

ABRIL 11, 2002  
COMO LO RECUERDO  
Luis A. Pacheco

" "La vida no es la que uno vivió, sino la que uno recuerda y cómo la recuerda para contarla". Gabriel García Márquez

Desde que los eventos de Abril 11 ocurrieron, he hecho un esfuerzo consciente por hablar poco y escribir menos sobre el tema. Son muchas las razones para esta actitud, la principal de las cuales es una sensación ineludible de que durante esos días ocurrieron más cosas tras bastidores que a la vista, y que por lo tanto es imposible hacerle justicia a la "verdad" con una historia incompleta. ¿Qué entonces es lo que ha cambiado que me convoca hoy a escarbar en mi memoria y vaciar los recuerdos en estos apuntes?

Por un lado, el tiempo transcurre a una velocidad aterradora, ya son siete años, y los recuerdos se empiezan a diluir, las imágenes se empiezan a desvanecer cómo si de fotos viejas se tratara y parece que es tiempo de resguardar las memorias en algo menos perecedero que mi cerebro. Por otro lado, y quizás lo más importante es que en algún momento mis hijas querrán saber porque su vida y la de su madre se trastocó, y es mi responsabilidad tratar de explicar los tiempos que nos tocó vivir, no porque para su futuro nuestro presente sean relevante, pero si, al menos, para explicarles porque su padre se vio obligado a verlas crecer y convertirse en mujeres desde lejos.

En menor cuantía, también es importante empezar a dejar alguna versión diferente a la "verdad oficial", que el gobierno con todo su poder ha hecho cotidiana, tanto así que hasta la oposición política la repite mecánicamente en su creencia de que hacerlo les da credenciales de aceptabilidad política aun a costa de la verdad.

Debo advertirle al lector que, por necesidad, este es un esbozo muy personal y totalmente sesgado. Aquí no encontrarán explicaciones sobre grandes conspiraciones, ni se revelaran los oscuros secretos sobre las componendas entre los factores de poder civil y militar para enderezar el entuerto que ya entonces se avizoraba sería la administración de Hugo Chávez. Eso se lo dejo a los historiadores. Parafraseando a Pocaterra, estas son apenas las memorias de un petrolero de la decadencia.

Esta historia está contada entonces desde la perspectiva de lo ocurrido en PDVSA en esa época, no solo porque es lo que mejor conozco, sino por el papel crucial que esta institución y sus trabajadores tuvieron en el proceso que culminó a la renuncia del Presidente Chávez en Abril del 2002, y su secuela el Paro Cívico de Diciembre de ese

mismo año. Este último evento no lo mencionaré aquí, ya que formará parte de otra entrega, si es que mi entusiasmo por el tema sobrevive.

La PDVSA que se asoma al año 2002, es una PDVSA debilitada gerencialmente y desdibujada organizacionalmente. El nombramiento de Gastón Parra y su nueva junta directiva en Febrero del 2002, es la cuarta reorganización que la administración del Presidente Chávez impone en la Petrolera en un período de menos de tres años. Entender los efectos de esto es crucial, si uno quiere empezar a comprender porque PDVSA y sus empleados terminan involucrados en los eventos de Abril 11.

Debo empezar entonces la historia en algún lugar. En 1999 el recién instalado presidente Chávez nombra a Roberto Mandini, un petrolero de vieja data y amplia experiencia, como presidente de la Petrolera. Este nombramiento llevó a pensar a la organización, y al país político, que habría continuidad en las políticas a pesar de las amenazas preelectorales de hacer cirugía mayor a la petrolera. Esto a pesar de la inclusión en su junta de activistas políticos y por primera vez militares activos.

Mandini, sin embargo, pronto uso la palestra pública para desdecir de sus predecesores y de sus políticas, con poca sensibilidad por el efecto en la moral de la organización. Estos intentos de congraciarse con el régimen pronto se empantanaron entrando en conflicto con el gobierno, y podemos asumir que finalmente cayó en cuenta de que había sido utilizado. Su renuncia fue casi predecible, y con ella se dio la de un grupo importante de los niveles directivos y gerenciales profesionales. El efecto de estas renunciaciones, sumadas a la estampida de profesionales que se había dado con la salida de Luis E. Giusti unos meses antes, debilitó de manera importante la estructura organizativa y el liderazgo natural dentro de PDVSA.

