

MEMORIAS DE UN PETROLERO



William Mirabal

MEMORIAS DE UN PETROLERO

William Mirabal



Memorias de un Petrolero

Memories of an Oil Worker

USA, Septiembre/September 10, 2026

© William Mirabal

Cómo citar / How to cite: Mirabal, W. (2026). *Memorias de un Petrolero*. High Rate Consulting.
<https://doi.org/10.38202/mempetrolero>

Thema Classification: DNBA, DNBB1.

Portada / Cover: Ronald Morillo.

Diseño / Graphic design: Equipo de diseño High Rate Consulting Co

Revisión de estilo / Style review: Carlos Scarabelli

ISNI High Rate Consulting: <https://isni.org/isni/0000000492376119>

e-ISBN: 978-1-969700-22-4

High Rate Consulting, Corp. Plano, TX. USA | Phone: +1 786 566 0795 | Email: wile@higrateco.com

ESTE LIBRO ESTÁ BASADO EN LAS EXPERIENCIAS, RECUERDOS Y REFLEXIONES PERSONALES DE SU AUTOR. LAS OPINIONES Y AFIRMACIONES AQUÍ EXPUESTAS SON DE SU EXCLUSIVA RESPONSABILIDAD Y NO REPRESENTAN NECESARIAMENTE LA POSICIÓN DE HIGH RATE CONSULTING, CUYA PARTICIPACIÓN SE LIMITA AL PROCESO EDITORIAL Y DE PUBLICACIÓN DE LA OBRA. THIS BOOK IS BASED ON THE AUTHOR'S PERSONAL EXPERIENCES, MEMORIES, AND REFLECTIONS. THE OPINIONS AND STATEMENTS EXPRESSED HEREIN ARE THE SOLE RESPONSIBILITY OF THE AUTHOR AND DO NOT NECESSARILY REPRESENT THE VIEWS OR POSITION OF HIGH RATE CONSULTING, WHOSE INVOLVEMENT IS LIMITED TO THE EDITORIAL AND PUBLICATION PROCESSES OF THIS WORK.



Autor/Author

Licenciado en Relaciones Industriales, con Maestría en Gerencia de Recursos Humanos y Doctorado en Ciencias Políticas. Profesional con dilatada experiencia en el campo de la Gerencia de Recursos Humanos en la Industria Petrolera Venezolana. Profesor titular en docencia universitaria (Maestrías y Doctorados) en el área de Recursos Humanos, Gerencia Empresarial y Ciencias Políticas. Investigador acreditado en programas de responsabilidad social. Conferencista y Columnista en temas de talento humano, valores sociales y desarrollo sostenible. Socio activo de la Asociación Inter nacional de Clubes de Leones. Autor del libro Reflexiones sobre Liderazgo Leonístico. Actualmente residenciado en Estados Unidos, desempeñándose como Consultor independiente en diferentes procesos de gerencia del talento humano.

Graduate in Industrial Relations, with a Master's degree in Business Management. Human Resources and Doctorate in Political Science. Professional with extensive experience in the field of Human Resources Management in the Venezuelan Oil Industry. Senior professor in university teaching (Masters and Doctorates) in the area of Human Resources, Business Management and Political Sciences. Accredited researcher in Corporate social responsibility. Lecturer and Columnist on human talent issues, social values and sustainable development. Active member of the Inter-Association National Lions Clubs. Author of book " Reflexiones sobre Liderazgo Leonístico".l Currently residing in the United States, acting as an independent consultant in different management processes of human talent.

Índice

Resumen Abstract	8
Introducción Introduction	9
Petróleo... De Los Sueños A La Realidad	11
La Ciudad Ojeda que conocí	16
Programa reducción costo barril	28
El cierre (phase out) del campo de tucupita	31
Las escuelas	35
La dirigencia sindical	39
La integración del instituto privado morichal	47
Paraguaná. Entre medanos y mecurrios	51
Morichal	58
Caracas. Laborando en la capital	66
Administración operativa por regiones y Racionalización de flota propia de mercadeo nacional	75
Algunas vivencias de maturín	78
Paros laborales y huelgas petroleras	84
Paros en el seno de la industria	89
La fuerza femenina como agente de cambio	93
Los “Sargentos de RRII” y el liderazgo laboral de la industria	97
Reforzamiento laboral	100
El proceso de negociación de las convenciones colectivas	106
Las alternancias del proceso	110
La integración en la industria (la necesidad del cambio y el choque de culturas)	116
La industria y la comunidad (relaciones tormentosas)	124

Resumen

En este libro el autor comparte un conjunto de pequeñas historias y anécdotas sobre algunas de sus vivencias personales y laborales como empleado de la compañía venezolana Petróleos de Venezuela (PDVSA), la cual en una época formaba parte de las más importantes corporaciones petroleras a nivel internacional. A través de una serie de relatos cortos no exentos de amenidad, podemos apreciar varios de los elementos de la cultura de una empresa que hizo de la meritocracia, el trabajo en equipo y el compromiso por la excelencia responsable, la esencia de su fortaleza como organización exitosa, situación que cambió drásticamente cuando la voracidad financiera, el control político hegemónico y la ambición desmesurada de un régimen autoritario, ocasiono su declive operacional y administrativo. Mas allá de reminiscencias del pasado, a lo largo de la obra se visualiza el optimismo y orgullo de los trabajadores petroleros venezolanos, al igual que es posible inferir de su lectura, un remozado aire de optimismo resiliente por el advenimiento de un futuro mejor para el país.

Palabras Clave: Petróleo, Cultura, Experiencias Personales, Anécdotas

Summary

In this book, the author shares a collection of short stories and anecdotes about some of his personal and professional experiences as an employee of the Venezuelan company Petróleos de Venezuela (PDVSA), which was once one of the most important oil corporations in the world. Through a series of entertaining short stories, we can appreciate several elements of the corporate culture of a company that made meritocracy, teamwork, and a commitment to responsible excellence the essence of its strength as a successful organization—a situation that changed drastically when financial greed, hegemonic political control, and the excessive ambition of an authoritarian regime led to its operational and administrative decline. Beyond reminiscences of the past, the book conveys the optimism and pride of Venezuelan oil workers, and as one can infer from reading it, a renewed sense of resilient optimism for the advent of a better future for the country.

Key Words: Oil, Culture, personal experiences and anecdotes

Agradecimientos

A Dios por proporcionarme la fortaleza de ánimo para emprender nuevos caminos sin el temor de extravíos paralizantes.

A mi querida esposa Yolanda y mis hijos William, Willmer y Willfredo por su apoyo, paciencia, tolerancia y profundo amor, que ha impulsado el entusiasmo, resiliencia y alegría en cada día de mi vida.

A todos los compañeros(as) con los cuales compartí apasionantes retos, esperanzas ilusionantes y realidades enriquecedoras en diferentes escenarios de nuestra industria petrolera.

Al equipo de High Rate Consulting liderado por la Dra. Wileidys Artigas por el respaldo y apoyo técnico para la realización de este libro.

Dedicatoria

A quien fue un hombre íntegro, de cuyas enseñanzas guardo en el arcón de mis memorias imborrables recuerdos; poseedor de acrisolados valores, trabajador de los buenos y por encima de todo, un ser humano autentico, solidario, amigo leal y orgulloso petrolero: Hugo Perozo “El popular cabito” ...mi suegro...

A la memoria de aquellos que fueron mis grandes maestros y ductores en la industria petrolera, ejemplos de excelencia, responsabilidad y comportamiento ético.

Petróleo... De Los Sueños A La Realidad

Recuerdo la primera visita que en 1968 –como parte de un grupo de alumnos de bachillerato del liceo Andrés Bello– realicé a la sede de la Creole Petroleum Corporation, ubicada en Los Chaguaramos, urbanización al centro oeste de Caracas. Me impactó el señorío de sus instalaciones, el orden y la limpieza reinantes, la cuidada estandarización de la vestimenta de sus empleados, que, si bien no estaban uniformados, mantenían un estilo clásico que permitía identificarlos como integrantes de la empresa, más allá de su distintivo o emblema oficial. Admiré lo reluciente de sus pisos de linóleo a la entrada, el aroma de la madera recién pulida del mobiliario, la fragancia de las plantas naturales que se encontraban discretamente diseminadas por sus pasillos, y la fluidez en el movimiento incesante del ir y venir del personal; igualmente aprecié el tono discreto de las conversaciones, cual suave murmullo, sin la altisonancia y la abundante parafernalia típicas de los recintos de la Administración pública, e incluso de muchas oficinas del sector privado. Realmente me llamó la atención el ambiente de la vetusta sede de la transnacional y así lo comenté a algunos de mis compañeros de estudio.

Años después, en 1977, regresé a esas instalaciones, ahora identificadas con el nombre de Lagoven S.A., empresa que había heredado las operaciones de la Creole. La atmósfera de las oficinas para ese momento mantenía muchas de las características que recordaba de mi primera visita, aunque también percibí algunos cambios derivados de la nacionalización de la industria petrolera acaecida recientemente: la gran mayoría de los avisos e informaciones en las carteleras estaban en idioma español, los nombres de sus directivos y de la alta gerencia identificaban a empleados venezolanos y, en general, se podía apreciar menos formalidad en el ambiente, aunque continuaba transmitiendo la imagen de una organización seria, ordenada y cuidadosa en su gestión.

Durante mi primera adolescencia, el conocimiento que disponía del negocio petrolero venezolano era muy incipiente y general. Básicamente, mi información se limitaba a notas y reseñas encontradas en los medios de comunicación, fundamentalmente la prensa escrita: periódicos como El Universal y El Nacional constituyeron mi principal fuente de información petrolera durante los últimos años de la actividad de las empresas transnacionales. Posteriormente al acto nacionalizador, empecé a familiarizarme con la difusión de datos sobre las actividades de pro-

ducción y refinación, así como sobre los principales campos y áreas petroleras, familiarizándome con los nombres de empresas como la Creole Petroleum Corporation, Shell, Mene Grande Oil Company, Texas, Chevron y Mobil, que junto con otras compañías extranjeras conformaban gran parte del escenario del mundo petrolero del país.

También acuden a mi memoria algunas referencias sobre la Compañía Mito Juan, iniciativa privada de varios empresarios venezolanos que, como bien lo indicaba con orgullo su presidente de entonces, el ingeniero Humberto Peñaloza, era la propulsora de la “venezolanización” progresiva del petróleo. Por otra parte, alcancé a obtener informaciones valiosas en revistas de las propias empresas operadoras y en publicaciones y reportes del Ministerio de Minas e Hidrocarburos, donde conocí algunas experiencias de la Corporación Venezolana del Petróleo, único ente estatal dedicado a la actividad petrolera en el país.

La industria, durante finales de la década de los 60 y comienzos de la de los 70, se había constituido en un tema muy presente en el acontecer político del país, primeramente con la amplia difusión de la Ley de Reversión Petrolera de 1971 y con posterioridad con la gran polémica que se presentó ante la posibilidad cierta de adelantar la fecha en que se podían revertir a la nación los activos de las transnacionales, prevista para 1983.

Posteriormente, al colocarse en la mesa de la discusión nacional el tema de la nacionalización, se incrementó la difusión de diferentes apreciaciones, opiniones, juicios, análisis y comentarios de toda índole referidos al escenario petrolero. Innumerables entrevistas a economistas, geólogos y diversos exponentes del sector; múltiples programas de opinión, diversidad de intervenciones de líderes políticos, muchos con supina ignorancia del funcionamiento del negocio petrolero, pero atizando la controversia mediante la discusión pública sobre la conveniencia de acelerar la nacionalización; también las academias y las universidades realizaron numerosos foros y mesas de análisis al respecto; los gremios y el movimiento sindical igualmente opinaron con gran vehemencia y pasión sobre el tema; expertos del campo del derecho analizaron la complejidad de los aspectos jurídicos sobre la forma y el fondo de los instrumentos legales que reglamentarían el acto nacionalizador; incluso un grupo de gerentes profesionales y técnicos petroleros integrados en la Agrupación de Orientación Petrolera (AGROPET) formularon interesantes opiniones y recomendaciones, alertando sobre la no partidización de la futura empresa nacional.

La discusión alcanzó su grado más elevado al tratarse el punto que permitía el establecimiento de convenios de servicio con las empresas transnacionales (el famoso artículo 5 de la Ley de Nacionalización), motivando una prolífica controversia que se mantuvo durante muchos meses hasta el mismo momento de la creación de Petróleos de Venezuela y la firma de la Ley de Nacionalización en agosto de 1975 por parte del presidente de la República, Carlos Andrés Pérez; este proceso culminó con la conformación de las empresas filiales herederas de los activos y operaciones de las corporaciones extranjeras que manejaban el negocio de la exploración, extracción, producción, manufactura y comercialización del crudo. El 1 de enero de 1976, en ceremonia realizada en el pozo Zumaque 1, ubicado en Mene Grande, estado Zulia, se formalizó el inicio de las operaciones petroleras bajo la nueva organización de PDVSA y sus empresas filiales.

En esa época, muy imbuido del entusiasmo juvenil de la atmósfera nacionalista, participé en diversas marchas para celebrar la nacionalización, identificándome con quienes no estaban de acuerdo con el artículo 5. Todavía al recordarme de esos momentos me sonrojo de mi propia candidez, al no darme cuenta entonces de la complejidad del negocio petrolero y la necesidad de la actualización continua del conocimiento y la tecnología para optimizar el funcionamiento

de la industria de hidrocarburos, para lo cual era y resulta indispensable la capacitación permanente, la investigación incesante y la incorporación de nuevas técnicas, exigiendo el desarrollo de centros de formación propios, pero también el establecimiento de las alianzas y convenios necesarios para no quedar rezagados en el concierto universal de las empresas de la energía.

Lejos estaba de pensar que, al cabo de un par de años, en 1979, ingresaría a formar parte de la historia de esa nueva empresa que, con sus virtudes, logros y cualidades organizacionales, pero también superando limitaciones y errores, se constituiría con el devenir de las décadas subsiguientes en un modelo de gestión exitoso, compitiendo a la par de las grandes corporaciones petroleras.

El Primer Contacto Con La Realidad Del Petróleo

Cuando finalicé mis estudios universitarios y luego de obtener el título de licenciado en Relaciones Industriales, presenté solicitudes de empleo en diversas empresas e instituciones en la ciudad de Caracas. En esa época (finales de la década de los 70), el mercado laboral en el campo de los recursos humanos y la administración de personal presentaba un elevado número de ofertas de trabajo, sobre todo en los sectores bancarios, industriales, de servicios, educación y también de la Administración pública; solamente en el mes de febrero de 1979 obtuve respuestas de tres empresas del ramo hotelero y bancario; sin embargo, sentía en el fuero íntimo la necesidad y también un afán curioso de conocer las posibilidades en el área petrolera, la cual me parecía atractiva por lo complejo de sus operaciones, la diversidad de sus procesos industriales y el impacto que desde el punto de vista económico representaba esa industria para el país.

En los últimos dos años de universidad, mi conocimiento sobre la industria y, sobre todo, las primeras impresiones de la cultura petrolera habían sido producto de lecturas e informaciones de prensa, pero igualmente he de mencionar el impacto emocional de los comentarios e informaciones de compañeros de estudio, hijos de trabajadores petroleros, cuyos relatos sobre la realidad de las áreas operacionales estimulaban mi imaginación... En este sentido, la descripción de equipos y procesos industriales tales como las famosas gabarras de perforación en el Lago de Maracaibo, las plantas compresoras de gas, los patios de tanque, los taladros, tanqueros petroleros y los mechurrios que se elevaban al cielo paraguano se combinaban con la evocación de aquellas denominaciones curiosas que identificaban a las comunidades y campamentos petroleros; Quiriquire, Lagunillas, Bachaquero, Anaco o Tía Juana eran algunos de los nombres cuya sonoridad y singularidad toponímica me resultaban sumamente atractivos.

Decidí introducir –para ese momento– mi pequeña sinopsis curricular, junto con las planillas de empleo y otros documentos requeridos, en las oficinas administrativas de Lagoven (exCreole), Maraven (exShell) y Pequiven (Petroquímica de Venezuela). Al cabo de varias semanas recibí la primera llamada telefónica invitándome a una de varias entrevistas en las oficinas de Lagoven en Los Chaguaramos; casi de inmediato, una similar invitación llegó por parte de Maraven y luego, al mes siguiente, atendí la llamada de Pequiven con idéntico propósito. Sin dudarlo, tomé la decisión de acudir a todas las empresas que me habían contactado; me embargaba el entusiasmo, aunque no exento de un hálito de temor.

Las entrevistas a los aspirantes de empleo en las operadoras petroleras –según luego me explicaron– constituían únicamente una fase de un proceso mucho más complejo de reclutamiento utilizado en la industria; el mismo comprendía varios encuentros y conversaciones con diferentes niveles administrativos, incluyendo incluso la posibilidad de visitar las áreas operacionales donde mayormente se concentraban las necesidades de empleo.

En este sentido, tuve la gran experiencia de viajar al estado Zulia invitado por Lagoven y sostener entrevistas en Cabimas y en el área de operaciones conocida como Tía Juana; igualmente, con Maraven experimenté la oportunidad de entrevistarme en Lagunillas, sede de su División de Operaciones de Producción, y finalmente, en el estado Carabobo visité las instalaciones del complejo petroquímico de Morón de Pequiven. En todas esas reuniones y entrevistas aprecié directamente el profesionalismo, la seriedad y la capacidad técnica del personal de la industria, aspecto que consolidó definitivamente mi interés por formar parte de sus filas.

Al cabo de varias semanas (aproximadamente un mes) luego de cumplir con este amplio proceso de reclutamiento, recibí la llamada de Lagoven donde se me invitaba a formar parte de la institución petrolera, aclarándome que la opción de empleo era fuera de la capital, concretamente para el área de Tía Juana, estado Zulia, siendo el puesto de analista de relaciones industriales (el puesto realmente era denominado analista de relaciones de trabajo). Con mucha emoción, al revisar la oferta de trabajo, les solicité un plazo de un día para contestar y luego de un breve intercambio con mi madre decidí aceptarla.

Curiosamente, al cabo de dos días de confirmar mi interés para ingresar a Lagoven, también me llegó la oferta de otra operadora, pero rechacé la misma en virtud de que había comprometido mi palabra con Lagoven, recordando el excelente trato dispensado en la visita a la División de Occidente de esa empresa. Finalmente, luego de los exámenes médicos y la revisión de antecedentes –requisitos imprescindibles exigidos por la empresa–, el 25 de junio me trasladé al estado Zulia, firmando ese mismo día contrato con esta filial de PDVSA en sus oficinas de Cabimas, conocida como el área operacional La Salina.

El primer día como empleado petrolero, concretamente en la División de Occidente de la filial de PDVSA Lagoven, fue de mucha actividad. Recorrí varias dependencias y departamentos: la oficina de empleo donde suscribí el contrato de trabajo; la sección de nómina para completar los formularios de impuesto sobre la renta y seguro social; la oficina de planes y beneficios donde me explicaron los planes de salud, jubilación, beneficios de nuevo empleado y la modalidad de deducciones; igualmente acudí a la sección denominada comunidades donde me asignaron habitación en una casa de solteros ubicada en la urbanización Campo Verde, principal campamento de Lagoven en Occidente. Vale destacar que este alojamiento implicaba un pago mensual de canon de arrendamiento que se hacía efectivo por deducción mensual en mi sobre de pago.

Esta inicial jornada –intensa y dinámica, plena de idas y venidas, conociendo multitud de empleados, así como una primera aproximación a algunas de las instalaciones– me causó un impacto profundo, al darme cuenta de la realidad compleja que estaba conociendo, percatándome de las macrodimensiones del mundo de la empresa petrolera, más allá de los slogans y la publicidad, y de aquella imagen primaria y un tanto nebulosa que se transmitía hacia el exterior por los medios de comunicación.

A continuación comparto mis primeras impresiones sobre el área operacional de Tía Juana

Tía Juana era la sede de la División de Occidente de Lagoven; allí funcionaba la gerencia general y la mayoría de los principales niveles supervisores de la corporación en el estado Zulia. Constituía la División de Occidente el área de mayor producción petrolera del país, con casi un millón de barriles de petróleo diarios para ese momento (1979). Todavía se respiraba en sus instalaciones la atmósfera y el ambiente de la antecesora, la Creole Petroleum Corporation, y muchos de los empleados veteranos aún utilizaban expresiones comunes de la transnacional; por ejemplo, la organización de Mantenimiento y Construcción todavía se mencionaba como FMyC (Field Maintenance

and Construction). De igual manera, y como parte de los convenios de servicios establecidos en la ley de nacionalización, varios gerentes y técnicos eran de la nómina Creole, situación que fue modificada en los siguientes años. Cabe destacar que la ilusión y el orgullo de muchos trabajadores petroleros se reflejaban en su identificación como empleados de Lagoven, pero igualmente mantenían como valiosas referencias el haber sido parte de la transnacional.

Debo enfatizar la gran e inolvidable experiencia del proceso de orientación recibido como nuevo empleado. Para ese momento existía un programa denominado PONE (Programa de Orientación a Nuevo Empleado), el cual permitió a los nuevos trabajadores de la empresa que formaban parte de la nómina GPT (Profesionales y Técnicos) obtener conocimientos básicos e información valiosa sobre las características, dimensiones y operaciones de la empresa en Occidente y en el país.

Ese proceso de socialización laboral facilitó a muchos –como en mi caso– empleados recién incorporados, contagiarse rápidamente de la atmósfera organizacional y de los rudimentos culturales básicos de la vida operacional petrolera en el estado Zulia. Al mismo tiempo, el aprendizaje se fortalecía con la tutoría y el refuerzo positivo –aunque con intensidad y disciplina– recibido en el propio desarrollo de actividades en el sitio de trabajo. Esos primeros meses en la industria, en la División de Occidente, representaron para el autor de estas líneas una experiencia extraordinaria desde el punto de vista laboral, pero igualmente en el plano personal, superando gradualmente importantes limitaciones conductuales y representando una excelente plataforma de desarrollo profesional y humano.

Formando parte trascendente e imborrable de esos años iniciales, mi memoria se impregna de los nombres de aquellos primeros orientadores, maestros del quehacer laboral y entrañables compañeros de recursos humanos, algunos sin grandes títulos académicos, pero inmensamente prolíficos en la acumulación de conocimientos fácticos y de vivencias del mundo del petróleo. Con el riesgo de incurrir en omisión involuntaria, recuerdo a César Brazón, Asnolfo Castillo, Mario Colina, Gilberto Sandía, Luis Villamizar, Iván Castillo, Oscar Jiménez y Héctor Toro... Ellos, junto con el gran soporte logístico del personal secretarial de la sección de Relaciones de Trabajo y de otros departamentos de la gerencia de Relaciones Industriales, sirvieron como pivote fundamental para impulsarme decididamente a permanecer en la industria y concentrarme en mi desarrollo como profesional petrolero, más allá de mis iniciales planes, que había concebido, los cuales consistían en laborar un par de años en Lagoven –fundamentalmente para adquirir experiencia– y posteriormente orientar mis pasos hacia otros derroteros en el campo de empresas del sector privado.

La Ciudad Ojeda que conocí

El área de Tía Juana y, en específico, la urbanización Campo Verde, era la principal sede operacional de Lagoven en Occidente (allí funcionaba la Gerencia General de la División); Tía Juana se encuentra a pocos kilómetros de la población de Ciudad Ojeda. Confieso que, desde Caracas, la referencia más común sobre los centros poblados en Occidente (concretamente en el estado Zulia) eran, además de Maracaibo, los nombres de Cabimas, Lagunillas y Bachaquero; en ese sentido, al llegar al Zulia y conocer Ciudad Ojeda fue para mí una sorpresa ante la animada y pujante vida comercial y de servicios que encontré en esta pequeña pero agradable ciudad. Para ese momento, 1979, la población alcanzaba alrededor de 90 000 habitantes, pero me llamó poderosamente la atención el ritmo frenético que ofrecían sus calles y principales avenidas.

Uno de los puntos relevantes que sin duda impactó a quienes recién estábamos conociendo Ciudad Ojeda era el significativo número de entidades bancarias: más de 20 bancos y entidades de ahorro y préstamos poseían oficinas en esta simpática urbe. Entidades emblemáticas como el Banco Mercantil, Banco Consolidado, Banco Provincial, Banco de los Trabajadores de Venezuela y el casi centenario Banco Maracaibo operaban a la par de otras instituciones como el Banco Occidental de Descuento, El Porvenir Ahorro y Préstamos, Banco Ítalo Venezolano y el Banco Hipotecario de Occidente, entre los más conocidos. La afluencia de clientes superaba con creces el espacio físico de las instalaciones, por lo que en los días de mayor concurrencia –básicamente en la oportunidad del pago semanal o quincenal a los empleados y trabajadores provenientes en su mayoría de las empresas y contratistas que mantenían operaciones en las áreas de Tía Juana y Lagunillas– se generaba una mayúscula concentración de personas agolpándose frenéticamente en las taquillas, lo que ocasionaba que una simple diligencia financiera, como tramitar el pago de un cheque, el depósito a una cuenta de ahorros o la actualización de los datos, pudiera fácilmente demorarse varias horas.

Junto con esta dinámica de la actividad financiera, Ciudad Ojeda poseía para ese momento una muy activa vida comercial: almacenes como Comercial Oro Negro y La Florida se disputaban el favor de aquellos clientes que buscaban la última moda en artefactos electrodomésticos, equipos de sonido de alta gama, muebles diversos y una extensa línea blanca, aprovechando las facilidades crediticias que, como buenos comerciantes –la mayoría oriundos del Líbano, Siria y Marruecos– ofrecían a los interesados.

También era posible disfrutar de algunos lugares de esparcimiento en los cuales degustar un buen café como el Bombón o la panificadora Ojeda; establecimientos para el almuerzo rápido como el Bar Eliza; restaurantes con elaborada y exquisita comida internacional, destacándose el OK Rest de los hermanos Boscarolo o La Araña de Oro, sin olvidar sitios de comida china como el King House y el Wong Kung, e igualmente degustar platillos árabes en el Damasco o también un buen piscolabis en el recién inaugurado City Lake del Hotel América.

Ciudad Ojeda mantenía su vitalidad incluso por las noches y los fines de semana. Sus locales de entretenimiento eran de muy variada calidad y precios para todos los gustos y bolsillos: compartir una buena copa y mejor beefsteak en el Charolais Steak, una pizza en el Banana Inn, una noche de baile en la discoteca La Fuente o en la Zi Teresa, hacer rondas en sitios muy tradicionales como el GiGi Bar o el Dolomiti; sin olvidar aquellos bares ubicados en la periferia de la ciudad, donde las bebidas (principalmente las cervezas Regional, Zulía y Polar) eran a menudo servidas por simpáticas –y muchas veces interesadas anfitrionas–, sin dejar de mencionar uno de los puntos más concurridos por el personal de la industria petrolera y de sus empresas contratistas como lo fue el Rest Los Porches.

La ciudad además contaba con variados establecimientos para la adquisición de alimentos y víveres, desde sucursales de cadenas nacionales como el Supermercado Victoria hasta el muy surtido Supermercado Ojeda de los hermanos Apruzese; multitud de pequeños expendios se encontraban en las aceras de la avenida Bolívar, al igual que en las muy concurridas calles Cumaná, Piar y Bermúdez, como también a lo largo de la avenida Alonso de Ojeda. Vienen a mi memoria nombres de lugares que eran referencia del comercio citoojedense: las ópticas Nacional y La Giolito, Foto Girone, la joyería Ojeda y La Atenas, librerías como San Agustín, Librería Ojeda y La Sucre.

Por otra parte, en el trayecto de la avenida Intercomunal, durante su recorrido por Ciudad Ojeda, se observaba una frenética actividad de panaderías, estaciones de combustible, tiendas de repuestos para autos, tornillerías y mercancía variada, importantes y bien surtidos concesionarios de las principales marcas de vehículos, así como también establecimientos para la compra y venta de vehículos de segunda mano. En lo relacionado con instituciones educativas eran famosos el Liceo Raúl Cuenca, el Colegio Juan Bosco y el Colegio San Agustín.

En Ciudad Ojeda abundaban las ferreterías como La Zulía y FEINCA, talleres de servicio y reparación de autos, diferentes farmacias y expendios de medicinas conocidos como boticas; tiendas de ropa para caballeros, damas y niños, algunas muy conocidas como Fin de Siglo y Selemar; oficinas de servicios públicos como la Compañía de Teléfonos CANTV, la compañía eléctrica del Zulía ENELVEN, inspectorías del trabajo y del tránsito, tribunales y notarías públicas, todas compartiendo espacios en esa bulliciosa y alegre urbe de la costa oriental del lago.

A lo largo de la avenida Intercomunal, en dirección a Tía Juana, se podía apreciar un profuso y abigarrado grupo de oficinas y talleres de empresas contratistas y de servicio petrolero, destacándose entre otras DEKO, Halliburton, Dowell, Atlántida, Camco, ZyP, TECA, Terminales Maracaibo, Ven Line, GeemeSupply, Otis Engineering y Schlumberger.

Al proseguir por la Intercomunal, luego de pasar la entrada a la urbanización Tamare, se podía detener uno en el Lago Bar, emblemático restaurante de comida internacional, reconocido por el ambiente alegre y animado que se disfrutaba en sus instalaciones. Atendido por José Mosquera, destacado empresario de origen español, fue durante muchos años uno de los sitios de moda en la costa oriental del lago, donde, a la par de la prolija oferta gastronómica, se caracterizaba por sus amplios salones, altamente solicitados para la realización de bailes, bodas, agasajos de fin de año y numerosos eventos sociales. Tuve el honor de compartir lazos de amistad con

el dueño y su respetable familia a lo largo de mis diferentes etapas laborales en el estado Zulia.

Conversando una tarde con algunos compañeros de trabajo, comenté que Ciudad Ojeda mantenía su vitalidad en todo momento y que, por el contrario, Maracaibo, siendo la capital del estado e igualmente una urbe más desarrollada, se convertía durante los fines de semana en una ciudad muy tranquila y excesivamente calmada.

La activa vida de Ciudad Ojeda se combinaba con la febril actividad petrolera de las áreas principales de Maraven y Lagoven (Lagunillas, Bachaquero, Tía Juana, Las Morochas); los campamentos petroleros también poseían áreas de esparcimiento, destacándose los diversos y excelentemente mantenidos parques infantiles y, sobre todo, los distintos clubes petroleros, a los cuales podremos referirnos posteriormente.

En síntesis, para un novel empleado recién llegado a esta calurosa región del país, cuna histórica y emblemática de la actividad petrolera, la subregión de la costa oriental del lago (desde la población de La Rita hasta San Lorenzo), con numerosas áreas de explotación petrolera, se constituyó en una insospechada fuente de hallazgos que contrastaron mis ideas preconcebidas —algunas ciertamente prejuiciosas— con realidades inimaginables que enriquecieron mi vida personal y profesional.

La vida en un campamento

Los campamentos petroleros —en una época— fueron considerados por importantes sectores de la población venezolana como una especie de oasis de fantasía donde las pequeñas o grandes preocupaciones del día a día no representaban inconvenientes a los “afortunados y privilegiados” petroleros. Es posible que esta apreciación obedeciera a la falta de información en la sociedad venezolana sobre el origen y razón de ser de esa modalidad de comunidad urbana establecida por las antecesoras transnacionales de las filiales de Petróleos de Venezuela a comienzos de la explotación petrolera del siglo XX, la cual posteriormente fue consagrada en la Ley Orgánica del Trabajo de 1936, así como en las sucesivas mejoras de la misma y sus reglamentos, siendo contemplada nuevamente en la Ley del Trabajo de 1986, así como en las diferentes convenciones colectivas petroleras.

En mi caso particular, la primera aproximación sobre la real situación de la vida de los campamentos me aclaró que no eran en modo alguno alojamientos gratuitos; desde el primer momento, cuando me fue asignado un cuarto de solteros en la urbanización Campo Verde de Tía Juana, recibí la información precisa sobre los montos que serían descontados mensualmente, los que se reflejaban puntualmente en el sobre de pago correspondiente al alquiler de la habitación; de igual manera conocí las normas establecidas sobre el uso y disfrute de esa facilidad habitacional, las cuales eran de obligatorio cumplimiento, so pena de incurrir en faltas laborales que pudieran ser causa de suspensión laboral e incluso de motivos para una rescisión unilateral del contrato de trabajo.

Mi estadía en Campo Verde y luego en los diferentes campamentos durante el transcurrir en la industria (tanto en Oriente como en Falcón) fue muy agradable en términos generales, sin eludir la crítica sobre la aplicación de algunas restricciones exageradas que a mi juicio obedecían a prácticas ya superadas, propias de la época de las transnacionales.

Uno de los grandes factores que contribuyeron a hacer placentera la vida en los campamentos estuvo relacionado con la cercanía del sitio de trabajo; para quienes, como en mi caso, estábamos acostumbrados en la ciudad a largas horas de espera por el autobús o el carrito por puesto que nos trasladara desde la casa de habitación hasta el centro de estudio y posteriormente, al en-

contrarnos en el campo laboral, invirtiendo exagerado tiempo en el tráfico caraqueño, el hecho de movilizarnos en solo minutos a la oficina y disponer de la oportunidad para disfrutar el almuerzo en casa constituía una ventaja muy atractiva para quienes residíamos en el campamento.

Otro elemento positivo lo representaba la seguridad del lugar; los riesgos de hurtos, asaltos o incursiones de extraños a las viviendas eran prácticamente inexistentes en esa época (1980), lo que facilitaba el ausentarnos durante varios días por motivos de trabajo o vacaciones sin la zozobra e inquietud sobre la seguridad de nuestro hogar. Es de subrayar que, llegado el momento de iniciar un grupo familiar, este factor de la seguridad influyó significativamente para aceptar los cambios o transferencias a otras áreas y divisiones.

La convivencia social con frecuencia era también muy grata, aunque en ocasiones se presentaban situaciones un tanto incómodas con alguno que otro vecino, mayormente por motivos triviales, como por ejemplo la travesura de algún niño en el jardín adyacente; el exceso de ruido originado al celebrar reuniones en el exterior de la vivienda o a altas horas de la noche por parte de algún vecino, e incluso estacionar interrumpiendo el frente de otra vivienda. La armonía y sana convivencia en general caracterizaron la estancia de mi grupo familiar en los diferentes campos petroleros, algunos de ellos emblemáticos como el mencionado Campo Verde, Las Cúpulas en el área de Cabimas, Quiriquire y Morichal en el estado Monagas, y Campo Médico en el estado Falcón. Subrayo esta característica (seguridad) sin menoscabo de que otros compañeros pudieran haber experimentado situaciones distintas o que acaso les hubieran ocasionado angustia o malestar, sobre todo por la percepción de sentirse extremadamente observados por el vecindario.

