras dos rondas. Odeco se llevó tanto jefes de trabajo, como trabajadores petroleros con experiencias del Golfo de México. Ya en la primera temporada de perforación las empresas emplearon cierta cantidad de trabajadores petroleros noruegos. Es poco probable que haya hecho esto únicamente para satisfacer a las autoridades noruegas, quienes ya desde el inicio se preocupaban por asegurar plazas de trabajo noruegas. En primer lugar, los salarios de los trabajadores noruegos eran, en un punto de partida, mucho más bajos que el de los americanos. Además era más económico contratar a los trabajadores noruegos (distancia de viaje menor etc.). Es poco probable que haya sido una coincidencia que la primera empresa noruega que tuvo un contrato en noruega fue Christiania Dampkjøkken, una empresa de servicios de comida de Oslo. Era conveniente que la empresa que entregaba los servicios de comida estuviera cerca de las bases. En los años sesenta aún no existían tantas empresas globalmente orientadas, que se dedicaban a tales servicios.²⁷ Entonces, de esta manera, la nueva industria podía crear ciertas repercusiones locales de forma independiente.

Para los trabajadores noruegos, los retos consistían en asegurarse puestos de trabajos calificados dentro de las áreas consideradas la pericia clave por parte del sector petrolero. De la misma manera fue difícil para las empresas noruegas entrar en los áreas de la industria considerados estratégicamente importantes. Pero ya que las actividades petroleras en el Mar del Norte tenían un lado marítimo único (olas más altas, agua más profunda y más fría, más distante de la tierra), en el cual quedaron corto hasta las empresas americanas con experiencia en el Golfo de México, existían áreas en donde Noruega tenía una ventaja. En los años sesenta noruega era la nación de navegación en tercer lugar en nivel mundial en medidas de tonelaje. Noruega no solamente tenía una flota grande con personal marítimo competente, en casi cada una de los pueblos costeros existían astilleros importantes. Aquí había tanto empleados profesionales, como ingenieros competentes. Ya, desde antes de la crisis financiera económica, posteriormente al choque en los precios del petróleo en 1973/74, esta industria estaba apunto de sentir una competencia creciente de Japón y de Corea. Por eso muchos tenían incentivos para buscar otra alternativa.

Muchos astilleros noruegos entraron al mercado de instalaciones de exploración petrolera inmediatamente después de que se diera a conocer el hallazgo de Ekofisk, lo cual sucedió sin incentivos estatales.

Varias instalaciones fueron construidas en astilleros noruegos. Durante la bonanza de exploración en el Mar del Norte en los años setenta esto resultó en empleo para trabajadores noruegos de los astilleros y buen superávit a los armadores actuales. Noruega, en este sentido era, en un punto de partida, muy distinto a países con reservas petrolíferas equivalentes en el sur. Noruega tenía tanto base de capital, como pericia que relativamente fácilmente se podía convertir a las actividades petroleras.

²⁷ En los años 2000 los servicios de comida se podían entregar por proveedores globales como Sodexo y Compass Group.

Pero el equipo de perforación ubicado en las instalaciones en sí, fue producido e instalado por expertos americanos. Además fueron empresarios americanos en el campo de la perforación quienes propulsaban las operaciones de perforación en sí, cuando entraron en funcionamiento las mismas instalaciones flotantes. Los trabajadores noruegos tenían una imagen de ellos mismos, en la cual se consideraban trabajadores occidentales, profesionales de alta competencia. Afuera en las instalaciones tenían que aceptar hacer trabajos que se encontraban hasta abajo en la jerarquía laboral. Muchos se sentían discriminados.

Desde los hallazgos petroleros grandes, lo importante ya no eran las actividades de exploración, sino que las actividades de construcción y de operación de las instalaciones de producción, tanto cuando se trataba de suministros como de plazas de trabajo. Aquí también había áreas en las cuales las empresas extranjeras preferían empresas y trabajadores noruegos, sin haber sido presionadas. Hubo desafíos tecnológicos y gastos grandes relacionados a transportar estas instalaciones grandes que se tenían que construir. De la misma manera que las torres de exploración había una ventaja de que los trabajadores de producción fueron transportados en helicópteros lo más cerca posible de las instalaciones. Visto desde un punto de vista práctica, ya que la mayor parte de las instalaciones estaban ubicadas prácticamente exactamente en el medio del Mar del Norte, las instalaciones podrían haber sido operadas por Gran Bretaña, que estaba unos años más avanzado que Noruega en el desarrollo. Tampoco habría algo más que impidiera que otros países en el Mar del Norte, con una ubicación apropiada, también pudieran haber jugado un papel equivalente (Dinamarca, Alemania de Oeste, Holanda, Bélgica y Francia). Varios hechos tuvieron importancia para que, la proporción noruega de todos modos fuera relativamente grande.

La geografía funcionó como una ventaja en un área crucial. Los fiordos profundos noruegos eran muy apropiados para la producción del bastidor de las instalaciones gigantes que eventualmente fueron llevados afuera al Mar del Norte. Desde la construcción de las plataformas de Statfjord, hasta las instalaciones de Troll y de Sleipner en los años noventa, el bastidor fue construido de concreto. La plataforma de Troll, que tiene una medida total de 472 metros, no podría haber sido construido de manera similar en Gran Bretaña. La elección de concreto como material naturalmente era conveniente para el ramo de la industria noruega que había construido los proyectos grandes de presas durante el periodo del desarrollo de la energía hidroeléctrica.²⁸ Con bastidores producidos en Noruega, las condiciones estaban hechas para que también la plataforma en sí y una parte del equipo de producción en ella se entregaran por empresas en Noruega.

También relacionado a las instalaciones de producción grandes y permanentes, fue una ventaja que Noruega, en un punto de partida, tuviera una industria mecánica desarrollada. Pero la transición de construir barcos, a construir equipo procesal complejo en plataformas petroleras en el mar, exigía una actualización significativa en la pericia. Además, ninguno de los astilleros a lo largo de la costa era suficientemente grande para superar los desafíos que enfrentaban de forma independiente. Por eso se tuvo un proceso

²⁸ Odd Einar Olsen y Ole Andreas Engen "Un sistema tecnológico en transición: De estilo noruego a ambiciones internacionales", "Et teknologisk system i endring: Fra norsk stil til internasjonale ambisjoner en Sejersted y Olsen (red.) 1997. Engen 2009, The petroleum innovation system.....

fusiones amplias, en el cual ciertos grupos de astilleros pronto se presentaron como partes de consorcios especializados en trabajos costa afuera.

Proteccionismo directo e indirecto

Pero ni las ventajas geográficas, ni con el propio empeño de la industria noruega fueron suficientes para asegurar que la participación noruega fuera así de grande. Lo crucial fueron los objetivos políticos primordiales y los medios que se aplicaron para realizar estos. Muchos eran abiertamente proteccionistas. Se daban señales claras de que las empresas que no colaboraran a que la proporción noruega de suministros aumentara, iban a ser castigadas en asignaciones de concesiones futuras. Se exigía que las empresas usaran mano de obra noruega donde era posible. También se podía tratar de medidas más indirectas, como el apoyo para educación relevante a la pericia petrolera y el establecimiento de instituciones estatales de investigación para apoyar a las empresas noruegas.

No menos importante que las medidas con intenciones proteccionistas, fue el efecto indirecto de “noruegización” que siguió después del establecimiento del régimen regulatorio noruego costa afuera. Medidas, que en un punto de partida tenían como intención establecer un estándar de seguridad y de entorno alto, regular el entorno laboral y la salud quizá colaboró más que nada a darle una ventaja a las empresas noruegas y a los empleados noruegos. Hasta el gobierno más conservador que tomó posición en 1981, exigía que las empresas petroleras extranjeras aceptaran las reglas en el trabajo noruego establecido de tres partes, entre sindicatos, asociaciones de empresarios, y las autoridades.²⁹ Una exigencia de que las organizaciones operativas de los yacimientos petrolíferos estuvieran en Noruega, que todos los documentos y los contratos se elaboraran en noruego y que el idioma fuera en las plataformas fuera noruego, se podía justificar con hechos sociales y hechos referentes a la seguridad. Como sea esto resultó en una ventaja para las empresas que conocían el sistema noruego. Por razones semejantes, era ventajoso para las empresas extranjeras que mantenían una posición en Noruega, el emplear a noruegos, también en muchos puestos claves. Hasta las empresas archiamericanas como Phillips y Esso desarrollaron, eventualmente, organizaciones operativas relativamente “noruegas”.

Paralelo a las exigencias y las regulaciones de las autoridades, Statoil con su posición cada vez más dominante, tuvo una dinamo crucial en el proceso de “noruegización”. De nuevo se demostró crucial, el hecho de que Statoil tenía 50% de la propiedad del Yacimiento de Statfjord. La construcción de las tres plataformas gigantes Statfjord A, B y C serían modelos para muchas de las construcciones por venir. En aquel momento Arve Johansen había experimentado que mientras que era relativamente fácil hacer que las empresas extranjeras aceptaran suministradores noruegos en áreas poco específicos para las actividades petroleras (transporte, servicio de comida etc.), era mucho más difícil para las empresas noruegas obtener un lugar relacionado a los áreas que se podían definir como el núcleo de las actividades petroleras. Además él vio que en relación con las construcciones grandes tenían gran importancia, las empresas y los entornos que, a cualquier hora realizaban los trabajos de ingeniería (en sí una pericia clave), cuando se trataba de elegir suministradores. Referente a esto, aprovechó su poder de propietario de Statoil,

²⁹ Ryggvik y Smith-Solbakken 1997, p. 271.

presionando el operador Mobil a que aceptara que los trabajos de ingeniería para Statfjord B se realizaran por la empresa de ingeniería noruega nueva, Norwegian Petroleum Consultans (NPC).

El resultado fue un compromiso que caracterizaba el proceso de transferencia de tecnología que se llevó a cabo. NPC iba a operar en una comunidad de Joint –Venure, - una empresa conjunta, junto con la americana Brown and Root. Brown and Root iba a dirigir la construcción. Sin embargo, en Statfjord C, NPC iba a dirigir el proceso. Se había elaborado un Joint Venture parecido entre Brown y Root y la empresa de construcción de barcos tradicional noruega Aker, en relación con la construcción de Statfjord A, también esto como una consecuencia de presión de Statoil. Sin embargo Statoil señaló, en relación con la asignación de contratos de Statfjord B, que la empresa no estaba dispuesta a darle el acceso libre a trabajos nuevos a un entorno noruego de talleres específico. El contrato estratégico de talleres para Statfjord B, se asignó al grupo noruego de talleres de competencia Kværner, el otoño del 1977. El proceso fue muy dramático. El fracaso en Aker se sintió tan fuerte que uno de los colaboradores responsables de la empresa optó por cometer suicidio.³⁰

¿Una industria suministradora noruega competitiva?

A principios de los años ochenta, la industria de construcción de barcos pasó por una crisis severa. La flota internacional se caracterizaba por la sobrecapacidad. Prácticamente toda la construcción nueva se realizaba en Asia. Una serie de astilleros noruegos cerraron. Algunos sobrevivieron especializándose en barcos especializados para pesquerías y para en el tráfico litoral noruego. Y algunos construían barcos de suministro para el sector petrolero. Sin embargo la pericia más importante, se quedó en Aker y Kværner, quienes se aseguraron de trabajos comprensivos en el desarrollo de los yacimientos grandes, tanto en los años ochenta, como en los años noventa. Para ambos fue crucial, el hecho de que cada vez desarrollaban una pericia en ingeniería cada vez más avanzada. En práctica, NPC fue trasladado a Aker. En los años noventa ya no eran las empresas petroleras que llegaban a los astilleros, para atornillar ciertas construcciones de plataformas, las antiguas empresas de los talleres ahora podían presentarles sus propias soluciones a las empresas. La mayor parte de los empleados ya no eran profesionales con certificados de soldadura, sino que ingenieros con estudios superiores y expertos en computación. Nada de esto hubiera sido posible sin ayuda en el inicio de las autoridades noruegas y de Statoil.

La historia de la industria suministradora noruega es compleja. No todos los intentos de establecimiento fueron igual de exitosos. La industria suministradora también siempre fue mucho más vulnerable ante coyunturas económicas, que las empresas petroleras. Durante periodos con precios bajos de petróleo, las empresas podían ahorrar en los gastos reduciendo inversiones nuevas (inversiones en exploración y desarrollo en campos ya comprobados), y vivir de campos ya establecidos. Sin embargo, esto afectó a muchos de los suministradores. Tan solo en los años ochenta, la industria suministradora sufrió dos crisis de este tipo.

³⁰ Hanisch y Nerheim, 1994. p. ..

Los precios bajos de petróleo en finales de los años noventa resultaron en una crisis semejante. Muchas de las inversiones de las empresas noruegas, acabaron formando parte de las grandes empresas extranjeras. También hubo ejemplos de ambientes de capital noruego, que tenían un punto de partida en partes de empresas noruegas y compras equivalentes en el extranjero, acabaran estableciendo empresas grandes internacionales. La gran mayoría tenían en común el hecho de que en la etapa inicial les había ayudado diferentes tipos de proteccionismo noruego.

La empresa de buceo Seaway nunca podría haberse desarrollado como lo hizo, si no fuera porque se pudo asegurar de trabajos estratégicos a través de la influencia de Statoil, en el Yacimiento de Statfjord y en la instalación del gaseoducto Statpipe.³¹ Además, la empresa ha gozado de la institución de ciencias submarinas apoyada por el Estado, Norsk Undervannsinstitutt (NUI). En 1992 la empresa compró la empresa francesa de buceo Comex. En el transcurso de los años siguientes, la empresa se siguió desarrollando, estableciéndose globalmente como empresa submarina (Asergy). Petroleum Geo Services (PGS), una empresa que hoy día vive de servicios sísmicos complicados a nivel internacional, gozó de diferentes tipos de apoyo proteccionistas en la etapa de desarrollo. Lo mismo para empresas como Kongsberg Offshore (KO) y Smedvig (después Seadrill). Hasta el gigante multinacional de instalaciones y de perforaciones petroleras Transocean, quien ha recibido mucha atención como consecuencia de su papel cuando las instalaciones de la empresa, durante el derrame de petróleo en el Golfo de México durante la primavera y el verano del 2010, tienen una conexión con el régimen de apoyo noruego.

Hacia los finales de los años ochenta, la empresa de perforación controlada por Aker, Aker drilling, había alcanzado una proporción en el mercado de alrededor de 60% de todas las perforaciones de producción en la plataforma continental noruega. En 1990 Aker Drilling fue separado de la empresa original. Justo después Aker compró una empresa de instalaciones petroleras un poco más pequeña en la plataforma continental británica. Esta empresa tenía un nombre (Transocean) muy apta para expansión internacional. A través de compras, fusiones y saneamiento, la empresa se hizo, durante los años noventa, una empresa de perforación significativa en todos los mercados internacionales en el sector costa-afuera. Sin embargo, la empresa fue comprada por un grupo de propietarios americanos en 1996. La compra fue hostil, en el sentido de que no fue iniciado por la dirección noruega de la empresa. Pero la cuota ofrecida era tan grande, que la tentación fue demasiado grande para propietarios noruegos. Más adelante la empresa con una fuerte orientación marítima ha sido registrada como suiza. Entonces una empresa que consistía de unidades que originalmente habían sido criadas como parte de un régimen de proteccionismo noruego, había acabado como una unidad global sin nacionalidad.

Sin embargo, el núcleo de la industria suministradora noruega seguía estando vinculado a Aker y Kværner, quienes tenían su origen en los entornos astilleros.³² Ambas empresas intentaban asegurarse de contratos vinculados a las actividades costa afuera en el extranjero durante los años noventa. Kværner, quien era especialmente expansiva, se quebró en un intento de tomar posesión de una empresa británica, constructora de

³¹ Kristin Øye Gjerde y Helge Ryggvik, *Los buzos del Mar del Norte, Nordsjødykkerne*, Stavanger 2009. p. 336.