Habiéndose deshecho de Mandini, Chávez nombra en su lugar a Hector Ciavaldini, un oscuro ex-ingeniero de PDVSA, de escasa experiencia gerencial, pero parte central del grupo ideológico petrolero de Chávez durante su campaña electoral, y ya miembro de la junta directiva de Mandini. Con su nombramiento viene una nueva junta, y en ella se comienzan ya a perfilar nombramientos internos de claro tinte político, divorciados de lo que hasta entonces había sido una tradición de meritocracia interna.

La administración de Ciavaldini, aunque descolorida, fue funesta organizacionalmente, ya que entre otras cosas hizo “socialmente aceptable” lo que hasta entonces era tabú en los pasillos de PDVSA, la intromisión abierta de la política. Fomentó la formación de grupos “bolivarianos”; se iniciaron campañas discretas, pero efectivas, de desprestigio interno y persecución contra aquellos identificados como no afines al régimen o afectos a la figura de Luis E. Giusti, quien así pasó a ser símbolo del pasado a ser desalojado. Se iniciaron “investigaciones” internas, preámbulo de los juicios que hoy se llevan a cabo contra opositores. EL Pent House de PDVSA en la Campaña se convirtió en guarida de antiguos

guerrilleros, reales y de cafetín. Eran los días del llamado Grupo Garibaldi, a quien se le atribuía influencia desmedida sobre el pensamiento de un presidente que se percibía como de poca profundidad ideológica.

A mediados del año 2000, Ciavaldini es removido de su puesto a consecuencia, entre otras muchas ineficiencias, de su fracaso en el intento por sustituir los sindicatos petroleros tradicionales por grupos bolivarianos durante las negociaciones del contrato colectivo petrolero lo que conllevó a una humillante derrota política frente al viejo líder petrolero, Carlos Ortega. En Octubre de ese mismo año, el Gral. (Ej.) Guaicaipuro Lameda Montero es nombrado como el nuevo presidente de PDVSA y con su nombramiento, nuevos miembros de junta y nuevas deserciones de personal.

El General Lameda venía con la reputación de ser un hombre estudioso y brillante académicamente, aunque su carrera había sido poco menos que ortodoxa dada su tendencia a decir lo que pensaba en los momentos y lugares menos oportunos. Con ninguna experiencia petrolera, pero con un entendimiento intuitivo de que es lo que hace funcionar a las organizaciones, Lameda dedica la mayor parte de su administración a recuperar la moral de la organización, y a recomponer lo que entendía, en su mente militar, como la pérdida de identificación de los empleados con la misión de la empresa dada la politización reciente<sup>1</sup>, y la inmensa pérdida de personal calificado en tan poco espacio de tiempo. Gana muchos adeptos y sin duda nuevos enemigos

La llegada de Lameda, en su condición de militar activo, de hecho mucho se le criticó su continuo uso del uniforme dentro de la empresa, y su actuación profesional, llevó a la organización a pensar que Chávez había recapacitado y que PDVSA retomaría su rumbo como la empresa de alto desempeño que todos aspirábamos. Esto no fue sino un espejismo que poco duró. Los conflictos con el Ministerio de Energía y Minas (MEM), siempre una relación tormentosa, arreciaron. Ya no solo acerca del manejo del negocio, sino cada vez más sobre el divorcio de visiones entre dos instituciones que se suponía concertaran sobre el destino de la industria. Los unos por un lado con una agenda política, los otros en su terquedad secular de comportarse como una compañía petrolera apolítica.