Como anécdota menciono que en una oportunidad, al llegar de una asignación fuera del área tradicional de trabajo, la esposa de un compañero vecino residente al lado de nuestra vivienda le comentó a mi señora que había regresado más delgado y ligeramente tostado por el sol. Lo simpático del caso es que mi retorno tuvo lugar en horas nocturnas, bajándome del taxi e ingresando rápidamente a la casa, y no recuerdo que hubiese personas en el exterior o alrededor... Quizás uno de los motivos incómodos de vivir en los campos petroleros estaba relacionado con esa especie de costumbre muy venezolana de estar pendiente de los vecinos: su tipo de ropa, la marca del auto, sus horas de llegada, etcétera.

Por otra parte, en los campamentos era sumamente importante mantener un comportamiento acorde al que se le exigía al trabajador en el sitio de trabajo; este factor podía generar algún ruido en el grupo familiar, dado que se consideraba – aunque no estaba escrito en ninguna norma – que el trabajador petrolero debía ser responsable tanto dentro como fuera del trabajo, comprendiendo también el comportamiento de sus allegados o de las personas que residían junto con él en la vivienda de la empresa.

Para varios compañeros esta exigencia resultaba un poco exagerada, en virtud de que las obligaciones y compromisos laborales se relacionaban directamente con el empleado, pero las políticas de la administración de los campamentos, así como la inobservancia de aspectos normativos que afectasen la convivencia social o la imagen de la empresa, se aplicaban también hacia el grupo familiar. Esto generó durante mis tiempos y estadías en diferentes áreas algunas situaciones complicadas para su adecuado manejo por parte de los niveles gerenciales.

Un caso muy singular estuvo vinculado al problema de una pareja –él, empleado– que sostuvo una discusión de forma acalorada en su hogar, llegando a trasladar su pelea al exterior de la vivienda, incluso con manifestaciones de violencia física. La gerencia de esa área decidió –luego de varias reuniones con los departamentos de recursos humanos, legal y el de la organización a la que pertenecía el empleado– solicitarle la desocupación inmediata de la vivienda y transferirlo

a otra área, donde aplicaban condiciones de ciudad y no de campamento, alertándolo expresamente que se le evaluaría su futuro comportamiento y actuación de forma integral. Muchos consideramos que, siendo el campamento una dependencia de la empresa, un acto como el descrito obligaba a una acción disciplinaria más severa, pero se consideró que, al no existir demanda ante las autoridades por el hecho sucedido (lo que ahora denominaríamos violencia de género) y la posible confusión sobre las implicaciones de sostener jurídicamente la ocurrencia de la falta en un área de trabajo, la decisión más conveniente fue retirarlos del campamento.

Para los hijos de los trabajadores, la vida en los campamentos se asemejaba a una especie de paraíso con múltiples atracciones y oportunidades para la sana diversión. Por lo regular, las áreas verdes eran bien mantenidas, al igual que los parques infantiles dentro del área residencial. Existían claros y visibles señalamientos sobre los límites de velocidad para transitar en sus diferentes calles y avenidas; para un mayor control vial se colocaban numerosos reductores –popularmente denominados policías acostados–, obligando a cualquier descuidado conductor a estar atento al ingresar dentro del perímetro del campamento. Las escuelas y los clubes generalmente se encontraban dentro del área residencial, lo que facilitaba la movilización de la población infantil y juvenil, tanto para acudir a clases como hacia los centros de recreación y entretenimiento.

La calidad de los servicios públicos –básicamente agua, luz eléctrica, aseo y gas– era notoria, y sus tarifas realmente económicas y asequibles para el trabajador. El cuidado de las áreas comunes (vialidad, áreas verdes, alumbrado público y mantenimiento en general) constituía un elemento de primordial importancia para las empresas. La administración general de los campamentos se encontraba bajo la responsabilidad de una organización específica; en el caso de Lagoven, denominada Comunidades, adscrita a la gerencia de Mantenimiento y Servicios.

La restricción en el acceso a los campamentos fue durante mucho tiempo parte de la leyenda negra de la industria petrolera; se criticaba acerbamente el supuesto hecho de que nadie ajeno a la industria podía ingresar a los mismos. Diferentes voces de opinadores de oficio, políticos de ocasión o simplemente cultivadores de matrices negativas hacia la industria señalaban que esas prácticas y procedimientos eran ilegales, innecesarios e incluso inconstitucionales, denunciando la existencia de barreras físicas, controles administrativos y de un cuerpo de vigilancia interna que se encargaba de proteger la “tranquilidad” de los petroleros.

Es conveniente aclarar que, en el comienzo de la existencia de los campamentos, las empresas transnacionales establecieron estrictos procedimientos y medidas para regular el ingreso de personas ajenas a la industria; estos mecanismos de control fueron paulatinamente flexibilizados a lo largo de las décadas de los 50 en adelante. Ahora bien, es importante destacar que los campamentos constituían una comunidad privada y dentro de ellos frecuentemente se encontraban instalaciones petroleras como pozos, estaciones eléctricas o plantas de tratamiento de agua, las cuales exigían un alto grado de seguridad. Sin embargo, deseo acotar que durante mis diferentes experiencias residiendo en campamentos el acceso fue, por lo general, flexible, y únicamente en algunos se requería información al visitante sobre el sitio hacia donde se dirigía o cuál era el propósito de su visita, práctica que posteriormente se hizo muy común en muchas urbanizaciones de grandes urbes como Caracas, Maracaibo o Valencia. A nivel personal, luego de mi salida no prevista de la industria, encontré más estrictas restricciones en los complejos residenciales cerrados (villas) de la ciudad de Maracaibo que en los diferentes campos en los que residí en mi época de empleado petrolero.

A comienzos de la industria petrolera nacionalizada se estableció como una especie de compro-

miso no escrito que, en los casos de aquellos trabajadores petroleros –fundamentalmente pertenecientes a la nómina diaria y mensual menor cubierta por convenciones colectivas– que se jubilaban y permanecieran residiendo en campamentos, la vivienda que ellos habían ocupado a lo largo de los años pasaría a ser de su propiedad, por lo que podían, como en efecto ocurrió, continuar habitándola todo el tiempo que ellos quisieran, incluso hasta su fallecimiento o el de su descendiente.

Esta situación básicamente tuvo su origen en unas declaraciones de la presidencia de la República en la oportunidad de la nacionalización petrolera, pero realmente nunca se normalizó de forma articulada y clara, trayendo como consecuencia que, con el transcurrir de los años, la política de la industria para regularizar la propiedad de las viviendas a los trabajadores e integrar los campamentos a los centros poblados cercanos se convirtió en un proceso interminable de revisiones y de continuos estudios que se presentaban al Ministerio de Energía y Minas para obtener el visto bueno y aprobación oficial.

Muchas veces esta temática se convirtió en eje de polémica pública y particularmente política, donde muchos grupos y sectores sociales se consideraron con derecho a influir en la toma de decisiones. En este sentido, luego de grandes esfuerzos se integraron paulatinamente, y en ocasiones en forma parcial, varios campos petroleros en Cabimas, Paraguaná y otras áreas del país. De igual manera se inició un proceso de venta de viviendas propiedad de la industria para aquellos trabajadores que, sin tener edad de jubilación, manifestasen interés en la adquisición de las mismas, avanzándose igualmente en las acciones que condujesen a la protocolización de los títulos de propiedad para los jubilados; lamentablemente los sucesos de 2002-2003 dieron al traste con estos planes de regularización y venta de inmuebles, así como el proceso de integración de nuevos campamentos.

Los campamentos petroleros obedecieron a unas condiciones específicas en el marco de un contexto determinado, situación que con el devenir de los años ameritó su necesaria redefinición ante los cambios del país y de la propia industria. Algunas decisiones sobre el futuro de los mismos creo no fueron tomadas oportunamente y en otras ocasiones la atmósfera del clima político, las condiciones sociales de muchos jubilados petroleros residentes de los campos y la presión sindical influyeron en la postergación y diferimiento de medidas y acciones que permitieran adaptarlos a las nuevas realidades.

Finalmente quiero enfatizar que la vida en un campamento petrolero fue, en términos globales, una experiencia enriquecedora y, para quien escribe, la oportunidad de aprender pequeños e importantes detalles de la industria petrolera como un todo global, donde el elemento más importante era su gente: la gente del petróleo, con sus virtudes y también sus defectos, como todo venezolano de bien.

Los clubes petroleros

En la mayoría de los campamentos petroleros funcionaban los clubes de recreación para los trabajadores y sus familiares. Por lo general, se trataba de instalaciones amplias y bien mantenidas que proporcionaban una serie de atractivos para el esparcimiento del grupo familiar. Durante mi época de empleado activo en la industria tuve la oportunidad de disfrutar de diferentes clubes petroleros a lo largo del país.

En el estado Zulia, en el momento de mi ingreso a Lagoven, esta operadora mantenía varios clubes, siendo los principales el Tía Juana Country Club, Lago La Salina, el Club Campo Rojo, el Club Estándar, el Club Zulima, así como el Club de Golf de Tía Juana, este último ubicado en las adyacencias de las instalaciones del Country Club. Igualmente, Maraven, en Lagunillas, contaba entre otros con el excelente Club Carabobo, de magníficas dependencias, y también la empresa

Meneven en Lagunillas administraba el Club Terminal.

En el oriente encontramos el Club Social Morichal y el Club de Golf Morichal, ubicados en el campamento de ese mismo nombre en el sur del estado Monagas. A pocos kilómetros de Maturín estaba el campo de Quiriquire, con el club social y el de golf. En Amuay, estado Falcón, Lagoven contaba con el magnífico Club Bahía y la denominada Casa Grande de los Trabajadores, el Club Judibana. Maraven, por su parte, en el área de Cardón, ofrecía las instalaciones del Club Manauare y el reconocido nacionalmente Club Cardón, en el cual incluso era posible darse un frío chapuzón en su pequeña playa.

También en la capital del país encontramos otro club propiedad de Lagoven, que funcionaba junto a su sede principal en Los Chaguaramos. Corpoven y Meneven igualmente disponían, para el solaz esparcimiento de sus trabajadores y familiares, de excelentes clubes en el oriente del país, resaltando el Club Los Chaguaramos en Anaco y los ubicados en Puerto La Cruz, así como en el área de la Refinería El Palito, estado Carabobo, a pocos kilómetros de Puerto Cabello.

En todos estos clubes viví muy gratos momentos junto con mi familia. Disponían de servicios y facilidades de restaurante, bar, cafeterías y salón comedor; muchos de ellos contaban con canchas de bowling, áreas de piscina, parque infantil, salones para exposiciones, espacios destinados para la realización de reuniones sociales y eventos privados, campos deportivos para la práctica de voleibol y softbol, y extensos espacios para la presentación de espectáculos y artistas nacionales e internacionales. A continuación, comparto algunas remembranzas en relación con estos establecimientos, la mayoría pertenecientes a Lagoven.

Tía Juana country club

Durante mis primeros años en la industria, allá por el período 1979-1982, compartí muchas veces en el Tía Juana Country Club, un centro de esparcimiento muy agradable, con amplio estacionamiento y un cuidado campo de softbol ubicado al lado de la entrada principal de la instalación. El club disponía de varias canchas de tenis, piscina para niños y adultos, fuentes de soda, salón comedor y un agradable bar. Igualmente, al fondo del área de la piscina se encontraba un espacio abierto pero techado donde era costumbre realizar fiestas para los niños, parrilladas y otros eventos sociales; de igual manera, el club contaba con varios salones para reuniones privadas, dictado de cursos o talleres instruccionales; con frecuencia esas áreas también se utilizaban para exposiciones de pintura y otras artes plásticas.

El Club Tía Juana se caracterizaba por su hall de entrada, que daba lugar a un escenario imponente con una pista en forma circular, adornada con característicos mosaicos de color blanco y negro. Allí se presentaron muchos artistas, orquestas y grupos musicales, siendo el punto focal de los bailes, actividades especiales y eventos, como la fiesta que ofrecía la Gerencia de División a sus empleados durante los primeros días de cada diciembre.

En el club Tía Juana era un placer pasear por sus áreas verdes, excelentemente mantenidas, que proporcionaban un grato ambiente de frescura a pesar de la alta temperatura de la zona. Recuerdo el conjunto de hermosas palmeras sembradas estratégicamente en varios sitios de la instalación, una de las cuales adornaba la entrada de la cancha de bowling, muy frecuentada por los amantes de ese deporte. Durante los días de semana, el club prácticamente pasaba a ser propiedad de los niños, quienes podían recibir clases de natación, pintura, música y otras actividades culturales, disfrutando en las fuentes de soda de una prolija oferta de golosinas y comida rápida, destacándose las pizzas, hamburguesas y tequeños.

El club se administraba, como otros centros recreativos de la empresa, por una junta directiva

conformada y elegida por los trabajadores miembros del mismo. Para formar parte de su membresía, un requisito indispensable era el pago de la inscripción y posteriormente cancelar una cuota mensual de mantenimiento. Los precios de las comidas, refrigerios y bebidas eran realmente económicos en comparación con los de establecimientos comerciales en la ciudad, pero todo consumo –salvo en aquellos eventos organizados por la empresa– lo cancelaba cada trabajador. La administración estaba a cargo de personal contratado por el club; recuerdo a uno de los primeros administradores, el sr. Aristóbulo del Moral, un característico personaje que mantenía un estricto control en cuanto a la disciplina y el orden dentro de las instalaciones, sobre todo en el acceso a las mismas. Su severidad en la administración del club no estaba divorciada del trato cordial y respetuoso que siempre ofreció a socios y visitantes.

Los expendios de fuentes de soda y restaurante eran administrados igualmente mediante la figura de concesiones a terceros, siendo uno de ellos el sr. Juan Arape, a quien siempre recordaba cuando revisaba el álbum de fotos de mi matrimonio, el cual tuvo lugar en la sede del club, habiendo contratado sus servicios para el menú en tan especialísima ocasión.

Los fines de semana el club recibía una gran cantidad de personas. Los días viernes, muchos empleados acudíamos deseosos de compartir un rato de camaradería sana con otros compañeros, disfrutando de algún sabroso pasapalo y una que otra bebida refrescante y espirituosa en la barra del bar. Con frecuencia se realizaban las llamadas horas felices (happy hour), oportunidad en que por el precio de una bebida se podía consumir otra adicional. Los días sábado y, en especial, los domingos, el club acogía a un numeroso número de visitantes; allí se encontraban trabajadores con sus familias, junto a amigos y relacionados, muchos de ellos provenientes desde Maracaibo que habían sido invitados por los socios para pasar una agradable jornada dominical. Para los amantes de las carreras de caballos –muy de moda en esa época– el bar se constituía en el sitio obligado para “ligar” su cuadrito de 5 y 6. Igualmente, en la temporada del béisbol profesional de Venezuela (octubre a febrero), los asistentes contemplaban con alegría y pasión los avatares de los juegos en los televisores del club.

Realmente, el club de Tía Juana significó una excelente oportunidad, para quien escribe, de conocer más en detalle aspectos de esa cultura petrolera y, en particular, la del Zulia; aprender asimismo de la idiosincrasia y el singular carácter, personalidad, gustos y querencias de los trabajadores petroleros más allá de aquellas referencias e informaciones que con inexactitudes se recogían en la prensa.

El humor franco y distendido –en ocasiones pasado de rubor con chistes de grueso calibre–, la risa contagiosa y sin prurito para expresar alegría, el sentimiento de pertenencia tanto a la empresa como a la región, el orgullo de formar parte de un esfuerzo colectivo que se extendía desde los lugares de trabajo hasta el compartir amistoso fuera del horario, la espontaneidad y calurosa convicción para defender y argumentar los personales puntos de vista, y sobre todo la demostración continua de que la responsabilidad y la disciplina laboral no estaban reñidas con la alegría de vivir y compartir. Ciertamente, no todo era color de rosa; siempre se podían presentar comportamientos disímiles y particularmente difíciles de comprender por parte de algunos compañeros, pero en términos generales confieso que la gran mayoría de aquellos con quienes tuve la oportunidad de conocer y tratar en el Club Tía Juana fueron personas de mucha valía, identificadas con la empresa y creyentes de que a través del esfuerzo, la mística y el compromiso se alcanzaban los mejores resultados.

En diferentes épocas de mi trayectoria como empleado petrolero (entre Lagoven y luego PDVSA), continué compartiendo en el Tía Juana Country Club, y a pesar de los años transcurridos, los cambios experimentados y algunas mejoras y modificaciones en sus instalaciones, sus agra-

dables espacios continuaron siendo marco propicio para el disfrute sano y el compartir familiar. Pasaron concesionarios y nuevos administradores, las juntas directivas se modificaron y, desde luego, la membresía se nutrió de nuevos rostros.

En 1998, como consecuencia de la integración de PDVSA y sus filiales operadoras, Lagoven dejó de existir como empresa y el Club Tía Juana pasó entonces a ser otro club más de la División, cuya importancia relativa estaba por debajo del Club Carabobo, ubicado en el campamento del mismo nombre en Lagunillas. Este magnífico club pasó a convertirse en el lugar preferido para los grandes eventos sociales e institucionales de PDVSA Occidente, debido fundamentalmente a la amplitud y excelencia de sus instalaciones, y la cercanía a la sede principal de la empresa, en virtud de que la Gerencia General había sido trasladada desde Tía Juana al edificio El Menito, antigua sede de la exfilial Maraven, muy cercana al área operacional de Lagunillas.

El club quiriquire

Ubicado en el campamento de Quiriquire, a 20 kilómetros de la capital del estado Monagas, este club también fue propiedad de Lagoven y mantuvo durante muchas décadas el emblema como el centro recreativo puntual de la Creole y luego de Lagoven en la División de Oriente. Conocí sus instalaciones en julio de 1992, en la oportunidad de cumplir una asignación como supervisor laboral del departamento norte de la división.

Ese año, la empresa Lagoven efectuó la mudanza de gran parte de sus oficinas administrativas (gerencia general, gerencias asesoras y técnicas) a Maturín, y únicamente quedó en Quiriquire operaciones de producción y mantenimiento. Esta circunstancia impactó la actividad del club Quiriquire, dado que muchos de sus socios regulares fueron transferidos a Maturín, habiendo cambiado sus lugares de residencia a la capital del Estado, influyendo determinadamente en que la otrora bulliciosa actividad del club se viese afectada, por lo que la concurrencia de usuarios era realmente muy reducida durante la semana. Los días domingos se podía apreciar una mayor animación, motivado a que muchos trabajadores y sus familias decidían regresar de Maturín a pasar la jornada dominical en el club.

El Quiriquire era de menores dimensiones en comparación con el Tía Juana Country Club; sin embargo, también transmitía esa imagen de formalidad y robustez de arcano club petrolero. Sus amplios salones habían sido testigos de eventos sociales e institucionales de la Creole y Lagoven; su bar restaurante estaba adornado con fotografías de mejores épocas, cuando en la barra se agolpaban trabajadores criollos y expatriados, confundándose en amable camaradería. El club contaba con piscina y un área al aire libre donde se podían realizar parrilladas, fiestas, cumpleaños y otras diversas actividades recreativas; uno de sus elementos característicos lo representaba la cancha de golf que estaba integrada a la instalación principal. Este club se utilizó con frecuencia en la ejecución de talleres, cursos y programas de capacitación y entrenamiento para el personal de la empresa, así como también fue, en varias ocasiones, el escenario donde tuvo lugar la reunión de fin de año que la empresa tradicionalmente ofrecía a su personal en diciembre.

Club social morichal

Ubicado en el campamento petrolero del mismo nombre en el sur del estado Monagas, el Club Morichal representó durante varios años el único lugar de esparcimiento y recreación para los trabajadores y familiares que se alojaban en las casas de este remoto campo de Lagoven. Aislado en las extensas sabanas de Monagas, cerca de lo que posteriormente se conoció como la reserva de

bosque de pinos de Uverito, el campo Morichal se encontraba en el “medio de la nada y cerca de todo”, a unos 50 kilómetros de la población de Temblador, a una hora y 30 minutos de Maturín, y a 1 hora de la población de Barrancas del Orinoco, de donde se podía tomar la chalana (especie de pequeño ferry) para cruzar el río Orinoco y llegar a la población de San Félix en el estado Bolívar.

Morichal inicialmente fue un campo de la Amoco que, luego de la nacionalización de la industria petrolera, pasó a llamarse Amoven y, como consecuencia de varios procesos de optimización de operaciones y racionalización de actividades, fue integrado a Lagoven, formándose el Distrito Sur adscrito a la Gerencia de la División de Oriente de la operadora. Cuando conocí Morichal en febrero de 1984, el campo únicamente poseía unas 90 viviendas prefabricadas, popularmente llamadas tipo Panelfab y ATCO, así como una serie de tráileres para matrimonios jóvenes y personal soltero.

El campamento también era la sede del área operacional; allí se encontraba el taller y planchada de perforación, el taller de transporte terrestre, oficinas administrativas y la gerencia del distrito. En el área residencial funcionaba una escuela de educación básica para los hijos de trabajadores, un pequeño expendio de comidas conocido con el muy curioso nombre de Mini-market Morichal, y el Club Morichal, cuyas dimensiones eran muy modestas en comparación con los de otros clubes petroleros de Occidente. El club disponía de una cancha de bowling, el restaurante con un modesto bar, salones para juegos de dominó y cartas (donde aprendí los rudimentos del popular juego del truco), así como una pequeña piscina. Igualmente, disponía de un área semiabierta donde se realizaban eventos para el compartir social, como fiestas para niños, cumpleaños, cafés para las damas, e igualmente se utilizaba para reuniones de la gerencia en la presentación de informes anuales y la tradicional fiesta de Navidad.

Existía también la figura del concesionario, el cual para ese momento estaba a cargo de un personaje apreciado por unos y criticado por otros: un oriundo de Alemania, Axel Shillocks, chef titulado en su país, que por avatares de la vida se encontraba inmerso en esta lejana tierra oriental. El club prácticamente era sitio de obligada convivencia y reunión luego de cumplir la jornada laboral, dado que en esa época Morichal carecía de otro tipo de facilidades recreacionales. Años después, alrededor de 1990, el club experimentó una gran transformación que mejoró ostensiblemente sus instalaciones, construyéndose una piscina más grande con medidas oficiales para la práctica de natación y otra piscina para niños; el restaurante y el bar se remodelaron significativamente, incluyendo una pista de baile interna, se mejoraron sus áreas verdes y se construyó un salón amplio para usos múltiples; en paralelo, se diseñó lo que para ese momento se consideró uno de los mejores campos de golf (9 hoyos) de Venezuela.

Como era norma de la empresa, el club se administraba bajo el control de una junta directiva elegida por los trabajadores, y la mensualidad era sumamente económica. De igual manera, luego de la construcción del club de golf se decidió establecerlo como figura jurídica independiente, también con una directiva propia.

En mis dos asignaciones en Morichal fui testigo del crecimiento del campo, de sus nuevas oficinas administrativas y del desarrollo de una extensa área industrial. Esta transformación fue consecuencia del mayor incremento de las operaciones petroleras en el sur de Monagas, con los proyectos de la Orimulsión y las inversiones para el mejoramiento de los crudos pesados que en gran cantidad se encontraron en el sur de Monagas y Anzoátegui. En paralelo, el Club Morichal experimentó una mayor utilización de sus instalaciones, incrementándose la actividad recreacional, lo que permitió la presentación de una amplia gama de eventos y presentaciones culturales, destacándose obras de teatro, numerosos grupos, orquestas y artistas, así como muchos

eventos de carácter social y comunitario que reforzaron la calidad de vida que se ofrecía en el campamento al trabajador y su grupo familiar.

Club bahía

En la península de Paraguaná, sede de las refinerías de Amuay (Lagoven) y Cardón (Maraven), integradas luego de 1997 en el llamado Complejo Refinador Paraguaná (CRP), también disfrutamos de excelentes centros recreativos, siendo el Club Bahía uno de mis clubes favoritos durante el tiempo en que laboré en la industria. Este club descansaba sobre una pequeña meseta frente a la bahía de Amuay, en el perímetro del campo petrolero conocido como Campo Médico, adyacente a la urbanización de Judibana. En las puertas de su entrada se destacaba una imponente ancla que daba la bienvenida a quienes ingresaban a la instalación. Contaba con un acogedor salón bar en cuyos espacios podía disfrutarse de karaoke y una pequeña pista para acompañar los compases del ambiente musical.

Ofrecía los servicios de restaurante a la carta, excelente pizzería y una muy acogedora área abierta adornada de palmeras, las cuales otorgaban agradable y relajante sombra a quienes se acercaban al espacio de las piscinas (una para adultos y una pequeña para niños). El club también tenía una cancha de bowling y una zona para parrilladas. Uno de sus ambientes más gratos lo constituía la zona frente a las piscinas, alrededor de las cuales se colocaban mesas, poltronas y sillas de extensión, donde se podía disfrutar una bebida refrescante, algún cóctel o sus deliciosos tequeños, cuya fama era muy conocida en todo el Estado.

La parte totalmente descubierta se extendía en forma circular permitiendo su utilización en eventos multitudinarios como fiestas y espectáculos, siendo uno de los más recordados la presentación del gran cantante español Raphael a finales de la década de los 90. Desde esta área se observaba el horizonte de la bahía en horas de la tarde, ofreciendo un maravilloso espectáculo multicolor que permitía admirar los diferentes y muy atractivos tonos del crepúsculo durante la puesta del sol.

Como parte de sus instalaciones y quizás uno de sus mayores atractivos, el club disponía de un conjunto de canchas de tenis que se encontraban diseminadas en todo el trayecto hacia el muelle de la bahía. Estas facilidades permitieron que el club fuera organizador durante muchos años del Torneo de Tenis Amuay, congregando en sana competencia a diferentes tenistas trabajadores, provenientes de todas las áreas y divisiones administrativas de Lagoven.

Ciertamente el club no contaba con playas aptas para su disfrute, en virtud de que el agua de la bahía de Amuay estaba muy impregnada de materiales tóxicos provenientes de la refinería; sin embargo, apreciar la belleza del lugar proporcionaba un excelente estímulo visual que alegraba el espíritu y los ánimos de todos aquellos que visitaban sus instalaciones.

También el club poseía un magnífico salón para conferencias, exposiciones y diversas actividades culturales (obras de teatro o conciertos), denominado Salón Paraguaná. En esa área se realizaron numerosos eventos recreativos, sociales e institucionales, desde la actuación de la bailadora Diana Patricia “La Macarena”, los conciertos de la Coral Lagoven Amuay, diferentes obras de teatro, recitales y, desde luego, frecuentes charlas y presentaciones sobre los planes y resultados de la empresa por parte de la directiva de Lagoven, y posteriormente de la propia casa matriz PDVSA.

Otros clubes excelentes que recuerdo de mi época en Paraguaná fueron el Club Miramar y el Club Judibana. Este último también perteneciente a Lagoven, se conoció con el nombre de la Casa Grande de los Trabajadores; sus instalaciones incluían piscina, salón restaurante, espacios abiertos para compartir parrilladas, un parque de juegos para niños, varios salones que se utilizaban para diferentes propósitos (exposiciones, reuniones privadas), y quizás el elemento

urbano que más lo identificaba era el amplio anfiteatro al aire libre, que fue marco y escenario de grandes eventos sociales con la presentación de numerosos artistas nacionales e internacionales. Recuerdo la multitudinaria asistencia de trabajadores y familiares cuando se presentó la cantante boricua Olga Tañón, igualmente en la oportunidad del recital del gran folclorista venezolano Simón Díaz, así como otros destacados cantantes de música llanera como Luis Silva, además de grupos y orquestas que hicieron disfrutar muchos ratos de alegría a la familia petrolera de Paraguaná. En este club se realizaba los días 31 de diciembre el tradicional brindis de la Gerencia de la refinería a todo su personal, sin distinción de nómina o cargos.

El Club Miramar, perteneciente a la filial Maraven, se encontraba en la comunidad Cardón, lugar donde operaba la refinería del mismo nombre. Un espléndido club con muy cuidadas instalaciones y el gran atractivo de una deliciosa playa en su perímetro: canchas de bowling, restaurante a la carta, fuente de soda y bar, diferentes salones, un espacioso salón de actos, extensas y agradables áreas verdes, piscinas para niños y adultos, zonas para compartir la práctica de bolas criollas, parque y área de juegos de mesa. El Club Miramar fue ampliamente conocido en toda la comunidad petrolera –y fuera de ella– como un excelente centro recreacional, testimonio fiel y concreto de que, para la industria petrolera nacional, el bienestar de sus trabajadores era tan importante como la ejecución de operaciones seguras y productivas.

Otros clubes que traen el recuerdo de gratos momentos fueron el de Los Chaguaramos, ubicado al lado de la sede principal de Lagoven en la urbanización del mismo nombre en Caracas. Disponía de cómodas instalaciones como comedor industrial, bar restaurante, bowling y particularmente un pequeño campo deportivo que sirvió para la práctica de softball. Cabe mencionar que en ese parque funcionó durante mucho tiempo una escuela de béisbol menor, donde uno de sus integrantes llegó a ser estrella en las grandes ligas; me refiero a Omar Vizquel, hijo de un empleado de Lagoven.

En el Zulía, también es importante mencionar el Club Lago La Salina, famoso por ser sede de muchos eventos y presentaciones artísticas que movilizaban a amplios sectores de la población de la costa oriental del Lago e incluso desde la ciudad de Maracaibo. Artistas de la talla de Juan Gabriel, María Conchita Alonso y Óscar de León, entre otros, fueron presentados en sus instalaciones.

También en Occidente tenemos al Club Lago La Salina, El Estándar y el inolvidable Club Campo Rojo en Lagunillas, todos pertenecientes a Lagoven, al igual que el Club Zulima, que funcionaba en el campamento del mismo nombre en esa área operacional.

En general, los clubes petroleros ofrecieron una importantísima oportunidad para el esparcimiento, descanso y disfrute del trabajador petrolero y su grupo familiar. Algunos –derivado de políticas heredadas de las empresas transnacionales antecesoras– estaban dedicados exclusivamente a la nómina diaria y menor de trabajadores, y otros a la denominada nómina profesional o personal de confianza; sin embargo, después de la nacionalización de la industria en 1975, la política de clubes separados se hizo gradualmente más flexible, y al momento de la integración de las exfiliales en PDVSA (1998), muchos clubes permitían el ingreso de personal de las distintas nóminas, avanzando en el proceso para consolidar la fuerza laboral de la corporación.

Lamentablemente los sucesos del 2003, con la toma política de PDVSA y el despido masivo, ilegal e injustificado de gran parte de sus trabajadores, dio al traste con la excelencia de los clubes petroleros, los cuales fueron descuidados en su mantenimiento y funcionamiento, siguiendo el falso sofisma de que “PDVSA era del pueblo”. Esta política implicó que los clubes fueran abiertos para toda la comunidad, no solo a los trabajadores activos, eliminando o reduciendo al máximo los controles administrativos y las normativas de seguridad y gestión, ocasionando el deterioro progresivo de la mayoría de las instalaciones de estos grandes centros recreacionales.

Programa reducción costo barril

Una experiencia aleccionadora

A finales de la década de los 80 del pasado siglo, desempeñándome como administrador de relaciones laborales en la división de oriente de Lagoven, se puso en práctica un proceso acelerado de disminución de costos y racionalización de operaciones en la actividad petrolera nacional, motivado, entre otros factores, por la reducción del precio del petróleo a nivel mundial, lo que obligó a las empresas operadoras filiales de Petróleos de Venezuela a ser cada día más eficientes y a abaratar sus costos de producción.

En el caso de Lagoven, una de las áreas donde se hizo más necesario impulsar decididamente esta estrategia de racionalización fue en el oriente del país. Para ese momento, se mantenían operaciones en el norte y sur del estado Monagas, el pequeño campo productor en Tucupita, una refinería en Caripito y dos terminales de embarque de crudo en Caripito y en Puerto Ordaz (estado Bolívar). El programa fue denominado PRCB (Programa Reducción Costo Barril), e implicó un ajuste tanto a nivel de costos operativos, con miras a su disminución drástica, como, de igual manera, maximizar los esfuerzos de racionalización de operaciones, concentrando los recursos hacia el occidente del país, donde el costo de producción del barril era menor. Es oportuno destacar que, para esos momentos, todavía no se había descubierto el yacimiento de El Furrial, en el norte del estado Monagas.

El programa, en la práctica, significó un importante reto desde el punto de vista laboral, dado que, más allá de la reducción de operaciones, conllevaba aplicar significativos ajustes en las nóminas propia y contratada de la empresa; en otras palabras, el PRCB exigía el diseño de un plan estratégico en materia de recursos humanos, que garantizara su aplicación con el menor número de problemas laborales, minimizando las alteraciones en las relaciones con organizaciones sindicales, así como desarrollar comunicaciones efectivas con las fuerzas vivas de la región, respetando en todo momento el ordenamiento legal laboral existente y la convención colectiva petrolera.

En una primera reunión con la Gerencia de División, la gerencia de Recursos Humanos y la participación de representantes de Relaciones Públicas y el departamento Jurídico, se insistió en la necesidad –prácticamente la obligación–, de establecer estrategias laborales adecuadas, con la

premisa “de hacer las cosas bien”, aunque igualmente con la celeridad indispensable para que el programa realmente alcanzara los objetivos y metas propuestas.

En este sentido, desarrollamos algunos borradores, estableciendo un conjunto de acciones, principalmente relativas al área de comunicación con las organizaciones sindicales, las empresas de servicio y contratistas que podían verse afectadas, y, finalmente, con las autoridades locales del Ministerio del Trabajo; por otra parte, siguiendo recomendaciones del departamento corporativo de Recursos Humanos, se diseñaron alternativas viables en lo referente a la aplicación concreta de la normativa y programas específicos aprobados por la directiva, lo cual comprendía planes de incentivos y estímulos para facilitar transferencias de personal, jubilaciones prematuras y retiros convenidos.