³² Espen Forsberg Holmstrøm, *Dinámicas nacionales o nacionalidad dinámica, National Dynamics or Dynamic Nationality*, ESST Oslo 2010.

barcos y suministradora en el sector costa afuera. La empresa se salvó con capital de Aker, lo cual resultó en una fusión entre las dos empresas en el 2002. Desde el 2008, la parte relacionada al petróleo funcionaba con el nombre Aker Solution. Con un alrededor de 22.000 empleados, distribuido en diferentes secciones, en todas las regiones centrales costa afuera a nivel mundial, la empresa se ha vuelto un suministrador global competitiva. Gran parte del desarrollo de valores y de tecnología sucede en Noruega. Pero al mismo tiempo, la empresa es vulnerable ante compras internacionales. Cuando el propietario de la empresa, Kjell Inge Røkke, en el 2007 amenazó con vender a un propietario extranjero, el Estado noruego tomó la decisión de entrar con una propiedad de 30%. Esto fue único, en el aspecto de que el Estado anteriormente únicamente había colaborado proporcionando las condiciones a los suministradores noruegos. La intención de esta propiedad era impedir que un entorno de tecnología, que se había ido desarrollado, fuera erosionada moviendo funciones principales en la empresa al extranjero.

Resumiendo

La experiencia petrolera de Noruega hubiera sido bastante diferente, sin las tantas medidas estratégicas tomadas durante el periodo cuando Arve Johnsen fue una figura dominante en el entorno petrolero noruego. Fue ventajoso el momento histórico en el que tomaron lugar los acontecimientos. Mientras que dejaban que las empresas extranjeras dominaran la primera ola de construcciones (Ekofisk, Frigg, Stafjord A), las empresas noruegas y los suministradores noruegos pudieron dominar la segunda (Statfjord, B y C, Gullfaks, Oseberg (375 millones de Tep. Toneladas de Petróleo)). Hubiera sido mucho más difícil tener acceso de entrar, sin el poder para asegurar que las empresas noruegas y la pericia noruega jugaran un papel tan importante durante esta etapa tan importante de desarrollo. Noruega estableció su régimen proteccionista apoyándose parcialmente en una radicalización parecida en muchos otros países d OPEP. Durante los años setenta y el principio de los años ochenta, los países occidentales industriales aún podían establecer medidas de apoyo nacionales de esta naturaleza sin problema. De partir de los años ochenta esto estaba a punto de cambiar. Ya durante la mayor parte de los años ochenta organizaciones como FMI, El banco Mundial, y GATT (desde 1995: OMC) habían combatido en forma activa, medidas semejantes de protección nacional, en muchos países en el sur. Aumentó la presión de que Noruega también se ajustara a una política semejante, con el establecimiento del mercado interno de la UE.

Cuando la globalización de verdad fue declarada una tendencia, alrededor del 1990, se argumentaba que el control de la propiedad nacional ya no era importante, y que lo más importante para una nación era la fuerza laboral y la pericia de las empresas.³³ La experiencia petrolera de Noruega definitivamente demuestra que la pericia es importante, también para atraer inversiones que se traten de crear valores, más allá de un deseo de asegurarse el acceso a la renta petrolera. Pero a la vez la experiencia petrolera noruega demuestra que el control de propiedad estratégico muchas veces ha sido crucial para el desarrollo de tal pericia. Esto se aplica, tanto para el lado de las empresas petroleras,

³³ Robert Reich, *El trabajo de naciones, preparándonos para el capitalismo del siglo 21*, The Work of Nations, Preparing Ourselves for the 21st-Century Capitalism, Nueva York 1991. Kenichi Ohmae, *El mundo sin fronteras*, The Borderless World, New York 1990.

como para la industria suministradora. Como muestra el ejemplo de Transocean, el problema de partes de la industria suministradora es el hecho de que propietarios particulares son poco leales respecto a los intereses nacionales, en situaciones donde compradores internacionales ponen suficiente dinero sobre la mesa.

En el 1993, Noruega se unió al mercado interno de la UE, a través del EEE. Esto resultó en que tuvieron que eliminar una serie de las medidas de protección que se habían hecho relacionado a la industria suministradora. Ya no era posible exigir que las empresas extranjeras crearan empresas subsidiarias noruegas.³⁴ Fue abolido, un artículo de la Ley del 1972 que exigía que se le diera preferencia a los bienes y servicios noruegos siempre y cuando fueran competitivos. Pero durante la tercera ola de construcciones que sucedió casi de forma paralela (Snorre (250 mil millones de Tep. Toneladas de petróleo), Troll, Sleipner (180 mil millones de Tep. Toneladas de gas) e. o.). El entorno petrolero noruego pudo gozar de la pericia elaborada durante el primer periodo. Ahora existía una red entre las empresas petroleras dominantes noruegas y los suministradores nacionales, en una manera equivalente a las redes informales que habían existido, entre las empresas petroleras multinacionales grandes y las empresas suministradoras dominantes, preferiblemente americanas. Además, se seguía haciendo válida la protección indirecta que había dentro de las regulaciones de seguridad noruegas. Por otra parte, los trabajadores petroleros sabían que había lugar para cambio, hasta dentro del marco de las regulaciones internacionales estrictas de la competencia libre. Previo a la introducción del acuerdo de EEE los sindicatos petroleros hicieron una huelga colectiva, donde exigían una garantía de que se salvaguardaran los derechos profesionales de los trabajadores.³⁵ Salieron ganando. Quedó claro que los sindicatos petroleros podían exigir que los tarifarios noruegos se hicieran válidos en caso de que empresas extranjeras tuvieran trabajo en la plataforma continental noruega. Se iba a demostrar que esto fue una aclaración crucial.

³⁴ Proyecto de ley. nr. 82 (1991-92).

³⁵ Ryggvik y Smith-Solbakken, 1997, s. 314.

5. Luchas y peligros

El 20 de mayo de 1978, los trabajadores de la plataforma Eldfisk en Ekofisk dejaron de trabajar, en una salvaje huelga ilegal.³⁶ La causa inmediata para la huelga fue que un capataz británico había golpeado a un noruego. Inmediatamente, la administración terrestre envió un helicóptero para hacer callar a los trabajadores. Más por el contrario, la acción fue intensificada. Cuatrocientos trabajadores de habla española se solidarizaron con la acción, con una huelga pasiva y rehusándose a realizar el trabajo que los noruegos deberían haber hecho. El capataz fue transferido, pero el suceso fue la gota que rebalsó el vaso.

La huelga pronto fue seguida por una serie de acciones similares: esto era una verdadera rebelión. Los trabajadores del sector noruego no aceptarían más las condiciones que les ofrecieron. El objetivo político general de gobernanza y control nacional, y las intervenciones claves estratégicas tomadas a principios de los años 70, determinaron los acontecimientos que siguieron. Sin embargo, más que ninguna otra cosa, fueron las miles de pequeñas batallas individuales peleadas en cada lugar de trabajo del sector petrolero las que formaron la experiencia petrolera noruega. Asimismo, sin la movilización popular de los muchos afectados por la enorme nueva industria, muchas cosas habrían sido diferentes.

Trabajadores de segunda y tercera clase

Los países que se abren por primera vez a la inversión de la industria petrolera internacional, a menudo encuentran que la relación de la industria con la sociedad cambia entre la fase donde las empresas compiten por la asignación de áreas de prospección, y la fase donde el verdadero trabajo es realizado. En el complicado partido jugado antes de la apertura de nuevas regiones petroleras o la asignación de nuevas concesiones, las empresas petroleras – según lo que creen ellas mismas – presentan a sus representantes que inspiran la mayor confianza. Si las relaciones que son desarrolladas son corruptas o no, mostrar la cara y establecer redes de trabajo es importante. Incluso en estados donde las tradiciones democráticas son débiles, muchas empresas enfatizarán en la creación de una imagen popular positiva. Además, en esta misma fase introductoria, los mismos representantes petroleros trabajarán de manera intensiva para afectar el modo en que el régimen de regulación local es formado.

Es cierto que hubieron directores petroleros estadounidenses ocasionalmente gritones y fumadores de puros, lo que confirmó algunas de las pre-concepciones que los funcionarios de Noruega tenían de los petroleros norteamericanos en la década de los 60's.

La mayoría, sin embargo, fueron percibidos como profesionales. Shell ya tenía una importante sucursal noruega, con un liderazgo noruego que a menudo se presentaba

³⁶ Ryggvik y Smith-Solbakken, 1997, p. 232.

delante de la empresa en las negociaciones. Otras empresas emplearon abogados noruegos. Solamente cuando las empresas extranjeras construyeron sucursales operativas responsables de tareas concretas, fue que la gente se enteró realmente de lo que representaban.

Las actividades petroleras del Mar del Norte, fueron un desarrollo natural de actividades costeras de estados americanos como Luisiana, Alabama y Texas. No solamente se trató de empresas y tecnología transferidas: las empresas que vinieron a Noruega trajeron una cultura de trabajo que impresionó a muchos trabajadores noruegos, particularmente a aquellos con antecedentes sindicales y experiencia de condiciones de regulación de la industria. Incluso si una buena proporción de los capataces eran británicos, ellos habían sido entrenados por las mismas empresas, dentro de un régimen de trabajo "Americanizado". Los trabajadores petroleros noruegos denominaron a sus superiores norteamericanos como "Yanquis". De hecho ambos "Americano" y "Yanqui" estaban equivocados. Aunque -en este punto- las empresas petroleras como Esso y Mobil tenían sus sedes centrales en Nueva York, fueron los estados sureños los que se constituyeron en el centro cultural de la parte del upstream (exploración, perforación, extracción de hidrocarburos) de la industria petrolera de los EE.UU. Mientras que el movimiento sindical estadounidense había hecho algunas incursiones en las refinerías individuales en el norte, nunca logró afianzarse en el Sur. Este hecho todavía da forma a su cultura de trabajo en el Golfo de México.

Se diferenció si, los trabajadores petroleros noruegos procedían de la industria de la construcción, si eran trabajadores temporales de los distritos agrícolas en el suroeste, ó infantes de marina buscando empleos de buceo, marineros ó trabajadores de la industria tradicional. Por ejemplo, los marineros, que estaban acostumbrados a las diferencias formales de clase, en las que capitanes y oficiales comían en su propia mesa o en su propio desorden, a veces veían aspectos positivos en los capataces americanos mucho más joviales y menos formales. Sin embargo, la mayoría de los trabajadores petroleros noruegos, provenían de ambientes que otorgaban un alto valor a los derechos colectivos y a la protección de ataques arbitrarios al individuo.

Si alguien intentaba conseguir que uno de los colegas de trabajo se uniese al sindicato en la década de los 70's, los resultados fueron a menudo muy pobres. Los trabajadores petroleros noruegos podían ser despedidos el mismo día y enviados a casa en un helicóptero, ya sea por oponerse a una decisión o simplemente porque no le gustaba. De vez en cuando ellos tenían el sentimiento de ser un grupo de trabajadores de segunda clase, en la forma que ellos se imaginaban que las empresas trataban a la gente cuando operaban en el tercer mundo.³⁷

Había, sin embargo, un grupo de trabajadores de tercera clase también. En el Golfo de México, las empresas tenían una tradición de contratar a los trabajadores de América Latina

³⁷ Marie Smith-Solbakken, *Oljearbeiderkulturen, Historien om cowboy og rebeller*. [Cultura del trabajador petrolero. Un cuento de vaqueros y rebeldes.] Tesis doctoral, NTNU. Trondheim 1997.

para las tareas más peligrosas y sucias. Esta práctica fue introducida en el Mar del Norte en la década de los 70's. Hasta finales de la década de los 70's, trabajadores españoles y portugueses fueron contratados por miles para llevar a cabo trabajos de peón.³⁸ Mientras que los trabajadores noruegos y de habla inglesa eran trasladados a las instalaciones en helicópteros, estos trabajadores (españoles y portugueses) eran transportados en botes abiertos. Muchos trabajaban -sin descanso- durante días y permanecían en los campos petroleros durante meses a la vez.

Trabajo peligroso

Un régimen de trabajo que lo sacrificó todo para realizar las tareas dentro de plazos estrictos, y donde el trabajo -a menudo- se extendió a lo largo de varios días, fue por supuesto peligroso, tanto para la seguridad como para el medio ambiente. Ya en 1966, durante el primer debate del parlamento noruego sobre la política petrolera, el portavoz del comité Edvard Hambro entregó un auto-satisfactorio homenaje del espíritu noruego, Noruega ya estaba a punto de convertirse en campeón mundial en materia de seguridad petrolera.³⁹ En este punto, el primer pozo no había sido aún totalmente perforado. Lo cierto es que sólo unos pocos meses más tarde, un marco de seguridad para prospectar la perforación se había establecido.⁴⁰ Grandes partes de este marco, sin embargo, fueron las propuestas de las propias empresas. Desde la perspectiva de las empresas, tuvieron poco efecto en la práctica existente. Además, iba a tomar muchos años antes de que las autoridades noruegas tuvieran un sistema que pudiera hacer cumplir los reglamentos.

Incluso después del hallazgo de Ekofisk y el establecimiento de la Dirección de Petróleo en 1973, muchos años tuvieron que pasar antes de que exista un régimen regulador que tuviese un efecto real sobre la práctica de la industria petrolera. No fue hasta 1976 que un marco regulatorio para las instalaciones fijas llegó.⁴¹ Los buzos en el sector noruego no tenían ninguna regulación hasta 1978. Todo esto se dio a pesar del hecho de que el primer incidente fatal relacionado a las actividades en alta mar, sucedió en la primera temporada de perforación en 1966. A lo largo de este período, la impresión general de los políticos y funcionarios noruegos, fue que la seguridad era buena en el sector petrolero noruego. El hecho, sin embargo, fue que la seguridad y el medio ambiente quedaron en segundo lugar en el período inicial y caótico de construcción.

A pesar del objetivo global de un ritmo moderado de la construcción y explotación, las actividades vinculadas a la construcción de Ekofisk, Frigg y Statfjord eran tan intensas que todas las autoridades pertinentes y los recursos fueron presionados hasta el extremo. El hecho de que la seguridad y el medio ambiente quedaron en segundo lugar representaba

³⁸ Agustín Asenjo: *Norsk Olje – spansk svette. Fremmedarbeidere og amerikansk kapital i Nordsjøen*, [Petróleo noruego, sudor español. Los trabajadores extranjeros y el capital estadounidense en el Mar del Norte.] Oslo 1979.

³⁹ St. tid. [procedimientos parlamentarios] (1965–66), p. 2260.

⁴⁰ Ryggvik and Smith-Solbakken, 1997, p. 77.

⁴¹ Kgl. res. [decreto de gabinete] 9. juli 1976.

también causas subyacentes económicas. Mientras que otros países occidentales estaban luchando con el alto desempleo y el ajuste del gasto público, Noruega seguía desarrollando el Estado de bienestar. El dinero del petróleo había sido gastado por adelantado. Además, como el principal propietario del campo de Statfjord, el Estado tuvo que asumir los grandes costos de construcción. Éstos no pudieron ser cubiertos hasta que el petróleo estaba en plena producción. Tanto la balanza comercial de Noruega como el presupuesto del Estado tenían registros deficitarios. El precio que los trabajadores petroleros tuvieron que pagar fue muy alto.

Entre 1965 y 1978, 82 trabajadores murieron en relación con las actividades del sector (petrolero) noruego. En proporción con el número de horas trabajadas, se trataba de una tasa de accidentes muy elevada. Sólo durante el desarrollo de Ekofisk, entre 1971 y 1977, 45 trabajadores murieron, 16 de ellos fallecieron en accidentes de helicóptero. Algunos accidentes se convirtieron en titulares, como los restos de la plataforma perforadora de aguas profundas el primero de marzo de 1976, cuando seis trabajadores murieron, y el mismo año, un incendio en la plataforma Alpha Ekofisk, cuando tres trabajadores perdieron la vida.