En retrospectiva, Lameda, predeciblemente dado su historial de individualismo, no cumplió con las expectativas de Chávez de “meter en cintura” a la petrolera. Muy por el contrario, empezó a ser visto como un rehén ideológico de la meritocracia de PDVSA, aunque puedo confirmar que nunca lo fue. Finalmente, en Diciembre del 2001, por razones que aún no tengo muy claras, pero que me atrevería a adivinar en algún otro momento, Lameda renuncia, de manera sorpresiva, que no inesperada dada su tormentosa relación con El Ministro Silva Calderón. Esta renuncia se hace efectiva en a principios del 2002, en medio

---

<sup>1</sup> Durante este tiempo yo fungí como Director Ejecutivo de Planificación y como Jefe de la Oficina de la Presidencia, sirviendo de vínculo entre el General y el mundo petrolero.

de un circo mediático. La empatía que Lameda había logrado con la masa petrolera, provoca que parte importante de esa gente se sienta desprotegida con su salida.

Claro está, si el lector me ha acompañado hasta aquí se podría preguntar porque toda esta narrativa es relevante a los hechos de Abril, en particular dada la tradición de abulia, por no decir indiferencia política de la Institución y sus empleados. De hecho, que yo recuerde, solo dos casos públicos de disenso habían ocurrido en el cuarto de siglo de existencia de la petrolera: Gustavo Coronel sobre un tema de políticas de mudanzas de sedes, y Carlos E. Castillo sobre el nombramiento de Andres Sosa Pietri como presidente de PDVSA. Ambos dos terminaron sus carreras saliendo por la puerta de atrás sin apoyo visible de sus colegas.

Parte de la respuesta a esta interrogante, si es que existe alguna, reside por una parte en la muerte por goteo de la cultura organizacional ya descrita, y por la otra en que las nuevas generaciones de petroleros, nacidos de otras circunstancias, sin memoria de las transnacionales, estaban menos dispuestas a acatar sin chistar el aguacero que se les avecinaba. Pero más importante aún que esto, es el casi imperceptible desarrollo de una nueva dinámica, que conducía a PDVSA, cómo al resto del país, a dividirse en dos grupos antagónicos. Los unos que se consideraban los merecedores herederos de la meritocracia, y los otros que por su parte se consideraban como las injustas víctimas de esa misma meritocracia, y por tanto resentidos con el sistema. La falta de percepción de la existencia de esta falla tectónica por la dirigencia petrolera disparará el terremoto que destruiría la institución a finales del 2002

El reloj así ha dado una vuelta completa. Nos encontramos de nuevo en Febrero del 2002. Con el nombramiento de un nuevo presidente de PDVSA y la expectativa dentro de PDVSA de un nuevo remesón organizacional. Gastón Parra (fallecido a finales del 2008) de profesión economista, profesor universitario, adusto, inflexible en sus ideas, crítico secular de la industria petrolera y con ninguna experiencia gerencial, es la persona escogida por Chávez para tomar las riendas de la petrolera. Con él su grupo político de siempre. Carlos Mendoza Potella, Quiros, todos izquierdistas de claustro, y enemigos jurados de PDVSA y de lo que calificaban como su política desnacionalizadora, refiriéndose a la Apertura Petrolera

El presidente Chávez en posteriores intervenciones ha dicho que el nombramiento de Parra y de su equipo fue una provocación premeditada. Yo francamente no compro esa historia, que de ser verdad sería de por sí una razón más para la condena histórica del presidente y sus seguidores dentro de la institución. Gastón Parra era, en mi opinión, el único peón disponible en un momento de crisis, en un ajedrez presidencial de solo peones.

Empiezan a circular rumores de que aparte de los ya esperados, y a regañadientes siempre aceptados, nombramientos políticos en la junta, los directores internos (tradicionalmente profesionales petroleros del más alto rango) serían nombrados en base a sus simpatías con

el presidente, y no a sus méritos profesionales. Se circulan nombres, los que se oyen son precisamente aquellos que habían saltado a la prominencia como activistas políticos internos bajo la protección de Ciavaldini, y la posterior condescendencia de Lameda en aras de la paz organizacional interna: Riera, Rodríguez, Marín, entre otros nombres.