Después de varias reuniones con el equipo ad hoc establecido para llevar a cabo el PRCB, iniciamos una serie de contactos formales con los diferentes sindicatos petroleros de la región; en estos encuentros participó igualmente la representación de la gerencia de Recursos Humanos local y de las principales organizaciones operacionales involucradas, donde se explicó, en forma detallada y con información precisa, las razones estrictamente económicas y operacionales que obligaban al desarrollo de estas medidas y el posible impacto en lo referente a las operaciones de la empresa y las consecuencias en el personal.

Insistimos, de forma transparente, en la necesidad de aplicar algunas reducciones de personal, siempre y de forma categórica respetando los derechos laborales, en atención a la convención colectiva petrolera y la legislación laboral vigente. En este orden de ideas, compartimos información relacionada con los ajustes de personal por organización y las características de los planes de incentivos económicos, tanto para las transferencias como igualmente en el caso de jubilaciones prematuras y de renunciadas convenidas; estas medidas, comúnmente conocidas como el “plan de las cajitas felices”, conllevaban, de forma muy clara, la intención de la empresa de garantizar la mayor estabilidad posible de la nómina, minimizando salidas unilaterales, tales como despidos de la fuerza laboral.

Estas reuniones con el sector sindical no fueron exentas de ardorosas discusiones y, en más de una oportunidad, obligó a tener contactos con representantes nacionales de las federaciones petroleras para aclarar puntos que habían generado confusión o desacuerdos, sobre todo los relacionados con la puesta en práctica de las acciones de transferencias o jubilaciones anticipadas.

Con frecuencia, representantes de los sindicatos locales nos solicitaron mayor tiempo para efectuar los cambios, sobre todo de algunas transferencias a otras áreas de la empresa, al igual que la evaluación de medidas compensatorias también para los trabajadores de las empresas contratistas que podían verse afectadas por la reducción de operaciones. De forma general, se hicieron algunos acuerdos parciales, estableciendo la posibilidad de reemplazar al personal afectado, en caso de retomar la actividad operacional a mayores niveles de producción.

Fueron varios meses de mucha presión y frenética actividad por parte de nuestro equipo laboral, permitiendo que finalmente se alcanzaran los ajustes previstos en la racionalización de operaciones, sin que se presentaran importantes conflictos con la representación sindical o alteraciones significativas a nivel del ambiente organizacional.

En todas estas actividades, el apoyo de mis compañeros de la unidad de relaciones de trabajo (laborales) fue determinante, en virtud del elevado número de organizaciones sindicales involucradas. Para ese momento (1985-1986), en la división de Oriente se mantenían relaciones institucionales con siete sindicatos, incluyendo un sindicato petrolero en Tucupita, otro en el estado Bolívar y cinco en el estado Monagas; aclaro que, posteriormente, en los siguientes años,

con el desarrollo de las operaciones en El Furrial y el proyecto de Orimulsión en el sur de Monagas-Anzoátegui, se agregaron los sindicatos de El Tejero, Punta de Mata, Oritupano y los de El Tigre (estado Anzoátegui).

Por otra parte, es relevante destacar los fructíferos contactos establecidos con las autoridades del Trabajo en el estado Monagas, hecho que facilitó el desarrollo de las estrategias y acciones de ajustes y reducción de actividades en un marco de amplia comprensión y comunicación, donde privó en todo momento el respeto a las normativas y disposiciones legales establecidas, y el pleno cumplimiento de acuerdos y obligaciones definidas en el marco de la convención colectiva petrolera. Ello permitió que, por ejemplo, las transferencias y retiros convenidos no fueran objeto de disputas ante las instancias del Ministerio del Trabajo. En resumen, realmente fue una importante experiencia aleccionadora y de mucha utilidad para futuros proyectos de integración y racionalización de actividades, en los cuales participé en años venideros.

El cierre (phase out) del campo de tucupita

A mediados de la década de los 80, como parte del Programa Reducción Costo Barril, fue necesario redimensionar las operaciones y las actividades de Lagoven en varias áreas del país, siendo la división de oriente una de las más impactadas. El ajuste de la producción petrolera, así como los altos costos operativos, los bajos niveles de reservas de crudo y la disminución de la productividad de algunos yacimientos, fueron algunos de los factores que influyeron en la reducción de actividades en campos como el de Quiriquire, Morichal y las áreas de Tucupita y Pedernal, ubicadas estas últimas en el recientemente creado estado Delta Amacuro. En Tucupita, concretamente, Lagoven había recibido, en atención al proceso de integración de filiales de PDVSA, las operaciones que mantenía allí la empresa Deltaven, heredera de la transnacional Texaco. En este orden de ideas, luego de varios estudios sobre la factibilidad financiera y operativa de los yacimientos en el delta, la empresa decidió cerrar, en forma total y definitiva, las operaciones en esas áreas, iniciándose lo que luego se conoció como el phaseout (cierre) del campo de Tucupita.

Conocí por primera vez las tierras deltanas a través de la literatura. Las páginas de José Bauza, excelente escritor venezolano nacido en el delta, me llevaron en mi adolescencia a imaginar esa superficie plagada de infinitos surcos de agua, donde el río Orinoco se multiplica en innumerables meandros y la prolija selva ofrece rincones inexplorados de gran belleza, despertando imágenes fantasiosas como aquellas que, durante la niñez, estimulara la lectura de los inolvidables libros de Julio Verne. Tucupita, cuyo nombre indígena se asocia a los tiempos pretéritos del pueblo Warao, para quienes la superficie de sus suelos se encontraba en permanente movimiento bajo el amoroso cobijo de la fuerza de las aguas.

Tiempo después, encontrándome laborando todavía en la división de Occidente, fui destinado para realizar el reemplazo temporal, por motivos de las vacaciones de un compañero, en Quiriquire, distrito norte de la división de oriente de Lagoven. Para ese momento, las instalaciones de Deltaven en Tucupita ahora eran administradas por nuestra empresa, y, en lo referente al control de sus relaciones laborales, la responsabilidad correspondía a la posición que estaba ocupando durante mi asignación. De igual manera, desde 1991 se había promulgado la Ley Orgánica por la cual se le otorgó la calidad de Estado al anterior Territorio Federal Delta Amacuro, ratificando a Tucupita como su capital.

En ese tiempo –agosto de 1992–, oportunidad en que se celebró el mundial de fútbol España 92, acompañé a la Gerencia de Recursos Humanos de la división a visitar el área de Tucupita. Viajamos en uno de los aviones Grumman pertenecientes a la flotilla de Lagoven, aeronaves vetustas, pero impecables y cómodas, excelentemente mantenidas, sujetas a controles y revisiones periódicas que garantizaron tanto su óptimo funcionamiento como, sobre todo, la seguridad de sus operaciones a lo largo de varias décadas de actividades ininterrumpidas.

Luego de un vuelo de aproximadamente 50 minutos, aterrizamos en la pista del aeropuerto de Tucupita; la mañana era calurosa y un tanto húmeda, pero, aun así, podíamos respirar el aire puro inmerso en la brisa que mecía ligeramente las aguas del Orinoco. Observamos la tupida vegetación de la zona, la cual albergaba una profusa e inagotable biodiversidad, y los innumerables manglares que se adosaban a las orillas del gran río. Después de un corto trayecto, llegamos al centro poblado de Tucupita, donde las estrechas calles se entrelazaban con abrigadas aceras y canales abiertos, por donde, en muchos de ellos, corrían las aguas, algunas incluso servidas, dado que, en esa época, eran pocos los colectores del área urbana de la ciudad.

Nos dirigimos a la sede y oficinas locales de Lagoven, donde pasamos revista a la clásica información operacional (nivel de producción, barriles producidos y refinados, etc.), y también recibimos informaciones sobre el impacto social y comunitario de la actividad petrolera en la región y las exigencias que el sector oficial le hacía llegar a la representación local de la empresa, básicamente concentradas en el requerimiento de mayor presencia en recursos financieros y ayudas sociales para mejorar la calidad de vida de la comunidad. Posteriormente, sostuvimos reuniones con la dirigencia sindical petrolera; en un ambiente de mucha camaradería y mutuo respeto, intercambiamos opiniones sobre la situación de las actividades propias y de algunas contratistas, así como sobre el tratamiento de reclamaciones puntuales.

Entrada la tarde, fuimos a compartir almuerzo en uno de los comederos del centro de Tucupita, el cual ya era muy famoso por la excelencia de sus platillos; allí tuve la grata experiencia de, como novel comensal, degustar por primera vez la deliciosa carne del laulau, pez típico del delta, conocido por la delicada ternura de sus carnes y su exquisito sabor. El laulau es un tipo de bagre de río, siendo muy apreciada su carne incluso en el centro del país, lo que se tradujo, en años subsiguientes, en la sobreexplotación de su pesca, poniendo en peligro la reproducción de la especie.

Al final de la tarde, regresamos hacia el aeropuerto, llegando a la capital del estado Monagas, acompañados de las primeras sombras de la vespertina, finalizando una excelente jornada de trabajo en las tierras deltanas.

Años después, encontrándome –ahora sí– transferido a la División de Oriente, ocupando el puesto de administrador de relaciones de trabajo, realicé varias visitas a Tucupita y Pedernales, e incluso llegué a conocer algunos de sus sitios emblemáticos como el Paseo Malecón Manamo, el Auditorio Oriwakanoko, la catedral Divina Pastora y la plaza Bolívar. También visité varios asentamientos del pueblo Warao, donde admiré la habilidad de estos primigenios venezolanos con la fibra de la palma del moriche para hacer extraordinarias artesanías como cestas, collares y carteras.

De igual manera, compartí mesa en pequeños pero acogedores establecimientos culinarios y, además del laulau, también experimenté los sabores de otros platos típicos como las tradicionales bolas de plátano, el morocoto y la guaraguara en coco, siempre aderezados con casabe y las típicas domplinas (una especie de pan característico de la tierra deltana).

En estas visitas de trabajo, frecuentemente sosteníamos reuniones con la dirigencia sindical local y la supervisión de operaciones del área; practicábamos inspecciones a sitios de trabajo para conocer las condiciones laborales. En estas actividades y durante la continua interrelación

con la representación sindical, siempre encontré por parte de ellos un alto conocimiento de la actividad operacional; sus reclamos, por lo regular, tenían base sólida de acuerdo con la interpretación de nuestra convención colectiva, y me sorprendió su genuino interés, en todo momento, por encontrar soluciones–ganar ganar– ante los diversos planteamientos que se formulaban.

En 1986, con la aplicación del Programa Reducción Costo Barril –explicado en páginas anteriores–, se abrió un nuevo capítulo de mi relación laboral con el área de Tucupita, en virtud de que, como parte fundamental de las acciones estratégicas que la empresa decidió realizar en el oriente del país, se encontraba el cese total y definitivo de las operaciones existentes en el recientemente creado estado Delta Amacuro.

Como parte del comité polifuncional conformado para planificar y ejecutar las actividades conducentes al cierre, se incluyó como elemento destacado el capítulo del phase out de Tucupita, así denominado por la gerencia de la división, lo cual me pareció, en su momento, muy curioso y hasta cierto punto inapropiado por el anglicismo utilizado; sin embargo, con el transcurso de los meses, la denominación se hizo común y continuamos utilizándolo de manera muy informal, incluso en las conversaciones con los dirigentes sindicales, aunque en reuniones con las autoridades civiles y fuerzas vivas de la región deltana preferíamos emplear expresiones como reajuste de operaciones y cierre de actividades.

Siguiendo la estrategia principal del plan cierre de Tucupita, en lo que se refiere a los aspectos laborales en particular, procedimos a detallar el impacto sobre la fuerza laboral afectada, caracterizándola en atención a la edad de los trabajadores, tiempo de servicio, experiencia, comportamiento y actuación en el trabajo, el potencial para ocupar nuevas posiciones, disponibilidad de movilización, estado civil y grupo familiar, entre otros elementos de importancia. También, de forma destacada, se analizó la situación de los extrabajadores jubilados que estaban residentes en el estado Delta Amacuro y las posibles opciones de la prestación de asistencia médica a futuro, junto con las facilidades para el cobro de sus beneficios y continuar con el disfrute del comisariato; este factor, sin duda, fue uno de los más controversiales y delicados, en virtud de que el cierre operacional en la región deltana comprendía también el cese del funcionamiento de la casa de abastos que funcionaba en Tucupita.

Por otra parte, se evaluó, igualmente, el caso de la fuerza laboral de empresas contratistas, fundamentalmente aquellas que ejecutaban labores de actividad permanente, como el mantenimiento rutinario de instalaciones. En lo que respecta a otros temas también de mucha trascendencia e importancia para la entidad –como las contribuciones fiscales y el impacto en el comercio local–, fueron igualmente objeto de cuidadoso análisis por los especialistas del área jurídica, relaciones públicas y la propia gerencia de la división y del departamento de Producción en Caracas.

En esta labor de preparación se invirtieron algunos meses, y finalmente iniciamos la puesta en práctica del plan de cierre. Diferentes situaciones, algunas de extrema sensibilidad para la comunidad, obligó a mantener continuas y sucesivas reuniones explicativas ante distintos niveles de la región, incluyendo a la Gobernación del estado, la Asamblea Legislativa, el Concejo Municipal, la Cámara de Comercio, la iglesia, medios de comunicación, y, desde luego, en lo que era parte de nuestra responsabilidad como función laboral, con las organizaciones sindicales y la asociación local de jubilados petroleros. Asimismo, se efectuó una completa presentación a los comités ejecutivos de las federaciones petroleras (Fedepetrol y Fetrahidrocarburos) en Caracas.

Los contactos se repitieron continuamente, siendo particularmente difíciles al momento de comenzar con las primeras acciones de transferencia de personal. Varias fueron las oportunidades

en que los integrantes del equipo laboral finalizábamos la jornada en altas horas de la noche, en el propio corazón de la entidad deltana, para proseguir al día siguiente con la evaluación caso por caso y la revisión de frecuentes solicitudes y planteamientos de la parte sindical. Durante algunas semanas, el flujo de intercambios, comunicaciones y reuniones realmente fue muy intenso y agotador.

Una de las premisas básicas que siempre la empresa mantuvo en la mesa de negociaciones fue que ninguno de nuestros trabajadores sería objeto de despido de forma unilateral, y que cualquier renuncia o retiro sería convenido de forma voluntaria y consensual. Es de destacar que, previamente, Lagoven había aprobado un paquete de incentivos para facilitar la tramitación de aquellos casos de trabajadores que, por razones personales, no estaban dispuestos a ser transferidos a otras áreas operacionales, lo cual incluía bonos de sobretiempo, ajuste y condonación de deudas laborales y posibles ayudas económicas adicionales. Este conjunto de medidas fue conocido como las “cajitas felices”, siendo administrado con discreción y mesura para evitar el despilfarro administrativo o el exceso de liberalidad en su aplicación; en este sentido, su otorgamiento concreto dependía de cada caso en particular y era refrendado con la autorización final de varios niveles ejecutivos de la empresa, incluyendo las gerencias corporativas de los departamentos de Producción y de Recursos Humanos.

Los casos de los jubilados también exigieron atención especial, garantizando la continuidad de la atención médica primaria en el sitio bajo la figura de convenios con clínicas locales y la posibilidad de prestar atención especializada en las facilidades del departamento médico en el estado Monagas (Temblador y Maturín). El beneficio de comisariato se acordó mantenerlo, pero en las facilidades ubicadas en la población de Temblador –estado Monagas–, situada a una hora de Tucupita.

Al final del proceso, el cierre operacional de Tucupita, desde el punto de vista laboral, fue todo un éxito, obteniéndose resultados altamente reconocidos por la empresa para las unidades de relaciones laborales involucradas y la gerencia local de RR. HH. A comienzos de 1988, el caso fue presentado en las jornadas de RR. HH. realizadas en Oriente, en una excelente presentación elaborada por el compañero Antonio Martínez Benedetti. Subrayo sobremanera el valioso apoyo de compañeros como José Meza y Omar Molina, quienes, junto con el resto de los integrantes del equipo de relaciones de trabajo de esa época, me acompañaron en este inolvidable proceso.

Las escuelas

Un factor de primerísima importancia en la industria petrolera lo representaban las facilidades educativas establecidas para los hijos de sus trabajadores. Desde los inicios de la actividad petrolera y el desarrollo de los campamentos, las operadoras (primero las transnacionales y luego la responsabilidad continuó con las filiales de PDVSA) procedieron a instalar diversas instituciones educacionales como estímulo para el bienestar de la familia del trabajador y, desde luego, cumplir con las obligaciones contempladas en las leyes del país.

Creole Petroleum Corporation, Shell, Mene Grande Oil Company, Amoco, entre otras, fueron pioneras en el establecimiento de escuelas en sus diferentes áreas operacionales, siendo Creole la empresa que dispuso de mayor número de facilidades educativas debido a lo extenso y disperso de sus áreas de trabajo.

Regiones como la costa oriental del Lago, La Concepción, Amuay, Quiriquire, Anaco, Bachaquero, El Tigre y Punta de Mata fueron algunos de los campamentos que contaban con este tipo de facilidades en beneficio de la calidad de vida del personal, tanto aquel amparado por convenciones colectivas como la del personal de la denominada nómina mayor, de confianza o staff.

Las escuelas, como rama administrativa, formaban parte del departamento de Relaciones Industriales –en el caso específico de Lagoven–. La mayoría reportaban a un coordinador de escuelas de cada división y este último a la administración de normas y planes o, incluso, directamente al gerente de Relaciones Industriales del área; es importante puntualizar que los docentes, personal administrativo (secretarías y oficinistas) y el equipo de mantenimiento y vigilancia, por lo general, eran parte de la nómina de la empresa.

En el caso de las escuelas dirigidas a los hijos de personal amparado por la convención colectiva petrolera, los docentes también formaban parte de esa nómina; igualmente, para las escuelas de los hijos del personal profesional y técnico, los docentes pertenecían a la llamada nómina mayor. Para final de la década de los 90, la gran mayoría de todos los docentes de la industria se incluyó en la nómina de confianza de las empresas. Adicionalmente, las condiciones de todas las instalaciones educativas experimentaron mejoras significativas, dotando a cada institución de modernos servicios de aire acondicionado integral, eliminando una de las últimas desigualdades en el tratamiento normativo y la administración de las escuelas.

Es oportuno subrayar que las previas diferencias que existían en las escuelas –por lo menos en el caso de Lagoven– obedecían a los criterios de selectividad aplicados por las transnacionales como consecuencia de sus prácticas normativas para la administración de las distintas nóminas de trabajadores que conformaban la fuerza laboral; factores estos que, de forma paulatina pero consistente, se fueron reduciendo progresivamente, al punto que, para el momento de los eventos que dieron al traste con la funcionamiento gerencial y meritocrático de PDVSA en el 2003, existían planes avanzados para la integración de las nóminas, algunos de cuyos primeros pasos se hacían aplicado en Deltaven y en algunas categorías de operarios en el centro refinador de Paraguaná.

Igualmente, es oportuno subrayar el avance en la consolidación e integración de campamentos, que incluía la venta de viviendas para los trabajadores directos y la regularización de la propiedad para el personal jubilado que residía en los mismos; esta política formaba parte de una orientación estratégica de la PDVSA del siglo XXI, en la cual, junto al respeto de los valores de excelencia y meritocracia de la industria, avanzaba en la optimización de sus procesos operacionales y el desarrollo de una nueva cultura corporativa inclusiva, moderna y abierta como palanca y motor del desarrollo del país.

Las escuelas representaban un escenario propicio para el desarrollo de ambientes altamente estimulantes desde el punto de vista de la educación integral. Más allá de los contenidos estrictamente académicos, en atención a los lineamientos del Ministerio de Educación de Venezuela reflejados en los diferentes pénsum de estudio, se ofrecían múltiples opciones para el desarrollo de actividades complementarias.

Música, artes escénicas y deportes eran algunas de las áreas formativas que consolidaban el proceso de una amplia oferta educativa para los hijos del personal de la empresa. De forma periódica se cumplía una prolífica programación cultural y deportiva, como los famosos Juegos Interinstitutos, así como competencias internas en el seno de cada escuela. De igual manera, se organizaban anualmente diferentes festivales artísticos, presentación de obras de teatro y exposiciones de pintura, donde se realzaba la importancia de las diferentes manifestaciones culturales, haciendo énfasis en aquellas que pertenecían a nuestro rico acervo como país. No puedo dejar de mencionar también las galas gimnásticas, los torneos de tenis, atletismo y natación. Igualmente, algunas escuelas organizaban frecuentes excursiones para intercambios fructíferos en ambientes naturales (parques, playas, etc.), donde se enfatizaba la importancia del mantenimiento y cuidado de la naturaleza.

Cabe destacar que muchas de estas actividades complementarias eran oportunidades excelentes para estimular la integración y participación de la comunidad de padres y representantes, lo que se tradujo en que la realización de estos eventos –sobre todo los deportivos y actividades culturales– contara con el marco esplendoroso de entusiastas espectadores que brindaban su apoyo al esfuerzo y dedicación de los alumnos como protagonistas principales.

En los festivales folclóricos, juegos deportivos y en los actos de fin de año y graduaciones, la alta gerencia de la división y de Recursos Humanos acostumbraba hacer acto de presencia, enfatizando la importancia y reconocimiento que para la empresa significaban las escuelas. Recuerdo una frase que le escuché en repetidas ocasiones a quien fue mi primer gerente de relaciones industriales en Occidente, Mario José Colina; él comentaba con especial satisfacción: “las escuelas son como los ojos privilegiados para recursos humanos”, simbolizando la trascendencia de las mismas para la formación de las nuevas generaciones. Confieso que, en el transcurrir de mi carrera en la industria, esa expresión siempre la tuve presente y sirvió de orientación fecunda cuando me correspondió ocupar diversas posiciones administrativas y gerenciales, teniendo

bajo mi responsabilidad la gestión de algunas de las escuelas de la empresa.

El proceso educativo era continuamente monitoreado por los más altos niveles de la empresa, destinándose importantes recursos para garantizar la calidad de la educación impartida. Esta política se tradujo en el suministro y la dotación de materiales académicos de primera calidad, así como en el ingreso y la capacitación continua de los docentes, a la par del desarrollo de nuevas áreas para reforzar el proceso educativo, siempre alineado con las directrices oficiales del Ministerio de Educación y con la propia normativa de la empresa.

En este orden de ideas, cabe resaltar que, a mediados de la década de los 90 del siglo pasado, iniciativas novísimas fueron aplicadas, tales como “aprender a pensar” contando con el apoyo y orientación de grandes pedagogas como Margarita de Sánchez, destacada educadora e investigadora especializada en el desarrollo de habilidades del pensamiento. En este sentido, las escuelas de la industria fueron de las primeras instituciones educativas del país que desarrollaron este tipo de proyectos.

Es oportuno aclarar que, anualmente, se evaluaba el rendimiento global de las escuelas, lo que permitía incorporar mejoras al proceso; sin embargo, nunca fue la intención el análisis de los índices de rendimiento académico como el único elemento de comparación con las mejores escuelas privadas y públicas a nivel nacional, ya que, por las específicas características de nuestras escuelas, los criterios para la selección, admisión y permanencia del alumnado eran muy amplios y no se aplicaban los mismos filtros selectivos para el ingreso como en otros institutos privados.

En este orden de ideas, podemos subrayar con orgullo que nuestras escuelas eran de buena calidad académica, respetando la diversidad y favoreciendo la inclusión de muchos estudiantes, independientemente del potencial de los mismos, salvo aquellos que por condición especial requerían atención individualizada. Por otra parte, también es menester recordar que, por acuerdos contractuales consagrados en las convenciones colectivas, se permitía el ingreso a los sobrinos y nietos de aquellos trabajadores que eran responsables de su sostén y tutela, lo cual implicaba, en la práctica, que un significativo porcentaje de los alumnos provenía de dicha categoría. Con relación a este punto, quizás era el área donde la dirigencia sindical con mayor frecuencia planteaba reclamos, inquietudes o sugerencias, dado que, generalmente, los sindicatos fueron muy respetuosos de la administración y gestión de las escuelas.

Las escuelas generalmente, en sus organigramas, presentaban el cargo de director –en ocasiones uno o dos subdirectores dependiendo del número de alumnos y secciones–; coordinadores de área, personal secretarial y de apoyo, y el equipo de mantenimiento y vigilancia. Conformaban un policromático conjunto de profesionales con mucho entusiasmo, mística y capacidades técnicas, que encontraban un ambiente grato y estimulante de trabajo para el ejercicio de su actividad docente.

Algunos de los integrantes del cuerpo profesoral, por su interés y dedicación, al cabo de los años solicitaban o incluso eran objeto de promociones para ocupar posiciones administrativas dentro de las escuelas o en otras áreas del departamento de Recursos Humanos. Es así como varios de ellos –Luis Villamizar, Jesús Figueras, Dalia de Salas etc.– culminaron sus carreras en la empresa desempeñándose en secciones de relaciones laborales, planes y beneficios e incluso, como el caso de Nelson Sthormes, ocuparon puestos gerenciales dentro del organigrama del departamento.

En la división de Occidente de Lagoven, la empresa administraba en Cabimas las escuelas Las Cúpulas y la Pedro Julio Maninat, esta última llegó a ser la más grande y numerosa del país. En Tía Juana, en la urbanización Campo Verde, la escuela Simón Bolívar, la Miguel Ángel Granados en el Campo Venezuela, Andrés Eloy Blanco y la Caracciolo Parra León en El Prado. En

Lagunillas, la escuela Ayacucho. En Amuay, la escuela Simón Bolívar y el Instituto Judibana, y en Oriente, las escuelas en Quiriquire y Morichal.

Famosas y altamente reconocidas por su calidad también lo eran las instituciones educativas de otras filiales, como por ejemplo las escuelas de Maraven en el Zulia, destacando la Antonia Esteller y la Ramiro Parra en Lagunillas; y en el estado Falcón, la Nicolás Curiel Coutinho. De esta última existe una excelente reseña en la obra *Prístina Fuente del Saber*, del General[®] Arturo Castillo Machez, destacado oficial del auténtico ejército venezolano quien cursó estudios en dicha escuela, y en su relato hace mención a numerosas estampas que lo acompañaron durante su etapa de estudiante, recordando con enorme afecto a docentes eminentes como la maestra Polito y el inolvidable profesor Guillermo Romero (por cierto, tío de mi querida esposa).

Conocí y entablé trato cordial con muchos docentes y directores de grata memoria y excelente trayectoria durante mi época como petrolero activo. Nombres como Amparo Rodríguez, María de Brazon, Gigdia de Castillo, Dalia de Salas, Amerindia de Aguiar, Alba de Castro, Doris de Luzardo, Conchita Cussati, José Cheo Arriaga, Antonio Balbás, Humberto Morrell, Nancy D'Elía y María Luisa Gonto son algunos de los integrantes de una interminable lista de extraordinarios profesionales, que contribuyeron a la consolidación de las escuelas de la industria como una realidad concreta, demostrando con hechos incontrovertibles que PDVSA y sus filiales eran algo más que petróleo.

La dirigencia sindical

El respeto frente a las controversias

Durante mi época de petrolero activo –fundamentalmente en el campo de los recursos humanos y las relaciones laborales–, un actor siempre presente, con sus altas y sus bajas, coincidencias y, muchas veces, profundas diferencias, fue el conformado por la dirigencia sindical petrolera. Al inicio de mi carrera en Lagoven, existían en el panorama sindical petrolero nacional dos grandes federaciones (Fedepetrol y Fetrahidrocarburos), ambas representaban la columna vertebral del movimiento petrolero, formando parte de la Confederación de Trabajadores de Venezuela (C.T.V.), la principal central sindical del país.

Estas dos federaciones agrupaban, a su vez, la gran mayoría de organizaciones petroleras a lo largo de todo el territorio nacional, fundamentalmente en aquellas áreas donde se encontraban las operaciones y actividades de la industria. Algunos de esos sindicatos eran de larga data, como el Sindicato de Obreros y Empleados Petroleros de Cabimas y el Sindicato Petrolero de Lagunillas. Para ese momento, el movimiento sindical organizado de la industria afiliaba un porcentaje cercano al 50 por ciento de la nómina de los trabajadores que estaba amparada por la convención colectiva petrolera. Esta población laboral comprendía, básicamente, la nómina diaria y la denominada nómina mensual menor.

Las relaciones empresa-sindicatos petroleros, para la fecha, eran muy cordiales en términos generales, con importantes canales de comunicación desarrollados a lo largo del tiempo entre los principales directivos sindicales y los representantes laborales de la industria, iniciados desde la época de las empresas transnacionales. Lejanos estaban los tiempos de las huelgas petroleras que marcaron un hito en la conformación del movimiento sindical venezolano, y prácticamente desde un par de décadas atrás no se presentaban conflictos de magnitud con las empresas petroleras.

Este fortalecimiento de la denominada paz laboral se acrecentó en el período posterior a la nacionalización de la industria en 1975, por lo que, frecuentemente y en ocasiones de forma pública, las partes (empresa-sindicatos) insistían en la necesidad de que ambos sectores trabajasen en la solución de sus diferencias básicas en el campo de las relaciones laborales, bajo un marco de convivencia y respeto mutuo, agotando todas las instancias de negociación para evi-

tar interrupciones en las actividades y operaciones petroleras, permitiendo la consolidación de la recientemente creada Petróleos de Venezuela y sus filiales operadoras.

En mi primera trayectoria en el campo laboral, siendo integrante del equipo de Relaciones de Trabajo en la división de Occidente de Lagoven, conocí un muy variado grupo de dirigentes sindicales, incluyendo algunos que presentaban una dilatada y prolija experiencia en las lides laborales desde los días oscuros de la dictadura perezjimenista. Nombres como los de José Asunción Zerpa (firmante del primer contrato petrolero), Juan Delgado, Héctor Díaz Sánchez, Miguel Martínez, Néstor Luis Cumare (padre), Rafael Reverol, Rafael Zambrano y Arístides González fueron algunos de los actores sindicales que continuamente estaban presentes en la dinámica laboral.

Eran dirigentes de muy disímil temperamento: unos ardorosos y fogosos, otros taciturnos pero certeros y oportunos polemistas, algunos sesudos estudiosos de la letra menuda de las convenciones colectivas, y muchos frecuentes cuestionadores diarios en el escenario de las actividades y operaciones petroleras; todos, de una u otra manera, defendían sus pareceres y puntos de vista, quizás con excesiva pasión para los ojos de quien, recién salido de los textos universitarios, estaba imbuido todavía de los conceptos pétreos del capital y su oposición al trabajo como hecho social (Caldera dixit).

Fueron años de mucho aprendizaje práctico sobre el verdadero sentir y realidades del complejo mundo de las relaciones industriales, significando un acelerado proceso de crecimiento profesional e incluso personal. Una de las enseñanzas más significativas fue la confirmación de que, más allá de las normales diferencias entre las posiciones encontradas de quienes se sentaban al frente de la mesa de conversaciones en el análisis de las controversias laborales, se podían encontrar puntos concretos de negociación y entendimiento.

Estas primeras experiencias sirvieron de mucho para quien escribe, siendo de mucha utilidad en las futuras asignaciones a otras áreas de la empresa, donde tuve la valiosa oportunidad de desarrollar diferentes ambientes de trabajo con la participación de novísimos interlocutores por parte de las organizaciones sindicales, como por ejemplo en el oriente del país, con la profusa diversidad geográfica de las operaciones petroleras y un mayor número de organizaciones sindicales; igualmente resultó altamente fructífera mi estadía por la región central del país y en la zona de las principales refinerías del estado Falcón.

Todos esos escenarios laborales constituyeron áreas fecundas para el establecimiento de contactos sólidos con la representación sindical, facilitando el manejo y tratamiento continuo de situaciones y problemas laborales, sin menoscabo de la posición particular y de los intereses específicos de los actores laborales.

Refiriéndome al caso de la dirigencia en el oriente del país, fueron muchos los representantes con los cuales establecimos, a menudo, cordiales y respetuosas relaciones, sin menoscabo de la independencia de criterio de cada sector. El estado Monagas, en particular, ofreció un mosaico laboral muy variado, motivado a las prácticas heredadas de las transnacionales que, en el caso de la región oriental, fueron además de Lagoven, las antecesoras de Amoven, Deltaven, Meneven y luego la integrada Corporven.

Esas condiciones específicas fueron, en ocasiones, reglamentadas más allá de la normativa general establecida por la convención colectiva petrolera, existiendo numerosos acuerdos y actas convenio que destacaban de un área operacional a otra; en este orden de ideas, la dirigencia sindical también expresaba sus propias manifestaciones de cultura laboral en el tratamiento y en el manejo de las relaciones empresa-sindicatos; algunos dirigentes se distanciaban del criterio normativo nacional que formulaban las federaciones, esgrimiendo su independencia local como

punto de honor en las discusiones y en el análisis de los reclamos y situaciones laborales; otros, por el contrario, seguían a pie juntillas las recomendaciones y políticas de sus representantes nacionales y rara vez expresaban puntos de vista que contraríasen la posición de su federación.

Este contexto complejo y contradictorio de por sí estaba condicionado también por las sucesivas transformaciones organizacionales como efecto de los cambios en la dinámica de las operaciones petroleras (integración de filiales, ajustes continuos de producción, redimensionamiento de operaciones, cambios sustantivos en las condiciones de vida como la mudanza de Lagoven y luego de Corpoven a nuevos centros poblados, entre otros factores intervinientes), lo que se tradujo en grandes exigencias para el equipo de Relaciones Laborales de Lagoven Oriente en la administración y tratamiento de múltiples situaciones laborales, que obligaron a la mayor creatividad y perspicacia para facilitar el análisis y solución de críticos escenarios, tales como los originados por el desarrollo de nuevas áreas de explotación y yacimientos (El Furrial), el proyecto de la Orimulsión, la integración de actividades de otras filiales, y adicionalmente los cambios sustanciales en la composición de algunos sindicatos motivados a la irrupción del denominado sindicalismo irreverente (término felizmente utilizado por el recordado Dr. Juan Vicente Vera excoordinador laboral de Petróleos de Venezuela).