El tope del total general, sin embargo, no es el resultado de catástrofes importantes, pero sí de los múltiples incidentes de trabajo en los que uno o dos trabajadores morían. En las sociedades muy unidas de las instalaciones petroleras, todos los accidentes se sentían personalmente.

En Semana Santa de 1977, Phillips perdió el control durante la perforación de la plataforma Ekofisk Bravo. El petróleo fue derramado durante ocho días antes de que el control pueda ser restaurado. Por suerte, el petróleo no se encendió. Esto podría haber creado una serie de eventos similares a la explosión en el horizonte de aguas profundas en 2010 en los EE.UU., donde la plataforma se derritió como consecuencia del fuego, y el pozo tuvo que ser sellado en las profundidades bajo condiciones mucho más difíciles.

El 27 de marzo de 1980, el episodio más traumático en la historia petrolera noruega ocurrió, éste también en Ekofisk. Uno de los pilares de la plataforma de alojamiento semi-sumergible Alexander L. Kielland se rompió con el mal tiempo, con olas de ocho metros de altura. La plataforma de inmediato se tambaleó entre 30 y 35 grados. La tripulación intentó desesperadamente salir de la plataforma. Sólo unos pocos lograron llegar a sus chalecos salvavidas. Tres de los botes salvavidas fueron aplastados contra la plataforma. Después de 20 minutos la plataforma se volcó, llevándose mucha gente con ella. Otros lucharon en el agua helada, rodeados de los restos, para llegar a los dos botes salvavidas que habían sido lanzados en buen estado al agua. Unos pocos lograron nadar hasta una plataforma de vecinos. Ochenta y nueve personas fueron rescatadas en total, pero ciento veintitrés perdieron la vida.

Durante un tiempo, lo que se asoció con actividades en el Mar del Norte ya no era el sueño de una Noruega llena del dinero del petróleo. El accidente de Alexander Kielland agregó leña al fuego a la insatisfacción de los trabajadores petroleros. Ya no estaban dispuestos a ser conejillos de indias de las actividades que aparentemente estaban fuera de control. La rebelión pareció ser exitosa; de repente hubo un dramático descenso en el número de accidentes. Entre el accidente Kielland en 1980 y 1990, trece personas murieron en relación con actividades del Mar del Norte. Incluso dejando de lado el accidente de Alexander Killand, se trataba de una décima parte de la cifra de accidentes en el primer período, a pesar de que el número de trabajadores petroleros era mucho más grande.⁴² Siete de los trece muertos eran buceadores, un grupo cuyos problemas de seguridad no se resolverá hasta que la empresa decidió llevar a cabo más actividades bajo el agua con robots (ROVs).

Los cambios en los procedimientos de seguridad que datan de los primeros años de la década de los 80's siguen constituyendo una parte central de la experiencia petrolera Noruega en la actualidad. Por lo tanto, es crucial para entender las relaciones causales y los elementos clave en estos cambios. En estos cambios, relaciones culturales, tecnológicas e institucionales actuaron recíprocamente.

La Ley de Medio Ambiente de Trabajo

La base jurídica de las normas de seguridad que se establecieron en el sector petrolero, se encuentran en parte en la ley noruega sobre medio ambiente de trabajo de 1977 y en parte en el sistema de control interno que se desarrolló en etapas por la Dirección de Petróleo y elaborado como una ley en 1985⁴³. La filosofía subyacente de la Ley de Medio Ambiente de Trabajo fue desarrollada independientemente de las actividades petroleras noruegas. Las regulaciones iniciales de las condiciones de trabajo habían sido exclusivamente una relación entre el Estado y el empleador. Con la Ley de Medio Ambiente de Trabajo, la co-decisión se hizo extensiva a los trabajadores. Los empleados obtuvieron el derecho de elegir delegados de seguridad. Los delegados de seguridad fueron nombrados por dos vías: a través de la formación (ó entrenamiento) ó de lo contrario por los sindicatos, éstos tenían derechos que afectaban directamente el derecho de administración del empleador.

⁴² Entre la catástrofe Alexander Kielland y 1990, tanto como cuatro veces más de muchas horas de trabajo fueron completadas entre 1966 y el accidente. A principios de la década de los 80's los informes de lesiones aumentaron, y cayeron de nuevo más tarde durante la década. Es generalmente aceptado que una causa importante del crecimiento en la década de los 80's fue causado por la mejora -en gran medida- de los sistemas de notificación, en lugar de un crecimiento real en el número de accidentes. Las estadísticas sobre los accidentes se pueden encontrar en los informes anuales de la Dirección de Petróleo. A partir de 2001, las mejores estadísticas están en el informe: *Risikonivået på norsk sokkel* (Tendencias en el nivel de riesgo), publicado por la Petroleumstilsynet (Autoridad Petrolera de Seguridad) a partir de 2005.

⁴³ Lov om arbeidervern og arbeidsmiljø mv. [Ley del Medio Ambiente de Trabajo], 4 de Febrero de 1977. Lov om petroleumsvirksomhet på kontinentalsokkelen [Actividades petroleras en la Ley de Plataforma Continental] 22 de Marzo de 1985.

El texto de la propia ley fue formada por una filosofía que puede resumirse así: en contraste con gran parte (de las normativas) de salud y seguridad iniciales, ya no era el ser humano (los empleados) que debían adaptarse a la tecnología existente. Los empleadores están obligados a asegurar que la tecnología se ha adaptado a los seres humanos. Si bien la tendencia anterior en la salud y la seguridad (comportamiento de seguridad) estaba vinculada a la psicología de Skinner y Pavlov, la ley del medio ambiente de trabajo fue inspirada por los psicólogos Piaget y Maslow. Una de las psicólogas del trabajo que fue clave para la formulación de la ley, explicó más tarde que ella siempre utilizaba una ilustración de la pirámide de necesidades de Maslow cuando tuvo que explicar el significado de la ley.⁴⁴ Los empleadores fueron a crear lugares de trabajo donde los empleados podían realizarse así mismos como seres humanos.

Con el apoyo del Ministerio de Industria, las empresas petroleras cabildaron para que la Ley de Medio Ambiente de Trabajo no se aplicara en alta mar. En Gran Bretaña, las mismas empresas lograron obtener una excepción de la no menos radical Ley de Salud y Seguridad en el Trabajo.⁴⁵ Sin embargo, el malestar que siguió a los muchos accidentes mencionados anteriormente fue un factor para garantizar que una versión reforzada de la ley se aplicara a las instalaciones fijas del sector noruego⁴⁶. Sin embargo, las instalaciones móviles (incluido el buceo), fueron inicialmente excluidas de la ley. La tradicional orientación liberal de los armadores noruegos tuvo miedo de una ley radical.

La letra de la ley es una cosa, pero si la Ley de Medio Ambiente de Trabajo llegó a ser tan importante en la industria petrolera, esto fue sobre todo debido a que los disturbios de los trabajadores de la industria petrolera, dejaron una importante capa de delegados sindicales auto-conscientes. La ola de huelgas llegó a su apogeo en 1981, pero los brotes regulares continuaron hasta 1986. Esta fue la ola de huelgas de más amplio alcance en la industria noruega desde la Segunda Guerra Mundial, de hecho, uno de las más intensas en toda la historia de Noruega. Muchas de las huelgas fueron por salarios, pero la inquietud era sobre todo un ajuste de cuentas con el régimen de trabajo que la industria internacional del petróleo había llevado al Mar del Norte. Era una cuestión tanto de auto respeto y de ser respetado, de establecerse por sí mismos como una fuerza a la que la industria tuviera que tomar en cuenta. Una de las demandas en una huelga de 1978 ilustra el primer punto. En muchas plataformas, los sanitarios ó no tenían puertas ó tenían puertas de tamaño medio. El propósito era que los capataces sean capaces de comprobar que los trabajadores no estaban tomando la oportunidad de un descanso. Los trabajadores exigieron, y naturalmente consiguieron, puertas de tamaño completo. Los trabajadores petroleros ahora utilizaron la nueva Ley de Medio Ambiente de Trabajo para todo lo que valía la pena. Los requerimientos

⁴⁴ *Arbeidsmiljø* [Ambiente de trabajo] no. 5, 2007. "Med Maslow i lomma" [Con Maslow en su bolsillo].

⁴⁵ Charles Woolfson, John Foster & Matthias Beck, *Pagar por el flautista: Capital y Trabajo en la Industria Marítima Petrolera de Gran Bretaña*, Londres, 1997.

⁴⁶ Kgl. res. [decreto de gabinete], 24 de Julio de 1977.

de seguridad estaban bien orientados hacia la eliminación de los peligros. De esta manera, los trabajadores tuvieron –también– un papel activo en la configuración de la tecnología.

La Dirección del Petróleo

El malestar entre los trabajadores petroleros también afectó el rol de las autoridades de seguridad laboral. Le tomó tiempo a la Dirección del Petróleo desarrollar el conocimiento y la auto-confianza necesaria para hacer frente a la industria petrolera. En el verano de 1974, el jefe del departamento de seguridad de la Dirección renunció en protesta por lo que sentía era una estructura de control defectuosa. En los años que siguieron, el número de personal se incrementó. Sin embargo, siempre fue difícil controlar las actividades que se llevaron a cabo allá lejos en el Mar del Norte. Cada inspección de las plataformas planteaba mayores exigencias logísticas. El problema con el acercamiento tradicional a la seguridad, donde el Estado elaboró un marco regulatorio y las empresas se relacionaban a continuación a éste, era que el desarrollo tecnológico era tan rápido y complejo que era difícil de seguirlo con las reglas apropiadas. Cuando algo salía mal, las empresas podrían esconderse detrás de la afirmación de que el Estado había fracasado porque las normas eran defectuosas.

Mientras que la Dirección del Petróleo luchaba para delinear dónde terminaba la responsabilidad del Estado y dónde comenzaba la de los operadores, fuerzas poderosas relacionadas con la industria naviera noruega presionaban por un sistema de auto-regulación como la que opera en el transporte marítimo, con un régimen de certificación administrado por una compañía de seguros. Det Norske Veritas (DNV), que era dueño de la industria del transporte marítimo, hizo un activo intento para asegurarse que este rol para sí mismo. Sin embargo, Fredrik Hagemann, como el jefe de la Dirección del Petróleo desde su creación hasta 1996, era sumamente escéptico de un régimen privatizado donde la industria petrolera en gran parte fuera permitida de auto regularse. Hagemann contó más tarde la historia de haber sido advertido por su padre, un marinero que tenía poco tiempo por la forma en la que los propietarios de buques gestionaron la salud y la seguridad.

La solución institucional final para los desafíos de la seguridad fue titulada como el Control Interno.⁴⁷ El sistema era un híbrido, que combinaba las intenciones de la Ley de Medio Ambiente de Trabajo y la Ley de Contaminación con un elemento de auto-regulación. Se establece de forma inequívoca que es responsable el operador, que en un momento dado fue responsable de la seguridad. Se introdujo el concepto de gestión por objetivos. Esto significaba que las empresas no solamente debían referirse a las regulaciones existentes, sino tomar las previsiones para evitar accidentes. Las empresas se vieron obligadas a desarrollar sistemas internos de seguridad (por lo tanto, de control interno), que

⁴⁷ Retningslinjer for rettighetshavers internkontroll [Directrices para el control interno del concesionario], 15 de Mayo de 1981. Regulación de Control Interno, decidida según decreto de gabinete, 22 de Marzo de 1991.

garantizaban esto. Cuando las autoridades no habían establecido regulaciones, las empresas por sí mismas debían introducir procedimientos de seguridad.

Después del desastre en aguas profundas Horizonte (Deepwater Horizon), las autoridades de seguridad estadounidenses (Servicios de minerales y minería (MMS)) han sido criticadas por la regulación defectuosa. En comparación con el sistema desarrollado en el sector de Noruega, las normas estadounidenses son más detalladas, y el número de inspecciones por instalación es mucho más frecuente. Sin embargo, cuando la Dirección del Petróleo de Noruega llevó a cabo las inspecciones, se podía apreciar una gama mucho más amplia de temas o cuestiones, que la de su organización hermana de Estados Unidos de América.

El departamento de Seguridad de la Dirección del Petróleo (Autoridad de Seguridad Petrolera a partir de 2005) podía exigir no sólo que las empresas contaran con sistemas de seguridad que produzcan buenos resultados. Existían también directrices sobre cómo estos sistemas de seguridad iban a operar. Las llamadas directivas de gestión establecieron que las empresas debían concentrarse en diseños que eliminaban los peligros, o en soluciones tecnológicas robustas. En otras palabras, la filosofía de la Ley de Medio Ambiente de Trabajo, se amplió, y era la tecnología que debía adaptarse a las personas y no al revés. Desde finales de la década de los 90's, la misma perspectiva fue expresada a través de un fuerte enfoque en el establecimiento de barreras independientes. Si algo salió mal en un lugar tenía que existir una solución de respaldo, para prevenir el desarrollo de un evento mayor, en el peor de los casos en una cadena catastrófica de acontecimientos.

La diferencia más importante entre Noruega y EE.UU., sin embargo, fueron precisamente las regulaciones de los delegados de seguridad y la relación tripartita entre las autoridades, las empresas y los sindicatos que se habían establecido a principios de los 80's. Los delegados de seguridad y administradores fueron un canal para mostrar los problemas que surgieron en cada lugar de trabajo. El sistema estaba lejos de ser perfecto. Todavía se daba el caso de que algunos delegados de seguridad tenían que preocuparse por las represalias si ellos planteaban asuntos difíciles.

En algunos casos los grupos locales de trabajadores podían encontrar que ellos tenían un interés en cubrir problemas, en caso de que la empresa para la que ellos trabajaban podría perder un contrato o algo similar. La relación con sindicatos fuertes, sin embargo, comenzaba a equilibrar esto.

El papel positivo de las regulaciones del delegado de seguridad sobre salud y seguridad, claramente fue demostrado al final de los años 90's. Después de un período de precios bajos del petróleo, muchas empresas petroleras habían ahorrado en mantenimiento. Había una tendencia de escoger soluciones tecnológicas baratas y menos robustas. Las empresas insistieron que ellas tenían -sin embargo- el control del desafío de seguridad. Muchas empresas habían introducido sistemas de seguridad usando la gestión por objetivos, lo que visiblemente condujo a una reducción del número de días perdidos por heridas. Esto podría

implicar premios y bonificaciones para los grupos de trabajo que gestionaron largos períodos sin lesiones. Contra este contexto, ellos afirmaron que la seguridad nunca había sido mejor. Sin embargo, los delegados de seguridad y los especialistas de seguridad de los sindicatos, quienes sabían donde apretaba el zapato, tenían una experiencia bastante diferente en el trabajo. Después de un periodo bastante perturbado con múltiples y graves casi accidentes, ellos fueron apoyados por la Dirección del Petróleo. Muchas estadísticas mostraron que la tendencia fue en la dirección equivocada. La industria petrolera se vio obligada a aumentar su inversión en salud y seguridad. En muchos contextos, incluidos el de Noruega, a menudo se ha demostrado que se necesita que ocurra un accidente grave antes de que un problema sea tomado en serio. Aquí, sin embargo se dio un ejemplo de un sistema que ha gestionado una inversión comparable antes de que un accidente grave ocurriera.