Es entonces cuando ocurre la primera intervención pública de Gastón Parra en el escenario de la Asamblea Nacional, en sustitución de última hora del recién “renunciado” Lameda, en el contexto de una interpelación a los ministros de la economía sobre la situación del país. Parra no decepciona a los parlamentarios de la tribuna del gobierno, y lanza un ataque desencajado, vitriólico y extemporáneo en contra de PDVSA, su administración y sus empleados. Todo esto frente a las cámaras de televisión y con cobertura nacional. Simplemente no lo podíamos creer.

La reacción de los empleados de PDVSA no se hizo esperar. Se empiezan a organizar asambleas internas en protesta a la actitud de Parra y de lo que ya presentían como el fin de PDVSA como estructura apolítica. Estos eventos, nunca antes vistos, tienen lugar en todos lados de la organización, en todo el país, aunque por razones obvias Caracas es el centro de actividad y sobretodo PDVSA Gas e INTEVEP, que ya habían sido sitio de conflicto en los previos meses, cuando el gobierno trató de separarlos de PDVSA y adscribirlos a ministerios.

Grupos pequeños de directivos se comienzan a reunir a analizar la situación que empieza a desarrollarse con dinámica propia, con un obvio potencial destructor sobre la institución. Un grupo en el que participo, y cuyos otros integrantes en respeto a su intimidad no mencionaré, discute la necesidad imperiosa de disuadir el gobierno de hacer los nombramientos que se rumoraban. Llegamos a la conclusión de que hay que tomar dos vías para ello. Por un lado, conversar con aquellos que eran los visibles candidatos a la Junta Directiva, para hacerles ver la inconveniencia de su nombramiento (ingenuo en retrospectiva, como muchas de las acciones que describiré a continuación), y por otro tratar de hacerle entender a Parra el camino minado sobre el que estábamos caminando para que el disuadiera al gobierno (poco sabíamos de su poco peso en las decisiones) de su dirección. Una tercera vía es considerada como último recurso, la necesidad de asumir una posición pública como grupo directivo, para advertir al país de los peligros que se corrían con la politización de PDVSA. Se encomienda la composición de un borrador de comunicado para su uso eventual.

Cómo era de esperarse, las negociaciones internas caen en oídos sordos, tanto los de Parra, como de los otros, y se activa la tercera opción: la posición pública. Esto, si he podido explicar con alguna claridad la tradición institucional, implicaba convencer a un grupo de más de treinta gerentes del más alto nivel de abandonar aquello de que siempre se habían sentido orgullosos, su neutralidad política, y suscribir un documento público en abierta

contradicción con el gobierno, en la esperanza de que el escándalo público haría cambiar de opinión al presidente Chávez y sus asesores.

Hoy es difícil de entender tanta ingenuidad, pero en aquel momento se pensaba que Chávez era cautivo de extremistas, pero que él simplemente no lo era, y que no estaría dispuesto a poner en peligro la “gallina de los huevos de oro” en aras de unos nombramientos caprichosos e inconvenientes.

Hacia finales de febrero se realiza entonces, en la sala de fiestas de un edificio de apartamentos del este de Caracas, una reunión de un nutrido grupo de gerentes del más alto nivel de la empresa. Todos veteranos de mil batallas en los pozos petroleros y refinerías del país, pero en su gran mayoría novatos en esto de la política, ya que pocos habían tenido la oportunidad de interactuar con ese mundo, dada la dinámica de alta rotación que ya he descrito. Esta falta de experiencia es un factor que no puede subestimarse en la historia subsiguiente. La discusión fue acalorada y ruidosa, conscientes todos sin embargo de que la situación era delicada para el futuro de la industria.

Por un lado, había aquellos que sostenían que lo mejor era mantener la neutralidad tradicional, y no inmiscuirnos en lo que claramente era una decisión, por inconveniente que pareciese, que era potestad legal del presidente. La otra posición era que teníamos descargar nuestra responsabilidad con la institución, su historia y su futuro. El argumento que más peso empezó a tomar durante la discusión era que nuestra gente ya había tomado el camino del activismo, y que si no establecíamos una posición ante los eventos que se avecinaban, perderíamos la autoridad formal sobre la organización, con la obvia consecuencia del desboque de una anarquía que destruiría la empresa.