En términos generales, durante ese periodo (1984-1992), época en la cual desempeñé diversos cargos en la División de Oriente, la relación con la representación sindical fue cordial y respetuosa. Dirigentes con fuerte preparación técnica laboral se combinaban con aquellos que ofrecían mayor entusiasmo y vehemencia en la defensa de sus criterios al momento de formular planteamientos y reclamos, aunque sin la suficiente argumentación legal o contractual. También –por qué no decirlo– se encontraban algunos dirigentes muy orientados a la defensa primaria de su posición política más allá de su condición primigenia de dirigente sindical, y no eludo la observación de uno que otro representante que utilizaba sus actividades de representante sindical como palanca para su propio beneficio.

Sin embargo, en forma general, la dirigencia sindical en el oriente mantuvo con nosotros un tratamiento respetuoso, con frecuencia amistoso, lo cual no era óbice para que, en determinados momentos, mantuviéramos una férrea y fuerte controversia, incluso derivando en el manejo de conflictos y paralizaciones de actividades. Recuerdo, entre tantos nombres, las figuras del “Profe” Roberto Salazar en Quiriquire, del gran dirigente Juan Farías de Caripito, Héctor Cortez de Temblador, los hermanos Velásquez del Sindicato de Tucupita, Benildo Rodríguez, Pablo García, entre tantos. Una mención particular al recordado dirigente de Fetramonagas Rafael Castelin, quien, a pesar de no formar parte de la representación sindical petrolera, fue un gran interlocutor entre los representantes locales y la empresa, ofreciendo siempre un papel de mediador para la solución pacífica y equilibrada de muchos problemas que se presentaron al inicio de la integración y expansión de actividades de Lagoven en el norte del estado Monagas.

En el caso de la región capital, también mantuvimos cordiales relaciones con el sindicato petrolero del Distrito Federal y estado Miranda, lo que facilitó, entre otras situaciones, el desarrollo de los proyectos de Suministro Alternativo de Combustible al área metropolitana y luego, a finales de los años 90, la integración de las operaciones de mercadeo nacional en la región capital. Nombres como el de Miguel Manzano, Luis Hernández, Aniceto Pérez, Rafael Barrios y Oswaldo Caibett fueron, en su momento, valiosos factores de equilibrio en el manejo de dichas coyunturas operacionales, permitiendo la administración y culminación exitosa de tales proyectos.

Finalmente, también es oportuno destacar la experiencia con los sindicatos del estado Falcón, donde, en un marco muy diferente al de las operaciones de producción, encontramos a una

dirigencia muy identificada con sus empresas (Maraven y Lagoven), manteniendo posturas firmes, en ocasiones incluso beligerantes, en defensa de sus intereses gremiales, destacando entre ellos el nombre de Ángel Chediak del Fedepetrol.

En otras áreas de la industria, como Puerto Ordaz, Puerto La Cruz, Margarita, el sur de Anzoátegui y el estado Carabobo, también tuvimos la excelente oportunidad de conocer y entablar relaciones institucionales y personales con variados representantes sindicales petroleros, sin llegar a la asiduidad en el contacto como en las divisiones operacionales de Lagoven; sin embargo, ese conocimiento facilitó grandemente la comunicación y el trato al momento de participar, a finales de la década de los 90, en la negociación de varias convenciones colectivas petroleras.

Por otra parte, también he de mencionar otros importantes dirigentes sindicales con los cuales compartimos diferentes experiencias de trabajo laboral: Emiro Gotera, Bernardino Chirinos, Andrés Eloy Cárdenas, José Antonio Borjas, Henry Márquez y Evelio Salas, entre tantos destacados representantes del occidente del país.

La referencia a la dirigencia sindical petrolera no estaría completa sin referirme a dos aspectos muy importantes y cruciales: el primero se encuentra relacionado con la participación de las federaciones petroleras (Fedepetrol y Fetrahidrocarburos); con muchos de sus directivos me fue posible establecer cordiales relaciones, siendo la mayoría caracterizadas por el trato respetuoso e institucional. Menciono a dirigentes como Raúl Enrique Estrella y Carlos Ortega, quienes ocuparon la presidencia de Fedepetrol, personas de gran liderazgo y responsabilidad en la defensa de sus posiciones, destacando la claridad estratégica y amplio criterio de Raúl. Asimismo, traigo a colación el nombre de Aristides Bermúdez, recio dirigente de Fedepetrol, hombre de palabra, cumplidor de sus compromisos y acuerdos, quien en todo momento procuraba la salida pacífica de los conflictos; igualmente señalo a otros importantes líderes como Bladimiro Blanco, Antonio Machado y Rigoberto Hernández, estos dos últimos dirigentes de Fetrahidrocarburos.

El segundo aspecto que deseo destacar en estas remembranzas sobre mis relaciones con el movimiento sindical petrolero fue la penetración de sectores políticos que intentaron sacudir la estructura sindical tradicional y el cambio de la dinámica de las históricas relaciones laborales empresa-sindicatos; me refiero a los movimientos que, en un momento, se englobaron bajo el término de sindicalismo irreverente, pero que con el transcurrir de los años, sobre todo a partir de 1990, se identificaron con el movimiento bolivariano 2000, germen del denominado chavismo, que a la larga significó un verdadero tumor que afectó gravemente al genuino y legítimo sindicalismo venezolano.

La empresa petrolera, para muchos de esos líderes emergentes, significaba el bastión que tenía que ser conquistado a sangre y fuego, como posteriormente, en frase infeliz, acuñó Hugo Chávez en la oportunidad de enfrentar y reprimir la paralización cívico-laboral en el 2002-2003, iniciando una fuerte represión para controlar las protestas de los trabajadores petroleros; impulsando “La toma de esa colina”, es decir, el control absoluto de la industria (ideológico y operacional), lo que finalmente se tradujo en el pavoroso resultado del despido masivo de miles de trabajadores y el ulterior deterioro de la que fue la segunda y más importante empresa petrolera del mundo, cuyos efectos perniciosos y negativos también se hicieron sentir en el movimiento sindical petrolero.

Estos lamentables eventos sacudieron la tradicional fuerza e independencia del sindicalismo petrolero tradicional, dando lugar a un reajuste de su liderazgo, conformando una nueva dirigencia que se subordinó a los criterios y lineamientos del régimen imperante, alejándose de su primigenia razón de ser como representantes de los trabajadores.

El programa de apoyo a la dirigencia sindical

Una excelente experiencia durante mi tiempo en la exfilial Lagoven fue la planificación, diseño e implantación de un programa de capacitación y fomento de las relaciones con las organizaciones sindicales, concretamente en la División de Oriente de esa operadora. Se trató esencialmente de un conjunto estructurado de iniciativas que comprendió cursos de formación y actividades para reforzar la comprensión de diferentes asuntos relacionados con la dinámica laboral y optimar mecanismos de comunicación hacia el sector sindical. Vale el punto de aclaratoria que este programa, que fue conocido como el Programa de Apoyo a la Dirigencia Sindical, fue implantado en un área operacional con específicas y muy particulares características, no siendo replicable a otras regiones de la empresa.

Haciendo un poco de historia, tenemos que, desde mediados de la década de los 70 hasta comienzos de la de los 90, la División de Oriente de Lagoven experimentó una gran transformación y cambios en sus operaciones, traduciéndose igualmente en el desarrollo de nuevas y mejores infraestructuras e importantes ajustes organizacionales. Durante ese período, y como parte del proceso progresivo de integración de Petróleos de Venezuela y sus filiales, Lagoven absorbió operaciones de otras empresas en el sur de Monagas y en el Delta del Orinoco, así como el desarrollo de operaciones en nuevas áreas del noreste de Monagas; experimentó diferentes modificaciones en sus niveles de producción y frecuentes cambios en la actividad operacional, lo que implicó asimismo la aplicación de sucesivos reajustes en el campo organizacional y administrativo, como por ejemplo la mudanza de su sede central desde el campo Quiriquire a la capital del estado Maturín y la creación del Distrito Sur con sede en Morichal.

Desde el punto de vista laboral y, en particular, la administración con organizaciones sindicales, la División pasó de mantener un ambiente tranquilo, estable y altamente familiarizado con sindicatos de Quiriquire y Caripito en el estado Monagas, con más de 40 años de intercambio y conocimiento mutuo, a un novísimo escenario donde fue necesario establecer relaciones con distintas organizaciones en cinco estados del oriente del país, la mayoría de ellos con esquemas, prácticas y filosofías sobre las relaciones industriales muy diferentes, e igualmente identificados con particulares criterios e incluso interpretaciones sui generis referidas a la administración de convenciones colectivas, que diferían del esquema laboral tradicional de Lagoven.

En este sentido, la función de relaciones laborales hizo un diagnóstico de la situación existente con los siguientes resultados:

Antecedentes (período 1978–1987)

Nivel Organizacional la División se vio inmersa en movimientos y reajustes: racionalizaciones 1978 y 1983; mudanza a Maturín de las Oficinas centrales de la División y establecimiento del nuevo Distrito Sur; 1983, inicio de los Proyectos de Desarrollo del Sur de Monagas y Anzoátegui (DSMA) y Exploración Costa Afuera; 1985-1986 Programa Reducción Costo-Barril; 1987 Cierre Campo Tucupita; 1987 Inicio Operaciones de los Proyectos Furrial y Orimulsión.

Movimiento sindical petrolero local: 1977, relaciones con cinco sindicatos petroleros; 1987, relaciones con doce sindicatos petroleros.

Entorno:

1977. Presencia modesta y limitada de la empresa, la comunidad percibía pocas diferencias con la anterior trasnacional. Ambiente de un próximo cese de operaciones.

1987. Activa presencia de la empresa en todos los ámbitos del escenario regional. Gran ex-

pectativa de la comunidad por los proyectos de la empresa, creciente demanda por una mayor integración de Lagoven con el desarrollo regional.

3. Análisis de la situación de la dirigencia sindical: dirigentes con poca experiencia en el campo sindical; sindicatos ajenos a las prácticas laborales de Lagoven; focos de sindicalismo irreverente; directivos con poco conocimiento técnico-laboral; gran número de directivos en empresas contratistas; extrema politización; importante influencia de Fetramonagas y Fedepetrol.

Como consecuencia del análisis previo, el equipo de relaciones laborales de la División desarrolló la idea de establecer una estrategia de mayor acercamiento con la parte sindical, basada en profundizar los canales de comunicación integral más allá de la discusión sobre el contrato colectivo y el manejo de reclamos. Esa estrategia dio lugar al que se denominó el Programa de Apoyo a la Dirigencia Sindical, experiencia que duró unos seis años y permitió mejorar dramáticamente el clima laboral de la División; para ello contamos con el respaldo entusiasta de un equipo de trabajo muy motivado e identificado con la iniciativa, lo que permitió llevar a feliz término este programa. Recuerdo nombres como el de José Meza y Jorge Fuenmayor, entre otros profesionales de la función de relaciones laborales, sin dejar de mencionar al compañero Carlos Castro de la función de entrenamiento y desarrollo, cuya orientación en el diseño de algunos de los cursos fue extraordinaria.

Los resultados iniciales de este programa fueron compartidos con la gerencia del departamento de Recursos Humanos en una de sus visitas anuales a la División y, como consecuencia del caluroso respaldo del director de dicha función, Dr. Gustavo Quintini, fuimos invitados a presentarlos a la Junta Directiva de Lagoven. Para mi sorpresa y orgullo, los resultados del programa fueron ampliamente elogiados por la directiva, y los mismos fueron incluidos en los logros del primer semestre de 1990 de Lagoven.

Algunos de los aspectos resaltantes del programa fueron los siguientes:

Impulsar la orientación estratégica de un nuevo enfoque hacia la dirigencia sindical, comprendiendo:

- a) El desarrollo de esquemas novedosos de participación con el sector sindical.
- b) Fortalecimiento de liderazgos regionales.
- c) Optimización de procesos comunes de relaciones laborales.
- d) Minimizar el riesgo del sindicalismo irreverente (radical).

Alcance y finalidad del programa

Se establecieron varias dimensiones (áreas) de aplicación del programa con específicos objetivos en cada una de ellas.

Áreas: 1. Entrenamientos en pericias críticas 2. Nuevos mecanismos de comunicación 3. Optimización de procesos comunes de las relaciones laborales.

1. Entrenamientos en pericias críticas

Desarrollo de programas de entrenamiento formal en renglones y materias específicas, proporcionando a la dirigencia sindical conocimientos útiles para su mejor desempeño como líderes de organización.

Fase A. Programas genéricos: Módulos de entrenamiento de 08 horas de duración sobre materias de carácter formativo-general:

–Administración del Tiempo; Dirección de Reuniones e Introducción Calidad Lagoven

Avance: 6 cursos con 71 participantes y 568 H/P (cifras de 1990).

Fase B. Programas especialmente diseñados: entrenamiento cuyo contenido didáctico obedeciera a necesidades particulares de la dirigencia sindical previamente detectadas:

–Comunicación y Liderazgo

Avance: 2 cursos con 27 participantes y 432 H/P (régimen residencial) (cifras de 1990).

En las dos fases se contó con un total de 98 participantes y aproximadamente 1000 H/P de entrenamiento. Para el segundo semestre 1990 se programaron dos cursos de comunicación y liderazgo, y se inició la fase de elaboración del curso Trabajo en Equipo (cifras de 1990).

2. Nuevos mecanismos de comunicación empresa-sindicatos

Actividades no tradicionales de comunicación para facilitar el conocimiento y efectivo intercambio de la dirigencia sindical con la representación gerencial de la División. Su finalidad: contribuir a un mejor clima laboral. Se inició en 1989 con la realización de cuatro encuentros (2 en el Distrito Norte y 2 en el Distrito Sur).

3. Optimización de procesos comunes de las relaciones laborales

A) Extramuros. Se realizaron dos reuniones extraordinarias en 1989 y 1990 con la representación sindical (una por distrito) para compartir en ambiente informal sobre la búsqueda de alternativas comunes que facilitaran mejorar las comunicaciones y procedimientos en el manejo de las relaciones laborales de la División.

B) Incorporación del enfoque de Calidad Lagoven en la administración de situaciones puntuales relacionadas con la dinámica y el acontecer laboral. En este orden de ideas, a lo largo de 1990 se estableció el Proyecto Piloto con el sindicato El Tejero para el análisis, evaluación y alternativas de mejora sobre la “problemática de los paros laborales en el Distrito Norte”.

Nota: una ponencia sobre El Proyecto Piloto y sus resultados, a cargo del compañero Jorge Fuenmayor, se presentó en la primera Jornada de Calidad Lagoven en 1991, recibiendo excelentes comentarios.

Consideraciones finales

El Programa de Apoyo a la Dirigencia Sindical permitió mejoras en el clima laboral de la División de Oriente (reducción del número de horas perdidas por paros laborales). Contó con una creciente participación de la dirigencia sindical, así como con el respaldo de la alta gerencia de la División. Fue un complemento a la acción supervisora y la aplicación de medidas administrativas para la mayor efectividad en la solución de problemas laborales. Generó mayor confianza empresa-sindicatos. La dirigencia sindical, por su parte, recibió con mucho interés este programa e incluso varios de sus representantes plantearon la posibilidad de nuevas necesidades de formación.

Finalmente, es importante enfatizar que este programa se fundamentó en una realidad específica de la División de Oriente; estuvo basado en un análisis previo de las condiciones de las áreas y de su dirigencia sindical, así como exigió la formulación de un conjunto de orientaciones estratégicas alineadas al interés corporativo de la empresa. Luego de varios años de logros significativos, el programa culminó en 1992.

Al ser transferido a otras divisiones de la empresa, intentamos desarrollar un esquema parecido adoptado a nuevas variables del contexto laboral, pero la situación del creciente proceso de racionalización e integración de Petróleos de Venezuela, así como el surgimiento continuo de movimientos sindicales emergentes y radicales, el paralelismo de organizaciones espejo impul-

sadas por el nuevo gobierno, la creciente presión de grupos “comunitarios” con agenda propia, impidieron concretar estas iniciativas; sin embargo, en el 2000, como parte de las negociaciones de la convención colectiva petrolera realizada ese año, atendiendo a la necesidad de responder a los cambios en la conformación de la dirigencia sindical con la emergencia de nuevos actores, se exploraron nuevamente opciones de capacitación sindical, sin embargo los moderados intentos que se iniciaron no pudieron prosperar, debido básicamente al intempestivo sacudón laboral por los despidos masivos en enero de 2003 y la penetración abierta dirigida al control total de la industria por parte del régimen autoritario vigente para ese momento en Venezuela.

La integración del instituto privado morichal

A comienzos de la década de los años 90, ocupando la posición de coordinador de Recursos Humanos del Distrito Sur (Morichal), perteneciente a la División de Producción Oriente de Lago-ven, me correspondió coordinar los esfuerzos y acciones para concretar la consolidación de los recursos educacionales existentes en ese campamento petrolero, respondiendo de esta manera a una vieja aspiración de la comunidad morichalense (trabajadores y familiares).

El campo petrolero Morichal, para esa época, era un campamento catalogado como tipo E dentro de las características de las áreas operacionales de PDVSA, ubicándolo como un centro con elevadas necesidades en materia de condiciones de habitabilidad, calidad de vida, servicios de salud y educación.

En Morichal, para 1991, existían diversas facilidades educativas: una guardería (privada); pre-kínder (privado); escuela básica hasta noveno grado (administración Lago-ven), y el Instituto Privado Morichal (IPM), que funcionaba bajo la figura de asociación civil, donde se impartía cuarto y quinto año de bachillerato, mención ciencias.

El Instituto Privado Morichal (IPM) funcionaba con los aportes de los representantes y de un subsidio por parte de Lago-ven, pero sus políticas de gestión y de contratación de personal estaban al margen de la supervisión directa de la empresa.

Como consecuencia de un extenso proceso de análisis sobre la situación de la educación proporcionada en el campo Morichal a los hijos de los trabajadores que allí residían, Lago-ven decidió proceder a la integración de todas las facilidades educativas (educación primaria y secundaria) bajo el control directo y administración propia de la empresa, adscribiéndolas bajo la figura de la escuela Simón Bolívar, mediante la supervisión de la coordinación de Recursos Humanos del Distrito.

Como parte del proceso de integración del IPM, se asignó a la coordinación de RR.HH. del Distrito Sur la responsabilidad de elaborar la estrategia y delinear las acciones necesarias que permitieran la consecución de los objetivos de integración, en un plazo perentorio, garantizando la fluidez del proceso y su implantación final para el comienzo del lapso escolar 1991-1992. Luego de un intenso ejercicio de planificación, con el apoyo de la coordinación nacional de escuelas de la empresa, y habiendo analizado diferentes aspectos administrativos, factores legales,

características de la zona, costos asociados y potenciales beneficios, se elaboró una propuesta estratégica para ser sometida a los distintos niveles decisorios de la empresa.

Acto seguido, se desarrolló un conjunto de presentaciones a las Gerencias de Distrito Sur y de la División de Oriente, luego ante la Gerencia del Departamento de RR. HH. y del Departamento de Producción, siendo aprobada la propuesta de la integración del Instituto Privado Morichal a la Unidad Educativa Simón Bolívar, con el traspaso de personal e infraestructuras, a partir del año escolar 1991–1992.

Dentro de los principales tópicos analizados durante el proceso de consultas y aprobaciones, se incluyeron los siguientes:

Revisión de antecedentes

En este punto, se abordó la historia del campamento, su origen, las diversas empresas que lo administraron hasta el momento cuando Lagoven finalmente asumió la responsabilidad de sus operaciones; de igual manera, se presentó un esbozo de los inicios de las facilidades educativas y los factores determinantes que influyeron en la creación de una asociación civil sin fines de lucro que conformó los inicios del Instituto Privado Morichal.

Características de la situación

Otro elemento crucial considerado en el análisis estuvo relacionado con las características del proceso educativo en Morichal, haciendo énfasis en la falta de control administrativo del mismo; el comportamiento de su matrícula escolar en el periodo 1986 a 1991, la cual osciló de 47 (1986–87), 35 (1987–88), 26 (1988–89), 36 (1989–90) y 54 (1990–91). Por otra parte, la rotación del personal docente fue muy alta en esos años (30 entradas y salidas de profesores y tres directores), afectando la continuidad académica y, por ende, la calidad de la educación impartida. En entrevistas realizadas a docentes, también se observó una baja motivación de los docentes y una mínima identificación con la empresa.

Sumado a lo anterior, la carga académica y el cumplimiento efectivo de los pénsum de la educación diversificada presentaban varias deficiencias, ocasionadas básicamente por la alta rotación y la ausencia de controles realmente efectivos. El respaldo y soporte académico era limitado (biblioteca reducida en textos y desactualizada), laboratorios poco dotados, limitaciones para la realización de actividades extra cátedra; todo derivaba en una declinación progresiva y constante del rendimiento académico del alumnado. La empresa ejercía poca supervisión y control sobre el proceso en general y su administración, aunque eran continuas las quejas de los trabajadores por la baja calidad de la enseñanza recibida por sus hijos.

Elementos de costo

Un factor de mucha importancia en la evaluación de la propuesta estuvo relacionado con el impacto económico del nuevo esquema de administración del Instituto; en este sentido, se elaboró un completo análisis de los diferentes elementos de costo de fuerza laboral necesaria, así como de los gastos de mantenimiento y otros costos asociados derivados de la integración del IPM y su futura administración directa por parte de la empresa.

Principios rectores para optimar el proceso. Premisas básicas

Durante todo el proceso de evaluación, análisis y, fundamentalmente, en las reuniones con la alta gerencia de la División y de los departamentos corporativos de Producción y Recursos

Humanos, se estableció un conjunto de premisas básicas que sustentaron la propuesta de integración, entre ellas:

1. Asegurar personal docente de calidad, permitiendo su capacitación continua.
2. Unificación del control administrativo en el proceso educativo por parte de la empresa, que facilitara, entre otras acciones, el mejoramiento de la infraestructura física y el apoyo en dotación de insumos educativos (textos, libros, biblioteca, equipos de informática).
3. Una administración que permitiera la implantación y control de toda la logística inherente que condujese al mejor desempeño de la actividad académica, siguiendo las pautas de la política de la empresa para sus escuelas propias y la adhesión rigurosa a las normativas y directrices del Ministerio de Educación.

Aprobaciones

Después de un largo proceso de consultas y sucesivas presentaciones a las diferentes instancias de la empresa, y en virtud del análisis realizado, se aprobó la propuesta de integración del Instituto Privado Morichal a la Escuela Simón Bolívar, lo que permitió que, a partir del periodo 1991-1992, toda la educación básica y diversificada estuviera bajo las políticas y administración de las escuelas Lagoven, y su supervisión local bajo la responsabilidad de la coordinación de RR.HH. del Distrito Sur.

Algunos efectos positivos de la integración

Permitió la unificación de esfuerzos administrativos y recursos financieros y humanos, lo que facilitó el incremento de la calidad de la enseñanza, fortaleciendo la continuidad de los procesos educativos de la educación básica y diversificada impartida a los hijos de los trabajadores del campamento Morichal.

Se estableció una mayor e integral supervisión y control por parte de la empresa del proceso educativo, reforzando el cumplimiento cabal de obligaciones legales y guías de educación de PDVSA. Igualmente, de forma progresiva, se avanzó en la mayor identificación del personal docente con la comunidad y hacia la empresa.

Se alcanzaron mejoras significativas en las labores de mantenimiento, reparación y optimización de la infraestructura escolar, dado que esas funciones pasaron a ser realizadas a través de los contratos existentes de obras menores.

Dotación del recurso humano necesario en cantidad y calidad, comprendiendo, por una parte, la absorción del personal docente que venía laborando, previo proceso de selección, así como la contratación de nuevos profesores, incluyendo un director, personal secretarial adicional y un psicólogo orientador.

Generó un importante efecto positivo en la calidad de vida y bienestar de la comunidad de Morichal, en virtud de que la acción de la integración del IPM recibió un gran respaldo por parte de los trabajadores y sus familiares residentes en Morichal, e igualmente se tradujo en mejoras importantes en los venideros lapsos académicos, sobre todo en lo relacionado con los índices de actuación del alumnado. Asimismo, el personal docente absorbido y los nuevos contratados se identificaron positivamente con la filosofía de gestión administrativa de la empresa y sus escuelas. Cabe destacar que esta modalidad y sistema de educación permaneció en el tiempo durante los siguientes años, incluyendo la integración de PDVSA en 1997.

Finalmente, debo destacar que, como en otras iniciativas y proyectos exitosos realizados, el resultado fue la consecuencia del trabajo en equipo, contando con el valioso apoyo y orientación

de diversos compañeros de Recursos Humanos y de la coordinación de escuelas; entre algunos de ellos podemos mencionar a Jorge Fuenmayor, Alba de Castro, Marlenee de Fuenmayor y Amparo Rodríguez. Igualmente, el proyecto, a lo largo de sus diferentes fases, fue respaldado por las gerencias del Distrito Sur (Jesús Dávila), División (Fidias Chirinos) y de RR. HH. Maturín (Julio Montenegro).

Paraguaná. Entre medanos y mechurrios

En el paradisíaco paraje de las dunas, que asemejan un Sahara tropical venezolano, se visualizan a lo lejos, por una vía continuamente bañada por la arena, las torres y los mechurrios de las dos más importantes refinerías de Venezuela. En mi niñez, visité por primera vez el estado Falcón y quedé impresionado por la inmensidad de esos médanos, el ambiente seco que mutaba continuamente, agitado por la fuerte brisa que arrastraba remolinos de viento, como en aquellas viejas películas del oeste americano.

En varias oportunidades, durante mi adolescencia, viajé recurrentemente a este hermoso Estado, donde algunos lugares (Paraguaná, Cumaraguas, la Serranía, Cumarebo, entre otros) poseen nombres que evocan a sus originarios pobladores caquetíos; en esta tierra agreste, de peculiar encanto, disfruté de varias de sus extraordinarias playas: Supí, Adícora, Tiraya, Buchuaco y otras más cercanas a Punto Fijo, como Amuaycito, Villa Marina y El Pico.

Cuando ingresé a la industria, observaba con curiosidad las informaciones y noticias que emanaban de nuestra gran refinería de Amuay, el avance y desarrollo de su proyecto MPRA (Modificación del Patrón de Refinación Amuay), así como también las notas periodísticas que señalaban la ampliación de Refinería Cardón, propiedad de la filial hermana de Maraven, dando lugar a la continua comparación entre las actividades de refinación y mercadeo interno de combustibles, abriendo otro capítulo de la inveterada rivalidad entre ambas filiales.

En 1995 fui transferido a la refinería de Amuay (Lagoven) para ocupar el cargo de subgerente de RR.HH., siendo la primera vez que formalmente me incorporé a la familia de refinación. Debo confesar que los primeros tiempos fueron altamente complicados en lo profesional, en virtud de que provenía de otros contextos laborales en Producción y Mercadeo Nacional, siempre en el área de Recursos Humanos, incluyendo además una breve temporada en el Dpto. Médico, como parte del equipo multidisciplinario que asumió la dirección, por parte de la empresa, del hospital Coromoto en Maracaibo.

Me ufanaaba, en ese momento, de estar muy involucrado en la razón principal de la empresa, como era la exploración, explotación y producción de hidrocarburos, y quizás por esa perspectiva –a todas luces incompleta y hasta impregnada con un toque de soberbia profesional–, las actividades de refinación tendía a equipararlas con las de un equipo de béisbol perteneciente a

la liga triple AAA, habiendo previamente formado parte de un team de grandes ligas. Me costó un tiempo asimilar el cambio, y aprender sobre las peculiaridades del mundo de las refinerías exigió despojarme de falsos prejuicios como profesional.

De igual manera, también significó un proceso de lenta asimilación comprender el aspecto humano del trabajador de refinación, su idiosincrasia, temperamento particular y aquellos rasgos emocionales que lo identificaban; podríamos destacar que la cultura del petrolero de refinación posee unos matices específicos que lo distinguen y diferencian de otros departamentos de la empresa, por lo menos en lo referente a aquellos tiempos de Lagoven, previo a la integración de las filiales en 1997.

Laboralmente, mi estadía en Paraguaná abarca dos etapas bien diferenciadas; la primera, de 1995 a 1997, como subgerente de Recursos Humanos de la refinería Amuay, comprendió también la mudanza de mi grupo familiar al campamento petrolero denominado Campo Médico, adyacente a la urbanización Judibana; esta última era una comunidad desarrollada desde los tiempos de Creole, que permitió a muchos trabajadores de la empresa adquirir cómodas y funcionales viviendas, consolidándose en un centro poblado de excelente calidad de vida, muy próximo al lugar de trabajo.

Para el momento de mi llegada a Paraguaná, Judibana era un pujante desarrollo urbanístico que contaba con diferentes servicios y facilidades (oficinas bancarias, supermercados, farmacias, iglesia, excelente vialidad, áreas de recreación, plaza y parque, un mini centro comercial, estación de servicio y, en general, exhibía la imagen de una comunidad ordenada y bien mantenida); su ubicación estaba colindante al campamento de la empresa –Campo Médico–. Este último comprendía un amplio y muy atractivo conjunto de viviendas dirigidas únicamente para aquellos trabajadores de la nómina profesional (mayor y ejecutiva) de la refinería. Esta circunstancia implicaba algunas diferencias importantes en cuanto al tratamiento y beneficios normativos entre los trabajadores residentes en Campo Médico y los de Judibana, sobre todo en relación con el costo de los principales servicios básicos (luz, agua, telefonía, etc.).

De igual manera, las condiciones de alojamiento y beneficios de los residentes de Campo Médico eran un tanto disparejas comparadas con las de los compañeros de la refinería Cardón de Maraven, ubicada a unos 12 kilómetros aproximadamente de distancia; estos, en su mayoría, se encontraban residiendo en urbanizaciones integradas como Zarabón y Comunidad Cardón, bajo el tratamiento normativo de centros poblados.

Es importante destacar que estas diferencias fueron corregidas –no sin resistencia por parte de quienes vivíamos en Campo Médico– como efecto del acuerdo que las juntas directivas de ambas filiales convinieron para un tratamiento normativo más homogéneo, sobre todo con respecto al ajuste de los pagos por concepto de los servicios de campo suministrados por la empresa (alquileres y mantenimiento), que se aplicaron para los residentes de Campo Médico, procurando un balance equilibrado ante el monto de las tarifas –especialmente electricidad– que cancelaba la población de refinería Cardón.

La vida social en Campo Médico realmente fue muy agradable, motivado, entre otros factores, a su excelente ubicación (la cercanía al mar y a sus excelentes playas), un club precioso, El Bahía, y el sentido comunitario de sus residentes; lo anterior, sumado al ambiente y clima paraguano, se tradujo en excelente calidad de vida, constituyendo una etapa fecunda para el esparcimiento familiar, en particular de mis menores hijos.

En Campo Médico funcionaba una magnífica escuela básica –para muchos era la mejor de las escuelas de Lagoven a nivel nacional–, a poca distancia de nuestra vivienda asignada, la cual

era amplia y sumamente cómoda; el club ofrecía un buen servicio en sus cafetines, pizzería, fuente de soda y restaurante, disponía de cancha de bowling, piscinas, áreas y salones para la realización de fiestas, exposiciones y eventos culturales, y un factor que lo destacaba sobre otros clubes de la empresa a nivel nacional era el conjunto de canchas de tenis de primera calidad, lo que permitió que durante muchos años tuviera lugar el torneo anual de Copa Directiva Lagoven, o mejor conocido como torneo Amuay, evento que acogía la participación de jugadores (trabajadores y familiares) de todas sus áreas operacionales, constituyendo una fecha principal dentro del calendario de actividades deportivas que organizaba la empresa.

El club Bahía, además, contaba con un enorme y funcional área denominada Salón Paraguana, escenario de grandes actividades culturales (obras de teatro, bailes, recitales y variedad de eventos), así como la realización de actividades oficiales de la empresa; entre ellos destacamos la presentación anual de resultados de gestión, el desarrollo de reuniones tipo extramuros por parte de varias gerencias corporativas e incluso, en el 2000, fue sede de varias reuniones de los equipos negociadores del contrato colectivo con representantes de las federaciones sindicales, previo al inicio formal de la negociación colectiva efectuada ese año.

A la entrada de la refinería, se podía apreciar un hermoso jardín xerófilo donde destacaba la frondosidad del Cují de Diego, emblemático símbolo que identifica y enorgullece al trabajador paraguano. Este árbol, bautizado así en honor a don Diego Subero, uno de los pioneros de la familia de petroleros que contribuyó a la fundación de la refinería. Igualmente, en esta área, se puede admirar la imponente obra de Jesús Narváez, excelente escultor venezolano, denominada “El Gran Volumen, La Energía”, tallada en un bloque de piedra transportada desde la población de Cumarebo.

En el área colindante de la refinería, a la salida de Campo Médico, se encontraba un amplio espacio al aire libre, donde, junto a la vegetación típica de la zona (cujíes y cardones), se sentía la fuerte oleada de viento continuo –el denominado brisote paraguano–; ese lugar, popularmente conocido como La Ballena era escenario propicio para la caminata, el trote, paseos en bicicleta y el ejercicio al aire libre. Numerosas fueron las tardes en que junto a grupos de trabajadores y familiares hacíamos el circuito transitando por las aceras que rodeaban el perímetro de la ballena, ejercitándonos en actividad vigorosa y a la vez lúdica que permitía reducir la carga del stress luego de las jornadas laborales.

Desde el área de Refinería y Judibana, circulando por una excelente autopista (Av. Ali Primera), se podía llegar en minutos a la ciudad de Punto Fijo, la principal población de Paraguaná, la cual comenzaba a recibir el impulso de una recién creada zona franca industrial, extendida posteriormente al área comercial, generando un boom económico que hizo recordar las épocas de los Proyectos PARC (Maraven) y MPRA (Lagoven), respectivamente, cuando la península recibió un importante contingente de trabajadores y empresas contratistas petroleras, impactando el sector de los servicios y el comercio en la década de los 80. Continuando por la autopista se llegaba a Comunidad Cardón, donde encontramos la refinería de Maraven, también con excelentes instalaciones, algunas de ellas como el Club Miramar, un extraordinario centro social con muchas facilidades recreativas, deportivas y de esparcimiento para los trabajadores y sus familias.