Inmediatamente después de la catástrofe en aguas profundas del Golfo de México, el secretario del Interior estadounidense, Ken Salazar, intervino para anunciar que MMS iba a ser dividido en dos instituciones. Se dijo que no era prudente que la misma institución sea responsable de la maximización de los ingresos del Estado procedentes de la industria del petróleo y al mismo tiempo sea responsable de la salud y la seguridad. El debate previo a la desintegración MMS incluyó una discusión sobre Noruega, donde la Dirección del Petróleo y su división de seguridad habían sido divididas en dos instituciones independientes a partir de 2004. Dado que esta ruptura arribó tan tarde, difícilmente pudo ser visto como un indicador clave de la experiencia petrolera noruega. La cuestión de la independencia fue -sin embargo- crucial, hasta qué punto la Dirección del Petróleo (y más tarde la Autoridad de Seguridad Petrolera) fue capaz de funcionar como un verdadero regulador, junto con la cuestión igualmente importante de poder y recursos. La independencia de una institución no hace mucha diferencia si no es tomada seriamente, y si carece de los instrumentos para hacer cumplir sus requerimientos.

En la mayoría de los países, en particular en el Sur global, el objetivo es establecer un régimen que abarca las cuestiones relacionadas con la seguridad antes del inicio de la prospección y extracción de petróleo y gas. Sin embargo, en muchos países, la solución más simple ha sido elegida, que consiste en que la regulación esté bajo la responsabilidad del mismo departamento de estado que trabaja con la industria petrolera mediante la asignación de concesiones, etc. En muchos países que cuentan con empresas petroleras estatales, las normas de seguridad son manejadas por ellos (Venezuela, Azerbaiyán, etc), porque aquí es donde se encuentran los conocimientos locales relevantes.

La importancia de la Dirección del Petróleo como una institución independiente, separada de la empresa estatal Statoil, se demostró claramente ya en 1976, cuando la Dirección del Petróleo exigió que Statfjord B separe adecuadamente el alojamiento del personal, en una plataforma separada y esto por razones de seguridad. Incluso si Arve Johnsen, como se suponía, representaba los intereses sociales a través de Statoil, estaba extremadamente

concentrado en los intereses económicos de la empresa así que apoyó al operador Mobil y rechazó la demanda. Después de un largo conflicto se alcanzó un compromiso. No se construyó ninguna plataforma separada para el alojamiento del personal, pero el diseño de la plataforma fue cambiado fundamentalmente, con una clara división entre el alojamiento y el espacio de producción con los cortafuegos, etc. Para la Dirección del Petróleo, el conflicto estaba a punto de demostrar tanto su independencia como su poder.

La cuestión de la independencia fue subrayada nuevamente en 1978, cuando se decidió que la División de la Dirección de los Recursos iba a informar al recién creado Ministerio del Petróleo y Energía, mientras que la división de seguridad iba a informar al Ministerio de Gobierno Local y Desarrollo Regional. Existía también la Agencia Estatal de Contaminación (SFT, a partir de 2010 KLIF - Agencia del Clima y la Contaminación), encargada de las cuestiones relativas a las emisiones y las emergencias generales petroleras, que informaba al Ministerio de Medio Ambiente. Esta separación institucional fue importante, tanto porque aseguró un cierto grado de independencia, como porque creó más canales abiertos democráticos sin los que de otra manera habría existido un sistema petrolero mucho más cerrado. En los años que siguieron, existieron muchos conflictos abiertos con movilización popular de los entornos locales, enfrentando a las organizaciones pesqueras, grupos ambientalistas y sindicatos, por un lado, contra los grupos de interés de la industria petrolera por el otro. Estos conflictos fueron finalmente resueltos por la interacción y el conflicto entre estas diversas instituciones estatales.

Conclusión

Los sistemas de seguridad y del ambiente laboral de nunca han sido perfectos. El grado en que la salud y la seguridad fueron tomadas realmente en serio siempre ha dejado una cuestión de determinación y poder. Normalmente, para lograr que las empresas petroleras tomen seriamente la idea del control interno y no simplemente creen regulaciones sobre el papel, implicó que la Dirección del Petróleo amenace con represalias en futuras rondas de concesiones para aquellos que no cumplieran. Desde la década de los 80's, los sindicatos petroleros han tenido una posición relativamente fuerte. Pero el equilibrio de poder ha cambiado. En la década del 2000, tanto las empresas (compañías) petroleras noruegas y los contratistas han utilizado los sistemas estadounidenses en materia de seguridad y gestión, que se basan en la filosofía del conflicto con los supuestos de la ley noruega sobre Medio Ambiente del Trabajo. En lugar de reconocer a los trabajadores como un colectivo, estas filosofías tratan de romper la solidaridad entre los trabajadores haciendo un cambio en la relación entre el empleador y el individuo aislado.

Un claro ejemplo de que el sistema no funcionó fue el tratamiento de la industria petrolera con los buzos. Cuando las empresas petroleras eran tecnológicamente incapaces de taladrar, producir petróleo y poner tuberías sin el trabajo de los buzos, la industria petrolera noruega en su conjunto tenía interés en realizar tanto zambullidas de prueba como zambullidas

reales, en las profundidades de la Zanja de Noruega (360 metros). Si la Dirección del Petróleo había puesto su pie en el suelo en relación con la seguridad de los buceadores, habría creado una seria limitación en el desarrollo de la industria. Los buzos del Mar del Norte fueron el único grupo de trabajadores petroleros que no fueron a la huelga, ni tampoco lograron establecer sindicatos fuertes en este período.

Las cuestiones de seguridad y del ambiente laboral no se pueden reducir a una ciencia neutral. Ellas son, y seguirán siendo, asuntos relacionados con la ética y los valores. Es posible poner toda la responsabilidad sobre el trabajador individual, y se pueden construir sistemas basados en una disciplina ciega. Sin embargo, la experiencia histórica muestra que priorizar sistemáticamente el fortalecimiento de la tecnología y los diseños (que puedan eliminar o bien reducir el trabajo peligroso), son las acciones más efectivas en el tiempo.

6. De "un ritmo moderado" a líderes mundiales en la extracción rápida

Si nos fijamos en la experiencia de los estados productores de petróleo, es fácil ver por qué muchas personas se aferran a la esperanza de que deba haber un país que ha logrado que los ingresos del petróleo puedan ser una bendición a pesar de todo, no simplemente una maldición. Los hechos son contundentes, así como lo es la literatura relevante. Las cosas tan a menudo van equivocadas. Basta con mirar, por ejemplo, en la lista de los países más corruptos del mundo según Transparencia Internacional: Azerbaiyán, Angola, Libia, Nigeria, Irán, Venezuela y Arabia Saudí son todos productores de petróleo.⁴⁸ Todos estos países están involucrados ya sea en guerras civiles, o en regiones donde las guerras son constantemente peleadas. La causa directa o subyacente de estas guerras es la lucha por el control estratégico las reservas mundiales de petróleo y de gas.

Hay dos posibles tipos de explicación sobre la maldición del petróleo. Uno de los puntos son las condiciones externas. El petróleo es un recurso valioso que los demás también quieren. La mayoría del petróleo se encuentra en las zonas pobres del mundo, mientras que la mayoría del consumo se realiza en la parte rica. Cuando los países ricos, a menudo en conflicto entre sí, usan su poder económico, político y militar para promover sus intereses en relación con países productores de petróleo, esto puede prevenir el desarrollo positivo a largo plazo en estos países. Esto es lo que a menudo se llama imperialismo.

Por otro lado, existen las condiciones internas, vinculadas con el hecho de que el petróleo crea economías basadas en la recolección de la renta petrolera, no necesariamente en el trabajo productivo. Muchas personas han señalado a la historia de oro español como un ejemplo de cómo una gran fuente de ingresos no contribuye necesariamente a largo plazo para crear una sociedad más viva. A finales de 1970, una evaluación teórica más estrecha de las mismas condiciones fue ofrecida por el concepto de "enfermedad holandesa".⁴⁹

El canadiense Terry Lynn Karl hizo una descripción histórica y sociológica más amplia del fenómeno en su conocido libro "La Paradoja de la Abundancia".⁵⁰ Una lectura algo puntiaguda de Karl se puede resumir de la siguiente manera: en una economía equilibrada, donde la creación de la riqueza se basa en el trabajo productivo, las elites ó incluso el Estado más opresor tienen interés en invertir en el desarrollo a largo plazo de su propia de la población. En una economía petrolera, sin embargo, la élite, en alianza con empresas petroleras extranjeras, puede en gran medida prescindir de su propia población. Desde luego, los elementos del exceso pueden ser compartidos entre la población, pero más bien como un tributo para asegurar la lealtad y prevenir el malestar político.

⁴⁸ Transparencia Internacional, Índice de Percepción de la Corrupción 2002.

⁴⁹ "La enfermedad holandesa", *El Economista*, 26 de Noviembre de 1977.

⁵⁰ Terry Lynn Karl: *La Paradoja de la Abundancia: Auges Petroleros y los Petro Estados*, Berkeley, California, 1997.

A veces, por otra parte, los elementos de la élite que sienten que su participación es muy pequeña pueden movilizar a la población en general con promesas, pero el único resultado de cualquier cambio político será que un nuevo grupo de élite pueda asegurar su propio acceso a los sifones de la riqueza.

El hecho de que tantos países productores de petróleo recurran a Noruega para averiguar si existe una alternativa real a la maldición del petróleo, es una señal de que existe una conciencia generalizada de este fenómeno. Este es un buen punto de partida. Al mismo tiempo, parece como si el interés de Noruega es especialmente grande en los países donde las desventajas iniciales parecen particularmente grandes, no al menos cuando los campos petroleros en cuestión se encuentran en zonas ambientalmente vulnerables. En este caso, la sugerencia de que las lecciones se han aprendido de la experiencia petrolera noruega puede dar una falsa sensación de seguridad, cuando una evaluación global de los costes sociales y ambientales pueda concluir que el petróleo en realidad debería permanecer debajo de la superficie. Por lo tanto, es aún más importante entender los aspectos clave de este lado de la experiencia petrolera noruega.

Ciertamente no hay ninguna señal de que Noruega haya sido golpeada golpeado por las variantes más extremas de la maldición del petróleo. Noruega no está en el borde de una guerra civil. El hecho de que Noruega ha creado un fondo de petróleo de gran tamaño puede ser visto como un medio eficaz de gestión de los ingresos petroleros. Noruega ha evitado en parte la "enfermedad holandesa", al impedir que sus ingresos del petróleo produzcan mucho recalentamiento de la economía noruega. De una forma u otra, la mayoría de los noruegos ya han recibido una parte personal de la renta económica de las reservas del Mar del Norte, que se inyecta en la economía noruega de diversas maneras más allá de lo que se coloca en el fondo del petróleo.

Sólo la historia podrá dar un veredicto final al respecto. Mucho puede cambiar en apenas una década. La industria petrolera noruega está presionando intensamente, incluso después del accidente en aguas profundas del Golfo de México, para acceder a una de nuestras áreas más bellas y vulnerables medioambientalmente. Este hecho muestra cómo la política petrolera noruega ha fallado en su propio punto de partida de la cuestión enteramente decisiva del ritmo de extracción.

Las cosas comenzaron bien en esta área. Incluso si el libro blanco no. 25 (1973 - 74), mencionado en el capítulo 2, se refirió a cómo la riqueza petrolera iba contribuir en la creación de una "sociedad cualitativamente mejor", esto iba a ocurrir sin un "rápido e incontrolable crecimiento en el uso de los recursos materiales".⁵¹ El instrumento clave para lograr esto fue el mantenimiento de un "ritmo moderado en la extracción de los recursos petroleros".⁵² El objetivo era evitar que los costos de conversión de adaptarse a una industria completamente nueva sean demasiado altos. Con un ritmo moderado, los recursos

⁵¹ Op.cit. p. 6.

⁵² Ibid.

iban a durar más tiempo. El país también sería menos vulnerable aquel día que tarde o temprano ha de llegar, cuando nada quede.

La gran pregunta era, naturalmente, "qué realmente constituye un rango moderado de extracción?" Pronto quedó claro que la mayoría parlamentaria "moderada" estableció un techo de 90 millones de toneladas de petróleo, basadas en estimaciones sobre-optimistas en cuanto a la posibilidad de ampliar la producción en Ekofisk. Fue sólo después de que la producción de Ekofisk, Frigg, Statfjord y Valhall estaba en pleno apogeo, y la puesta en marcha de Gullfaks estaba en proceso, que la cifra de 90 millones de toneladas se alcanzó. Así, el ritmo elegido no era muy moderado. La meta de 90 millones de toneladas, sin embargo, llegó a parecer muy moderado en comparación con el desarrollo que siguió.

En lugar de ser el país más cuidadoso en forma constante, Noruega en 2009 casi alcanza el récord mundial de producción de alta velocidad, en comparación con las reservas totales del país. El mejor indicador de esto puede verse en la reseña estadística de BP de la producción anual de petróleo medida en comparación con el total de reservas (reservas/relación de producción).⁵³ De acuerdo con las estadísticas del 2009, a Noruega le quedan sólo tiene 8,3 años de producción de petróleo, si la producción durante estos años se mantiene en el mismo nivel que al comienzo del 2010. En comparación, países como Venezuela, Irán y Arabia Saudita, según las mismas estadísticas, serían capaces de mantener su actual nivel de producción durante 91,3 años, 86,2 años y 69,5 años respectivamente.

El índice o la relación R/P (Reservas/Producción) no pueden ser utilizados como un criterio inequívoco para la tasa histórica de un país en desarrollo. Esto depende, al menos, de cuándo el país en cuestión, puso en marcha su producción. En comparación con los tres países petroleros citados líneas arriba - y con la mayoría de los otros países productores de petróleo - Noruega comenzó a producir tarde. Este hecho, sin embargo, sólo refuerza la impresión de que Noruega ha estado extrayendo su petróleo muy rápidamente. Incluso los EE.UU., donde la producción ha sido continua durante 150 años y donde la presión para aumentar la producción ha sido extrema en las últimas décadas, está en mejores condiciones que Noruega. Los EE.UU. pueden producir petróleo a su ritmo actual durante los próximos 11.7 años.

Los únicos países que están -en las estadísticas- peor colocados que Noruega son Tailandia, Colombia y Gran Bretaña. Los dos primeros apenas se pueden comparar con Noruega, ya que su producción viene solamente de unos pocos campos. Colombia también está restringida por el hecho de que gran parte de las áreas de la selva tropical, donde las empresas petroleras creen que existen posibilidades de encontrar petróleo, no han sido

⁵³ *BP Revisión Estadística de Energía Mundial 2009*, p. 6. Las estadísticas anuales de BP, ofrecen una buena visión general del desarrollo de la producción de energía del mundo. Es accesible en su página web (BP.com). Las estadísticas históricas también se encuentran allí (BP Revisión Estadística, Informe completo del libro de trabajo).

exploradas a causa de la guerra civil. Gran Bretaña, que puede producir petróleo en la misma proporción hoy sólo durante seis años más, es un caso comparable - y es el único país que ha elegido de forma inequívoca forzar el ritmo de construcción y extracción más rápido que Noruega. Pero con una población doce veces el tamaño de Noruega, nunca el petróleo alcanzó un peso comparable en la economía británica y la sociedad en su conjunto.

Esta situación ha sido comunicada en forma masiva por las instituciones políticas y profesionales responsables, la Dirección del Petróleo y el Ministerio de Petróleo y Energía. Incluso las estadísticas oficiales del Ministerio de del Petróleo, para el año 2008, afirman en forma optimista que Noruega solamente ha producido "un 36% de lo que se calcula como el total de recursos en el sector petrolero noruego".⁵⁴ Treinta y seis por ciento suena considerablemente mejor que las cifras de BP. Las actividades petroleras, sin embargo, continuaron muy intensamente desde la década de los 70's, hace más de 30 años. Incluso si todavía estamos lejos de la mitad del camino, será posible continuar con las actividades a este ritmo intenso durante muchas décadas por venir?