Algunas veces las palabras pesan más que las acciones. Se hizo lectura del borrador de comunicado que se había preparado, y de alguna manera esta lectura coaguló las voluntades hacia tomar una posición pública. La evocación de los vituperios que Parra había emitido públicamente, y la larga lista de descalificaciones que habíamos sufrido durante los últimos tres años catalizan la decisión. No muy racional, lo acepto, pero así es como lo recuerdo. Después de una larga y bizantina discusión sobre si el comunicado debía ir firmado o anónimo, se decide firmarlo. Dos del grupo son comisionados para recorrer de un extremo a otro la ciudad hacia el diario el Nacional, de manera que el comunicado pueda ser publicado en la última edición. El tiempo corría, la historia no esperaríamos por nosotros. Debo hacer énfasis otra vez en que el objetivo primario del grupo era desactivar la situación, poniéndole presión pública al gobierno y recuperando la autoridad sobre los grupos de empleados. Poco que presentábamos las fuerzas que se estaban desencadenando.

El Comunicado, publicado en el cuerpo “E” de El Nacional, escondido entre los clasificados, causa un revuelo nacional. La reacción del país político es una de incredulidad, incluyendo la de nuestros mayores que la consideran inicialmente como un

exabrupto. El efecto en los empleados es exactamente el opuesto al deseado y lo toman como un apoyo implícito a sus acciones.

El gobierno anuncia los nombramientos, tal como habían sido rumorados. Parra nos había estado engañando todo este tiempo diciendo que estaba negociando con el ejecutivo una junta directiva más aceptable. Las decisiones ya habían sido tomadas. Chávez no era rehén de ningún grupo, estaba empeñado en un curso de colisión con la industria.

La situación se deteriora rápidamente. Las marchas de protesta de los empleados se multiplican, primero de forma disciplinada durante las horas de almuerzo en los estacionamientos de las diversas sedes corporación, por aquello de no usar indebidamente el tiempo de la compañía, y luego escalando hacia la calle. También proliferaron las ruedas de prensa y comunicados. Se comienza una rueda de reuniones con las fuerzas políticas, para explicar nuestro punto de vista. Está sobre el banquillo de los acusados no solo la industria actual sino sus actuaciones de los últimos 25 años. Los medios del gobierno, como lo harían otra vez en Diciembre de ese mismo año, le dan palestra a todo el que tenga algo malo que decir de la industria y sus empleados.

Los periodistas de la fuente nos observan boquiabiertos, al ver transformarse a los recatados ejecutivos petroleros en voceros respetuosos, pero en abierta contradicción, con el gobierno. Empiezan a emerger liderazgos naturales, ante la renuencia de la mayoría alta gerencia de involucrarse más allá de las palabras del comunicado inicial. Nombres en ese momento desconocidos para la opinión pública, pero que luego adquirirán notoriedad durante el Paro Cívico de final de año: Medina, Fernández, Quijano, Gomez, Paredes, Ramirez, entre otros.

En qué momento durante el mes de marzo/abril del 2002, que es cuando los sucesos que trato de narrar aquí se desarrollan, grupos civiles y militares de oposición identifican la situación cómo un vehículo para el asalto al poder, es algo que no me toca a mí decir por ignorancia, y ni siquiera es mi objetivo aquí. Con el beneficio del tiempo transcurrido, uno también puede intuir que el gobierno debe haber sabido lo que estaba ocurriendo, e instaló su propia conspiración. Lo que sí es cierto es que durante este tiempo los miembros de la junta directiva de Gastón Parra pasan a ser eunucos organizacionales, y en última instancia agentes provocadores. La compañía empieza a entrar en anarquía y las negociaciones de algunos miembros de la alta gerencia con el gobierno no rinden ningún fruto y los ánimos siguen caldeándose en los niveles medios.