Punto Fijo ofrecía igualmente una interesante oferta gastronómica. Recuerdo con especial afecto el área de los Mesones (el Segoviano y el de Plácido), los cuales se disputaban los mejores platillos de mariscos, langostinos y otros *frutti di mare*; también lugares de excelente calidad como La Tavola, El Jardín Familiar o El Padrino.... Y los pequeños sitios “–chiringuitos diría un amigo español–”, donde podía degustarse unas sabrosas empanadas rellenas de cazón, camaros-

nes, pepitonas o mariscos. Un restaurante muy conocido por la excelencia de sus platillos era el Pepe, donde tenía la fama de preparar la mejor sopa de tortuga de Venezuela.

En Paraguaná, tuve la oportunidad de conocer y luego entablar lazos de amistad con representantes del ambiente social y cultural de la región, derivado en parte por la posibilidad que mi cargo ofrecía para interactuar con diferentes sectores, además de los tradicionales grupos sindicales y del Ministerio del Trabajo local; en ese sentido, fue muy grato establecer relaciones cordiales con extraordinarias personalidades como el cronista de Judibana Juan Toro Martínez (Monico), extrabajador de Relaciones Públicas de Creole-Lagoven, quien además era un destacadísimo locutor, apasionado al jazz, melómano en general, excelente conversador y hombre de una fecunda memoria cultural que le permitía abordar con profundidad, no exenta de amabilidad, temas como la pintura, la música, la literatura y la historia menuda de esa tierra paraguana que lo enamoró desde su lejana Caracas; su esposa Hito también fue muy activa en el área cultural, destacándose como exponente de la pintura ingenua; ambos lograron conformar una bella familia junto a sus tres hijos, profesionales que destacaron en la industria petrolera (Héctor, compadre y dilecto amigo, experto de relaciones laborales, sesudo y hábil negociador de los convenios colectivos de los tanqueros y PDVSA Marina, lamentablemente fallecido a muy temprana edad; Hildamar, magnífica periodista del equipo de Relaciones y Asuntos Públicos de Lagoven, y Juan Toro Álvarez, excelente profesional, quien a diferencia de sus hermanos hizo carrera en las exfiliales Meneven y Corpoven, alcanzando al final de su carrera laboral la gerencia de Relaciones Laborales de PDVSA y con quien participé en las negociaciones de la convención colectiva del año 2000.

También tuve el honor de entablar amistad con el poeta Guillermo de León Calles, fecunda y brillante pluma de la literatura falconiana y nacional, galardonado y reconocido en numerosas oportunidades por su obra poética y literaria. Gracias a estas y otras amistades cultivadas en mi primera etapa en Paraguaná, fue posible ahondar en el conocimiento de la sociedad y la idiosincrasia de la región, aspecto este que contribuyó a la mayor efectividad de mis funciones laborales cuando regresé al Centro Refinador Paraguaná (CRP) a ocupar la posición de gerente de Recursos Humanos en el 2001.

Desde el punto de vista laboral, trabajar en refinería significó contrastar ciertas características específicas que resaltaban en la cultura de sus trabajadores: una de ellas fue la marcada identificación con la región paraguana, incluso observable en aquellos empleados provenientes de otras áreas y regiones de la empresa, y en los jóvenes ingenieros y técnicos recién empleados o transferidos desde la capital del país. Percibí desde el inicio la existencia de un marcado orgullo al formar parte del componente humano que integraba las filas de Refinación Paraguaná, subrayando que esa identificación se extendía más allá de la empresa en general; dado que muchos trabajadores consideraban su lugar de trabajo, su planta, taller o instalación dentro de la refinería, como el ambiente especial y privilegiado donde se sentían como parte de un verdadero equipo integrado, siendo que con frecuencia esa camaradería laboral se multiplicaba a través de la formación de lazos estrechos de confraternidad que se extendían a los grupos familiares.

Ciertamente también en otras divisiones de la empresa existía ese fuerte arraigo a Lagoven e incluso muchos veteranos aún sentían nostalgia al recordar su tiempo en la antecesora Creole, pero en el caso particular de la refinería de Amuay, la integración profunda por el sitio de trabajo, la camaradería entre los compañeros, la lealtad y mística de trabajo, y el sentido de responsabilidad y orgullo, me impactó especialmente; me atrevo a asegurar que el grado de identificación, de esa pertenencia emocional por su ambiente de trabajo, superaba a las simples arengas

supervisorias o a los temas motivacionales clásicos que continuamente se difundían a través de los medios de comunicación formales de Lagoven. Esa cultura se sumaba al compromiso de hacer siempre lo mejor, manteniendo la seguridad personal y de las instalaciones en lo más alto de los objetivos del día a día operacional.

Un gran número de actividades deportivas se organizaban en Paraguaná. Muchas de ellas tenían como escenario el Club Judibana, centro recreativo social establecido inicialmente por la Creole para sus trabajadores de las nóminas diarias y menor amparadas por los contratos colectivos. Con el paso de los años, este club se convirtió en sitio de convivencia de todas las nóminas de la empresa y llegó a ser rebautizado como la Casa Grande de los Trabajadores. Sus instalaciones amplias, bien mantenidas, facilitaban la presentación de muchos eventos y actividades; incluso era el único club con piscinas que Lagoven tenía en todo el país, dirigido a la nómina cubierta por contratos colectivos.

Algunos de los grandes artistas nacionales e internacionales que fueron aplaudidos por una entusiasta audiencia tenemos a el recordado Simón Díaz, también a un gran cantor llanero muy de moda en esa época de los 90 como Luis Silva, atracciones de la talla de Olga Tañón, orquestas regionales y nacionales como La Billo's Caracas Boys, conjuntos gaiteros de renombre (Cardenales del Éxito), y diversidad de obras de teatro y presentaciones especiales dirigidas a la numerosa población infantil de la zona. Es de mencionar que eventos de gran trascendencia regional, incluso fuera del ámbito de la empresa, como el Maratón Lagoven, tuvieron su centro de operaciones, logística y premiación en la sede e instalaciones del Club Judibana.

No puedo dejar de resaltar el tradicional brindis de Año Nuevo ofrecido por la empresa para todos sus trabajadores en el último día de diciembre, reuniéndose los diferentes equipos gerenciales y supervisorios de refinería con el personal de todas las nóminas para compartir un almuerzo típico de la época decembrina (hallacas, pan de jamón, pernils, ensaladas de gallina), acompañado de una que otra bebida espirituosa. Este evento era organizado por un equipo multidisciplinario donde la función de recursos humanos tenía un gran papel en la planificación y desarrollo del mismo, a la par de otras gerencias como Mantenimiento, Asuntos Públicos y Prevención y Control de Pérdidas. En los años en que estuve en Paraguaná, no se presentó ningún incidente que lamentar a pesar de lo nutrido y concurrido que era esta actividad.

En lo relacionado al Club Bahía, también fue el escenario de mucha actividad socio recreativa y de eventos deportivos. Una de las más destacadas era el Torneo de Tenis Copa Directiva mencionado en párrafos anteriores. Algunos eventos especialísimos, como obras de teatro, tenían lugar en el amplio Salón Paraguaná; presentaciones musicales que marcaron pauta como fue la Noche Flamenca, con la presencia de la bailadora venezolana Diana Patricia, que con su Macarena fue un fenómeno musical a nivel nacional e internacional; conjuntos como Los Melódicos, la orquesta de Roberto Antonio con su tecno merengue, y no puedo dejar de mencionar la inolvidable velada en que el club fue testigo del recital extraordinario del cantante español Raphael.

El club Bahía, durante la temporada de Carnaval y Semana Santa, se veía rebosante de personas tanto de Paraguaná, pero sobre todo de visitantes –en su mayoría trabajadores y familiares provenientes de Caracas y Maracaibo–, dado que Refinería Amuay laboraba en gran parte de esos feriados a diferencia de otras regiones del país. La organización de gran número de actividades sociales y recreativas en esas épocas implicaba una labor logística de primer orden, exigiendo igualmente la estructuración de un conjunto interdepartamental para garantizar la mejor y mayor calidad y seguridad en la realización de todas las actividades que se programaban en esas fechas. Para quienes laborábamos en Refinería Amuay, sobre todo en Recursos Humanos,

Semana Santa y Carnaval significaba un período de frenética actividad, exigiendo la sumatoria de esfuerzos por parte de todo el personal de nuestra gerencia, más allá de los que integraban las secciones de Calidad de Vida y Deportes.

Como en cualquier organización, también existían problemas, roces internos y se presentaban situaciones que necesariamente generaban conflictos, los cuales era necesario atender rápida y oportunamente. Una consecuencia no deseada de la estrecha integración del personal de refinería y su cultura específica, laboralmente hablando, era el excesivo celo –según mi particular opinión– para evitar que algunos conflictos fueran del conocimiento de sectores ajenos a refinería, en particular cuando se presentaban reclamos con potencial repercusión a través de los medios de comunicación de la región, o aquellas situaciones que generaban inquietud en las fuerzas vivas; eventos tales como uno que otro accidente, paralización de actividades laborales de contratistas de la refinería, o incluso la demanda de sectores de la comunidad por oportunidades de empleo.

La resonancia de estos hechos causaba mucho nerviosismo en algunos niveles gerenciales y, de forma quizás demasiado demandante, exigían “apagar” los focos para que los asuntos se corrigieran puerta adentro, minimizando los ruidos hacia el exterior de la refinería.

Esta especialísima sensibilidad obligaba a organizaciones como la nuestra, de Recursos Humanos, a extremar el monitoreo de situaciones potencialmente críticas que podían verse proyectadas hacia la comunidad, más allá incluso de las clásicas reclamaciones del sector sindical. Realmente este ambiente altamente celoso de nuestras actividades de refinería fue muy marcado en mi primera época, cuando todavía formábamos parte de Lagoven; sin embargo, luego de la integración de ambas refinerías y la conformación del Centro Refinador Paraguayaná (CRP), con la adición de nuevos equipos gerenciales provenientes de Corpoven, fue posible superar en gran medida esta atmósfera excesivamente perceptible a las críticas y observaciones del ambiente externo a refinería. En lo personal, confieso que desde el punto de vista estrictamente administrativo y laboral, mi segunda época en Paraguayaná se desarrolló en un ambiente organizacional más abierto y de mayor amplitud de criterio por parte del equipo gerencial del CRP.

Esta nueva asignación en el 2001, desempeñando la gerencia de Recursos Humanos del CRP, constituyó una de mis mejores épocas profesionales en la industria petrolera. Recién funcionábamos como PDVSA integrada y uno de los aspectos críticos del proceso de integración fue atender y superar las diferencias –muchas de ellas atadas a viejos prejuicios organizacionales y culturales– del personal proveniente de tres operadoras diferentes; armonizar prácticas y métodos de trabajo, familiarizarse con estilos gerenciales y administrativos un tanto disímiles, y avanzar en el establecimiento de una nueva cultura corporativa.

En el caso del CRP, la integración de procesos operacionales se inició varios meses previos a la unificación de todas las filiales; sin embargo, en lo relacionado con aquellas áreas de procesos denominados soft, como desarrollo de personal, rutas de carrera y establecimiento de perfiles de desempeño para posiciones claves administrativas, operacionales y gerenciales, era mucho el camino por recorrer.

La gerencia general del CRP, para el momento de mi segunda llegada a Paraguayaná, la ocupaba el ingeniero Frank Gygax Moux, proveniente de refinería Corpoven. Con un estilo más abierto, trato franco y muy desenfadado, asumió como parte de los retos del CRP trabajar en las bases de una nueva cultura propia del centro refinador, donde se reforzasen los aspectos positivos de todas las operadoras, procurando en lo posible corregir los problemas y roces culturales que amenazaban el mejor desenvolvimiento de la gestión operacional. Es así como, luego de una

amplia conversación con la gerencia, se encomendó a Recursos Humanos, Asuntos Públicos y la función de Calidad de Gestión el desarrollo de un plan estratégico para consolidar la integración de la cultura del CRP.

Como efecto de ese trabajo coordinado de equipo, establecimos la estrategia de mini extra-muros semanales, donde grupos de trabajadores recibieran diversas charlas por parte del tren gerencial de refinería, explicando la necesidad, conveniencia y ventajas de establecer las bases de una cultura integradora, que permitiera la consolidación de prácticas, estilos y factores culturales, así como estimular, mediante la conformación de mesas de trabajo, la participación organizada del personal, sometiendo propuestas, sugerencias, recomendaciones y observaciones sobre aquellos tópicos que considerasen necesarios para mayor y mejor integración.

Esas reuniones se realizaban un día de cada semana, iniciándose con la participación de grupos de supervisores y técnicos, y luego en forma de cadena descendente a toda la nómina del centro refinador. Este proceso avanzó rápidamente, contándose con el valioso apoyo logístico del CIED (Centro de Investigación y Desarrollo) Paraguaná, donde el rol del ingeniero Mario Zabala resultó de enorme importancia y utilidad. Cabe destacar que esas sesiones culminaban en la noche y, después de la actividad formal, se realizaba un compartir con el equipo de gerencia, permitiendo que los participantes, en una atmósfera más fluida, reforzaran el conocimiento y la comunicación mutua entre ellos y los niveles gerenciales.

Indudablemente, el proceso de consolidar una nueva cultura organizacional exige tiempo y grandes esfuerzos. Lamentablemente, los eventos ocurridos en el 2002 afectaron en gran parte los avances que se habían alcanzado; sin embargo, significó una valiosa experiencia para todos los que de una u otra forma participamos en su génesis y desarrollo inicial.

Paraguaná, como experiencia laboral, implicó el fortalecimiento profesional de muchos que, como en mi caso, proveníamos de otros departamentos y áreas operacionales de la empresa. Significó igualmente contrastar diferentes estilos y culturas organizacionales, y enriquecer los procesos de aprendizaje integral para mejorar el desempeño y actuación laboral.

Por otra parte, fue muy aleccionador el valioso aporte y colaboración por parte de un excelente grupo de compañeros, tanto del área de Recursos Humanos como también provenientes de otras organizaciones de la refinería. Nombres como el de Martín Campos, Javier Rivera, Juan Carlos Ortín, Haydee Irausquín, Marbella Sánchez, Yanira Lampe, Egilde Franco, Patricia Ruiz, Ligia Moronta y Dalia Salas fueron algunos de los excelentes colaboradores que coadyuvaron a la gestión de equipos de alto desempeño y grato ambiente de trabajo. De igual manera, integrantes del equipogerencial-operacional de refinería como Frank Gygax Moix, Alex Aymard, Marcos Campero, Javier “Pipo” Colina, Carlos Arteaga, entre otros, contribuyeron a la obtención de importantes logros y resultados de la gestión de Recursos Humanos durante mis dos épocas en esta hermosa región del estado Falcón.

Morichal

Durante una extensa asignación (8 años) en la división de Oriente, tuve la aleccionadora experiencia de residir en dos oportunidades diferentes en el campo petrolero de Morichal, ubicado en el sur del estado Monagas, lejos de todo y cerca del cielo, como en una oportunidad le escuché a un veterano trabajador de Producción.

La primera ocasión se remonta a 1984, cuando fui transferido desde Recursos Humanos área central (Caracas), hasta el sur de Monagas para ocupar la posición de supervisor de relaciones laborales del Distrito Sur, cuya sede principal era Morichal. Fue una época realmente compleja en lo personal y profesional; mi esposa se encontraba embarazada de mi segundo hijo y decidimos que ella permaneciera en la ciudad capital hasta dar a luz. Como consecuencia de ello, durante varios meses estuve alojado en una habitación (tráiler) de soltero en el campamento, viajando a Caracas aproximadamente cada dos o tres semanas.

Morichal se encuentra a unos 120 kilómetros de la capital del estado Monagas, Maturín. En ese tiempo, el recorrido en auto duraba unos 90 minutos, transitando por una carretera nacional no exenta de riesgos debido a lo solitario de muchos de sus tramos, la escasez de poblaciones y la poca vigilancia policial; igualmente, estaba siempre latente el peligro de los continuos accidentes en la vía, motivado en gran parte al exceso de velocidad por parte de los conductores y la presencia de animales en los alrededores, como burros, perros, uno que otro caballo o ganado vacuno.

El Morichal de mi primera asignación lo conformaba un reducido número de viviendas: algunas casas de construcción sólida heredadas de la anterior filial Amoven, originaria administradora del campamento, y un conjunto de coloridas edificaciones prefabricadas, como tráilers, módulos de soltero y viviendas unifamiliares conocidas con el curioso nombre de casas Atco y Panelfab.

El área industrial se encontraba dentro del mismo campamento residencial, incluyendo una pequeña planchada de perforación, talleres de mantenimiento y transporte, un modesto edificio de oficinas, la escuela Simón Bolívar para hijos de trabajadores, el liceo Instituto Privado Morichal, el club social del mismo nombre y cafetín con comedor autoservicio, además de un establecimiento de pequeñas dimensiones para la adquisición de víveres esenciales, llamado por

los residentes con el coqueto nombre de mini market. De igual manera, entre otras instalaciones, existían los módulos prefabricados que también servían de oficinas temporales. En una de estas funcionaba la sección de relaciones laborales, conformada por tres cubículos de mínimas proporciones, carente de sanitarios y separada unos 100 metros de la oficina principal, lo que ocasionaba que, en momentos de mal tiempo –muy habitual en el sur de Monagas–, el trasladarse apresuradamente hacia el edificio para una simple reunión, utilización de sala sanitaria o simplemente atender alguna llamada de la gerencia, resultara una auténtica pesadilla.

En las afueras del campamento, a unos 2 kilómetros aproximadamente, estaba la pista que servía de aeropuerto –únicamente en las horas diurnas–; en ella aterrizaban los aviones Grumman y los Kings de la flota de la empresa, así como una que otra avioneta propiedad de las empresas contratistas que operaban también en la zona. Vale destacar que, al frente del campamento, se hallaba un terreno baldío que en la práctica se utilizaba como punto de llegada de los buses de la empresa que trasladaban al personal de nómina diaria y mensual desde la población de Temblador, ubicada a 45 minutos. En los alrededores existía también un área informal de estacionamiento para vehículos particulares, incluyendo busetas, vans y camionetas que realizaban el servicio de transporte para muchos trabajadores que residían en la ciudad de Maturín. Es menester señalar que en Morichal el alojamiento era para el personal de nómina mayor de la empresa y sus grupos familiares.

En ese 1984, la única atracción se concentraba en el club social Morichal, el cual contaba con su comedor ejecutivo, una pequeña piscina y un área semicubierta donde se realizaban diversas actividades de integración a la comunidad, siendo utilizado también en varias ocasiones como escenario de fiestas bailables, sobre todo durante la época de carnaval y navidad. El club contaba además con cancha de bowling, un pequeño bar y área de juego (dominó y billar).

El campamento, para ese momento, no tenía facilidades técnicas que permitieran el acceso a la televisión nacional, por lo que se hicieron los preparativos para la instalación de una antena parabólica que facilitara la transmisión de algunos canales vía satélite; por otra parte, funcionaba un sistema interno de transmisión –el canal 6 de Morichal–, donde periódicamente se presentaban películas y documentales. Por último, es necesario mencionar que la empresa disponía de servicios de clínica industrial y familiar en las afueras del campamento.

En general, la vida social tendía a ser muy particular y diferente a la de otros campamentos petroleros como los tradicionales del estado Zulia, Anzoátegui o Paraguaná. Se realizaban diversidad de eventos auspiciados y organizados por la empresa, dirigidos al disfrute del trabajador y su familia, como excursiones a Puerto Ordaz (shopping tour), talleres de manualidades, repostería, protocolo, cocina, clases de teatro, música y pintura; en su mayoría, estas actividades estaban dirigidas a los hijos y esposas de los trabajadores residentes.

Algunos de esos eventos eran sumamente esperados por la comunidad y otros generaban más bien rechazo debido a la simplicidad y poca calidad de los mismos. Es necesario puntualizar que para el desarrollo de los mismos no se contaba siempre con las facilidades necesarias y, en ocasiones, implicaban la erogación de importantes recursos financieros, fundamentalmente relacionados con aspectos logísticos (transporte, alimentación y vivienda) y gastos operativos, debido sobre todo a la remota ubicación del campamento, claramente alejado de los principales centros poblados de los estados Monagas, Anzoátegui y Bolívar. La comunicación hacia Temblador, la población más cercana a Morichal, se efectuaba a través de una vía extremadamente peligrosa donde, desafortunadamente, ocurrieron varios accidentes fatales, ocasionando el lamentable fallecimiento de algunos trabajadores de Lagoven y de sus empresas contratistas.

En los primeros años en Morichal, sobre todo cuando finalmente concreté la mudanza de mi familia, aprendimos a apreciar los pequeños detalles que hacen verdaderamente importante la convivencia. Encontramos personas de mucha calidad humana y espíritu solidario, siempre dispuestas a ofrecer apoyo a los recién llegados, facilitando por ende su integración. Desde luego no todo era perfecto, también eran visibles los comportamientos típicos de “jefecitos” por parte de uno que otro supervisor, quienes asumían atribuciones más allá de sus funciones estrictamente laborales; pero, en general, la familia morichalera se llevaba apreciablemente bien.

En paralelo a los eventos organizados en el club social, coexistían pequeños grupos de familias que frecuentemente unían sus esfuerzos y recursos propios para compartir almuerzos, parrilladas y los tradicionales sancochos domingueros. Viene a mi memoria el grupo “échate pa ca”, siendo uno de sus más connotados y entusiastas integrantes el compañero Esteban Vázquez, veterano y excelente trabajador de entrenamiento artesanal. Por otra parte, se realizaban otro tipo de festividades conmemorando fechas importantes del calendario de la religión católica como la Cruz de Mayo, Semana Santa y el día de la Chinita, patrona del estado Zulia, en virtud de que un buen número de los residentes del campo provenían o habían sido transferidos desde el occidente del país.

Sobre este último aspecto, a partir de ese año 1984, se dio inicio a una actividad que llegó a ser altamente conocida en el marco de la empresa, como fue la organización y desarrollo de la feria de la Chinita de Morichal, que comprendía la realización de actividades culturales, música típica zuliana, la elaboración, venta y consumo de platillos característicos de esa región del país como chivo en coco, patacones, mandocas, la macarronada maracucha, las arepas cabimeras, entre muchas otras delicias típicas. En este evento fue posible la participación de conjuntos gaiteros, algunos de los cuales, gracias al patrocinio de la empresa, fueron trasladados desde el occidente para amenizar con gaitas, parrandas y bambucos a los entusiastas asistentes; es así como, en más de una oportunidad, pudimos apreciar la calidad y excelencia del famoso conjunto Barrio Obrero de Cabimas.

Morichal también recibía periódicamente la visita de orquestas nacionales para engalanar la celebración de bailes en ocasiones especiales, como la fiesta de la gerencia en diciembre o los carnavales, destacándose la participación de agrupaciones como La Tremenda y la orquesta de Porfi Jiménez, que hicieron las delicias de la familia morichalera.

Desde el punto de vista laboral, Morichal, en esta primera época, también me proporcionó valiosos aprendizajes. En un primer momento, mi sección de relaciones laborales no contaba con los recursos humanos y técnicos necesarios para ofrecer un excelente servicio de asesoría, consultoría y control laboral, sobre todo para la supervisión de empresas contratistas y de servicio que operaban en la zona, lo que influyó en que, durante mucho tiempo, la recurrencia de problemas y conflictos fuera la norma en el distrito.

Para esa época estaba comenzando un auge en la contratación de obras para el distrito, como por ejemplo la ampliación de labores de exploración en el sur de Monagas y Anzoátegui, particularmente en el área conocida como J-20 y 0-16, cercana al caserío El Salto, a unos 20 minutos de Morichal, lo que a la larga fue el núcleo de lo que se denominó el Proyecto Orimulsión, destinado a la explotación de yacimientos de crudo pesado y su ulterior tratamiento.

De igual manera, se contrató la ampliación de las estaciones de flujo en varias zonas del distrito, la construcción de las instalaciones del Proyecto Inyección Continua de Vapor, la ampliación y mejoras de la pista de aviación, el desarrollo del nuevo urbanismo de Morichal, la construcción de una moderna planta de tratamiento de agua, así como mejoras en la red eléctrica del distrito, incluyendo la del propio campamento.

También comenzó la construcción de un moderno edificio de oficinas, una amplia área de talleres centrales, la nueva planchada de perforación y un taller de mantenimiento para la flota liviana y pesada; asimismo, aumentó el número de los contratos de operación de taladros, tanto de perforación como de rehabilitación. Todo ese incremento de operaciones, desde el punto de vista laboral, sobrepasó las capacidades que tenía el distrito en un momento dado, generando una situación de precariedad y continua urgencia para la atención laboral en el distrito. Sumado a lo anterior, experimentamos la salida, por diferentes motivos, de varios de los integrantes de la función laboral, obligando a la reasignación de nuevo personal que permitió, de manera pausada pero constante, optimizar el funcionamiento y efectividad de la sección de relaciones laborales. En esa labor me permito destacar nombres de excelentes compañeros como José Meza y Omar Molina.

En este sentido, todavía recuerdo cuando celebramos como un gran logro alcanzar los primeros 30 días sin paros o interrupciones laborales. En esa época, además de dos grandes sindicatos petroleros con base en Temblador, uno perteneciente a Fedepetrol y el otro afiliado a Petrahidrocarburos, manteníamos relaciones laborales con el sindicato de Tucupita y el de Puerto Ordaz, aunque el mayor número de conflictos y problemas se concentraba con los de Temblador. Estas organizaciones llevaban poco tiempo interactuando con el estilo de relaciones industriales de Lagoven, puesto que su origen se remontaba al de las transnacionales como Amoco y Amoven, herederas de Texas y Phillips, quienes iniciaron la actividad petrolera en esa región del país en la década de los 40 y 50; luego de la nacionalización de 1975 y el proceso creciente de integración de filiales, sus operaciones fueron absorbidas por Lagoven, conformándose el Distrito Sur adscrito a la División de Oriente de la filial.

En este orden de ideas, muchas prácticas, costumbres y acuerdos laborales estaban altamente alejados de la rigidez y formalidad de las relaciones laborales de Lagoven; como por ejemplo, tenemos que en Morichal el horario de la nómina diaria era de 7 a 3 de la tarde, a pesar de que las operaciones y actividades administrativas se regían por el horario de 7 a 4 con una hora para el almuerzo; el uso del comedor industrial implicaba dar el servicio de comida gratuita en hora del mediodía durante 30 minutos, pero en la práctica el tiempo se extendía más allá de 1 hora, además de ser fuente continua y permanente de reclamos debido a la calidad de la comida y la lentitud del servicio.

En esta primera etapa en Morichal, realmente pudimos apreciar las dificultades laborales que implicaban la erupción descontrolada de las operaciones cuando no se involucra de forma integral el Departamento de Recursos Humanos desde el mismo momento de su planificación. Muchas veces nos enterábamos de nuevos contratos por boca de los mismos dirigentes sindicales, dado que, por la presión operacional, algunas de las superintendencias pasaban por alto la información oportuna y a tiempo de la contratación de obras y servicios, o simplemente participaban tardíamente la ocurrencia de alguna emergencia operacional. Gracias al esfuerzo recurrente ante la gerencia de Recursos Humanos en Maturín y de la función corporativa de relaciones laborales en Caracas, fue posible establecer una estrategia de mínimos necesarios para enfrentar y corregir este tipo de desviaciones; en este sentido, subrayo el gran apoyo recibido por parte del nuevo coordinador de RR.HH. de Morichal, Felipe Ray Lange, quien continuamente, ante los niveles operacionales del distrito, subrayaba la importancia de mantener mayor y mejor comunicación con la sección de relaciones de trabajo.

También establecimos una estrecha comunicación con las superintendencias claves del distrito, como la de Perforación, Producción y Mantenimiento, así como la de Proyectos Especiales,

con el propósito de establecer la mayor fluidez comunicacional y facilitar la atención a potenciales situaciones laborales que podían ser fuente potencial de conflictos.

Segunda etapa

En 1986 fui transferido a Maturín para ocupar la posición de administrador de relaciones de trabajo (relaciones laborales) de la división. Posteriormente, en 1990 regresé a Morichal, ahora como administrador de Recursos Humanos del Distrito Sur. El Morichal que encontré en esta nueva oportunidad había cambiado significativamente... ya no era el campamento con escasas viviendas y pequeñas instalaciones, muchas de ellas de construcción temporal. Ahora el campamento mostraba un rostro remozado, donde se destacaba un moderno edificio de oficinas, con muchas comodidades (comedor, servicios bancarios, auditorio, diversas salas y salones de conferencias, con tecnología de comunicación de última generación para la época); igualmente, el área residencial presentaba un aspecto pujante y en continuo movimiento, con un importante conjunto de casas unifamiliares (nuevo urbanismo) que disponían de mayor espacio y comodidades para el grupo familiar.

Alrededor de 200 viviendas conformaban esta extensión urbanística de Morichal; de igual manera, la vialidad interna experimentó mejoras significativas (amplitud y reparación de la carpeta de rodamiento, señalización, brocales, calzadas y aceras nuevas, siembra de árboles). El club Morichal prácticamente había sido construido de nuevo, disponiendo ahora de una piscina semiolímpica, modernas instalaciones para el servicio de restaurant, fuente de soda, áreas de juegos, bar, cafetería al aire libre y un precioso salón cerrado que servía para el desarrollo de actividades culturales, sociales, exposiciones y obras musicales; también se transformaba en acogedora y amplia sala de baile para disfrutar la actuación de orquestas y conjuntos musicales.

Se construyó igualmente un excelente campo de golf de 9 hoyos, de acuerdo con especificaciones técnicas y el concurso de expertos de la Federación Venezolana de Golf, permitiendo la realización de muchos torneos de este deporte con el patrocinio de las diferentes empresas contratistas de la zona. Aprovecho para mencionar que en esos links dio sus primeros pasos, a una edad muy temprana, quien ha llegado a ser el mejor golfista venezolano, convirtiéndose en destacada figura en el tour más importante a nivel mundial del golf (PGA), como es Jonathan Vegas, hijo de quien, además de ser el administrador concesionario del club, también fue un destacado exponente de la práctica de ese deporte.

Por lo que respecta al área industrial, la misma estaba en pleno funcionamiento, ofreciendo una extensa y compleja infraestructura para las operaciones de Perforación, Mantenimiento, Producción, Servicios Eléctricos y Transporte. Podríamos señalar que el campamento había alcanzado la mayoría de edad desde el punto de vista de operabilidad, aunque todavía, por su lejanía, era considerado tipo E en la clasificación de PDVSA; sin embargo, la serie de servicios y comodidades que ahora proporcionaba a trabajadores y a su grupo familiar tradujo un importante cambio cualitativo con respecto al viejo Morichal.

Las vías de acceso al campamento también fueron objeto de sustanciales y positivas modificaciones, encontrándose en pleno funcionamiento una moderna carretera pavimentada que transcurría por el sector El Salto, permitiendo acortar el trayecto Maturín-Morichal en casi 30 minutos.

En lo referente a la actividad petrolera propiamente dicha, el Distrito Sur estaba en plena expansión operacional. Para ese momento, 1990-1991, eran más de 100 las contratistas y empresas de servicios que tenían presencia activa en el área. La actividad de taladros de perforación

alcanzó un pico histórico, superando la cifra de 17 equipos operando simultáneamente. En lo referente al proyecto Orimulsión, se construyeron diferentes macollas (unidades de explotación de crudo pesado) en las áreas O-16 y J-20, de igual manera, se avanzaba en la construcción del oleoducto Morichal-Anaco para el transporte del crudo, permitiendo su interconexión con los existentes oleoductos hacia Puerto La Cruz, área donde en paralelo comenzaban los trabajos para los mejoradores de crudo pesado de la faja petrolífera del Orinoco.

En este sentido, los contratos relacionados con mantenimiento de pozos, servicios conexos, mantenimiento de instalaciones, edificaciones, reparaciones mayores y menores experimentaban un incremento sustancial. En el caso de las empresas de servicio, igualmente se apreciaba un mayor índice de actividad. La constitución de la Gerencia del Proyecto Orimulsión, con sede en Morichal, fue asimismo un importante impulso para el crecimiento de la actividad propia y contratada en la zona.

En lo que respecta a la fuerza laboral propia de la empresa, esta experimentó un aumento significativo. Por ejemplo, casi todas las semanas llegaban al área nuevos empleados de diversos departamentos y prácticamente cada mes se realizaba un curso de orientación de nuevos empleados para ese personal recién agregado. En lo referente a los trabajadores de contratistas y de servicio, en un momento dado estos llegaron a superar los 5 000 contratados, lo que se tradujo en una creciente exigencia para el control laboral de sus empleadores, es decir, las empresas contratistas. Esta situación generó mucha presión sindical, debido a la diversidad de los patrones contratantes, donde coexistían empresas con experiencia en manejo del contrato colectivo petrolero, junto a otras que carecían de la suficiente experticia y sólidos conocimientos laborales sobre la administración y prácticas de la convención colectiva petrolera.

Desde el punto de vista laboral, mi segunda etapa en Morichal fue igualmente crisol de enseñanzas y aprendizaje fecundo. Significó la oportunidad de coordinar esfuerzos más allá de la función de relaciones laborales, dado que tenía bajo la responsabilidad el área de calidad de vida, normas y planes, entrenamiento, compensación, deportes y escuela. En este sentido, la posición de coordinador de Recursos Humanos del distrito mantenía doble línea de reporte, administrativamente a la Gerencia del Distrito y funcionalmente a la Gerencia de RRHH de la División. Esta dualidad –característica en todas las áreas operacionales de Lagoven– presentaba aspectos muy positivos, pero igualmente daba pie a frecuentes controversias motivadas a los diferentes–y no siempre coincidentes– puntos de vista en cuanto a la administración y tratamiento de situaciones laborales y de Recursos Humanos, originando que esas diferencias de criterio en ocasiones dieran lugar a roces entre la línea operacional local y la orientación corporativa de las gerencias de RR.HH.

La administración con las organizaciones sindicales en esta nueva etapa conllevó la extensión de las relaciones laborales hacia nuevos sindicatos, como fueron los pertenecientes a la jurisdicción del área de Anaco, que presentaban características conductuales muy específicas, pero que, gracias a la labor de los compañeros de la función, fue posible el desarrollo de las actividades en esa zona de forma bastante expedita, sobre todo en lo relacionado a las actividades de construcción del oleoducto Morichal-Anaco. Sin embargo, en las áreas tradicionales de Morichal, con los sindicatos que tenían base en Temblador, se presentaron serias dificultades originadas fundamentalmente por el elevado número de las obras y servicios que se contrataban. En este orden de ideas, los sindicatos locales se vieron desbordados por la magnitud y rapidez del incremento de operaciones en el distrito, afectando sus capacidades y logística sindical para manejarlos adecuadamente.