La diferencia más importante entre las dos imágenes se esconde en las palabras "cómo se ha calculado qué". Mientras las autoridades noruegas presentan cuadros que incluyen estimaciones inciertas potenciales descubrimientos en el futuro, y dan por cierto el desarrollo de la tecnología que pueda incrementar la tasa de producción en los campos ya existentes, las cifras de BP se limitan a las reservas ya probadas. Uno tiene que mirar en un apéndice estadístico directamente en la espalda para encontrar las cifras comparables en la estadística oficial noruega. De éstas, aparece que al final del año 2009 las reservas probadas de Noruega eran de 8,176 millones de sm^3 de petróleo equivalente (OE).⁵⁵ Estos consistían, respectivamente, de 4.350 millones de SM^3 de petróleo y 3.252 millones de SM^3 de gas (1000 SM^3 de gas = 1 SM^3 OE). El resto está compuesto por diversas formas de condensado. Las cifras de las reservas probadas que actualmente se creen extraíbles son 3.166 millones de SM^3 OE, 868 millones SM^3 de petróleo y gas 2.041 millones de SM^3 respectivamente.⁵⁶ Poniendo estas cifras en conjunto, Noruega ha producido 61,3% del total de sus reservas probadas, y el 38,7% permanece como reserva. Si uno mira a la producción de petróleo solamente, las cifras dan una impresión particularmente dramática. Aquí, Noruega tiene disponible, solamente el 19,9% de sus reservas probadas.

La mejor medida de cuán lejos ha llegado la producción petrolera de Noruega en su trayectoria histórica, es probablemente el desarrollo los índices reales de producción, año tras año. En 2009, Noruega produjo 238,6 millones de SM^3 OE.⁵⁷ Esto se componía de 115,5 millones SM^3 de petróleo y 102.7 billones SM^3 de gas. La producción de petróleo alcanzó su

⁵⁴ Ministerio de Petróleo y Energía, *Fakta norsk petroleumsværksemd* [disponible en Inglés como hechos - el sector petrolero de Noruega] 2008, p. 15.

⁵⁵ Op.cit., s. 211.

⁵⁶ Op.cit., s. 215.

⁵⁷ Ministerio de Petróleo y Energía, *Fakta norsk petroleumsværksemd* [disponible en Inglés como Hechos – el sector petrolero noruego] 2010, p. 35.

pico el año 2000 con 181,2 millones (no indica la unidad). Al año siguiente fue más o menos del mismo tamaño. Esto significa que en un período de ocho años, la producción ha caído más de un 36,5%. Todos los actores principales en el período en cuestión, hicieron todo lo posible para extraer el máximo de petróleo posible. Si el nivel total de la producción no cayó tan drásticamente en el mismo período, esto se debe a un crecimiento en la producción de gas, que compensó la caída en la producción de petróleo. Por supuesto, esto significa que las reservas de gas también se agotarán pronto.

La Dirección del Petróleo, como hemos visto, fue creada como un instrumento neutral para contribuir a la extracción social más adecuada de las reservas petroleras en el sector noruego.⁵⁸ Es evidente que mientras la Dirección jugó en gran medida este rol social en la primera fase de la historia petrolera de Noruega, estuvo mucho más estrechamente ligada a los intereses de la industria en el difícil momento de la retirada. En una situación donde el interés en el sector noruego está cayendo, la Dirección tiene un interés en presentar la situación con tanto optimismo como sea posible. Si el pronóstico de la Dirección debe ser realizado, desde luego las empresas deben estar dispuestas a invertir dinero. Esto presupone el punto de vista más optimista posible de las perspectivas de nuevos hallazgos.

Al igual que en otros países productores de petróleo, el futuro del sector de Noruega seguirá dependiendo de los cambios en los precios del petróleo y el gas. Existen yacimientos de petróleo y gas que muy probablemente continúen produciendo durante décadas, incluso si los precios caen. La producción puede, por supuesto, ser mantenida durante mucho más tiempo que los 8,3% años establecidos en las estadísticas de BP. Si la producción es reducida a la mitad, podría continuar por el doble de tiempo. El principal problema del sector petrolero de Noruega es que mediante la expansión de actividades de manera masiva, su vulnerabilidad frente a una caída en la producción total aumenta. Al comenzar la producción en campos cada vez más pequeños y de mediano tamaños, el denominado punto de equilibrio –es decir, el precio del petróleo necesario para garantizar la rentabilidad - ha crecido considerablemente a través de los años 2000. Incluso si la tendencia a largo plazo es que el precio del petróleo se mantenga alto, los riesgos que Noruega vería son que gran parte de la industria sea golpeada por una crisis si es que existiría una caída temporal en los precios del petróleo. En la situación actual, la producción ha disminuido considerablemente. La intensificación de los esfuerzos para mantener la producción en un nivel alto, incrementó el riesgo del tamaño de una futura caída en la producción total.

Cuando los representantes de la oficial "Noruega Petrolera " viajan por todo ello para comunicar la buena experiencia petrolera de Noruega, muy rara vez mencionan en qué medida el país rompió con todos los intentos de restringir el ritmo de extracción y el nivel de actividades. En cambio lo que típicamente se resalta es el establecimiento del fondo de petróleo (conocido oficialmente como el Fondo de Pensiones del Gobierno). En otoño del

⁵⁸ Su departamento de recursos continuó bajo el mismo nombre cuando su departamento de seguridad se separó como una institución independiente.

año 2010, el valor del fondo del petróleo llegó a 3.000 millones de coronas (alrededor de 520 mil millones dólares). El gigantesco fondo petrolero es el resultado del intenso ritmo de extracción. La lección que se enseña a menudo es que al mantener los grandes ingresos petroleros fuera de los presupuestos públicos, los efectos secundarios negativos de la "enfermedad holandesa" se pueden evitar. Traducido para las economías mucho más pobres del Sur global, esto da un mensaje que encaja con el mensaje clave de hace muchos años de instituciones como el Fondo Monetario Internacional y el Banco mundial: "cueste lo que cueste extraiga el petróleo rápidamente, pero no use las ganancias para proyectos públicos. Ponga el dinero en fondos financieros occidentales".

Si Noruega hubiera usado el dinero del petróleo en la economía ordinaria al mismo ritmo en el que este fluyó, indudablemente hubiera habido consecuencias seriamente negativas. Considerando el ritmo recalentado de la extracción, ahorrar parte de los beneficios era completamente necesario. Pero la alternativa - un ritmo mucho más lento de extracción del petróleo, extendiendo los ingresos petroleros durante un período más largo - probablemente habría dado a Noruega beneficios mucho más altos. En el período comprendido entre el final de la década de 1990 a 2010, el precio del petróleo ha aumentado mucho más que los precios de las acciones o el tipo de valores en los que la administración del fondo del petróleo ha puesto el dinero.

Para aquellos que abogan por mantener los ingresos del petróleo fuera de las finanzas públicas, cabe señalar que no era antes de la década de 2000 que el fondo del petróleo realmente comenzó a expandirse. En ese momento, Noruega ya había estado llevando la extracción del petróleo durante 30 años. Aún en 1998, el valor del fondo de petróleo era menos de 200 millones de coronas. A lo largo de la década de los 70's, Noruega construyó servicios de asistencia social basada en los futuros ingresos del petróleo. A lo largo de los años 80's y los 90's, sumas considerables fueron bombeadas en los presupuestos públicos para mantener y mejorar estos servicios. El dinero que ha sido colocado en el fondo de petróleo en los años 2000, es el ingreso que sigue a los gastos principales. Desde este punto de vista, entonces, Noruega tiene una economía muy dependiente del petróleo. A pesar del tamaño del fondo, el país enfrentará los mayores desafíos cuando la producción decaiga y el gasto se haga más grande que los ingresos.

¿Qué fue lo que llevó a Noruega a romper con las mejores intenciones con las que inició una política petrolera sensata a largo plazo?

Desde el techo de la inversión a rienda suelta

Al igual que gran parte del mundo occidental, Noruega experimentó un giro político e ideológico hacia la derecha en la década de los 80's. En 1981, el conservador Kåre Willoch asumió el cargo de primer ministro. Gobernó hasta su salida en la primavera de 1986, en los

últimos años con el apoyo de dos partidos de centro. Sin embargo, en comparación con países como Gran Bretaña de Margaret Thatcher o los EE.UU. Ronald Reagan, el giro a la derecha de Noruega fue leve. El Estado del Bienestar, la radical Ley del Medio Ambiente Laboral y otras formas de reglamentación del trabajo se mantuvieron intactos. En el ámbito de la política petrolera, los políticos individuales utilizaron el intento de regular la producción con un "techo" de 90 millones de toneladas como un ejemplo de la incompetencia de los políticos "partidarios de la regulación" de la gestión de la actividad económica. En este punto, la producción estuvo muy por debajo de la meta en cuestión. Sin embargo, el objetivo de un ritmo moderado de la actividad petrolera, todavía encuentra un apoyo considerable tanto de los políticos de derecha como de los de la izquierda.

En 1983, el llamado "Comité Tempo" presentó un informe en el que abandonó los cálculos basados en lo que fue descrito como "cifras mágicas", y en vez de esto encaminó el objetivo hacia un nivel constante de las inversiones.⁵⁹ A pesar de este objetivo, las inversiones siguieron aumentando fuertemente hasta 1985, cuando llegaron alrededor de 25 mil millones de coronas. Su nivel se mantuvo alrededor de 25 Billones anuales hasta 1987. En enero de 1988, el Parlamento aceptó finalmente que la inversión total debería ser limitada, precisamente a 25 mil millones (no indica –en las dos últimas cifras- el tipo de moneda).⁶⁰ En este punto, la producción estaba en el proceso de alcanzar el límite máximo anterior de 90 millones de toneladas. La nueva regulación debía ser administrada los principios de "primero en llegar, primero en ser servido". El Ministerio de Petróleo y Energía tenía que negar el permiso para iniciar los grandes proyectos de construcción si fuera necesario.

Para cualquiera que esté familiarizado con la industria petrolera de Noruega en la década de los 80's, estaba claro que un rango de 25 mil millones de coronas en inversiones anuales conduciría a un nivel que abarque toda la actividad. La lista larga de los campos principales que fueron desarrollados, con instalaciones gigantescas como la B Statfjord, tres enormes plataformas Gullfaks y mucho más, era una expresión concreta de esto. Pero poco después de que el "techo" sea acordado, el parlamento aprobó una serie de medidas de prórroga que abrieron el camino para el crecimiento galopante de las inversiones petroleras. En 1993, la inversión aumentó a 53 mil millones de coronas al año.⁶¹ El mismo año, este crecimiento sin restricciones se justifica en el libro blanco de las condiciones de la industria petrolera, de la siguiente manera: "Los niveles de actividad en la industria del petróleo son en gran medida dependientes de condiciones que no podemos controlar".⁶² El punto de partida para la política petrolera noruega había sido un deseo fuerte de asegurar "la gobernanza y el control

⁵⁹ NOU [Informe Oficial Noruego] 1983:23 *Petroleumsvirksomhetens fremtid (Tempoplanen)* [El futuro de las actividades petroleras (El Plan Tempo)].

⁶⁰ St. meld. (libro blanco) no. 1 (1987–88).

⁶¹ Statistisk sentralbyrå, *Historisk statistikk* [estadísticas históricas] 1994, p. 396. Datos de la Dirección de Petróleo dan una cifra de 57 mil millones.

⁶² St. meld. (Libro blanco) no. 26 (1993–94) *Utfordringer og perspektiver for petroleumsvirksomheten på kontinentalsokkelen* [Desafíos y perspectivas para las actividades petroleras sobre la plataforma continental], p. 54.

nacional" de la industria. ¡Aquí, el Ministerio de Petróleo y Energía afirmó que esto era imposible! El año 2008, antes de la crisis financiera, las inversiones habían alcanzado alrededor 122.7 mil millones.⁶³ Calculado en los precios de 1988, esto correspondía a 75 mil millones de coronas. Esto era pues una triplicación del nivel de inversiones que habían sido muy altas al principio.

Este dramático cambio en la política petrolera de Noruega se introdujo sin un verdadero debate político. Nunca se declaró explícitamente que Noruega había roto con el objetivo de un ritmo moderado en la construcción y en la extracción. Para aquellos políticos que tuvieron dificultades para romper con lo que, a primera vista parece ser el sentido común, los economistas con una gran fe en los mercados financieros había construido un sofisticado contra-argumento.

Este argumento partía de la suposición de que el petróleo era capital. La teoría era que el petróleo que era bombeado a la superficie y se convertía en valores, valía más que el petróleo que sólo estaba en las profundidades. Con la fe de la época de los mercados financieros, el argumento parecía lógico. Colocado en valores, los ingresos del petróleo podían generar interés desde el primer día. Noruega también podría ser menos dependiente de la evolución del precio del petróleo mediante la diversificación de los riesgos. La parte de los beneficios de la actividad petrolera, que era tan grande y que no fue absorbida por las futuras inversiones y el consumo, que luego se convertiría en el fondo del petróleo, podría propagarse a través de un espectro de diferentes mercados financieros. Este argumento se basó en la condición de que no había ninguna razón para creer que el valor del petróleo y el gas aumentarían significativamente más alto que el valor de las acciones en otros tipos de negocios.

La causa determinante para el cambio en la política petrolera de Noruega, sin embargo, no fue la banal fe que los economistas clave tenían en los mercados financieros, pero sí fue el hecho de que Noruega había desarrollado un complejo industrial-petrolero que en muchos aspectos tenía sus propios intereses que estaban en oposición a la sociedad en su conjunto. La ocasión inmediata para el cambio fue la primera gran crisis económica en Noruega desde la Segunda Guerra Mundial, que presentó importantes niveles de desempleo.

La crisis tenía elementos claros de la "enfermedad holandesa". La rentabilidad era baja en las otras ramas de industria petrolera. Las enormes cantidades de la renta petrolera que fluyó sobre la sociedad noruega en la década de los años 80's contribuyeron, en cambio, a un mercado inmobiliario inflado. La caída en el precio del petróleo después de 1986 revienta la burbuja. Los grandes bancos estaban en quiebra, y no habrían sobrevivido si el Estado no se hubiera hecho cargo de ellos. La respuesta a la crisis fue eliminar todas las restricciones posibles al crecimiento de la industria petrolera. El resultado fue el esperado. Sin embargo, el nivel de actividad era ahora casi dos veces superior al que había sido antes. Esto implicó

⁶³ Ministerio de Petróleo y Energía, *Fakta norsk petroleumsverksemd* [disponible en Inglés como Hechos – el sector petrolero noruego] 2009, p. 210.

que empresas petroleras, contratistas y trabajadores serían duramente afectados si el ritmo de explotación no fuera mantenido al menos al mismo nivel. Así, una espiral se había creado, apuntaba hacia arriba, pero era insostenible en el largo plazo.

El dilema climático

Fue el informe de la comisión denominada Brundtland de las Naciones Unidas, la que más que cualquier otra cosa, trajo el concepto de desarrollo sostenible en el vocabulario político internacional.⁶⁴ La comisión, encabezada por el ex primer ministro de Noruega Gro Harlem Brundtland, puso en la agenda pública el cambio climático creado por los seres humanos. El informe de la comisión fue seguido de un convenio escrito durante la conferencia de la ONU sobre el medio ambiente y el desarrollo realizada en Río de Janeiro en 1992. La convención de Río de Janeiro, fue seguida por el denominado protocolo de Kyoto en 1997. El convenio implicaba que todos los países que lo ratifiquen, deberían estabilizar las emisiones de gases de efecto climático a un nivel correspondiente a los de 1990.

Con un ex-primer ministro noruego como uno de sus iniciadores, y una autoimagen generalmente fuerte de Noruega como una nación ecológicamente consciente, había un fuerte apoyo político al nuevo régimen ambiental de las Naciones Unidas. Aquí también, Noruega debía ser un pionero. Los funcionarios noruegos que participaron en las negociaciones de la cuota medioambiental, naturalmente levantaron el punto de que la posición de Noruega como un productor de petróleo hacía su situación un poco insólita. Así le permitieron a Noruega incrementar su producción en uno por ciento.