El domingo 7 de Abril, mientras se realiza una marcha de empleados en la Av. Rio de Janeiro de las Mercedes, en horas de tarde, el presidente Chávez ejecuta su infame despido público de siete de los más públicos líderes medios de la petrolera usando un pito para declarar su expulsión. Este acto vil, evidencia de un profundo resentimiento que en el tiempo se ha transformado en su cotidiana forma de dirigirse al país, enardece a parte

importante de la sociedad civil, que pasa de su tradicional cuestionamiento de la clase petrolera, a aglutinarse en rechazo de las acciones del presidente y su cadre. Otros tantos ejecutivos petroleros, entre los que se encontraba quien escribe, son también retirados de la industria ese mismo día de manera oficiosa. El rumor que se distribuye es que a cada miembro de la nueva junta directiva se le dio el beneficio de proponer nombres para el escarmiento público. Se empieza a gestar un paro.

Días antes, Armando Izquierdo, Gerente de Asuntos Públicos y Oscar Murillo; consultor Jurídico, habían también sido sumariamente retirados por Parra bajo el pretexto de haber perdido la confianza en ellos. Es así como actos que supuestamente estaban diseñados para amedrentar, se convierten en combustible para el fuego de anarquía que ya se adueñaba de la industria petrolera y que amenazaba de extenderse al país.

Llega entonces el 11 de Abril y la marcha convocada por Fedecámaras (Pedro Carmona) y la CTV (Carlos Ortega) en apoyo a PDVSA y los despedidos. Extraña pareja de aliados políticos. Recuerdo que tuve que ser convencido de asistir a la marcha por mi esposa. Había ya perdido la carrera que tanto sacrificio había costado y no veía ningún valor a una marcha a través de la ciudad de Caracas. El día amaneció soleado. El punto de congregación era el Parque Cristal en la Av. Francisco de Miranda. Más allá de mi propia expectativa la aglomeración de gente se convirtió en multitud y luego en un río de gente interminable. A la cabeza de la marcha un gigantesco tricolor que nos tocó llevar a los petroleros despedidos, pero que al final tuvimos que compartir con el liderazgo de Fedecámaras y la CTV.

La marcha avanzó lentamente hacia Chuao, por la autopista. Cuando finalmente llegó al edificio de la antigua Maraven, pudimos darnos cuenta de la miles y miles de personas, que sin organización, sin preparación, habían tomado la bandera de PDVSA como suya, al menos por un día. Lo que ocurre después es bien sabido. La Marcha se desvía a Miraflores. Poco sospechábamos que se caminaba a una emboscada, aunque debía haberlo supuesto cuando un colega me dice que Parra y la Junta habían renunciado la noche anterior y el gobierno lo mantenía oculto, en lo que ahora sabemos era una perversidad fríamente calculada.

Ese día, murieron 19 personas asesinadas de ambos lados de la barda política, por pistoleros todavía no identificados en los alrededores de Miraflores. Lo que comenzó como una disputa meramente organizacional en la industria bandera del país, había escalado a un conflicto fratricida, dentro y fuera de PDVSA. El resto de la historia creemos saberlo. El presidente renuncia ese mismo día bajo presión militar, solo para regresar tres días después debido a la incompetencia de los mismos que habían logrado hacerlo renunciar al enfrentarlo con su fechoría.

El 12 de Mayo, regresamos a PDVSA. Parra y su grupo habían abandonado sus puestos la noche anterior. Antes que nada, esa mañana, en el estacionamiento del edificio de La Campiña se alzó la bandera y se cantó el Himno Nacional en honor a los asesinados del día anterior. Yo no pude sino llorar sin ningún pudor. Nada en mi mente valía el precio de esas vidas, perdidas sin razón, en medio de la locura de alguien que se imagina batallas épicas donde solo hay ambición de bandoleros. Nuestra ingenuidad política nos había convertido en piezas en un juego diabólico de poder del cual no conocíamos las reglas. Ya nunca seríamos los mismos.

El regreso de un Chávez muy debilitado y constricto, en la madrugada del 13 de Abril, permite creer, por unos días, que PDVSA y el país se pueden recuperar. Eso como hoy sabemos no ocurrirá, pero eso es otra historia.