En este orden de ideas, observamos muchos obstáculos y serios problemas de comunicación derivados por la designación de delegados de obra, motivado a que en muchas oportunidades fue-

ron seleccionados trabajadores contratados con poca o nula experiencia en el manejo de la convención colectiva y de la legislación laboral. Sumando a lo anterior, varias contratistas no tenían in situ personal técnicamente preparado en el campo de Recursos Humanos y la contratación colectiva petrolera, dando lugar a continuos conflictos, obligando a la función de relaciones laborales del distrito e incluso a la propia coordinación de Recursos Humanos a asumir directamente el manejo de situaciones problemáticas en pro de alcanzar soluciones efectivas.

Es importante destacar que, por encima de tales dificultades, fue posible que la gran mayoría de los contratos operacionales y de servicio culminaran exitosamente, aunque con grandes esfuerzos por parte de Lagoven. En esta tarea, es menester recordar el gran apoyo de compañeros como Benjamín Barboza y el personal técnico supervisorio de la unidad de control de contratistas del distrito, así como el involucramiento decisivo de las superintendencias principales, como la de Perforación y Mantenimiento bajo las jefaturas de los Ing. Alex Vanderbielt y Hernán Bermúdez... A la par, también fue importante la participación activa del equipo gerencial de Ori-mulsi3n encabezado por el ingeniero Manuel Treviño.

Durante el lapso en que estuve al frente de la coordinación de RR.HH. del distrito, fue posible avanzar y concretar el proyecto de integración del Instituto Privado Morichal, ya comentado en otro capítulo de estas crónicas, donde resalto la acogedora y entusiasta receptividad de la comunidad ante la nueva administración de los servicios de educación básica y bachillerato, ahora bajo el control y supervisión directa de la empresa. Esta transición realmente fue el logro de un trabajo de equipo, contando, entre otros respaldos, con la asesoría de la coordinación de escuelas y el apoyo de muchos compañeros, entre los cuales destaco a Jorge y Marlene Fuenmayor, y las profesoras Alba de Castro y Amparo Rodríguez.

En materia de calidad de vida, se realizaron muchas actividades en fomento de la integración y disfrute de los residentes del campo... se iniciaron los esfuerzos para la creación de la Coral Morichal, la realización de excursiones recreativas a Puerto Ordaz, Puerto La Cruz y Margarita, dirigidas a las esposas de los trabajadores residentes del campo, el establecimiento de una ruta con bus contratado con frecuencia mensual desde Morichal hasta Caracas para el traslado de trabajadores y familiares, y el desarrollo, junto con las presidencias de los clubes Morichal y del Club de Golf, de diversos eventos sociales, culturales y deportivos. En todas estas iniciativas de calidad de vida, resalto el apoyo extraordinario de la compañera Elizabeth Quijada.

Una vez más subrayo la celebración de la Feria de la Chinita de Morichal, que en esa época alcanzó su mayor relevancia, con actividades sociorrecreativas diversas, incluyendo, además del tradicional amanecer gaitero, la realización de un juego de softbol el propio 18 de noviembre entre dos equipos conformados en su mayoría por trabajadores oriundos de la región zuliana. De igual manera, fue posible la realización del intercambio musical de los tres conjuntos gaiteros que para esa época existían en la empresa (Gaiteros de Lagoven, Amuay en Gaita y el incipiente grupo de Gaiteros de Oriente), conformados en su mayoría por trabajadores propios de la empresa.

En el área de entrenamiento se impulsaron cursos de inglés dirigidos a trabajadores y la puesta en marcha de dos programas de capacitación (curso de operarios de perforación y mantenimiento) para aprendices en Temblador, contando con el apoyo de los sindicatos locales de esa área. Esta iniciativa contribuyó grandemente a optimizar las relaciones empresa-sindicatos durante ese tiempo. En estas actividades es de resaltar la excelente labor técnica y profesional de la compañera Ovalles.

Aunque no todo fueron luces en esta época, también algunas nubes permitieron aprender sobre las frustraciones y sinsabores. Un aspecto que me impactó fuertemente, y logré apreciarlo mejor cuando tiempo después me encontraba en otras áreas de la empresa, fue la disminución del

sentido de integración comunitario del primer Morichal. Quizá por el incremento de trabajadores y la adición de nuevos grupos familiares, junto con la abundancia de facilidades sociorrecreativas y recursos que impactaban positivamente la calidad de vida, percibí que el espíritu solidario, compasivo e integrador de mi primera época morichalera no era el mismo, habiéndose esfumado en gran medida la ilusión de compartir en pequeños grupos, apreciar los detalles de sana convivencia y aprovechar los esfuerzos individuales de cada grupo familiar sin esperar que toda solución proviniera de la empresa.

Por el contrario, en esta segunda etapa en Morichal escuchaba continuamente las voces para exigir nuevas y mejores respuestas de la empresa a las necesidades e incluso a los deseos de sectores de la comunidad, pero mediante la presión e incluso el reclamo. Por ejemplo, en más de una oportunidad recibimos quejas en la coordinación por la colocación de muchos reductores de velocidad en el campo, alegando que los mismos significaban potenciales daños a los vehículos particulares de los residentes; en otra ocasión, el malestar se originó porque las camisetas proporcionadas por la empresa en un torneo interdepartamental de bolas criollas presentaban ciertos y menores defectos de fábrica.

Recuerdo que, encontrándome en la inauguración de los juegos deportivos de la escuela Simón Bolívar, una representante me presentó su queja porque no existía servicio de transporte escolar para los alumnos que residían en el llamado nuevo urbanismo, el cual estaba alejado unos cientos de metros del sitio donde funcionaba la escuela. De igual manera, varios grupos, principalmente conformados por damas, presentaron continuas exigencias para que se incrementara la frecuencia de los viajes a Caracas y las excursiones a Puerto La Cruz.

Lamentablemente, gran parte de estas aspiraciones tendían a ser canalizadas a través de los propios trabajadores en reuniones ante la gerencia del distrito. Por lo regular, todas las semanas se efectuaban reuniones de las superintendencias con la gerencia del distrito y, en más de una oportunidad, la agenda de RR.HH. se concentró en el análisis y revisión de este tipo de situaciones. Un compañero de RR.HH., muy sagaz y ciertamente preciso en sus observaciones, me confesó en una tarde compartiendo un pisolabis en el club "...definitivamente aquí nos estamos quejando hasta por la cantidad de la lluvia que cae... llegara un día cuando, al no continuar disfrutando de estos beneficios proporcionados por la empresa, caeremos en cuenta lo que hemos perdido...".

Esta segunda experiencia en Morichal, más allá de la complejidad y enorme utilidad profesional que representó, definitivamente me permitió comprender que la figura de los campamentos exigía ser replanteada y adaptarla a las nuevas realidades del país y de la industria, así como lo inadecuado y desfasado que era continuar repitiendo esquemas superados en el tiempo.

Caracas. Laborando en la capital

En la capital del país se encontraban las sedes principales de las principales filiales de Petróleos de Venezuela y la propia casa matriz. Puedo considerarme afortunado por haber disfrutado en varias oportunidades de asignaciones en Caracas, primeramente con Lagoven y luego de la integración en la división de Manufactura y Mercadeo de PDVSA. Algunas de dichas asignaciones fueron temporales (negociación de contratos colectivos) y, en tres ocasiones, correspondieron a transferencias desde las áreas de operaciones a la región capital. Como oriundo de la parroquia Santa Rosalía, los viajes y traslados a Caracas me eran especialmente gratos, aunque en algunas ocasiones significó alejarme durante varios meses del calor de la familia. En el transcurso de los años, desde la primera transferencia (1982) hasta el comienzo del 2001, fueron diversas las experiencias laborales teniendo como base a la denominada ciudad de los techos rojos.

Uno de los aspectos singulares que caracterizó mis épocas como petrolero en Caracas fue la diferencia marcada en el ambiente laboral, fuese en Lagoven como en PDVSA integrada. Ciertamente, la cultura de trabajo en cuanto a la preeminencia de valores como disciplina, responsabilidad, mística, compromiso con el trabajo a tiempo, la excelencia como norte en el desarrollo de las actividades, así como el celoso cumplimiento de los objetivos, formaban parte del quehacer laboral tanto en las funciones administrativas y operativas de las empresas petroleras asentadas en la capital; mas es de destacar que la atmósfera organizacional que se respiraba en las instalaciones caraqueñas siempre me pareció menos restrictiva, existiendo una mayor familiaridad y facilidad para fortalecer las relaciones laborales y los canales de comunicación en el sitio de trabajo, al igual que oportunidades para iniciar nuevos lazos de camaradería y amistad. La rigidez un tanto prusiana que se respiraba en las áreas operacionales de Lagoven contrastaba con la liberalidad con que se manejaban, por ejemplo, las reuniones y actividades laborales en las oficinas capitalinas, aunque manteniéndose el respeto entre los compañeros de trabajo y hacia los niveles supervisores y gerenciales.

No era extraño encontrar en los cafetines de alguna de las oficinas de la empresa, por ejemplo en el edificio Los Chaguaramos, intercambios informales entre personal de las diferentes nóminas y posiciones administrativas, compartiendo un café o dialogando en forma distendida sobre algún tema no necesariamente del trabajo, como pudiera ser el resultado del juego de béisbol de la noche anterior.

A muchos gerentes, incluso de nivel departamental, se les podía observar acudiendo personalmente a realizar alguna diligencia bancaria en la sucursal del Banco Venezolano de Crédito ubicada en el primer piso del edificio, o dirigirse en horas del almuerzo a disfrutar una sabrosa arepa reina pepeada en el inolvidable Tropezón, pequeño restaurante criollo que se encontraba en las afueras de la sede, siendo uno de los locales emblemáticos de la Caracas de la década de los 70 y 80, antes de la presencia de las numerosas cadenas de comida rápida que proliferaron en la ciudad.

Adyacente a la sede estaba el club social y deportivo con su muy cuidado campo de softball, donde funcionaba una escuela de béisbol menor; en esa instalación dio sus primeros pininos como beisbolista quien alcanzó a ser uno de los mejores campos cortos de las Grandes Ligas, Omar Vizquel, hijo de un trabajador de Lagoven. El club era una instalación abierta a todo el personal de la empresa, independientemente de la nómina a la que pertenecía, por lo que en horas vespertinas y nocturnas, luego de concluir la jornada de trabajo, se podía apreciar la concurrencia de diferentes trabajadores, empleados e incluso gerentes, compartiendo sin distingos de posición o nivel jerárquico una mesa de dominó o la práctica del bowling.

Por otra parte, al tratarse de un área de trabajo en plena ciudad, al momento de cerrar la actividad del día, cada empleado era uno dentro del equipo de Lagoven; como comentaba un sindicalista amigo del sindicato de Caracas, “...al salir de aquí todos nos hacemos invisibles...”, queriendo significar que nos confundíamos con el conjunto de una sociedad policromática, donde al vecino, al pasajero del metro o simplemente a aquel paisano que te atiende en el abasto no le interesaba el hecho de que tú fueses gerente o limpiador de oficina en el edificio; eras simplemente un trabajador de Lagoven, es decir, un petrolero para lo bueno o lo malo.

En este sentido, las “pullitas” o “deslices” que en ciertas regiones petroleras se podían recibir por parte de algún empleado o de aquel que se creía jefecito por ocupar un cargo de mayor nivel, en la ciudad capital no tenían la misma cabida, importancia o relevancia; viene a mi memoria la imagen –la cual presencié en varias oportunidades–, de directores y altos gerentes de la empresa cuando, al asistir a un restaurant, eran tratados con la misma consideración y trato que cualquier empleado de nivel menor.

Caracas ofrecía, durante gran parte de la década de los 70, 80 y comienzos de la de los 90, un escenario altamente acogedor para el sano ocio y la diversión familiar, pero igualmente permitía variadas oportunidades de estudio para los hijos del trabajador y del propio empleado, así como grandes opciones–reforzadas por los planes de vivienda de la industria– para adquirir un techo propio y consolidar su estabilidad familiar.

A diferencia de los campamentos, donde las empresas proporcionaban numerosas facilidades en alojamiento, salud, educación para los hijos y seguridad, en la ciudad el empleado petrolero se veía en la necesidad de gerenciar su propio destino, contribuyendo al fortalecimiento de su independencia personal. Probablemente este factor influyó, en gran medida, a que muchos trabajadores, luego de ser transferidos y asentarse en la ciudad, fuesen un tanto renuentes para aceptar transferencias de carácter permanente a las áreas de operaciones, a menos que ello significara importante avance en su desarrollo de carrera e incrementos sustantivos en el paquete de compensación y beneficios.

Las sedes de las empresas petroleras, al encontrarse en zonas altamente pobladas de la ciudad, facilitaban rápidamente mantener estrecho contacto con la realidad avasallante y dinámica de la urbe. En el caso de Lagoven, sus instalaciones principales estaban ubicadas en Los Chaguaramos, conocido sector de Caracas, prácticamente al lado de la Ciudad Universitaria, rodeadas de muchos edificios residenciales en su mayoría y un nutrido conjunto de sitios comerciales, como restaurants, fuentes de soda, abastos, supermercados y tiendas variadas; hecho este que

facilitaba la realización de diferentes diligencias personales por parte de quienes formábamos parte de la comunidad petrolera.

En las horas de almuerzo, además del comedor interno de la empresa, el empleado contaba con diferentes opciones gastronómicas en lugares cercanos a la sede; establecimientos como el mencionado Tostadas El Tropezón, el Ling Nam, restaurant de comida china, la tasca Scuarcharely, que a pesar de su nombre italiano ofrecía una decente variedad de comida española e internacional; igualmente, era factible asistir a lugares de comida rápida para degustar una pizza, hamburguesas o un bien resuelto sándwich.

Asimismo, actividades comunes que en las áreas de operaciones podían ser un tanto complicadas, en el seno de la gran ciudad lograban culminarse oportunamente, como por ejemplo el pago de servicios públicos, la asistencia a consultas médicas; adicionalmente, se disfrutaba de una amplia gama de oportunidades de estudio, diversidad de ofertas en productos alimentarios y comestibles, sin dejar de mencionar la prolífica cantidad de locales y almacenes para la adquisición de artículos para el hogar, ropa y calzado, medicinas, a la par de las múltiples opciones para el entretenimiento y diversión para todos los miembros del grupo familiar (parques recreacionales, cines, teatros, para citar algunas de ellas).

Una grata experiencia fue disfrutar la temporada del béisbol profesional venezolano, dado que el parque de la Ciudad Universitaria quedaba a escasas cuadras de las oficinas de la empresa, y con frecuencia acudíamos un grupo de compañeros e incluso con representantes y delegados sindicales a compartir las emociones de un juego Caracas-La Guaira (mi equipo), luego de una agitada tarde en el trabajo. Después de concluido el juego, era de rigor degustar las sabrosas arepas en El Tropezón.

Otras sedes administrativas como la de Maraven en Chuao, al frente del enorme –y muy bien dotado para la época– Centro Comercial Ciudad Tamanaco, también facilitaban al empleado su inmediata integración a la diversa vida de la animada y por momentos caótica ciudad. En el caso de Corpoven, sus oficinas compartían el espacio de una excelente y moderna edificación ubicada en la avenida Libertador, con el cuartel general de Petróleos de Venezuela (dos torres comunicadas entre sí, pero claramente definidas: la oeste de Corpoven y la torre este de PDVSA); en estas instalaciones laboré durante tres años luego de la integración de la industria petrolera en 1998.

La Caracas que formaba parte del escenario del petrolero cambiaba rápida y vigorosamente. Recuerdo que en 1982, recién llegado del Zulia en mi primera transferencia, la ciudad todavía mantenía en gran parte el ambiente y calidad de vida de la época previa al boom petrolero de 1974; era aún posible transitar por algunas de sus avenidas principales con mucha fluidez vehicular, salvo en las llamadas horas pico; la seguridad en sus calles, urbanizaciones e incluso en muchos barrios populares era aceptable, y la mayoría de sus sitios nocturnos, como bares y restaurantes, comúnmente mantenían la actividad hasta altas horas de la noche. El transporte público de pasajeros se concentraba en los clásicos carritos por puesto, taxis –que en Caracas los denominaban Libres–, muchas rutas de autobuses y las viejas circunvalaciones; simultáneamente, el sentir de la comunidad en general era de expectativa y creciente ilusión por la próxima inauguración del Metro de Caracas en su primera etapa (Chacaíto-Petare).

La zona de Los Caobos se transformaba sin cesar, donde destacaba la construcción de un moderno complejo cultural, bautizado posteriormente con el nombre de la gran pianista caraqueña Teresa Carreño; la picota continuaba con su ritmo incansable, horadando las paredes de viejas edificaciones del sector San Agustín, consolidándose la imponente presencia del Parque Central como nueva referencia del centro de Caracas. En el transcurso de los años siguientes, con mis

continuos regresos a la capital atendiendo obligaciones laborales y compromisos familiares, observaba la acelerada transformación de Caracas, que se agitaba presurosa en un torbellino de hormigón, cabillas y cemento, con el desarrollo masivo de urbanizaciones, centros comerciales, extendiéndose con gran rapidez hacia el este, conectando con el área de Guatire-Guarenas.

La mayor ramificación de la red del Metro facilitó la intercomunicación del oeste caraqueño con las áreas tradicionales de la clase media y alta, y sectores como La Castellana, Altamira, Sebuacán, Sabana Grande fueron fácilmente accesibles, permitiendo que muchos de los habitantes de las zonas de Caricuao, Montalbán y El Paraíso tuviesen mayores opciones en lo laboral y un mejor acceso a facilidades educativas, de salud y esparcimiento. La ciudad había dejado de estar dividida y la frontera que representaban Plaza Venezuela y Chacaíto entre el este y el oeste se había difuminado gracias al moderno sistema de transporte, que incesantemente avanzaba en la construcción de nuevas alternativas de comunicación entre los diferentes puntos de su geografía.

En lo relacionado a situaciones laborales, el área de Caracas también proporcionó, para quien escribe, un abanico de oportunidades para aprender y corregir sobre diferentes tópicos, principalmente en materia de administración de personal, planificación estratégica y análisis de entornos y escenarios de gestión. En las oportunidades que por asignaciones o transferencias laboré en la capital del país, fueron variadas las experiencias vividas. Más allá de las convenciones colectivas, un área de gran interés para el crecimiento profesional fue el contacto continuo con los niveles estratégicos de la corporación, primero en Lagoven y posteriormente en la PDVSA integrada y en la división de Manufactura y Mercadeo; esas relaciones con gerentes de departamento, coordinadores de función e incluso representantes de las directivas de la empresa eran muy poco frecuentes en las divisiones del interior del país. Únicamente en fechas puntuales, como las visitas para presentar resultados de gestión anual o por motivos de un significativo acontecimiento, era factible entablar alguna interrelación con la alta gerencia de la corporación.

En Caracas, por el contrario, y quizás también debido a las oportunidades de trabajar en la función laboral, me fue posible con cierta periodicidad acceder a reuniones y encuentros de trabajo, interactuando con destacados representantes de los niveles decisorios. Recuerdo ocasiones como en las épocas cuando me desempeñé en la gerencia de Recursos Humanos del departamento de Mercadeo Nacional de Lagoven, o al ocupar temporalmente un puesto similar en PDVSA Gas, donde mis líneas de reporte inmediato eran con la gerencia general de esas organizaciones; este hecho, entre otras oportunidades laborales, me permitió obtener valiosas contribuciones para mi propio desarrollo como especialista y gerente de recursos humanos.

De igual manera, tuve la gran oportunidad de coincidir con destacados exponentes del tren gerencial, tanto de RR.HH. como de la línea operacional, que de no haberme encontrado en Caracas hubiera sido prácticamente imposible; como ejemplos de excelentes profesionales acuden a mi memoria los nombres de José Torrealba, Alberto Beuses padre, Alberto Ponce, Gilberto Sandia, Alberto Rivas, Paul Chamness, Eduardo Oyarzabal, Juan Vicente Vera, Luis Vielma Lobo, entre otros. Más adelante, en otro capítulo de estas memorias, comento algunos tópicos laborales y experiencias de trabajo que permiten caracterizar mejor la influencia recibida a lo largo de mis diferentes etapas como profesional de recursos humanos en la ciudad capital.

Algunas experiencias en la capital

En diferentes ocasiones luego de cumplir asignaciones temporales o trasferencias permanentes en la capital del país, al momento de regresar hacia alguna de las áreas operacionales, muchos compañeros me comentaban con cierta malicia, “ahora se te acabaron las vacaciones volverás a

trabajar de verdad...”; era una manera jocosa –sobre todo en el Zulia– para enfatizar que, a diferencia de las divisiones situadas en el interior del país, en Caracas la presión laboral era mínima y, normalmente, gran parte del tiempo de los empleados se ocupaba asistiendo a reuniones en cómodas salas, transcurriendo gran parte de la jornada de trabajo en agradables y amplias oficinas, admirando la presencia de atractivas secretarias y/o pasantes, siendo la mayor de las preocupaciones adquirir buena ropa a precio razonable (las denominadas pintas) y seleccionar un buen restaurant para degustar en las horas del almuerzo o al culminar la jornada de trabajo.

Indudablemente trabajar en Caracas –sobre todo– en las oportunidades en que se cumplía asignaciones temporales, permitía usufructuar algunas ventajas que en el interior no eran fáciles de disfrutar. Más allá de la prolífica oferta gastronómica y los numerosos atractivos para el entretenimiento y el ocio cultural, el estrés de las actividades en las sedes administrativas de la capital era, por lo general, menor a la atmósfera exigente de las divisiones de producción o refinación en el interior del país; en la ciudad, la presión laboral se dividía entre la angustia por el tráfico vehicular, las interminables colas en sus autopistas y el creciente hacinamiento en los vagones del metro durante las horas pico, junto a la inquietud por el mayor grado de exposición ante los niveles gerenciales, donde un comentario a destiempo o una asesoría insuficiente podía derivar en la afectación de tu evaluación anual o la revisión del potencial individual; también un factor importante estaba representado por el incremento –lento, pero inexorable– del clima de inseguridad de la ciudad, la responsabilidad de asumir los compromisos para el pago de servicios públicos, los costos de vivienda y educación para los hijos, entre otros renglones, los cuales se traducían en un superior costo de vida, comparándolo con los campamentos petroleros e incluso con otros centros poblados.

En lo personal, disfruté mucho de mis asignaciones y transferencias en la capital, quizás reforzado por el hecho de ser oriundo de Caracas, lo que me ofreció la ventaja estratégica del conocimiento previo de sus rincones, zonas y recovecos, así como estar altamente familiarizado con el modo de ser y los principales atisbos culturales de sus habitantes; probablemente este factor, al lado de los lazos familiares que mantuve durante mucho tiempo en la capital, influyó en que mis diversas experiencias laborales fueran, en general, altamente positivas.

Sin embargo, es de subrayar que, en la dimensión y el contexto estrictamente laboral, Caracas me permitió acceder al conocimiento de muchas facetas del negocio petrolero que, por la presión operacional, fue difícil apreciar integralmente en el interior del país. Por ejemplo, destaco la magnitud y extensión de los planes corporativos de la empresa, la complejidad de los objetivos operacionales de cada periodo anual, las dificultades en la gestión corporativa frente a las exigencias de un Estado cada día más ambicioso y celoso de la autonomía relativa de la industria, el reforzamiento de los elementos estratégicos a corto, mediano y largo plazo de una corporación que llegó a ser una de las más importantes del mundo; fueron únicamente algunos de los elementos que, gracias a laborar en las sedes centrales de las empresas petroleras, ampliaron mi visión y comprensión de la actividad petrolera. En este sentido, a la par de otros compañeros, pude asimilar con mayor detenimiento esa dimensión estratégica de la corporación, aprendiendo un poco más de su complejidad y trascendencia.

En el caso particular de quienes laboramos en el campo de los recursos humanos, también la experiencia caraqueña permitió consolidar la visión y el enfoque macro de los procesos clásicos de la administración y gerencia del talento humano; aspectos como la planificación estratégica del personal, las rutas de desarrollo de carrera, la importancia de los perfiles de competencia y el cierre de brechas, las políticas globales de reclutamiento y captación, el impacto y complejidad de

procesos de negociación colectiva, la indispensable interdependencia con la gerencia corporativa y las juntas directivas, la necesidad del creciente alineamiento de la función de recursos humanos y, en particular, la función de relaciones laborales con los planes globales del negocio petrolero, y la necesidad del desarrollo de comunicaciones estratégicas con otros actores presentes en el esquema de relaciones industriales, tales como los provenientes del sector gobierno, el movimiento sindical federativo y las diversas empresas y corporaciones de primer nivel que formaban parte de la competencia en el mercado laboral, fueron igualmente otros elementos de gran utilidad.

De igual manera, subrayo el efecto positivo de conocer, mediante el análisis comparativo con otras empresas líderes, diferentes modalidades para la gerenciación de recursos humanos, sus mejores prácticas administrativas, entre ellas las estrategias puntuales de captación, compensación y desarrollo, así como el rol que el sistema petrolero venezolano cumplía como eje rector del mercado nacional.

A continuación, comparto algunas experiencias laborales –exceptuando la negociación de convenciones colectivas, desarrollada en otro capítulo– para ilustrar mejor la clase de actividades de trabajo que, en mis diferentes roles como empleado y gerente, me correspondió desarrollar en diferentes épocas en Caracas.

Proyecto saam

A inicios de década de los 80, Lagoven, a través de su departamento de Mercadeo Nacional, inició el proyecto SAAM (Suministro Alternativo al Área Metropolitana). El objetivo principal fue desarrollar la infraestructura y logística que permitiera optimar el suministro de combustible para atender la creciente demanda de Caracas y sus áreas cercanas, como consecuencia del gran desarrollo urbanístico que estaba experimentando, con el consecuente incremento del tránsito vehicular. Para ese momento, Lagoven contaba con dos plantas de almacenamiento de combustible para atender las necesidades del área metropolitana (Nueva Caracas, en Catia, y Catia La Mar, en el sector del mismo nombre); por su parte, Maraven también mantenía otra planta en el litoral central. En el caso de Lagoven, el suministro de combustible llegaba en barcos desde las refinerías de Amuay, siendo descargado hacia la planta de Catia La Mar.

Como parte del proyecto SAAM, se contempló la construcción de una gran planta de almacenamiento de combustible en Guatire, otra en la región de Carenero (estado Miranda), un muelle en esta misma zona para permitir el atraque y descarga de tanqueros en Carenero, así como una completa red de tuberías (poliducto) que interconectara las nuevas instalaciones. Encontrándome en Recursos Humanos del Área Central, tuve la valiosa oportunidad de trabajar en el proyecto junto a diferentes expertos, tanto de mi departamento de Relaciones Industriales como con representantes de la gerencia de Mercadeo Nacional. Desde el arranque del mismo, nuestra función se avocó fundamentalmente a los aspectos específicamente laborales, considerando que en las áreas donde se construiría la nueva infraestructura no se habían desarrollado anteriormente actividades de la industria petrolera.

Con la asesoría de nuestra gerencia funcional laboral (Gilberto Sandia, Alberto Rivas, Eduardo Oyarzabal), se analizó el tipo de contratación aplicable, es decir, la definición de las condiciones de trabajo y beneficios contractuales de la fuerza laboral requerida para realizar los distintos contratos y obras de infraestructura a licitar (plantas, muelles, poliductos).

Luego de un completo estudio sobre las características e implicaciones laborales, se convino que para las actividades de construcción de las instalaciones principales directamente relacionadas con la actividad petrolera se aplicaría la convención colectiva de la industria bajo el régimen

de ciudad; lo concerniente al urbanismo, movimiento de tierra, equipamiento de oficinas, áreas verdes y ornamentación sería contratado bajo el régimen del contrato de la construcción o Ley del Trabajo, dependiendo de cada situación en particular.

En este sentido, se realizaron diferentes conversaciones con la representación sindical (federaciones petroleras); luego de revisar el ámbito de la jurisdicción sindical aplicable en las nuevas áreas, se acordó que el sindicato petrolero de Caracas, afiliado a Fedepetrol –cuyos estatutos contemplaban jurisdicción en el estado Miranda–, fuese el único interlocutor para el desarrollo del proyecto, lo que implicó la exclusiva administración del contrato petrolero de aquellas actividades que así fueran establecidas y/o contratadas bajo el beneficio de la convención colectiva. De igual manera, contando con el apoyo del departamento Jurídico y la gerencia laboral nacional, se clarificó el rol y participación de los sindicatos de la construcción para aquellas obras licitadas con esa modalidad de contratación.

En los aspectos vinculados con las futuras condiciones normativas y beneficios contractuales para el personal que fuese contratado o transferido en la oportunidad de entrar en funcionamiento las nuevas instalaciones, se evaluaron diversos escenarios, contando con el valioso apoyo y orientación de la gerencia de Normas y Planes, liderada por Paul Chamness, estableciendo la aplicación de condiciones de ciudad con ciertas características especiales en lo relacionado con algunos beneficios, previa aprobación de la coordinación de Recursos Humanos de la casa matriz.

Por otra parte, también es importante señalar que fue necesario realizar muchas reuniones con las denominadas fuerzas vivas de las zonas donde se ejecutaría el proyecto (Guatire y Carenero), asimismo con organismos e instituciones gubernamentales locales y nacionales; de igual manera, se sostuvieron encuentros y diálogos con organizaciones de la sociedad civil relacionadas con la protección del medio ambiente, asegurando que la infraestructura y posterior desarrollo operacional se efectuasen bajo riesgos controlados para minimizar la afectación a los ecosistemas de la zona.

Un equipo multidepartamental coordinó los esfuerzos de Relaciones Públicas, Legal, Mercado Nacional, Planificación Estratégica, Recursos Humanos, Médico, entre otras organizaciones de la empresa, lo que permitió abordar múltiples aspectos y factores críticos, tanto en la fase de planificación como durante la ejecución del proyecto. Finalmente, en el tiempo previsto, concluyó exitosamente el Proyecto SAAM. Mi participación como empleado de RR.HH. fue básicamente durante las etapas comprendidas entre los años 1982 y el primer trimestre de 1983.

Proyecto sum

También, en mi primera época en Caracas, en 1983, Lagoven inició el proyecto piloto denominado SUM (Sírvasse Usted Mismo), el cual básicamente consistió en la adaptación de un gran número de estaciones y expendios de combustibles existentes en el área metropolitana, abanderadas como Lagoven, de forma que el usuario final, es decir, los conductores, pudieran personalmente suplir de combustible a sus propios vehículos, minimizando el concurso de los llamados isleros o bomberos.

Esta modalidad, existente en muchos países, sobre todo en Estados Unidos, significó para ese momento un avance importante para la logística y funcionamiento de las estaciones de servicio, implicando optimización de recursos, simplificando mecanismos de pago y menores costos de operación, así como la reducción de potenciales reclamos laborales en la gestión diaria de los concesionarios de este tipo de expendios.

De igual manera, impulsó la introducción de mejoras tecnológicas (nuevos surtidores, pago automatizado) y un proceso de educación para los administradores de las estaciones y para el público en general. Si bien, desde el punto de vista laboral, el proyecto no generó mucho impacto, es de mencionar las preocupaciones por parte de los gremios de isleros, que exigieron algún tipo de compensación en cuanto a su seguridad y estabilidad laboral e, incluso, desde el estado Aragua se introdujo una demanda hacia la empresa por parte de uno de los sindicatos de trabajadores de ese sector; en la misma se exigía la aplicación y extensión de los beneficios de la convención colectiva petrolera para estos trabajadores. Esta reclamación —que en los sucesivos años continuó presentándose en esa zona del país— fue continuamente rechazada en los tribunales.

Cabe destacar que este esquema de modernización de las estaciones de servicio fue un proceso bastante complejo debido, entre varios factores, a la resistencia de muchos usuarios a utilizar los nuevos mecanismos de surtido y pago automatizado, los cuales, en esa época, resultaron sumamente novedosos en el país y, con frecuencia, se presentaron situaciones confusas, generando demoras en el servicio. En todo caso, con el tiempo, las estaciones y expendios de combustible —de Lagoven y de otras operadoras— fueron mejorándose en infraestructura, calidad en la prestación del servicio e, incluso, se estableció la modalidad de novísimas tiendas de conveniencia y la adición de pequeños locales comerciales para la mayor comodidad de sus clientes, como cafetines, venta de insumos y consumibles para vehículos.

El proyecto SUM, si bien representó un avance en la tecnología de servicio, no alcanzó el nivel de difusión y aceptación para la clientela de ese momento. Para quienes formábamos parte de Recursos Humanos, fue una excelente oportunidad de aprender aspectos de la función de mercadeo de los derivados del petróleo y la complejidad de los efectos de la tecnología en actividades de la vida diaria. Asimismo, permitió reflexionar sobre las necesidades de la evaluación continua en el desarrollo de proyectos y la adaptación a contextos y realidades culturales específicas, como en el caso particular de la sociedad venezolana.

Solidaridad

En 1982, concretamente durante el mes de diciembre, ocurrió un dramático suceso en la planta termoeléctrica de Tacoa, perteneciente a La Electricidad de Caracas, ubicada en el sector Arrecife de la población de Tacoa, en el litoral central; uno de los tanques de almacenamiento de productos se incendió y posteriormente causó una fuerte explosión, con un saldo fatal de más de 160 personas fallecidas y muchos daños materiales. Este trágico suceso enlutó a todo el país, en particular a la ciudad de Caracas, que se alistaba para celebrar las tradicionales fiestas de Navidad y Año Nuevo. Dentro de las víctimas de este lamentable suceso estuvo el Ing. Ibrahim Ferrer, quien para el momento ocupaba una alta posición gerencial en el departamento de Protección Industrial de Lagoven. El ingeniero Ferrer, a quien tuve la oportunidad de conocer brevemente durante su estancia como superintendente de Protección Industrial en La Salina, División de Occidente, era un experto reconocido nacionalmente en el área de seguridad industrial y, al ocurrir el accidente de Tacoa, acudió junto con parte de otros especialistas a prestar apoyo a la empresa La Electricidad de Caracas, atendiendo una expresa solicitud de su presidente para ese momento, Oscar Machado Zuloaga.