Ya en 1991, es decir, antes de la primera resolución formal de la ONU, Noruega tomó el reto de crear un impuesto sobre las emisiones de CO₂. El impuesto afectaba tanto a las emisiones de gasolina como a las emisiones relacionadas con la producción de petróleo. Noruega se diferenció de otros países productores de petróleo, que a menudo subvencionaban la gasolina para su propia población. El nuevo impuesto fue tan alto que los precios de la gasolina eran más altos que en la vecina Suecia, que no tenía una producción propia de petróleo. El impuesto al CO₂ en la industria petrolera ciertamente tuvo un impacto. Muchas compañías petroleras habían obtenido una exención del objetivo general de reducir la quema de gas a principios de la década de los 70's. En aquel tiempo el asunto era ahorrar los recursos naturales. Cuando cada quema directamente cuesta dinero (0.47 coronas por gas sm³ en 2010), las empresas tenían un fuerte incentivo para reducir sus emisiones.

Pero los políticos que habían aceptado estos ambiciosos objetivos, no habían previsto las consecuencias de eliminar simultáneamente todas las restricciones sobre el ritmo de la producción petrolera. Las numerosas nuevas instalaciones en el océano necesitaban de energía. En la práctica esto se resolvió mediante el establecimiento de centrales térmicas de

⁶⁴ Comisión Brundtland, *Nuestro Futuro Común, Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo hasta el año 2000 y años subsiguientes*. Oxford, 1987.

gas locales. Así, a pesar de todas las buenas intenciones, Noruega llegó a ningún lugar cercano de cumplir su objetivo de estabilizar los niveles de 1990. Las emisiones totales de Noruega aumentaron de alrededor de 35 millones de toneladas a más de 40 millones. La industria petrolera se tuvo que tragar las otras reducciones que se hicieron. Entre 1990 y 2008, las emisiones de la industria petrolera noruega aumentaron alrededor de 8 millones de toneladas de CO₂ equivalente a más de 14 millones.⁶⁵ Con el fin de compensar esto, Noruega trabajó hacia un sistema que permitiera a las empresas industriales aumentar sus emisiones, a cambio de financiar medidas para reducir las emisiones en los países en desarrollo. Noruega, y último primer ministro, Jens Stoltenberg, contribuyeron a la inclusión de esta posibilidad en el protocolo de Kioto de 1997.⁶⁶

Los dilemas que enfrenta Noruega en la política climática han creado fuertes oposiciones, con el movimiento ecologista en un lado y la industria petrolera en el otro. Estas posiciones se han mantenido iguales desde la década de 1990 hasta la conferencia de la ONU sobre el clima en Copenhague, que se derrumbó en diciembre de 2009. Los intereses petroleros noruegos han afirmado que, desde que la industria petrolera de Noruega tiene menos emisiones por unidad de petróleo y gas producido que otros países productores, aumentar la producción no es destructivo. El movimiento ecologista señala que las mayores emisiones de petróleo de Noruega se producen cuando el petróleo se utiliza en otras partes del mundo – y estas son las emisiones que Noruega injustamente no considera en sus cálculos. La industria del petróleo responde con el argumento clave que utiliza todo el mundo: el petróleo y el gas son aún más limpios que el carbón.

Nadie puede decir con certeza cuál hubiese sido el efecto si Noruega hubiese seguido sus objetivos iniciales, y por lo tanto operaría más bien a la mitad de su actual nivel de producción. Como el tercer mayor exportador de petróleo del mundo, esto ciertamente podría haber afectado los precios.

Los altos precios del petróleo han sido un incentivo tanto para invertir en energía no contaminante y sostenible como para aumentar el uso del contaminante carbón. El hecho es que los 3.000 millones de coronas que están ahora en el fondo petrolero noruego suponen enormes emisiones de CO₂, en la producción del Mar del Norte, así como en su uso por los consumidores. Por la dramática aceleración del ritmo de extracción, se hizo imposible que Noruega pueda alcanzar los objetivos de las Naciones Unidas. Dado que la alta producción actual dará lugar a una menor producción en el futuro, una reducción de las emisiones directamente relacionadas con el petróleo de Noruega se puede esperar también. El dilema, sin embargo, es que cuanto menos (hidrocarburos) se dejan en un campo, mayor energía es requerida para extraerlos.

⁶⁵ Estadísticas de Noruega, *Las emisiones de gases de efecto invernadero por fuentes. 1990-2009*.

⁶⁶ Ynge Nilsen, *En felles Plattform? Norsk oljeindustri og klimadebatten i Norge fram til 1998*. [Una plataforma común? La industria petrolera de Noruega y el debate sobre el clima en Noruega hasta 1998.] Tesis Doctoral, Unipub, Oslo 2001.

Conclusión: El juego final en regiones vulnerables del norte?

El Bacalao es un plato muy conocido, sobre todo en la parte de habla española del mundo. Su punto de partida es klippfisk, bacalao seco y salado. Desde la época vikinga, hace más de 1000 años, el bacalao seco se ha exportado desde Noruega. La mayor parte proviene de la bella zona natural alrededor de Lofoten y Vesterålen, islas ubicadas en el norte de Noruega, donde el bacalao de todo el Mar de Barents y el Océano Atlántico desova. Esta área fue inicialmente protegida, incluso cuando la prospección de petróleo en el sector noruego se trasladó al norte del Círculo Polar Ártico. Sin embargo, en la década de los años 2000, como consecuencia de la caída en la producción de petróleo, la industria petrolera noruega ha estado cabildeando intensamente para abrir estas zonas.

En la primavera de 2010, la Dirección del Petróleo presentó un estudio basado en la investigación sísmica, que estima que más de 200 millones de SM³ podrían ser encontrados en la zona.⁶⁷ Estas estimaciones fueron naturalmente inciertas. Es posible que haya habido un poco o nada de petróleo en la zona. Frente a esto, uno podría razonablemente estimar que no había mucho más petróleo que este para ser encontrado. Esta fue una decepción para la industria petrolera noruega. Muchos habían esperado que el área representara una nueva primavera para la industria.

Doscientos millones de SM³ de petróleo no representan más que un 2% del total del petróleo que ha sido producido en el sector noruego. Sin embargo, para la industria petrolera noruega, que estará en el camino de salida sin el acceso a nuevas reservas, estas potenciales reservas son más que suficientes para que la industria implemente considerables recursos y energía, en la obtención de las medidas políticas necesarias para abrir estas zonas vulnerables.

Así, el ritmo de extracción petrolera -históricamente extremo- realmente han traído a un primer plano, las contradicciones del rol de Noruega como un productor de petróleo y una nación medioambiental. Mientras esto está siendo escrito, Statoil está viajando por todo ello prometiendo trabajos a la única región de Noruega que ha recibido por lo menos varias décadas de producción petrolera. Por otro lado están el movimiento ecologista, los pescadores, la industria turística y otras organizaciones populares. El resultado del conflicto no está predeterminado en este momento. Sin embargo, esta es una pregunta que tiene un gran peso en la balanza cuando la evaluación final de la era del petróleo de Noruega se haga en el futuro.

⁶⁷ Directorio del Petróleo, *Økonomisk vurdering av uoppdagede petroleumsressurser i havområdene utenfor Lofoten, Vesterålen og Senja* [Evaluación económica de los recursos petroleros no descubiertos en las zonas marítimas de Lofoten, Vesterålen y Senja], Stavanger 2010.

7. ¿Un modelo arruinado?

La lucha de la sociedad noruega para asegurar la gobernanza nacional y el control de las reservas de petróleo necesariamente significó, en primer lugar, limitar el poder de las empresas petroleras extranjeras. ¿Pero qué si las instituciones nacionales establecidas para limitar este poder se convirtieran en grupos de interés ellas mismas, sin el control popular democrático? Aquí usamos el concepto "el complejo industrial-petrolero", en referencia al conocido discurso de despedida del presidente norteamericano Dwight D. Eisenhower en 1961, donde él advirtió a la nación contra el complejo militar industrial - una industria, una red burocrática y política cuya agenda estuvo opuesta a los intereses de la sociedad, y que persiguió una carrera armamentista para su propio bien. Los niveles de actividad constantemente crecientes en el sector noruego produjeron un complejo industrial-petrolero, que en muchas formas fue tan dominante en el contexto noruego como alguna vez lo fue la industria militar en los EE.UU.⁶⁸. Aún cuando algún tipo de control nacional hubiera sido seguro, no había ninguna garantía de que las élites locales no encontrarían varias formas de sacar con sifón la fortuna nacional del petróleo.

Si la mayor parte del entusiasmo generado, en muchos países del sur a principios de los años 1970 alrededor del establecimiento de políticas nacionales petroleras, hubiera disminuido unas décadas más tarde, eso no fue todo porque muchas empresas petroleras nacionales, públicas se habían establecido como poderes monolíticos impenetrables, a menudo caracterizados por una profunda corrupción. El hecho que instituciones como el FMI y el Banco Mundial pudieran lograr una ola de privatizaciones en el sector de energía en América Latina durante los problemas de liquidez de los años 1990 sin demasiada oposición, se debe en parte a una desilusión general popular con las empresas estatales. Sin embargo, en un país como Venezuela, pronto se demostró que las diversas formas de privatización fueron una mina de oro aún más grande para esas élites que estaban en posición de enriquecerse por sí mismas de la fortuna petrolera nacional.

En comparación con muchos países del Sur en general, donde a menudo no había una clara división entre la representación política, la burocracia estatal y las actividades empresariales operativas de una empresa petrolera estatal, la versión noruega de la empresa estatal fue un poco más transparente. Con la creación de una Dirección General de Petróleo de dedicación exclusiva, que iba a ser, en principio, el cuerpo profesional del Estado para la gestión de los recursos de la manera más socialmente apropiada, un entorno fue creado el cual podría evaluar las acciones de la empresa estatal Statoil, desde un punto de partida más neutral.

⁶⁸ Cuando Eisenhower introdujo el concepto del complejo militar industrial, el gasto militar de los EE.UU. representaba aproximadamente el 10 % del PNB del país. En 2008, el petróleo representó 557 billones de coronas del ingreso total de exportación de Noruega (918 billones), o el 60 %. Statoil Hydro tenía un volumen de ventas que correspondía al total de las ocho empresas más grandes de Noruega.

El hecho de que la función de regulación del Directorio de seguridad de petróleo fuera inicialmente separada como una rama de presentación de informes a un departamento que no sea el Ministerio de Petróleo y Energía (en 1978) y más tarde fuera establecida como una institución independiente (la Autoridad de Seguridad Petrolera, en 2005), del mismo modo ha contribuido en establecer una especie de contrapeso institucional a la dominación de Statoil como una fuente de conocimientos. La Autoridad de Control de Contaminación del Estado (SFT, ahora KLIF), que depende directamente del Ministerio de Protección del Medio Ambiente en temas vinculados a la planificación de emergencia petrolera y a las potenciales emisiones al medio ambiente, ha desempeñado un papel comparable.

Pero la división institucional de poderes no puede por sí misma, dentro del aparato estatal, superar a las constelaciones reales de poder vinculados a la destreza tecnológica y el control de la renta petrolera. La combinación de una organización operativa cada vez más grande, con gran habilidad tecnológica y el derecho a una cuota proporcionalmente cada vez mayor de la fortuna del petróleo contribuyó a la posición dominante de Statoil como la fuente de conocimientos para la mayoría de las preguntas más relacionadas con la política petrolera. El primero en ver esto como un serio problema fue el primer ministro de Noruega en la década de 1980, Kåre Willoch.

En sus memorias sobre su tiempo como primer ministro, Willoch escribió que Statoil se había convertido en un Estado dentro del Estado⁶⁹. Como líder del partido conservador Høyre (El derecho), Willoch era escéptico -por principio- de la participación estatal en la economía. Desde este punto de vista, su escepticismo acerca de Statoil puede ser visto como una expresión de la onda neoliberal que afectó a muchos países en la década de 1980. Lo interesante, sin embargo, fue su razonamiento. Una vez que los ingresos procedentes de Statfjord comenzaron a llegar en grandes cantidades alrededor de 1980, Statoil tenía una mayor libertad de acción financiera. La combinación de su posición como el socio mayoritario de todos los nuevos bloques y una grave crisis en la industria de astilleros a lo largo de la costa noruega le dio a Statoil muchas opciones. Muchos políticos locales estaban dispuestos a dar su lealtad, si su región podría tener la seguridad de las inversiones estratégicas. Willoch dijo una vez que Arve Johnsen tenía mayor influencia en el parlamento que él. Otro problema clave, como Willoch lo presenta, era que Statoil casi había alcanzado un monopolio como la fuente de experiencia para soluciones tecnológicas.

Independientemente de las prioridades políticas que un primer ministro o el presidente podrían apoyar, él o ella sería completamente dependiente de las evaluaciones complejas que son tomadas dentro de entornos tecnológicos. Estos ambientes son, por definición, leales con la dirección de la empresa para la que trabajan, no con el primer ministro. Si una empresa tiene una agenda diferente de aquella que sirve a la sociedad en su conjunto, está en condiciones de utilizar su poder para promover sus propios intereses. En la

⁶⁹ Kåre Willoch: *Statsminister* [Primer Ministro], Oslo 1990, p. 287.

mayoría de las situaciones, ni siquiera se sabe si este poder ha sido consciente o inconscientemente utilizado de esta manera, porque nadie más tiene los recursos o la habilidad de inspeccionar lo que ocurre.

El problema con el intento de Willoch de presentar a Statoil como un monolito antidemocrático es que la alternativa - una industria petrolera dominada por los actores privados en consecuencia de gran alcance - fue aún menos democrática. La argumentación y la molestia de Willoch eran casi idénticas con esto que habían sido sentido vis-à-vis las empresas extranjeras en los años 1970. Al colocar tanto énfasis en el poder tecnológico de los actores dominantes, y la forma en que podrían utilizar su tamaño para determinar quiénes reciben los contratos y quiénes no, Willoch en realidad demuestra cuán importante fue que Statoil se haya constituido como una empresa operativa. Sin Statoil, las empresas extranjeras todavía habrían tenido un poder "total" a estas alturas. Willoch procuró vencer el dilema que afrontó con dos medidas claves.

En su tiempo, como primer ministro, Willoch contribuyó a crear las condiciones para que la semi-estatal Norsk Hydro sea establecida como una compañía operativa en el sector noruego. Con concesiones atractivas, Hydro también tuvo acceso a parte de la renta petrolera. Willoch vio ventajas claras en la existencia de una alternativa, el competente medio ingeniero noruego que podría hacer frente a la situación de monopolio que Statoil estaba creando. El problema con el establecimiento de un nuevo entorno operativo noruego, fue que aumentó la presión sobre las limitaciones auto-impuestas en el ritmo de extracción. Una organización de desarrollo operativo constantemente necesitaba importantes nuevos contratos para mantener su organización. Esta presión no disminuyó cuando, inmediatamente después de la salida de Willoch, la empresa privada Saga también recibió la luz verde para crear una organización operativa para gestionar el campo Snorre (238 millones de SM3 de petróleo).