Debido a un evento no previsto, el incendio, que al comienzo parecía controlado, originó lo que se conoce como *boilover*, generando una implosión que sacudió a toda la estructura del tanque y su zona perimetral, envolviendo en una bola de fuego a muchos de quienes estaban en sus alrededores (bomberos, personal de apoyo, seguridad, periodistas), entre ellos Ibrahim Ferrer. La noticia

de su fallecimiento, junto con la magnitud de la tragedia, afectó al país entero y fue recibida con gran pesar, particularmente en las oficinas de Lagoven en Los Chaguaramos, por lo que todas las actividades planificadas por los departamentos y gerencias para celebrar la Navidad y el Año Nuevo quedaron canceladas. Es de destacar que, más allá de los aspectos formales de las medidas administrativas, observé una gran solidaridad en el grueso del personal de la empresa y, durante las semanas subsiguientes al lamentable suceso, se pudo palpar una atmósfera silente en sus pasillos y oficinas, así como la sensación de hondo pesar y tristeza ante la tragedia.

Nuevamente, en 1999, encontrándome en Caracas, ahora formando parte de la PDVSA integrada, laborando en la División de Manufactura y Mercadeo, también en un mes de diciembre, se presentó otro suceso de trágicas consecuencias, esta vez producto del llamado deslave de Vargas, el cual dejó un número indeterminado de venezolanos fallecidos, muchos desaparecidos y miles de personas sin hogar. El efecto abrumador de este evento sacudió a toda la sociedad venezolana y, en el caso particular de PDVSA, originó una gran campaña de solidaridad y activa participación por parte de numerosos trabajadores petroleros.

En primer lugar, las acciones de la empresa se orientaron para atender a aquellos trabajadores y su grupo familiar que habían sido afectados directamente, en virtud de residir en las urbanizaciones y poblaciones del litoral central como, por ejemplo, Macuto, Catia La Mar, Los Corales y Caraballeda, entre otros lugares, los cuales recibieron el mayor peso de las lluvias, avalanchas de lodo y piedras, y los grandes deslaves que ocurrieron los días 15 y 16 de diciembre de ese año.

El apoyo de la empresa y del personal en general fue inmediato; se tradujo en ayudas económicas, suministros de diversos rubros alimenticios, alojamientos temporales, soportes logísticos y financieros para facilitar el establecimiento del personal en otras áreas de la zona y, sobre todo, una abierta corriente de respaldo emocional hacia los compañeros que habían sido víctimas de este lamentable evento.

Quisiera referir –y únicamente como prueba de esa solidaridad– que para los días 21, 22 y 23 de diciembre se organizó una recolecta de juguetes para los hijos de esos trabajadores. La planta baja del edificio de PDVSA en La Campiña se dispuso como lugar de recepción de las donaciones. El martes 22, a primera hora, me dirigí a uno de los centros comerciales cercanos a la sede, concretamente en Sabana Grande; al regresar para consignar mi donativo, quedé asombrado ante la enorme cantidad de juguetes, ropa, calzado e incluso comida que se había acumulado, ocupando un área significativa de la planta baja. Me detuve unos minutos y observé el continuo flujo de trabajadores e incluso familiares que llegaban para testimoniar con su aporte (grande o pequeño) la solidaridad con las familias afectadas y, en particular, hacia los más pequeños.

Por otra parte, también es de resaltar la labor de integrantes del departamento médico de la empresa, quienes prestaron importantes servicios directamente en las zonas afectadas; muchos de ellos incluso fueron de forma voluntaria, acudiendo a respaldar a quienes la empresa había designado en comisión formal para ayudar en las actividades de salud y atención médica junto a los organismos gubernamentales.

Administración operativa por regiones y Racionalización de flota propia de mercadeo nacional

En 1994-1995 ocupé la Gerencia de Recursos Humanos del departamento de Mercadeo Nacional de Lagoven y una de las experiencias significativas durante ese periodo fue el proceso de administración de las operaciones por región (AOPR) de los departamentos de Mercadeo Nacional de las filiales de PDVSA. Para ese momento, cada filial poseía diferentes grados de presencia y niveles de actividad en la comercialización de hidrocarburos y derivados a lo largo del país, en ocasiones coexistiendo las tres operadoras en una misma zona; en la práctica, ese proyecto implicaba la necesidad de racionalizar algunas actividades, sobre todo lo relacionado con la administración de la flota propia de las empresas filiales.

Las tres filiales, Lagoven, Corpoven y Maraven, poseían contingentes de choferes, mecánicos y técnicos de mantenimiento para la operación de las flotillas de sus camiones cisternas y/o gaudolas que transportaban combustibles y derivados desde las plantas de Mercadeo Nacional a sus diferentes estaciones y expendios de combustibles diseminados por todo el territorio nacional.

Como parte de la racionalización y optimación de operaciones, PDVSA decidió avanzar gradualmente en la integración de las operaciones de mercadeo interno y, de esta forma, ofrecer un mejor servicio frente al nuevo escenario del mercado interno de combustibles, el cual estaba siendo abierto para permitir la operación de empresas privadas, muchas de ellas importantes transnacionales como Shell, Mobil o Texaco. En este sentido, la AOPR constituyó un importante paso estratégico que culminó con el establecimiento de la empresa Deltaven como única operadora de PDVSA para el manejo del mercado interno de combustibles y derivados.

Para la realización exitosa de este proceso, los departamentos de Mercadeo Nacional establecieron comités multidisciplinarios de las tres empresas filiales de PDVSA, donde el concurso de Recursos Humanos fue fundamental debido a las implicaciones laborales y legales de las acciones a realizar y la necesidad de contar con el mayor apoyo y aceptación de los representantes sindicales petroleros y sus federaciones.

Esta labor, de por sí, exigió grandes esfuerzos logísticos, debido a que las acciones para la racionalización de actividades comprendían transferencias de personal entre filiales, mudan-

zas de oficinas, posibilidad de renunciaciones y jubilaciones anticipadas y, eventualmente, medidas de optimización de personal; adicionalmente, el ámbito de las operaciones alcanzaba una gran parte del país, lo que hizo aún más compleja la negociación debido al número de sindicatos petroleros involucrados. Como ejemplo, podemos mencionar que únicamente en el caso de Lagoven, el proceso abarcaba, entre otras, las áreas de los estados Zulia, Mérida, Falcón, Carabobo, Distrito Federal, Miranda, Vargas, Nueva Esparta, Bolívar, Monagas y Anzoátegui.

Por otra parte, fue necesaria igualmente la consideración de aspectos legales, mantener continuas reuniones con el sector oficial y representantes de las cámaras de comercio de las diferentes regiones para clarificar cualquier duda sobre la continuidad del servicio y la minimización de problemas logísticos y laborales. Igualmente, hubo que efectuar muchas presentaciones en las divisiones de Refinería y Producción –en el caso particular de Lagoven– con el propósito de explicar la necesidad de aceptar algunos cambios y transferencias de personal provenientes de otras filiales, el cual no era factible ingresar en el propio departamento de Mercadeo Nacional.

Luego de varios meses de intensa labor y gracias a una coordinación y articulación estratégica de las tres empresas operadoras, laborando con un objetivo estratégico común, se alcanzó, sin problemas significativos, concretar la racionalización y los objetivos operacionales y administrativos planteados en la AOPR. Resalto, además, el valioso apoyo de compañeros como Luis María Paredes, Margarita Carrasquel y Amaya Cabrujas, entre otros valiosos integrantes de la gerencia de RR. HH. de Mercadeo Nacional de Lagoven.

Integración de pdvsa

La consolidación de Petróleos de Venezuela y sus empresas filiales en un holding corporativo conllevó la desaparición de las operadoras tradicionales (Lagoven, Maraven y Corpoven), dando lugar a un nuevo esquema organizacional con tres grandes divisiones [Exploración y Producción, Manufactura y Mercadeo y PDVSA Servicios], junto a otras organizaciones de apoyo logístico y asesoría, y a la consolidación de empresas que, como Pequiven, PDVSA Marina y Deltaven, entre otras unidades, estaban dedicadas a objetivos específicos del mundo de la energía, más allá de la explotación, producción y comercialización del petróleo.

La integración de PDVSA se inició en agosto de 1998 con la creación del Centro Refinador Paraguaná (CRP), que permitió la coordinación operativa de las dos principales refinerías venezolanas operadas por Maraven y Lagoven en el estado Falcón. El resto de la fusión administrativa tuvo lugar a partir del primero de enero de 1999 y se extendió a todas las áreas operacionales y oficinas administrativas de la industria. En mi caso particular, como parte de los numerosos movimientos y transferencias del personal de Recursos Humanos de las tres operadoras, fui designado como parte del equipo de la gerencia de Relaciones Laborales de la División de Manufactura y Mercadeo, con sede en la torre Oeste de La Campiña, ubicada en la avenida Libertador, Caracas. Esa nueva gerencia estaba bajo la dirección de un excelente compañero proveniente de Corpoven, Cosme Trías, y junto conmigo se integraron, entre otros valiosos colaboradores, Rubén Whaite, Giorgio Scampini y el inestimable soporte administrativo de la compañera Fátima. La mayor parte de nuestra función de asesoría y apoyo laboral se orientaba hacia todo el circuito refinador y a la función de mercadeo.

Me gustaría subrayar que los primeros meses de la integración de PDVSA fueron particularmente complejos. Más allá de las diferencias de prácticas y procedimientos que hubo que armonizar, fue necesario adaptarse a la nueva estructura organizacional con el novísimo esquema de diferentes canales de comunicación y diferentes líneas supervisorias y gerenciales. Igualmente,

el aprendizaje y la aceptación de aquellos elementos culturales que eran propios y específicos de las operadoras petroleras que habían sido sustituidas generó no pocas situaciones controversiales en los primeros meses de ese 1999. Debo confesar, sin embargo, que específicamente en mi gerencia de Manufactura y Mercadeo fue posible avanzar con rapidez y efectividad en el proceso, gracias, entre otros factores, a la atmósfera de amplia participación, respeto, tolerancia y amplitud de criterio que impulsaron, entre otros gerentes, Cosme Trías, de la función laboral, y Álvaro Partidas, al frente de la Gerencia de Recursos Humanos.

Como corolario, puedo afirmar, sin menoscabo de algunas dificultades experimentadas, que laborar en la ciudad capital reforzó mi identidad organizacional –primero con Lagoven y luego con PDVSA–, incrementando el conocimiento global y estratégico sobre la industria petrolera y su amplio campo de acción, permitiéndome obtener mejores perspectivas para el desempeño de mayores responsabilidades en la gestión de Recursos Humanos.

Algunas vivencias de maturín

Como parte de mi experiencia laboral en la División de Oriente, residí junto con mi familia durante algunos años en Maturín, capital del estado Monagas. En esta acogedora ciudad, ubicada en el precioso valle del Guarapiche, donde la lluvia era siempre un acompañante recurrente, la empresa me designó como administrador de Relaciones de Trabajo, correspondiéndole a esa función la responsabilidad de las relaciones laborales en las operaciones de Lagoven en los estados Monagas, Anzoátegui, Delta Amacuro, Bolívar y Sucre.

Durante ese periodo compartí con un excelente equipo de compañeros que facilitó la obtención de algunos importantes logros en el campo laboral, reforzando un buen ambiente de trabajo y comunicación con las diferentes organizaciones sindicales del área, junto con el fortalecimiento de distintos niveles operacionales de los distritos norte y sur de la división. Recuerdo, entre muchos valiosos integrantes, a Jorge Fuenmayor, José Meza, Eudes Cedeño, Pedro Rivera, Benjamín Barboza, Omar Molina, así como otros compañeros de funciones como Compensación (Luis Olavarria, Plácido Gómez), Empleos (José Bravo), Entrenamiento y Desarrollo (Carlos Castro, Ted Cline), Escuelas (Amparo Rodríguez) y Deportes (José Méndez). Gracias a ese esfuerzo de equipo y con el apoyo de representantes de la gerencia de Recursos Humanos, como Romer Luzardo y Álvaro Partidas, fue posible que la sección de Relaciones Laborales de la división alcanzara significativos resultados, contribuyendo a la obtención y cumplimiento de las metas corporativas de la empresa en esa región.

Cabe destacar que durante el periodo 1986-1992 la división experimentó diferentes situaciones altamente complejas; entre ellas, la reducción de producción petrolera, lo que originó el redimensionamiento de operaciones; igualmente, el descubrimiento y posterior desarrollo del campo El Furrial, en el norte del Estado; la ampliación de las actividades de perforación y producción en el sur del estado, y el inicio del proyecto de Orimulsión.

Esas actividades implicaron un gran reto para todos los departamentos de la empresa en el Oriente y, en lo que respecta a la función laboral, exigieron respuestas oportunas, creativas y originales para hacerle frente estratégicamente a la variedad de novísimas situaciones laborales, a la par de garantizar el mayor cumplimiento de la convención colectiva y el reforzamiento de la atmósfera laboral que permitiera el desarrollo, a tiempo y sin mayores interrupciones o conflictos, de los objetivos operacionales y planes estratégicos de la empresa.

Uno de los factores novedosos que la función laboral se vio en la necesidad de enfrentar fue el desarrollo de actividades operacionales en áreas no tradicionales, aspecto este que constituía el reto de armonizar la necesidad operacional y la adscripción a la normativa de la convención colectiva y la legislación laboral vigente para esa época. En este sentido, el desarrollo del campo El Furrial conllevó al establecimiento de condiciones normativas específicas, producto de extensas y elaboradas negociaciones con los sindicatos petroleros, algunos de los cuales, como el caso de las organizaciones de El Tejero, Punta de Mata y Oritupano, no tenían experiencia trabajando con Lagoven y recién comenzaban a coadministrar el contrato colectivo petrolero suscrito por Lagoven.

Estos sindicatos mantenían una larga historia en la administración de relaciones laborales con empresas como Meneven y Corpoven, las que –como era práctica habitual de las operadoras petroleras– en el pasado celebraron actas, convenios y acuerdos específicos para la reglamentación de algunas condiciones y situaciones laborales; en tal sentido, la fuerte aspiración sindical era que esos acuerdos fueran también asumidos por Lagoven.

Para ilustrar mejor lo anteriormente expuesto, traemos a colación el caso del inicio de operaciones de perforación en él, para ese momento (1987), recién descubierto yacimiento El Furrial; la posición de nuestra empresa era que se hiciera bajo condiciones de centro poblado, es decir, sin derecho al comisariato, y que el punto de salida de las cuadrillas fuese la ciudad de Maturín. Las controversias por ese único punto generaron altas presiones sindicales, llegando incluso a dirimirse a instancias de las federaciones Fedepetrol y Petrahidrocarburos, lo que se tradujo en la presencia frecuente de los directivos de esas federaciones en la región, involucrándose en el tratamiento local de las relaciones laborales.

Después de complejas negociaciones fue posible mantener la posición de la empresa, habiéndose desarrollado lo que posteriormente se conoció en el ámbito de la industria como el mosaico normativo de Oriente, caracterizado por la diversidad de condiciones aplicables en las operaciones del norte de Monagas (ciudad, campamento y mixtas). Igualmente, es importante mencionar que el panorama sindical se hizo mucho más complicado, habiéndose incrementado de cinco a trece el número de sindicatos petroleros con los que se establecieron relaciones institucionales y de coadministración de la convención laboral.

La actividad de exploración y el inicio de nuevos levantamientos sísmicos ameritó igualmente mucha creatividad por parte del equipo laboral, negociándose la figura de campamentos portátiles de carácter temporal y movable, donde se establecieron esquemas de trabajo continuos y guardias de 21 días de labor x 7 días de descanso para aquellas áreas alejadas de centros poblados. En este orden de ideas, la continua comunicación y relación institucional con la representación sindical dio lugar a establecer el denominado programa de apoyo a la dirigencia sindical, comentado en otra parte de estas crónicas; asimismo, permitió un mayor acercamiento con los equipos gerenciales y decisorios de la división, facilitando su mayor involucramiento en los asuntos laborales y un rol más directo en la implantación de diversas estrategias de comunicación con la parte sindical.

Debo señalar igualmente que, con el respaldo del departamento jurídico, fue posible el diseño y aplicación de una política de estrecha comunicación e información con las autoridades y representantes (inspectores y comisionados) de las diferentes dependencias del Ministerio del Trabajo en la división, lo que permitió superar la gran mayoría de situaciones potencialmente conflictivas.

Maturín, por otra parte, comenzaba a consolidarse como una importante referencia urbanística en el oriente del país. Gracias a las inversiones realizadas desde comienzos de la década de

los 70 y 80, contaba con una modernísima red vial, y amplias autopistas atravesaban el perímetro de la ciudad. Por su clima templado, con una temperatura agradable de unos 20 grados centígrados en promedio, elevada pluviosidad, áreas verdes numerosas, extensas y muy variadas, Maturín ofrecía un marco extraordinariamente atractivo para su pujante urbanismo; este último combinaba las viviendas de construcción tradicional –algunas conocidas como casas antillanas– con el emergente desarrollo de novísimas urbanizaciones como las del sector Juanico y La Laguna.

La avenida Bolívar, La Juncal, la avenida Luis del Valle García, Las Palmeras, Libertador, Juncal, Alirio Ugarte Pelayo, Bellavista, Cruz Peraza y la redoma de Guataparo eran algunos de los puntos relevantes que servían como eje referencial para la ubicación de los diferentes sectores. Nombres tan sonoros y reconocibles como Boquerón, Las Cocuizas y El Corozo identificaban algunas de sus parroquias. Para el momento de mi mudanza a esta agradable ciudad, estaba en funcionamiento el nuevo terminal de pasajeros del aeropuerto José Tadeo Monagas, el cual proporcionaba una agradable atmósfera que daba la bienvenida al visitante.

Se anunciaba la pronta construcción de nuevos hoteles, multiplicando la oferta de alojamiento al visitante, sumándose a los tradicionales Perla Princess, el Emperador, Stauffer o el Friuli, para mencionar algunos de los más conocidos. La ciudad ofrecía algunos lugares donde compartir una buena mesa, como Mi Botalón, El Yarua Internacional o el comedor del mencionado Hotel Friuli; también funcionaban excelentes sitios de cocina criolla, en los cuales se destacaba El Braserero, establecimiento regentado por Abraham Capitillo, marabino que se había venido a tierras orientales. Su ambiente distendido y muchas veces bullicioso era famoso por la calidad de sus cortes de carne en vara, deliciosas cachapas y un exultante queso de mano.

Por la calle Cumaná funcionaba un pequeño restaurante, La Taberna, el cual se conocía en todo el estado como el lugar de “Caraota”, apodo de su simpático y ocurrente propietario Elías Palacios; allí se podía degustar platillos típicos de la gastronomía oriental, como el pisillo de venado, lapa en diferentes presentaciones, pescados como la catalana a la plancha, deliciosos guisados humeantes y morcillas picantes. Su atmósfera, sumamente informal, excesiva en ocasiones, no deslucía la calidad de su cocina; incluso, en más de una oportunidad, me correspondió hacer de cicerón a miembros de nuestra junta directiva durante sus periódicas visitas a la División, quienes preguntaban por aquel lugar rústico donde, según los rumores que llegaban a la capital, se comía la mejor comida criolla de la región.

Maturín también contaba con otros lugares gastronómicos de modestas dimensiones, pero de una oferta gastronómica honesta y de aceptable calidad; los sabores de las pizzas, ñoquis y calzones podían ser degustados en la Trattoria. Igualmente, era posible encontrar expendios de comida china y libanesa.

Las calles y avenidas de la ciudad, para esa época, estaban bien mantenidas y se consideraba a la ciudad una de las más limpias de Venezuela, de ahí el eslogan que rezaba “Maturín, una ciudad distinta”. La vigilancia vial era escasa, lo que facilitaba que muchos conductores incurrieran en el exceso de velocidad, ocasionando con frecuencia accidentes de tránsito. Uno de los puntos más emblemáticos era y sigue siendo su hermosa Catedral, que lleva el nombre del patrono de la ciudad, San Simón. Se trata de una edificación amplia cuya nave central ofrece un esplendoroso escenario para la meditación y el recogimiento espiritual, independientemente de la fe que el visitante pueda profesar.

Durante muchos años, Maturín celebraba sus fiestas patronales con una prolífica oferta de atracciones, como festivales folclóricos, presentación de orquestas nacionales e internacionales (recuerdo en esa época la visita de Los Melódicos, Las Chicas del Can, Wilfrido Vargas y la Billos

Caracas Boys, entre las más populares). Incluso se instaló en una de sus amplias áreas verdes, aún sin urbanizar, una plaza de toros portátil para la realización de espectáculos taurinos.

En la temporada de carnaval, eran incontables las fiestas infantiles en los clubes de la ciudad; igualmente, las plazas servían de escenario para la presentación de numerosos artistas y conjuntos musicales. Los desfiles en la avenida Bolívar constituían una sobresaliente muestra de ingenio, variedad, originalidad y humorismo en el diseño de las carrozas y en la vestimenta y disfraces de los participantes de sus comparsas.

Es de destacar que, por lo menos durante mi estancia en Oriente, se permitió jugar con agua, pero únicamente hasta las dos de la tarde. Esta circunstancia obligaba a que nosotros, los empleados petroleros, quienes prácticamente éramos los únicos laborando durante el carnaval, estuviésemos en todo momento atentos y prevenidos al salir de la oficina para evitar cualquier bombazo imprevisto que empapara nuestras ropas e incendiara nuestros ánimos. En este sentido, la empresa, con mucho sentido, convino un horario especial (siete de la mañana – dos de la tarde) para el funcionamiento de sus oficinas en Maturín durante el lunes y martes de Carnaval, permitiendo que el personal también disfrutara con su familia los desfiles y, a la vez, disminuir el riesgo de los “baños de agua” inoportunos y no siempre bien recibidos.

En lo referente a las áreas verdes de Maturín, es de resaltar el parque La Guaricha, un amplio y muy cuidado –para ese momento– santuario de vida animal rodeado de abundante vegetación. Durante muchos domingos, en lo personal, pude compartir con mi esposa e hijos menores el agradable ambiente natural en ese parque, degustando deliciosos picnic que mi esposa acostumbraba elaborar para el deleite de los hijos y el mío propio.

En esta ciudad de los llanos orientales, la lluvia era una compañera insuperable; se decía, como un dicho común, que en Maturín llovía un día sí y el otro también. Esas lluvias, por lo regular, no se presentaban con el carácter de tormentas tropicales; más bien, en su mayoría se traducían en un continuo rocío húmedo y sigiloso que se transmutaba rápidamente en ligeras gotas de agua que, sin darnos cuenta, empapaban pausadamente la vestimenta. Un gran amigo sindicalista, Arístides Bermúdez, directivo de Fedepetrol, siempre comentaba que la lluvia de Maturín era la “empapa pendejo”, ya que, sin mayor aviso, estruendosos truenos o atemorizantes relámpagos, se presentaba suavemente y, de forma inexorable, iba depositándose en la ropa del desprevenido peatón.

Ese clima, por otra parte, permitía admirar paisajes de gran belleza, sobre todo en las horas matutinas y en especial al acercarse el atardecer, cuando, después de la lluvia, surgían multicolores arcoíris sobre el valle del Guarapiche, atravesando los cinturones de nubes que ornaban el cielo maturinés. Ese espectáculo, el cual en parte exigía extremo cuidado a los pilotos de los aviones que aterrizaban en la tarde-noche en el aeropuerto, permitía contemplar especiales y refulgentes atardeceres, quizás solo superados por los crepúsculos de Barquisimeto y las puestas de sol de Paraguaná o Juan Griego. Recuerdo que una tarde, al estar celebrando una reunión aclaratoria con varias empresas contratistas en el último piso de una de las oficinas temporales de Lagoven en la avenida Bolívar, conocida como Torre Termini, en el momento de una pausa de la reunión se levantó el gerente de una de las empresas; luego de estar unos minutos observando desde las ventanas el atardecer sobre el valle, me comentó: “...este es un espectáculo hermosísimo, no había visto algo igual desde mi querida Toscana...”.

Por otra parte, Maturín significó, en mi caso muy personal, la oportunidad de conocer y apreciar la hospitalidad, bonhomía y calidad personal de sus habitantes. Igualmente, me permitió comprender varias de las razones por las que, en algunos sectores sociales, incluso en prensa y

radio local, tendían a ser críticos hacia la empresa, señalando que los petroleros eran un grupo aparte que no le gustaba mezclarse con la gente de Maturín. Es importante destacar que, si bien la actividad en Monagas de las empresas petroleras transnacionales se remonta hasta las primeras décadas del siglo XX, en el caso concreto de la capital del estado, la presencia era prácticamente formal y escasa.

Recién en 1982 se ejecutó la mudanza a Maturín de gran parte de las funciones administrativas y gerenciales de la división desde el campo petrolero de Quiriquire. Este evento significó un importante impulso para la economía de la ciudad, estimulando, por un lado, el desarrollo de sectores como la construcción y servicios como talleres mecánicos, ferreterías y alimentos, pero igualmente generó un fuerte efecto inflacionario. Los costos de alquiler de las viviendas experimentaron un incremento sustancial, así como muchos rubros de la actividad comercial básica (panaderías, abastos, supermercados, transporte, etc.), motivado a la presencia del numeroso grupo de trabajadores petroleros y sus familias, quienes contaban con una serie de beneficios y ventajas económicas para su instalación en la ciudad. En este mismo orden de ideas, desde el punto de vista de integración social, la mayor parte de los recién llegados continuaron con sus relaciones personales, manteniendo estrechos lazos con sus mismos grupos de empleados y trabajadores petroleros.

Como parte de una gerencia donde necesariamente se establecían contactos con otros sectores fuera de la industria, mantuve comunicación con representantes de las llamadas fuerzas vivas (empresas contratistas locales, suplidores de servicio a la industria, cámaras de comercio, organizaciones sin fines de lucro como Clubes de Leones y Rotarios, líderes sociales, comunitarios y políticos). Dado que la ciudad era relativamente pequeña en población, muchas veces me encontraba durante los días libres o fines de semana con algunos de estos representantes en supermercados, farmacias, restaurantes o en el aeropuerto. En uno de esos informales encuentros, un miembro de una de las organizaciones (Rotary Club de Maturín), a quien había conocido en eventos institucionales de la empresa con las fuerzas vivas, me invitó a una reunión de su organización social, y ahí comencé a compartir en diferentes oportunidades, hasta el punto de hacerme el ofrecimiento formal de integrarme a sus filas, honor que acepté y durante el resto del tiempo de mi estancia en Maturín formé parte del Club Rotario de esa ciudad.

Esta experiencia contribuyó a ampliar mi comprensión de la sociedad matorinesa, encontrando que las diferencias y percepciones negativas hacia la empresa tenían origen, en gran parte, en la falta de información, comunicación insuficiente y desconocimiento de lo que realmente era la empresa petrolera nacional. Este aspecto en particular lo amplió en otro capítulo de estas crónicas al referirme a las relaciones empresa petrolera-sociedad; sin embargo, adelanto que un aspecto crucial de estas relaciones, muchas veces tormentosas entre la industria y la sociedad venezolana, descansaba en el concepto errado de que las empresas petroleras nacionalizadas formaban parte de un grupo extraño a la sociedad, prácticamente extranjeros en su propio país y, por ende, eran vistas con recelo y exigencia máxima, por considerar que estaban obligadas a proporcionar todos los recursos, ayudas, colaboraciones y subvenciones hacia las comunidades, debido al hecho de que explotaban un recurso que pertenecía a todos los venezolanos.

Igualmente, en lo relacionado con nuestra posición institucional, a partir de ese momento consideré que era insuficiente la política comunicacional que Lagoven y, en menor medida, Corpoven y Maraven efectuaban para difundir y explicar el funcionamiento, propósito y objetivos de las empresas nacionalizadas; asimismo, en un porcentaje no despreciable, reforzaba esa atmósfera de aislamiento la muy enraizada y primigenia tendencia de muchos empleados y gerentes

a concentrarse exclusivamente en las operaciones y no ser suficientemente empáticos ante las necesidades, curiosidades, inquietudes y reclamos de muchos sectores sociales de aquellas áreas donde operábamos. Por ejemplo, en mi época de miembro de los rotarios, fui el único trabajador de Lagoven en formar parte del mismo o de otras instituciones de filantropía como los Clubes de Leones. En varias oportunidades invité a varios compañeros del equipo gerencial y de otras dependencias de la empresa a participar, obteniendo como respuesta general que para labores de voluntariado nosotros contábamos con nuestras propias asociaciones de servicio social; por ende, no era necesario duplicar la participación de empleados petroleros en ese tipo de organizaciones y actividades filantrópicas.

La estadía en Maturín fue para el suscrito altamente provechosa en lo profesional y en lo personal. Mi propio grupo familiar se integró de forma entusiasta a la vida social de Maturín; hicimos importantes y excelentes relaciones con personas de la comunidad, y algunas de ellas me distinguieron incluso con el padrinazgo de algún hijo. Estos contactos han continuado en el tiempo y, a pesar de la distancia y los cambios de paisaje de muchos de ellos, los recuerdo con especial afecto y agradecimiento por los excelentes tiempos compartidos.

Paros laborales y huelgas petroleras

Durante gran parte de mi época como trabajador activo en la industria petrolera, siempre relacionado con la gestión de recursos humanos y la administración de relaciones laborales en diferentes departamentos y áreas operacionales, atendí numerosas paralizaciones laborales en actividades propias y contratadas. Primero en Lagoven y, posteriormente, durante el tiempo en que laboré en PDVSA integrada. Es importante aclarar que la mayoría de las paralizaciones ocurrió en **el sector de contratistas y empresas de servicio** utilizadas por la empresa en la ejecución de diversas obras y contratos. Estos paros, por lo regular, fueron de corta duración y salvo excepciones muy puntuales –como en el caso de taladros de perforación– el impacto era muy local y circunscrito a una determinada área de operación. Por el contrario, a nivel de la empresa principal Lagoven, la paralización de actividades propias, sucedió en muy contadas ocasiones, pero ocasionando importantes impactos y consecuencias.

En razón de lo expuesto, vamos a compartir en primer lugar experiencias de paros laborales en el sector de contratistas y empresas de servicio.

Causas principales. Sin ánimo de ser exhaustivos y a riesgo de simplificar en demasía el análisis de la causalidad de los paros laborales, uno de los elementos principales de su origen, lo tenemos en el **incumplimiento de la convención colectiva petrolera** por parte de los patronos contratantes. Realmente las convenciones petroleras eran un compendio muy complejo de cláusulas, anexos y disposiciones normativas que comparativamente con otros contratos colectivos las hacían particularmente engorrosas para su correcta administración.

Gran parte de la actividad contratada se desarrollaba en áreas remotas de operaciones petroleras, requiriendo a las empresas contratistas maximizar la atención a muchos aspectos y materias diversas relacionadas con la administración y tratamiento de condiciones laborales, así como un cuidadoso manejo de situaciones en el ambiente de trabajo, algunas ambiguas y confusas que no se encontraban totalmente determinadas en la letra de las convenciones colectivas petroleras.

Esta situación, sumada a las exigencias de una **dirigencia sindical ampliamente diversificada**, donde coexistían dirigentes de larga trayectoria y conocimiento en materia laboral junto a noveles liderazgos sindicales, hizo muy difícil la relación entre los dos sectores (patronos y organizaciones sindicales), traducéndose en múltiples oportunidades en protestas ante asuntos

prácticamente sencillos de resolver, pero que, debido al desconocimiento de ambas partes, generaban ruido innecesario, roces y fricciones y hasta manifiesta hostilidad, recurriendo algunos representantes sindicales a la utilización de la protesta radical con la convocatoria a paros de actividades o simplemente a la aplicación de otros mecanismos de presión, como la estrategia de brazos caídos, demoras en la realización de las tareas asignadas, negativas a cumplir trabajos adicionales o laborar sobretiempo,

La falta de personal capacitado por parte de las empresas contratistas, debidamente entrenado en el manejo laboral, también constituía un factor recurrente en el origen de muchos paros. Por motivos diversos, tales como la tendencia a reducir y minimizar gastos administrativos; la renuencia por parte de varias empresas contratistas a la contratación de especialistas laborales; la autosuficiencia de muchos supervisores operacionales de contratistas o incluso la recurrente costumbre en delegar la administración de potenciales situaciones conflictivas hacia la operadora contratante, estos y otros factores influían en que muchas obras y servicios contratados no presentaran interlocutores con la suficiente pericia y nivel de autonomía para atender y solucionar las distintas situaciones laborales en el sitio de trabajo, así como serias dificultades para establecer efectivas relaciones con las organizaciones sindicales, lo que a la larga afectaba la adecuada toma de decisiones en la búsqueda de solventar reclamaciones y corregir desviaciones laborales.

Situaciones como las descritas, con mucha frecuencia derivaban en interrupciones en el trabajo, y las unidades de control de contratos de las gerencias laborales y de Recursos Humanos de las filiales se veían obligadas a ejercer un rol más activo y protagónico en la atención y resolución de los problemas del sector de empresas contratistas.

Otras variables presentes en la génesis de conflictos y, por ende, paros en las actividades contratadas, estaban relacionados con la **multiplicidad de organizaciones sindicales que poseían jurisdicción en las áreas geográficas** donde se ejecutaban las obras y servicios contratados. Un simple ejemplo puede ilustrar mejor este complejo escenario. En el norte del estado Monagas, Lagoven administraba zonas geográficas de interés petrolero donde la jurisdicción sindical comprendía hasta cinco organizaciones pertenecientes a las federaciones Fedepetrol y Petrahidrocarburos, lo que determinaba que cualquier obra a licitar fuera objeto de participación a todos los sindicatos, según la obligación establecida en la convención colectiva petrolera.

En la práctica, las empresas contratistas que obtenían la buena pro de alguna obra debían necesariamente desarrollar un extremo cuidado en la administración y manejo de las relaciones empresa-sindicatos, dado que continuamente algunos dirigentes pretendían monopolizar la representación de los trabajadores contratados en desmedro de otros representantes, por lo que aplicaban medidas de mayor presión en sus reclamos y exigencias, llegando incluso a las paralizaciones, como muestra concreta de su capacidad de liderazgo.

En otras palabras, y recuerdo la expresión que frecuentemente le escuche a un connotado dirigente de la zona de El Tejero, “... **para que los trabajadores confíen en uno como dirigente tenemos que hacer acción sindical...**”, englobando en su legítimo derecho como portavoz de los trabajadores el empleo de la protesta y la utilización del paro laboral como herramienta básica de su gestión sindical.