Petoro

La restricción más importante del predominio de Statoil, sin embargo, fue lo que la empresa denominó "el recorte de ala" en 1984. A partir de 1972, con la mayor parte de participaciones en la propiedad principal de todas las asignaciones, Statoil pronto iba a generar tantos ingresos que podría haber actuado como un Ministerio de Hacienda para todo el país. La política de izquierda también encontró esta problemática. En la primavera de 1984, los partidos con representación parlamentaria acordaron un compromiso que despojó a la empresa de sus derechos de propiedad completa⁷⁰. Statoil mantuvo sus acciones en los campos que ya estaban en producción o cerca de completarse. En el gran campo de Troll (1.300 billones de sm3 gas), importantes cuotas de propiedad fueron tomadas de la empresa. A partir de entonces, la participación del Estado en la actividad petrolera se iba a dividir en dos. Una parte, como antes, iba a ser controlado por Statoil. La

⁷⁰ El libro blanco que cubre esto fue presentado el 27 de abril de 1984 (San funden. 73 1983-84). El libro blanco se desarrolla en gran medida el enfoque del informe de Melbye.

otra parte, de interés financiero directo del Estado (SDFI) iba a ser controlada directamente por el Estado, como sugiere el título. El objetivo de la división era, entre otras cosas, evitar que solamente Statoil posea una mayoría automática en todos los grupos propietario y por lo tanto, el control de la construcción y gestión de los campos. En la práctica, el Estado no utilizó su cuota de participación directa para votar en los distintos grupos, pero retuvo el derecho de hacerlo. Con esto, se consideró que el control nacional había sido preservado. El establecimiento del SDFI fue una parte importante de la poco conocida política petrolera de Noruega. El SDFI probó ser un instrumento eficaz de recolección de la renta petrolera para la nación. Su participación propietaria se concentró especialmente en los campos donde se esperaba que el ingreso sería particularmente alto. Hasta 2001, el SDFI funcionó como una empresa estatal de explotación, exenta de actividades operacionales, gestionada por una administración pequeña - en la práctica, fue una pequeña oficina en el Ministerio de Petróleo y Energía. Alrededor del año 2000, el SDFI estaba gestionando reservas de petróleo tres veces más grandes que las de Statoil. En 2001, el SDFI fue establecido como la empresa societaria estatal Petoro. Su sede se trasladó desde el Ministerio a una administración un poco más grande en la ciudad petrolera de Stavanger. Petoro todavía no tenía ninguna responsabilidad operativa, pero comparada en reservas e ingresos permaneció mucho más grande que Statoil. En 2008, el mejor año de Petoro, la empresa representó 158.8 billones de coronas del ingreso total del petróleo estatal. 239.6 billones vino de cobrar los impuestos a las empresas petroleras, mientras que sólo 16.9 billones fue el beneficio de Statoil. Desde este punto de vista, Petoro fue un éxito. Sin embargo, esto no significa, que era una alternativa a Statoil. Sin los conocimientos tecnológicos de Statoil, no hubiera sido posible asegurar una parte tan grande de la renta petrolera para la nación. Así pues, aunque Petoro fue en parte un instrumento para restringir el poder financiero de Statoil, fue dependiente de la potencia tecnológica de Statoil vis a vis y de las empresas extranjeras.

De la gestión a la despolitización

Incluso después de que sus alas fueron cortadas en 1984, Statoil se mantuvo por mucho como el actor más poderoso en la escena petrolera noruega. El factor decisivo fue y sigue siendo el conocimiento tecnológico. En el ámbito tecnológico, la empresa fue aún más dominante en los años siguientes. Esto estaba, en sí mismo, alineado con las intenciones políticas originales. Statoil nunca habría alcanzado una posición tan dominante si a la empresa no se le hubiera dado la propiedad desde el principio de muchos de los campos más grandes y estratégicamente más importantes en el sector noruego. A pesar del hecho que Statoil debió todo a los políticos noruegos, el deseo pronto creció para autoliberarse en la medida de lo posible del control político de la administración y liderazgo de la empresa. Empresas noruegas estatales han tomado varias propiedades y formas de gestión. Esto quiere decir que la empresa estaba sujeta a la misma legislación y estructura organizacional

de una sociedad anónima privada, con una asamblea general y un consejo. La diferencia con las sociedades anónimas de responsabilidad limitada era que el estado - en este caso el Ministerio de Petróleo y Energía - poseyó todas las partes y así podría escoger el consejo de la empresa. El consejo tenía la responsabilidad de elegir, y si fuera necesario de remover al director de la empresa. En su creación, sin embargo, Statoil visualizó como muy importante que una norma declarara que debía dar un informe anual al parlamento sobre "publicaciones significativas que se relacionan con principios y política". La discusión del supuesto párrafo 10 fue un sinónimo de debates amplios de la política petrolera en el parlamento noruego hasta bien entrada en los años 1980. De este modo, tanto la composición del consejo como de los debates parlamentarios, representaron importantes mecanismos de control democráticos. Los amplios debates de la política petrolera cuyas disposiciones hicieron posible estos acuerdos no eran puramente simbólicos o una distracción. La perspicacia que permitió a las opciones estratégicas de la empresa a elevar el nivel de conocimiento sobre cuestiones de petróleo entre los políticos y otras partes interesadas. Así, en muchos casos, los debates se convirtieron en una expresión de verdadera participación popular democrática en cuestiones de política petrolera. Hacia el final de los años 1980, el liderazgo de Statoil trabajó activamente para autoliberarse de los debates del párrafo 10 en el parlamento, argumentando que era perjudicial que la oposición de la empresa podría llegar a comprender bien sus disposiciones estratégicas. La oposición a la gestión política, sin embargo, fue también una expresión cuán lejos los intereses estratégicos de la empresa habían cambiado desde la primera fase de su establecimiento. La estrategia de Arve Johnsen como líder de Statoil había sido, como hemos visto, caracterizada por objetivos idealistas. Al mismo tiempo, Statoil fue inicialmente dependiente de jugar un papel político para justificar los privilegios que constantemente le concedían. Mientras las empresas extranjeras eran los competidores más importantes en el Mar del Norte, fue útil mostrar que Statoil era una mejor alternativa a estas empresas.

Al final de los ochentas, con las participaciones de propiedad que traían grandes cantidades de renta económica y una empresa que tenía la responsabilidad operativa de una proporción cada vez mayor del sector de Noruega, la mayor parte de la participación política previa se convirtió en una distracción. Ya al final de la década de 1980, por otra parte, hubo una comprensión general de que la probabilidad de encontrar nuevos campos gigantes como Ekofisk, Statfjord o Troll era pequeña. En otras palabras, si Statoil debía mantener la organización que la empresa había creado, futuras reservas y el desarrollo en el sector noruego no sería suficiente. Statoil tuvo que establecerse asimismo como un jugador en el gran escenario internacional del petróleo. Para que esta estrategia tenga éxito, era aún más importante para la empresa autoliberarse del tipo de control político a la que en su origen fue objeto.

La despoltización de Statoil se aceleró seriamente cuando Harald Norvik asumió el cargo de director de la compañía en 1988. Norvik tenía un perfil mucho más bajo como líder que Arve

Johnsen, pero supervisó cambios profundos en la estrategia. Inmediatamente después de su nombramiento como director, claras señales fueron dadas a la industria contratista noruega, que ya no podía esperar un tratamiento especial de Statoil en la asignación de contratos. Entre bastidores, una oferta para privatizar Statoil fue explorada. Los partidarios de la privatización seguían estrechamente la liquidación gradual del gobierno británico de Thatcher de las acciones estatales en BP durante los años 1980. La interrogante de privatizar Statoil, sin embargo, temporalmente fue aplazada cuando Noruega fue golpeada por una crisis general bancaria en 1988. Era difícil combinar una situación en la que el Estado estaba en la práctica nacionalizando grandes partes del sistema de banca privada, con la privatización paralela de la mayor compañía industrial de Noruega.

Hacia fuera en el mundo como el aprendiz de Brithis Petroleum

En el verano de 1990, Harald Norvik anunció un cambio integral de los objetivos estratégicos de Statoil. Statoil iba a conquistar el mundo internacional del petróleo. El objetivo era establecerla (a Statoil) como un jugador clave al lado de las empresas petroleras realmente grandes, con participaciones de propiedad, producción y operación en cada continente. El momento fue aparentemente bien elegido. Con la desintegración del antiguo bloque soviético, las grandes nuevas regiones se estaban abriendo a la industria internacional del petróleo de la noche a la mañana.

El camino de Statoil en el mundo iba a pasar inicialmente a través de una alianza estratégica global con BP⁷¹. Statoil y BP operarían juntos en países como Rusia, China, Vietnam, Azerbaiyán, Angola y Nigeria. Después de un tiempo, Rusia y China fueron retirados del acuerdo. En Vietnam, Azerbaiyán, Angola y Nigeria, sin embargo, BP y Statoil debían funcionar en grupos operacionales de trabajo comunes. La razón de ser de la alianza fue la siguiente: BP tenía una gran organización y mucha experiencia internacional, pero poco capital. La empresa también tuvo que luchar con una reputación mala en los países en cuestión a partir de su tiempo como un instrumento del Imperio británico. Statoil, por su parte tenía un monedero profundo (disponibilidad de grandes capitales) que proviene de su ventajosa posición en el sector noruego. Como una empresa estatal de Noruega, por otra parte, tenía una mejor reputación en muchos contextos importantes. La alianza implicaba la formación de Statoil por parte de BP para ser una compañía petrolera internacional. En la mayoría de los casos BP debía ser el operador. El único lugar donde Statoil era el operador nominal era, típicamente Nigeria, donde BP había sido expulsada diez años antes.

Paralelamente a su colaboración con BP, Statoil continuó orientada a su organización en el sector noruego dirigida el mercado. El párrafo 10 del Informe anual se redujo a un breve

⁷¹ Lin Lerpold, la Reputación de la Asociación, Explorando la formación de la alianza y la adaptación de la identidad organizacional. Estocolmo de 2003.

relato que rara vez proporcionaba las bases para un debate real. Aunque esto inicialmente no fue dicho públicamente, era evidente que la intención era la reestructuración de Statoil en una empresa que podría convertirse en propiedad privada. La alianza con BP había conseguido la propiedad de acciones de Statoil en el extranjero, particularmente en Angola y Azerbaiyán. Sin embargo, pronto parecía que sus aspiraciones internacionales eran más difíciles de realizar en la práctica de lo que se había supuesto. Después de la gran apertura mundial alrededor de 1990, se hizo cada vez más difícil acceder a las nuevas regiones petroleras. Incluso, durante largos períodos de bajos precios del petróleo, la competencia de las compañías petroleras para ocupar puestos en las nuevas regiones se hizo cada vez mayor. Dentro de la alianza BP/Statoil, el trabajo se vio obstaculizado a menudo por conflictos internos. Estos conflictos se basaron, en parte, en culturas corporativas diferentes y, en parte, en diferentes supuestos estratégicos. Cuando BP se hizo cargo de la compañía petrolera estadounidense Amoco en 1998, se retiró de la alianza.

Cuando la alianza BP/Statoil se disolvió, Statoil ya había intentado establecerse de forma independiente en varios países. Su mayor compromiso individual fue en Venezuela. Sin embargo, ninguno de los proyectos fue un éxito muy grande. La fusión entre BP y Amoco, por otra parte, no fue la única. Apenas un año después, en 1999, cambios dramáticos habían ocurrido en la estructura de las empresas de actividades internacionales del petróleo. ExxonMobil, TotalFinaElf, Chevron Texaco y Conoco-Phillips - con un solo salto, la distancia entre Statoil y la liga de las mayores empresas del mundo, había llegado a ser aún mayor.

Statoil, acciones en el mercado abierto

Hacia fines de los noventa, para colocar nuevamente en agenda el asunto de la privatización de Statoil, se combinaron muchas condiciones. A lo largo de la década, la ideología neoliberal ha consolidado gradualmente su posición entre las elites de Noruega. Agentes de bolsa noruegos eran, desde luego, totalmente conscientes de que la inclusión de Statoil aumentaría enormemente el volumen de negocios en la Bolsa de Valores de Oslo. En las redes dentro y alrededor de Statoil, muchas personas pudieron ganar ventajas personales por la privatización. Aún si hubiesen habido pocos ejemplos de intervenciones políticas en los noventa, que hayan afectado seriamente la gestión de la empresa, una antipatía general a la gobernanza política había crecido dentro de Statoil. El elemento decisivo en la búsqueda de apoyo suficiente para la privatización, se presenta como una propuesta real de la junta de Statoil en el verano de 1999, eran sus ambiciones de expansión internacional. Uno de los dos sindicatos de trabajadores petroleros, SAFE, se opuso a la privatización. Se hicieron promesas de una industrialización integral de Noruega como resultado de un campo más amplio de las operaciones internacionales, sin embargo, el otro sindicato importante vinculado a la Federación Sindical de Comercio Noruega, apoyó la privatización. La propuesta de la junta de Statoil no era una simple parte de la privatización, sino también que la cartera estatal del SDFI debería ser transferida a la

nueva empresa⁷². Desde que el SDFI en este punto poseía reservas petroleras tres veces más grandes que Statoil, esto habría significado una enorme transferencia de la renta petrolera a la nueva empresa. La propuesta de transferir la totalidad de SDFI a Statoil fue rechazada. Sin embargo, cuando Statoil figuró públicamente en la Bolsa de Valores en junio de 2001, adquirió el derecho a una compra barata de 15% de SDFI: un regalo del Estado. Dado que estaba planificado que Statoil podría tener ahora propietarios privados, es difícil argumentar que Norsk Hydro no debería recibir algo. Al final a Hydro se le permitió comprar el 5% de SDFI.

El estado había recibido instrucciones de vender en el punto en el que la participación de Statoil sea alrededor del 70%. Por lo tanto, aún tenía una participación de control. Pero a la par de la privatización, el Estado hizo una declaración de intenciones en la que Statoil, ahora debería ser administrada sobre la base de la rentabilidad solamente. Esto significa que había intercambio de las bolsas de Nueva York y Oslo, en otras palabras, el 30% de los propietarios privados, era quién decidía el desarrollo de la empresa. En otras palabras, Statoil estaba para actuar como cualquier otra empresa petrolera multinacional. El párrafo original 10, que dio la oportunidad de la supervisión política y de gestión, ha sido derogado.

Controlar la participación del 70 % no era desde luego lo mismo que una privatización del 100 %. El estado todavía tenía la opción de dictar a la empresa si la situación que surgiera era lo bastante importante para hacer algo. Pero el precio de las acciones de Statoil en el primer año como empresa privatizada se elevó más que las de las compañías petroleras de la competencia. Esto tiene dos causas principales. Por un lado, el Estado noruego demostró que en la práctica dejaba a Statoil a su suerte. Al mismo tiempo, la compañía operaba una política de dividendos generosa vis-a-vis con sus accionistas.

Hubo oposición política a la privatización de Statoil. Dentro del Partido del Trabajo, los viejos políticos industriales que habían estado detrás de la creación de la empresa fueron actores fundamentales en la oposición a la privatización. Si la mayoría de los políticos, sin embargo dispuesto a renunciar a un instrumento tan importante de la política petrolera, esto fue en parte una expresión de cómo la industria del petróleo se había convertido en un factor de potencia independiente en la sociedad noruega. Si una mayoría de los políticos, estuvieran - sin embargo- dispuestos a renunciar a un instrumento tan importante de la política petrolera, esto fue en parte una expresión de cómo la industria del petróleo se había convertido en un factor de poder independiente en la sociedad noruega. Se trataba de un incremento de grado de los intereses petroleros que dirigía las políticas, en lugar de al revés. La impresión que se había creado también de que todos los principales desafíos vinculados a la actividad petrolera habían sido dominado en el sector noruego. Dado que el sector de Noruega se terminó más pronto que tarde, ¿por qué no invertir en la expansión internacional? Uno de los argumentos que se utilizan habitualmente era que Statoil internacional proporcionaría

⁷² St. prp. [Bill] no. 36 (2000 – 2001) *Eierskap i Statoil og fremtidig forvaltning av SDØE*. [La propiedad de Statoil y la futura gestión de SDFI.] Appendix 1, “Statoil-styrets rapport av 13. August 1999”.

contratistas noruegos en el extranjero con dicha empresa. En el curso de los años 2000, sin embargo, se hizo más claro y más claro que la despolitización de Statoil, creó una serie de dilemas morales y prácticos para la política petrolera noruega. Las partes de Statoil fueron apreciadas inicialmente con referencia a la expectativa de retorno de las grandes reservas de la empresa en Noruega. Estos eran en gran medida hallazgos y las partes de propiedad a las cuales Statoil había ganado el acceso como una compañía petrolera protegida noruega estatal. Cuando Statoil, en los años que siguieron, fue capaz de demostrar que sus beneficios en relación con el capital invertido se encontraban en la misma liga que las compañías petroleras internacionales más importantes y más lejos de la media de otras industrias noruegas, esto fue en gran parte una cuestión de renta económica de Noruega. El criterio principal de la bolsa internacional para empresas petroleras en este punto era la proporción de reemplazo de la reserva supuesta. Como la expresión sugiere, esto es la pregunta de si una empresa petrolera ha ganado el acceso tanto por vía de nuevas reservas como las que produjo en el curso del año. Dado que la producción en el sector noruego alcanzó su pico en 2001, y Statoil había comenzado con una posición tan central aquí, no sería capaz de mantener un nivel de rentabilidad sin establecer situaciones similares en el extranjero. Para mantener sus ganancias, entonces, la empresa necesita no sólo crear nuevos proyectos en el extranjero. También tenía que encontrar las reservas cuya rentabilidad fuese comparable a los que la compañía había sido capaz de reunir en su época como una empresa protegida en el sector noruego.

En su afán por crear las mejores condiciones posibles para la compañía más grande de Noruega, los líderes políticos no veían aquí la ironía de la historia: la empresa que había sido creada para asegurar que la mayor parte de la renta petrolera fuese a la sociedad noruega, iba ahora a buscar el acceso no sólo a los beneficios normales, sino a la renta petrolera de las reservas de otros países. Como otras grandes empresas petroleras, Statoil estableció una renta interna secreto. En la impaciencia para internacionalizar esto apenas fue seguido coherentemente. Pero la idea era que los proyectos que no produjeron un beneficio de más del 20 % deberían ser abandonados, porque ellos rebajaron los retornos medios medias de la empresa.

La Dirección de Petróleo, que tenía la responsabilidad general de asegurar una alta tasa de extracción en el sector noruego, descubrió rápidamente que la nueva política de rentabilidad de Statoil podría causar problemas también en el sector noruego. Como resultado del intenso ritmo de extracción, que la propia Dirección General había dispuesto, la mayor parte de las reservas en el sector noruego se encontraban en campos pequeños y marginales. Por otra parte, muchos de los principales campos mayores de esa edad estaban entrando en una fase conocida como la cola de producción. Una fase de producción de cola puede durar por muchos años, pero la rentabilidad puede ser baja y por lo tanto vulnerable a los cambios en los precios del petróleo. Las grandes empresas, incluidas las de Statoil, querían concentrarse

en los campos en los que se dio la mayor rentabilidad. Hay varios ejemplos de campos siendo apagados a pesar de que podrían continuar produciendo beneficios⁷³.

Mosquitos petroleros y desregulación

Para la mayor parte del período de la posguerra, era habitual ver la industria petrolera como dividida entre un grupo de compañías petroleras principales (incluyendo a las siete hermanas supuestas) sobre un lado y del otro lado un grupo de las empresas de tamaño mediano que a menudo eran descritas como "independientes"⁷⁴. La expresión "independiente" significa que ellos no participaron en el cártel de la cooperación entre las empresas internacionales más importantes. En la década de 2000, a raíz de las grandes fusiones, un nuevo tipo de estructura emergió. Muchas empresas de tamaño mediano fueron tragadas como parte de la ola de fusiones. Frente a los mercados financieros mucho más agresivos, las grandes empresas se orientaron a proyectos que produjeran súper-ganancias. Esto dejó a un mercado que rápidamente se convirtió en un enjambre de empresas a menudo muy pequeña que se especializó en proyectos de exploración de alto riesgo.

Alto riesgo podría significar el riesgo político, como en el caso de la noruega DNO mini-empresa (Det Norske oljeselskap), que firmó un acuerdo con autoridades autónomas kurdas en Irak.

Esto fue cuando Irak estaba todavía ocupado, cuando la jurisdicción de las autoridades locales sobre el petróleo no se había aclarado y cuando el país todavía no tenía ley de petróleo. Esto podría significar riesgo ambiental, al igual que la mosca Chairn petrolera británica, que se inició la perforación en la costa oeste de Groenlandia en 2010, sin la preparación adecuada de los accidentes y sin sistema de regulación efectiva en su lugar. O podría significar campos en los que la probabilidad de encontrar era pequeña, como sucede cada vez más en el sector de Noruega. ¿Cómo podrían tener éxito los mosquitos, dado que ellos tenían un mínimo de conocimientos tecnológicos y una columna vertebral financiera muy débil? La respuesta es sólo en parte ser encontrado en el espacio creado por las grandes empresas cuando se evita este tipo de proyectos. Los mosquitos petroleros sobrevivieron ante todo, porque ellos fueron favorecidos por los objetos de especulación. Incluso si la probabilidad que un mosquito petrolero encontrara petróleo era muy inferior a lo que las grandes empresas harían, el crecimiento en valores podría ser mucho más grande si un mosquito hiciera un hallazgo significativo. En el período previo a la crisis financiera se produjo un caso tras otro de rumores sobre posibles descubrimientos

⁷³ Esso cesó la producción del campo de Odin en 1994, aun cuando hubiera reservas todavía considerables de gas que podría ser producido. En 2007, la compañía petrolera el Talismán asumió Yme de Statoil después Statoil la producción fue cerrada allí.

⁷⁴ Anthony Sampson, *The Seven Sisters*, London 1975. Daniel Yergin, *The Prize, The Epic Quest for Oil, Money and Power*. New York 1991.

de bloques donde los mosquitos tenían participación. Estos son a menudo falsos rumores, y algo de dinero fue hecho por venta antes de que la realidad se diera a conocer.

Pero los mosquitos del petróleo no hubieran alcanzado una posición tan central en Noruega a principios de 2000, si no hubieran sido aceptados como actores por las autoridades petroleras. Una serie de cambios claves del sistema de concesiones creó la apertura que ellos necesitaron. Después de la privatización de Statoil, la Dirección de petróleo creó una regulación, políticamente limpiada por el Ministerio de Petróleo y Energía, que permitió a compañías petroleras en el sector noruego vender partes ya asignadas en bloques más o menos libremente. Esta apertura afectaba no sólo las compañías petroleras establecidas. La Dirección de petróleo continuó con un proceso donde las nuevas empresas fueron "preseleccionadas" para poseer y vender acciones en el sector noruego. Al mismo tiempo, la dirección aceptó que un poco más pequeña, pero de constante crecimiento del grupo de empresas sería reconocido o "calificado" como operadores. Desde el año 2000, 50 nuevas pequeñas empresas fueron permitidas, aproximadamente 30 de éstas como operadores. Prohibieron casinos en Noruega, pero este sistema creó un club especial donde una pequeña élite podría jugar entre ellos, con dos clases de socios - aquellos aprobado como operadores y el resto.

La Autoridad de Seguridad Petrolera (Petil), que fue separado de la Dirección de Petróleo en 2005, conservó el derecho de bloquear "la calificación" de nuevas empresas sobre tierras de seguridad. Sin embargo, Petil estaba bajo la presión de aquellas partes de las autoridades petroleras que esperaron que la alta buena voluntad de los mosquitos de tomar riesgos contribuyera a la prevención de una gran caída de la producción total noruega. Muchas de las empresas que fueron aceptadas así tenían pequeños conocimientos. No era raro para las empresas vender sus licencias de prospección inmediatamente antes del principio de perforación. Aquellas empresas que quedaron involucradas hasta el proceso de perforación fueron contratadas en su mayoría por los contratistas de la obra. Sin embargo, las empresas cada vez más pequeñas tuvieron acceso a las rondas de concesión ordinaria.

El punto de entrada más importante para muchos, sin embargo, fue una nueva y mucho más frecuentemente utilizada regulación para la asignación de áreas "maduras", establecida en 2003 (premios en zonas preestablecidas (AFA)). En este caso, el tratamiento burocrático y político de los usos era mucho menos minucioso. Esto significa, entre otras cosas, que dieron menos peso a las evaluaciones ambientales. En muchos casos la Dirección de Petróleo falló en tomar objeciones del Instituto de Investigación Marítima en la consideración⁷⁵. En septiembre de 2010, un comité designado por el Estado

⁷⁵ Institute of Maritime Research, *Vurdering og redgivning av forslag om blokker til utlysning i 21. konsesjonsrunde* [Evaluation and recommendations on proposals for blocks to be advertised in the 21st round of concessions], 2008.

concluyó que esta gran apertura para pequeñas empresas especulativas había sido un error⁷⁶.

El desafío era cómo encontrar una alternativa adecuada. Cuando Statoil y Norsk Hydro anunciaron, justo antes de Navidad de 2006, que querían unirse, la concentración de los operadores se había vuelto aún más problemática. El nuevo StatoilHydro operaba más del 75% del petróleo producido en Noruega.

Los antecedentes de esta fusión eran los mismos que el de la privatización en 2001. Ni Statoil ni Norsk Hydro habían sido un éxito total en sus inversiones en el exterior. La distancia que los separaba de las empresas más grandes era todavía enorme.

Incluso si muchas personas en el liderazgo de la empresa lo quisieron, era políticamente problemático para Statoil combinarse con un actor principal extranjero. Juntos, el nuevo StatoilHydro tendría músculos más grandes (la renta petrolera del sector noruego) para permitirle ampliarse internacionalmente.

La empresa que surgió de la fusión era casi totalmente dominante en el sector noruego. A partir de 2009, StatoilHydro se hizo Statoil otra vez. En verano del 2010, la parte del estado era el 67 %. Los políticos que quisieron evaluaciones tecnológicas alternativas de nuevos proyectos principales de construcción ahora más podían aprovecharse de los conflictos entre Statoil y Hydro.

Dado que la gestión de la empresa estaba sujeta a los mercados de valores internacionales, la situación no era tan diferente de cómo los asuntos habían estado cuando Noruega estaba a merced de los conocimientos técnicos de las compañías petroleras internacionales.

Statoil estaba, por supuesto, todavía bajo la influencia de su historia anterior, pero el último de la generación de ingenieros que había construido la industria bajo la dirección de Arve Johnsen desapareció en un proceso de racionalización en el marco de la fusión. Se les pagaba bien. Más de 2000 personas experimentadas tomaron paracaídas de oro, costándole a la compañía 8,4 billones de coronas en 2010⁷⁷. El punto no era simplemente reducir el número de funcionarios, sino demostrarle al mercado que la compañía había creado una nueva cultura.

No era, sin embargo, demasiado nuevo. Después de la alianza 1990 con BP, la organización de Statoil había sido entrenada por los mismos consultores y estructurada por la misma clase de sistemas de dirección que cualquier otra compañía petrolera multinacional.

⁷⁶ Ministry of Oil and Energy, *Økt utvinning på norsk kontinentalsokkel. En rapport fra utvinningsutvalget* [Increased extraction from the Norwegian continental shelf. A report from the extraction committee]. September 2010.

⁷⁷ *Dagens Næringsliv*, November 19 2009.

Observaciones finales

En 2010, la experiencia noruega de petróleo aparece como un éxito total, en el sentido de que muchas de las intenciones iniciales fueron exitosas.

A través de Statoil, la propiedad estratégica estatal, una institución profesional fuerte como la Dirección de Petróleo y encima de todo por el desarrollo continuo de conocimientos tecnológicos, Noruega ha logrado asegurar que la mayor parte de la renta económica petrolera ha pasado al estado, y por tanto a la sociedad.

Aunque en décadas recientes Noruega haya seguido acontecimientos en muchos otros países, y las diferencias de ingreso entre una élite rica y la mayoría de la población han crecido, el corazón del modelo de estado de bienestar noruego está todavía intacto. Una parte significativa de la fortuna del petróleo está dirigida a expandirlo y mejorarlo.

Cuando el ingreso del petróleo excedió lo que se necesitaba para reforzar el modelo de estado de bienestar noruego, el resto fue colocado en un fondo para el futuro empleo. De este modo Noruega evitó ser golpeada por la forma más extrema de la maldición del petróleo

La industria petrolera internacional llegó a Noruega con una práctica que rechazaba los sindicatos. Pero las empresas que permanecieron en Noruega, una vez que las empresas noruegas habían asegurado un lugar, fueron forzadas a aceptar los derechos fundamentales de los trabajadores. La colaboración tripartita fue establecida, con las empresas, el estado y sindicatos negociando acuerdos en asuntos centrales.

La industria petrolera internacional prefiere auto-regularse. Aún incluso si Noruega ha tenido sus accidentes y emisiones ambientales, ha sido desarrollado un sistema de regulación avanzado que de forma demostrable ha reducido el riesgo de manejar instalaciones avanzadas de petróleo en el mar.

Sin embargo, el juicio final sobre la experiencia noruega pertenece al futuro. Como un pequeño país sobre la periferia de Europa, qué pasa ahora dependerá de acontecimientos en el resto del mundo tal como en el pasado. El desafío principal es cuán lejos llegará Noruega para realizar la transición que vendrá cuando la producción petrolífera en el sector noruego se acerca a su final. Como hemos visto, hay signos de que la industria petrolera ha desarrollado una dinámica propia, que hará esta transición más difícil. Una expresión que cuenta de este hecho es que mientras los países del Mar del Norte como Dinamarca, Alemania y Gran Bretaña han desarrollado una industria eólica significativa sostenible en el exterior, no hay ninguna inversión comparable en Noruega - a pesar del hecho que las condiciones naturales son mejor en Noruega.

Si en 2010, Noruega no tiene más cualquier empresa que puede actuar como un instrumento para manejar todos los desafíos en una fase marcada por la producción de pequeños campos y de campos grandes en su fase de producción de cola, esta situación

también expresa un período largo en el cual esto ha sido la propia dinámica de la industria, y no la dirección basada en objetivos generales socioeconómicos, que han determinado la dirección de desarrollo.

Con el estancamiento de la producción de gas y un rápido descenso de la producción de petróleo, las áreas donde Noruega ha tenido éxito serán sometidas a más presión. Con cada vez más campos buscando llegar a los márgenes de rentabilidad, la industria se verá tentada a hacer ahorros por el debilitamiento de un régimen de seguridad relativamente sólido, la planificación de las emergencias de contaminación y los derechos de los trabajadores petroleros.

La presión de la industria petrolera noruega para tener permitido el acceso a las islas Lofoten y Vesterålen, son una expresión del hecho que nos hemos movido en un período donde se está dispuesto a tomar riesgos mayores. No solamente esto es único, el área naturalmente hermosa y ecológicamente vulnerable costera, pero la región en cuestión es el lugar donde los peces desovan para un grupo principal de bacalao noruego. Esto es un recurso renovable que ha proporcionado el ingreso a Noruega durante más de mil años.

Sin embargo, la propuesta de exploración petrolera en las islas Lofoten y Vesterålen ha movilizado al mismo tiempo la resistencia popular considerable. Incluso si la industria del petróleo se ha convertido en un poderoso grupo de interés, el resultado de este conflicto no es una dada. La lucha por y en contra de la prospección de petróleo se ha convertido en uno de los temas más conflictivos en la sociedad noruega.

Si una lección central debe ser destacada de la experiencia petrolera noruega, esta debe ser la presencia y la importancia de conflictos entre actores petroleros y la sociedad, y la importancia de la determinación de la sociedad de asegurar su propio poder y posición vis-à-vis las empresas grandes.

No existe ninguna experiencia petrolera simple noruega. La experiencia noruega petrolera ha ocurrido por el constante conflicto entre grupos de interés. Las experiencias noruegas del petróleo, por lo tanto, son el producto de una democracia activa - una democracia que no sólo se ha expresado por la representación formal parlamentaria, pero igualmente a través de una movilización popular directa.

Por lo tanto, cuanto mayor sea el grado de apertura y la supervisión general de las prioridades políticas populares y decisivas las opciones tecnológicas, el mejoramiento de una sociedad será capaz de gestionar un recurso energético estratégico de una manera que beneficie a la sociedad en su conjunto.