Violaciones de la convención colectiva. Un importante porcentaje de las reclamaciones que derivaban en paros laborales tuvieron origen en el incumplimiento de expresas obligaciones laborales consagradas en la convención colectiva petrolera, en las reglamentaciones de higiene y seguridad industrial y en la propia Ley Orgánica del Trabajo. Asuntos tales como demoras en el

pago ordinario; desconocimiento del tiempo de descanso; desviaciones en el suministro de útiles y herramientas para realización de operaciones seguras; faltas en el reconocimiento de pago de sobretiempo, horas extras o descansos trabajados; violaciones a la inamovilidad laboral de representantes sindicales; aplicación de medidas disciplinarias desproporcionadas en referencia a las faltas cometidas y despidos sin cumplir procedimientos legales; inobservancia de beneficios de atención médica para los trabajadores y familiares en aquellas áreas donde eran aplicables esas condiciones; transporte de personal en unidades no adecuadas, constituían parte del extenso catálogo de desviaciones e incumplimientos laborales que frecuentemente, al no ser corregidos a tiempo y con efectividad, conducían inexorablemente a la paralización de actividades.

Estas situaciones obligaban continuamente a las unidades de control laboral de contratistas a la realización de revisiones administrativas, inspecciones continuas a los sitios de trabajo, análisis de las nóminas y liquidaciones de pago de las contratistas, junto a innumerables reuniones aclaratorias con la parte sindical en la búsqueda de acuerdos concretos que permitieran suspender las paralizaciones de obra y corregir las desviaciones y situaciones objeto de las protestas. En este proceso también fue necesario, en muchas ocasiones, involucrar directamente a las organizaciones contratantes para que reforzaran la posición y recomendaciones de la función laboral, dado que algunos patronos de contratistas tendían alegremente a obviar los compromisos adquiridos en reuniones previas, incurriendo posteriormente en la reincidencia de los problemas laborales.

Demasiado control sindical. Un factor que afectó de forma determinante el desarrollo de la conflictividad laboral estuvo vinculado al exceso de protagonismo de las organizaciones sindicales en la administración de condiciones de trabajo de las obras y actividades contratadas, en particular la gran influencia en el suministro de la fuerza laboral que era empleada por las empresas. Por obligaciones de la convención colectiva, se estableció desde inicios de la década de los 60 que el 80 % de la mano de obra diaria a ser contratada en las obras licitadas por la industria, donde aplicara el régimen del contrato colectivo petrolero, sería suministrado a partes iguales por los sindicatos petroleros con jurisdicción estatutaria en las áreas geográficas donde se ejecutarían las actividades objeto de contratación.

En la práctica, esta obligación contractual derivó en una concentración del poder sindical sobre los empleos de personal en el sector de contratistas, ocasionando fuertes enfrentamientos intersindicales, reclamos y acusaciones por malos manejos en el proceso, incluyendo acusaciones por corrupción sindical (venta de cupos de empleo), que afectaron fuertemente la imagen de gran parte del sindicalismo petrolero venezolano en la década de los 90 y comienzos del siglo XXI, motivando finalmente a las propias federaciones sindicales a aceptar la eliminación de esa figura en la convención colectiva del 2000.

Es de resaltar, además, que con el incremento de operaciones contratadas en algunas regiones del país (caso Oriente con el desarrollo del campo El Furrial, la explotación e infraestructura en la Faja del Orinoco, la construcción de las instalaciones de mejoramiento de crudo pesado en Puerto La Cruz, la ampliación y cambio del patrón de refinación en Amuay y Refinería Cardón (Falcón), la exploración y el descubrimiento de nuevos yacimientos de crudo liviano en Anzoátegui, en el Lago de Maracaibo y en la costa occidental del lago, entre otras áreas de crecimiento petrolero), se incrementó la presión de las comunidades adyacentes a la actividad petrolera, originando manifestaciones populares, muchas de las cuales fueron canalizadas atendiendo a intereses políticos locales y nacionales, afectando la regularización de las operaciones.

En este orden de ideas, en una medida desafortunada, las federaciones y sindicatos locales aceptaron la figura de los comités de desempleo con la participación de sectores de las comuni-

dades, haciendo aún más complejo el proceso de dotación y suministro de personal. **Esta figura de comité de desempleados, agudizó la problemática del suministro de personal** para las empresas contratistas, al extremo de que un determinado sector comunitario podía exigir prioridad en el manejo de los cupos de empleo en desmedro de otro, aunque perteneciera a la misma parroquia o sector, siendo uno de los casos más dramáticos el experimentado durante finales de la década de los 90 con el sector Las Morochas, en Ciudad Ojeda, estado Zulia

La atención a las reclamaciones, protestas, paros y paralizaciones en el sector de contratistas y empresas de servicio, durante mucho tiempo requirió grandes esfuerzos de control, supervisión y asesoría por parte de la función laboral de las operadoras. Algunos de los paros que más demandaron esfuerzos en mis tiempos en la industria fueron los siguientes: operaciones lacustres en el Lago de Maracaibo, presentándose en diferentes empresas contratistas, originadas en su mayoría por reclamos referentes a la seguridad de las actividades y problemas de cancelación de obligaciones de pago; inconvenientes en la prestación y calidad de los servicios médicos a familiares de trabajadores; contrato de atraque y desatraque de tanqueros en Catia La Mar, causado por la no aplicación de la convención colectiva petrolera; los numerosos casos de paralización de taladros de rehabilitación de pozos en Morichal, estado Monagas, alegando violaciones varias a la convención colectiva.

También es de resaltar las sucesivas protestas que afectaron la actividad de taladros de perforación en el norte de Monagas por cuestiones de jurisdicción sindical; reclamaciones por la aplicación de condiciones de campamento en la zona de El Furrial, en Monagas; los paros laborales que afectaron varios contratos referidos a tendidos de líneas, reparación de pozos, mantenimiento de obras menores y contratos varios de infraestructura de instalaciones petroleras, siendo la mayoría de las causas diferencias en la interpretación de cláusulas del contrato colectivo; reclamaciones por asistencia médica a trabajadores; problemas en la administración de cuotas sindicales; malas relaciones entre supervisores de contratistas y delegados y/o representantes sindicales; problemas en el pago a tiempo de la jornada, cancelación de horas extras y descansos trabajados; mal servicio en el transporte de personal en operaciones en tierra y lacustres; utilización de personal ocasional sin cumplir con información a los sindicatos. La mayoría de estas reclamaciones se repetían en las diferentes regiones del país, fundamentalmente en las divisiones de producción en el Oriente y Occidente.

Como se puede observar, existió una pluralidad de motivos que la representación sindical alegaba como base para justificar la paralización de actividades, muchas veces de manera imprevista y, en todo caso, en su gran mayoría sin cumplir los supuestos mínimos establecidos en la convención colectiva y en la legislación laboral venezolana. La atención a estas situaciones de hecho, más que de derecho, se condicionaba también por la exigencia gerencial para el pronto reinicio de las actividades y contratos que eran objeto de paralización, lo que se traducía en mayores esfuerzos por parte de los equipos de Relaciones Laborales, los cuales multiplicaban sus diferentes roles, como asesores en la interpretación de la normativa y en el análisis de situaciones y casos laborales, mediadores en la búsqueda de soluciones ganar-ganar o, en todo caso, respuestas justas, y en ocasiones como activos gestores donde asumíamos la intervención directa cual supervisores operacionales, situación que en más de una vez se tradujo en acusaciones de ejercer un papel más prosindicalista que defensor del gremio empresarial.

En este sentido, recuerdo que frecuentemente empleaba en reuniones con las organizaciones contratantes y gerencias de división expresiones como: "...somos representantes de la empresa petrolera nacional y garantes para que sus contratistas también se comporten en un plano de

absoluta profesionalidad, respetando las normas y obligaciones laborales, de las cuales por ley y exigencias corporativas somos solidarios y hemos de mantenernos estrictos y escrupulosos en su cumplimiento”.

De igual manera, en algunas ocasiones recibíamos críticas provenientes de la misma línea operacional de nuestra empresa, por lo que siempre insistíamos ante la alta gerencia en que nuestras decisiones como asesores laborales se orientaban en la búsqueda del mayor beneficio para la corporación, enfatizando que el mantenimiento de un ambiente laboral estable obligaba al acatamiento, por parte de todos nuestros contratistas, de las mismas reglas de juego que la empresa suscribía cada cierto tiempo con las federaciones sindicales al momento de negociar las convenciones colectivas, las cuales eran instrumentos con fuerza de ley que exigían el reconocimiento y estricto cumplimiento por parte de todos los directamente involucrados, comprendiendo a las contratistas y empresas de servicio, que también eran corresponsables desde el momento en que aceptaban las condiciones establecidas en los procesos licitatorios con la industria.

Adicionalmente, experimentamos en la función laboral permanentes presiones provenientes del sector sindical, reclamándonos en numerosas oportunidades mantener posiciones exageradamente pro patronales. Nuestro alegato y determinación en tales circunstancias se fundamentaban en clarificar los aspectos normativos tanto de la convención colectiva, la legislación laboral vigente y la propia política corporativa de la empresa, lo que permitía establecer estrategias coherentes en el análisis, tratamiento y evaluación de situaciones conflictivas.

En todo caso y circunstancia, para quienes estábamos en Lagoven, el principio básico era que algunas prerrogativas no se negociaban a pesar de las amenazas e incluso frente a la ejecución de acciones de fuerza. En tal sentido, por ejemplo, en la década de los 80, con el desarrollo de operaciones en el sector El Furrial, en el norte de Monagas, la posición firme al rechazar las exigencias por aplicar condiciones de ciudad a las nuevas áreas de operación con el beneficio de tarjeta de comisariato se tradujo en la suspensión de varios contratos ya iniciados, lo que sorprendió a los sindicatos involucrados, quienes se vieron en la necesidad de reconocer lo irreductible de la política de la empresa para no aceptar amenazas.

Paros en el seno de la industria

Desde el momento de la nacionalización de la industria petrolera, las organizaciones y federaciones sindicales mantuvieron el principio de que únicamente en casos de extrema y justificada necesidad acometerían acciones de fuerza, como paros o huelgas, en el seno de las empresas nacionalizadas. En este sentido, y únicamente como aclaratoria, recordemos que la huelga, como principio y derecho laboral, está contemplada en la legislación laboral venezolana, pero su instrumentalización pasa por una serie de requisitos previos sometidos ante las autoridades del Ministerio del Trabajo, incluyendo la introducción de un pliego conflictivo para obligar al patrono a negociar y, luego de cumplir un plazo estimado de 120 horas, el Ministerio puede declarar agotado el procedimiento conciliatorio y se formaliza la paralización de actividades.

Durante los primeros años posnacionalización, en lo que respecta a las actividades de Lagoven, no recuerdo paralizaciones de operaciones propias, aunque sucedieron algunas situaciones tales como protestas en sitios de trabajo o amenazas de trabajar a media máquina, evitando cumplir sobretiempo o lo que se denominó posteriormente como operación morrocoy, es decir, mantener un ritmo bajo de actividad. Sin embargo, no fue hasta mediados de la década de los 80 cuando se presentaron abiertas e importantes situaciones conflictivas en el seno de las operaciones directas de las filiales de Petróleos de Venezuela, fundamentalmente en el Occidente del país y en las refinerías ubicadas en Paraguaná, estado Falcón.

En el estado Zulia, específicamente en el área de La Salina, municipio Cabimas, funcionan las instalaciones de Talleres Centrales (Lagoven), un extenso conglomerado industrial que concentra un numeroso grupo de trabajadores propios. En esta instalación se desarrollaron una serie de paros escalonados en 1988, los que fueron incrementándose hasta la casi total paralización de varios departamentos; simultáneamente, en el área de refinerías en el estado Falcón, un movimiento similar generó igualmente significativas paralizaciones de actividades. Las razones de estos conflictos, según algunos representantes de trabajadores —quienes en su mayoría no eran dirigentes de los sindicatos establecidos—, fueron la exigencia por la revisión y mejora de condiciones de trabajo, reclamaciones por deudas laborales y el atraso en la cancelación de salarios, diversas violaciones a las condiciones de seguridad industrial y la necesidad de incrementar la comunicación y la atención al trabajador por parte de la línea supervisoria.

Cabe destacar que, luego de varias investigaciones de nuestras superintendencias de Prevención y Control de Pérdidas, Asuntos Públicos y Relaciones Laborales, se determinó que muchos de los instigadores de estas protestas respondían a un móvil eminentemente político, estando estrechamente vinculados con grupos sindicales ajenos al sector petrolero, esencialmente tutelados por los sindicatos de la zona del hierro en el estado Bolívar, región donde se estaba germinando el movimiento laboral que el Dr. Juan Vicente Vera, reconocido experto laboral de la industria, denominó en frase feliz “el sindicalismo irreverente”, cuyas raíces doctrinarias estaban orientadas hacia lograr un cambio del sistema político en el país, impulsando la transformación radical de las relaciones laborales y del sistema de Recursos Humanos que históricamente se había desarrollado en Venezuela.

En este conflicto fueron muchas las enseñanzas que toda la industria e igualmente el sector sindical tradicional se vio en la imperiosa necesidad de asimilar de forma apresurada, lo que influyó en que algunas acciones y medidas iniciales para contrarrestar la paralización no lograran la efectividad deseada, siendo necesaria la intervención de los altos niveles de la corporación junto con el respaldo de las autoridades del Trabajo a nivel nacional. El conflicto finalmente fue superado con la adopción de varias sanciones disciplinarias hacia los líderes de la revuelta y el establecimiento de correctivos, solventando la mayoría de las situaciones laborales planteadas.

Posteriormente, en 1992, también en el estado Zulia, después del intento de golpe de Estado fallido del 4 de febrero, tuvo lugar un fuerte paro laboral en instalaciones del muelle de Lagunillas, el cual se extendió en parte hacia el área de Tía Juana. Esta protesta masiva fue organizada por un grupo de trabajadores llamados a sí mismos Movimiento 4 de Marzo, e impactó fuertemente las operaciones propias de la empresa Lagoven, siendo liderizada, como en 1988, por trabajadores sin representación formal de los sindicatos petroleros tradicionales; incluso, como tuve la oportunidad de constatar en diferentes conversaciones con algunos de sus líderes, estuvieron asesorados por dirigentes políticos identificados claramente con partidos de la izquierda venezolana.

Estos seudos dirigentes insistían en que ellos verdaderamente representaban los intereses de la clase obrera petrolera y se consideraban capaces y suficientes para defender sus derechos. Recuerdo que, a diferencia del paro de 1988, recibimos instrucciones de quienes estaban para ese momento a cargo de la gerencia del departamento de Recursos Humanos de Lagoven para entablar negociaciones directas con los autonombrados dirigentes sindicales y procediéramos a establecer mesas de trabajo en la búsqueda de soluciones a los reclamos que planteaban los cabecillas de la revuelta, que en su mayoría se relacionaban con la administración de cláusulas económicas y de seguridad social.

En un primer momento, junto con varios miembros del equipo laboral, alertamos de lo contraproducente de esa estrategia, llevando la inquietud incluso a nivel de la gerencia departamental en Caracas; sin embargo, recibimos instrucciones precisas e inapelables “...establecer de inmediato conversaciones con el grupo de esos representantes laborales...”. Estas acciones de la empresa generaron mucha preocupación en el seno de la industria, dado que otras filiales e incluso varios directivos de la casa matriz no estuvieron de acuerdo con esa línea de acción, puesto que era directamente opuesta a la política laboral mantenida a lo largo de muchos años con los sindicatos tradicionales y las federaciones petroleras, relaciones que se sustentaban en el respeto mutuo y la negociación continua y la administración justa de las convenciones colectivas.

A nivel de la División de Occidente, luego de un ciclo de conversaciones con los autodenominados líderes emergentes, se alcanzaron varios acuerdos parciales, manteniéndose tensa calma

laboral en el área; sin embargo, en agosto del 92 nuevamente se produjo una extensa paralización por parte del mismo sector, afectando las operaciones de Lagoven en Tía Juana y Lagunillas. En esta oportunidad, coincidiendo con el cambio de gerencia en el departamento en Caracas, la posición asumida por la empresa fue diferente y se procedió a enfrentar con argumentos legales y contundentes medidas disciplinarias la ilegal paralización de actividades, para lo cual desde la función laboral establecimos estrategias con la dirigencia tradicional para ir socavando el apoyo del grueso de la fuerza laboral ante el sector de radicales que habían asumido el control de las protestas.

Con el apoyo de la gerencia, las organizaciones sindicales tradicionales y sus principales líderes en el área, contando con un gran respaldo institucional del Ministerio del Trabajo nacional y los organismos de seguridad pública, se logró romper la estrategia de los huelguistas, aplicándose correctivos disciplinarios severos contra los principales autores de la protesta, acciones ejecutadas respetando en todo momento y circunstancia la normativa y procedimientos establecidos en el marco de la legislación laboral venezolana y la convención colectiva petrolera, reconociendo los derechos laborales (pagos de cesantía, prestaciones sociales y fondo de ahorros) a quienes fueron objeto de calificaciones de despido por parte de las autoridades del Trabajo.

Es de destacar que, a pesar de lo anteriormente expuesto, durante los subsiguientes años hasta la integración de PDVSA, muchos dirigentes de las federaciones petroleras periódicamente recordaban a la gerencia de Lagoven el papel desarrollado en el conflicto de marzo del 92 y, en ocasiones, expresaban nuevamente sus críticas por permitir “darle cabida” a aquellos grupos que políticamente estuvieron detrás de esas protestas. En lo personal, fue una muy compleja experiencia, dado que en varias ocasiones hubo que asumir algunas posiciones que no fueron aceptadas por nuestra gerencia del departamento.

Finalmente, luego del acceso al poder en las elecciones del 98 de quienes lideraron los golpes de Estado de febrero y noviembre de 1992, se modificó el ambiente laboral dentro de la industria, aspecto que se agudizó con la reinserción de un numeroso grupo de extrabajadores que a lo largo de varios años habían sido despedidos por causa justificada, entre los cuales se encontraban los principales cabecillas, promotores y organizadores de las revueltas laborales de 1988 y 1992.

Este hecho controversial se unió a la mayor injerencia política en la administración de la industria, la cual había iniciado en 1997 el proceso de integración de todas sus filiales operadoras, reorganización que se tradujo, como comentaremos en otro capítulo, en la salida prematura de buena parte del tren gerencial de las tres operadoras. Durante los años de 1998 hasta el comienzo del genocidio laboral (enero de 2003), el ambiente de trabajo en la empresa fue agudizándose continuamente, agravado por el mayor control del Ejecutivo nacional; la politización lenta pero sostenida de cuadros gerenciales de PDVSA; el estímulo desde el alto gobierno, con el apoyo del Ministerio del Trabajo, para la creación de nuevos sindicatos, efectuando de hecho el fenómeno de paralelismo sindical; la organización de un movimiento nacional de delegados elegidos al margen de procesos electorales de los sindicatos con el único objetivo de competir con el de las dos tradicionales federaciones petroleras, dando lugar a que se les incorporara en la negociación de la convención del 2000. Asimismo, se experimentó una permanente agudización de reclamos, protestas y paros intempestivos en diferentes áreas operacionales de la industria, afectando por igual operaciones contratadas y propias.

Como consecuencia de este nuevo clima laboral, la función de Recursos Humanos y, en particular, de Relaciones Laborales se vio en ocasiones superada por el exceso de paralizaciones, y en las oportunidades en que se aplicaban acciones firmes para controlarlas, estas eran objeto de

modificación desde instancias gubernamentales en aquellos casos en que las protestas habían sido organizadas y/o promovidas por el sector sindical que lo apoyaba. La situación continuó en permanente agitación hasta los sucesos de diciembre de 2002, cuando se inició la huelga cívico-nacional a la cual se plegaron muchos trabajadores petroleros que no estaban de acuerdo con la política del nuevo gobierno.

A lo largo de mi carrera activa como petrolero en Lagoven, encontré excelentes equipos de hombres y mujeres de gran talla profesional, coraje cívico e identificados plenamente con los principios de excelencia de la industria; gracias a su apoyo, logramos durante muchas oportunidades salir airoso de delicadas situaciones laborales como las enunciadas en este acápite. Nombres como Asnolfo Castillo, Cesar Brazon, José Meza, Alberto Rivas, Gilberto Sandia, Eudes Cedeño, Benjamín Barboza, Omar Molina, Carlos Diaz, Carlos Parra, Rolando Cubillán, Felipe Ray, Dr. Sigilfredo Rosales, Romer Luzardo, Hilarión Ortega, Juan Carlos Ortin, Héctor Toro, Víctor Hugo Rodríguez y José Marin fueron, entre otros muchos compañeros, artífices importantes para enfrentar con éxito diferentes situaciones conflictivas, respetando en cada momento el ordenamiento legal laboral existente y el debido respeto a la dignidad del trabajador y petrolero.

En el caso de la industria –PDVSA integrada– igualmente menciono otros nombres de excelentes compañeros, como William Salazar, José Real, Jesús Rengel, Cosme Trías, Elvis Albornoz, Nancy de Pereira, José Luzardo, Martin Campos, Yuritze Nucete, Ruben Whaithe, Iris Morillo, Mariela Rodríguez, Jesús Alemán, Ramon Meléndez, Ramon Carrasquero, Silfredo Molina, Juan Francisco Conde, Edgar Quijano, Jesús Aleman, Amarilis Davalillo, Disilfredo Marquez, Alex Méndez, Ali Hadeed y José A. González, quienes de forma sobresaliente dieron muestra de su calidad profesional en la administración, análisis y manejo de delicadas situaciones laborales.

La fuerza femenina como agente de cambio

En la industria petrolera, primero durante la época de las empresas trasnacionales y luego durante gran parte de la etapa que se inicia a partir de la nacionalización (enero de 1976), la presencia activa de la mujer como parte de la fuerza laboral no fue muy prolija. Básicamente, encontramos importantes contingentes en el área del personal de apoyo secretarial, en la nómina de las escuelas de la industria y, en un grado creciente, a nivel de los departamentos médicos, sobre todo en el área de profesionales de Bioanálisis y Enfermería.

En lo referente al personal de campo directamente en operaciones de producción, refinería o mantenimiento, la presencia de la mujer no era muy frecuente, limitándose a áreas muy especializadas, como Ingeniería de Sistemas, Finanzas y otros departamentos administrativos y de apoyo, siendo en todo caso minoritaria. Particularmente, en el campo de recursos humanos y de relaciones industriales, al momento de ingresar a Lagoven (1979), el personal femenino lo encontramos principalmente en las escuelas, en las secciones de planes y desarrollo de personal, reclutamiento y selección, algunas especialistas de compensación y en el ejercicio de funciones secretariales.

Este enfoque, ciertamente muy sesgado, no obedecía exclusivamente a criterios sexistas – aunque realmente existían algunas manifestaciones de esa clase–; se consideraba que en determinadas áreas administrativas, como por ejemplo en el campo de las relaciones laborales, la participación de la mujer podía ser demasiado complicada, debido sobre todo a la resistencia por parte de los interlocutores sindicales, quienes podían sentirse renuentes a plantear directamente problemas y reclamos ante representantes de sexo femenino. Igualmente, es menester reconocer la resistencia por parte de diferentes niveles supervisorios, tanto en el departamento como en los grupos operacionales y gerenciales, en virtud de que algunos de sus ocupantes tenían la equivocada percepción de que las exigencias de determinadas posiciones (disponibilidad y flexibilidad para cumplir horarios diversos, tolerancia ante condiciones laborales extremas, facilidad para aceptar transferencias, etc.) eran factores que constituían barreras de difícil superación por parte de cualquier dama a la cual se le asignase el ejercicio de responsabilidades como analista o supervisor laboral.

Estos esquemas, fundamentalmente de rigidez mental, no fueron fáciles de modificar y prácticamente hasta mediados de la década de los 80 es que se observa una significativa presencia

femenina en las funciones de recursos humanos –me refiero concretamente en el caso de Lago-ven–. Entre algunos de los elementos que contribuyeron progresivamente al incremento de la fuerza laboral femenina en la empresa tenemos, por una parte, el hecho incontrovertible de que en las principales escuelas de relaciones industriales existentes para ese momento en Venezuela (Universidad Católica Andrés Bello y Universidad de Carabobo), el mayor número de egresados con excelente trayectoria y rendimiento académico pertenecían al sexo femenino.

Otro factor, posiblemente, estuvo relacionado con el reclutamiento de profesionales del programa Mariscal de Ayacucho e igualmente la experiencia de otras empresas importantes en el mercado laboral venezolano, como las del sector bancario, seguros y alimentos, donde era notorio un creciente número de mujeres ocupando posiciones de relevancia en cargos administrativos y gerenciales de recursos humanos.

Considero que también influyó, aunque en menor grado, el ingreso en las áreas de producción y refinación de algunas ingenieras que, por su potencial y actuación, comenzaron a destacar rápidamente en el desempeño de posiciones operacionales y supervisorias tradicionalmente ocupadas por hombres. Cabe mencionar aquí los casos excelentes de Juanita Albornoz y Deysi Arteaga en el departamento de Producción, y de Irma Sosa (Departamento de Refinación), profesionales brillantes que desarrollaron una muy exitosa carrera gerencial en Lago-ven y en PDVSA en general.

Avanzada la década de los 90, Lago-ven empezó a incluir de forma tímida, pero consistente, a profesionales femeninas en las secciones de relaciones laborales, destacándose por su capacidad y talento profesional, lo que estimuló nuevas adiciones y movimientos internos del departamento de relaciones industriales, abriendo oportunidades para el incremento de la fuerza laboral femenina. En enero de 1992, me correspondió el privilegio de recibir bajo la figura de asignación por vacaciones a la Lcda. Zayra Brazon, ocupando durante varios meses, con excelente desempeño, la posición de supervisor de relaciones laborales en el área de La Salina (Cabimas). Este hecho prácticamente constituyó la primera experiencia de una mujer en Lago-ven desempeñando un puesto de responsabilidad laboral directamente en el campo operacional. Para ese momento, la Dra. Helena de Vaz, asesora laboral de la Gerencia Nacional de Relaciones de Trabajo (Caracas), era la única mujer en puesto supervisorio de la función laboral en la empresa.

En los siguientes años, en la mayoría de las áreas de la empresa encontramos compañeras en la función laboral, muchas de ellas como analistas en control de contratistas. De igual manera, en la oportunidad de celebrarse negociaciones de la convención colectiva petrolera, varias de ellas formaron parte de los llamados comités de apoyo en las áreas de Finanzas, Recursos Humanos, Administración y Legal, proporcionando soporte técnico y administrativo a los negociadores principales.

A mediados de la década de los 90, Lago-ven todavía se encontraba en situación de minusvalía con respecto a filiales como Maraven, Corpoven y Pequiven en lo referente a la presencia y participación de la mujer en posiciones de relaciones laborales y relaciones industriales. Ciertamente, algunas ocupaban posiciones supervisoras en las secciones de compensación, desarrollo de personal y planificación de recursos humanos, pero en la función de relaciones laborales la participación femenina era baja. En este sentido, constituyó una verdadera innovación el caso de la compañera Danielle Stanojevic como gerente de RR. HH. en la refinería de Amuay, y el nombramiento por parte de la directiva de Lago-ven de la Ing. Irma Sosa Brandt –formada en el área de Refinación– como subgerente y posteriormente gerente del departamento de recursos humanos de la empresa.

Maraven, por el contrario, contaba con excelentes profesionales en importantes puestos y cargos de responsabilidad laboral. Menciono, entre otros, los casos de Germania Sifontes en la División de Operaciones de Producción, y otras que, como Julieta Hasselmeyer, se desempeñaban en puestos gerenciales dentro del organigrama de relaciones industriales. Al presentarse la integración de PDVSA en 1997 y la desaparición de las filiales operadoras, se consolidó un gran número de departamentos y funciones administrativas y operacionales, lo que contribuyó a reforzar la participación de la mujer en diferentes y más elevadas posiciones dentro de la estructura de recursos humanos de la corporación.

Al formar parte, en mi caso, de la novísima División de Manufactura y Mercadeo (integrada, entre otras áreas, por Refinación y Mercadeo Interno), pude apreciar la calidad y capacidad de muchas compañeras provenientes de filiales diferentes a Lagoven, compartiendo en diversos escenarios de trabajo y proyectos relacionados con el proceso de integración con excelentes profesionales del campo laboral, lo que me permitió conocer sus grandes competencias en el desempeño de funciones como analistas y supervisoras de relaciones laborales, tanto en posiciones administrativas en Caracas como en las áreas operacionales en Puerto La Cruz, Refinería El Palito y el nuevo Centro Refinador Paraguaná. Un ejemplo concreto fueron los casos de Hayde Irausquin y Mariela Rodríguez, quienes junto con otras excelentes compañeras contribuyeron eficazmente en varios de los procesos críticos de personal durante los primeros pasos de la integración de la industria en el área de Refinación.

Al regresar a la División de Operaciones de Exploración y Producción en el Occidente del país, fue posible formar equipo con un nuevo número de trabajadoras que ocupaban puestos críticos en la función laboral de esa área operacional. Se trató de un grupo de brillantes colaboradoras, poseedoras de una personalidad muy firme y decidida, altamente capacitadas en los aspectos técnicos de la difícil tarea de atender complejas situaciones laborales, así como con un alto grado de pericia conductual para establecer relaciones, con criterio propio y altura profesional, con representantes sindicales, muchos de ellos con marcada influencia política partidista. Recuerdo en particular a la Dra. Iris Morillo, Yuritza Nucete, Amarilis Davalillo, Ana Altuve y Nancy de Pereira, quienes, a la par de otras valiosas exponentes, me demostraron con hechos su calidad, honestidad, disciplina y lealtad profesional en el desempeño de sus funciones. Igualmente, destaco la excelencia de profesionales de otras funciones de recursos humanos como Egilde Franco, Maybel Urdaneta, Fátima Abreu, Patricia Semeco y Diacirma Salas.

Dentro del conjunto de damas que se fueron integrando durante mis épocas en la industria, debo mencionar también la importancia y trascendencia del personal femenino que realizaba labores de apoyo secretarial y de analista integral. Nombres como Morelis Nessi, Ingrid de Fernández, Elba Urdaneta de Hernández, Nancy Blanco en Occidente, y la Sra. Fátima en Manufactura y Mercadeo Caracas, son algunas de las valiosas compañeras con las cuales compartimos avatares laborales; incluso varias de ellas alcanzaron nuevos derroteros profesionales en el transcurso de su tiempo en la empresa. Sin su concurso decidido y entusiasta, mística y profundo conocimiento de los pequeños grandes detalles del día a día administrativo, difícilmente se hubieran alcanzado importantes objetivos y metas en el desarrollo de muchas de nuestras responsabilidades. Gracias a su tenaz y decidida colaboración fue posible culminar a tiempo y con excelentes resultados diferentes proyectos, así como informes, presentaciones y elaborados resúmenes ejecutivos que facilitaron la toma de decisiones en coyunturas difíciles, tales como el manejo de conflictos laborales y la negociación de convenciones colectivas.

Más allá del campo laboral de las funciones de mi departamento de recursos humanos, gran-

des profesionales llegaron a ocupar altísimas posiciones administrativas y gerenciales. Nombres como los de Leonor de Herrera (coordinadora nacional de RR. HH. de PDVSA), Julieta Hasselmeyer, Juanita Albornoz e Irma Sosa Brandt son algunas de las excelentes profesionales que proyectaron en diferentes áreas e instancias de la corporación la calidad y brillantez gerencial de la mujer en la industria petrolera.

Indudablemente, me atrevo a asegurar que, de no mediar el abrupto desfase sufrido por la industria como consecuencia de las medidas irracionales e ilegales tomadas por el gobierno chavista, PDVSA hubiera continuado su desarrollo sostenido y acelerado, alcanzando nuevos objetivos en el campo del negocio de los hidrocarburos, el gas y, en general, de todo el vasto campo de la energía; en gran medida, también habría sido la consolidación del talento femenino en numerosas áreas y funciones de la corporación, permitiéndole mayores cuotas de inclusión y protagonismo.

Los “Sargentos de RRH” y el liderazgo laboral de la industria

Uno de los factores que más influyó en mi formación y desempeño durante mis años como empleado petrolero en los departamentos de relaciones industriales y de recursos humanos fue el modelaje y la enseñanza práctica proporcionados por importantes exponentes de la gerencia y supervisión laboral. Únicamente para estas crónicas establezco una distinción entre lo que denomino los “sargentos de relaciones industriales” y la gerencia formal de las relaciones laborales.

A los primeros me refiero al caracterizar a un conjunto de excelentes empleados sin formación académica formal en el campo universitario, quienes, a través de su dilatada experiencia en el manejo de las relaciones industriales, alcanzaron importantes posiciones en el seno de las empresas filiales y previamente en sus antecesoras, incluyendo el caso de algunos de ellos que llegaron a ocupar los más altos niveles en los departamentos de recursos humanos.

Conformaron un conjunto de personas con amplísimo conocimiento de la materia laboral, estudiosos a profundidad de la idiosincrasia del trabajador petrolero, de los complejos ambientes externos e internos en que se administraba la industria y poseedores de una sorprendente habilidad técnica y alto dominio de las competencias necesarias para establecer y fortalecer la comunicación con los sectores representativos del movimiento sindical. Asimismo, poseían una significativa capacidad comunicacional para influir en los niveles gerenciales y operacionales, para quienes su palabra, recomendaciones, observaciones y asesorías eran consideradas de enorme importancia estratégica para la administración general de las empresas operadoras.

Estos “sargentos” inspiraban respeto e incluso algún temor al entablar comunicación o relación inicial con los “novatos y aprendices” que iniciábamos en el campo de las relaciones laborales. La mayoría eran personas de recio carácter, por lo regular de trato un tanto áspero, poco diplomáticas en muchas ocasiones al formular sus opiniones y transmitir instrucciones, y sumamente asertivas en sus comunicaciones.

Para ellos, el compromiso con el trabajo, la dedicación sin horario, la responsabilidad frente a las asignaciones y tareas, la insistencia en el trabajo bien hecho, y el rechazo a la mediocridad y al comportamiento conformista representaban factores esenciales que todo integrante de los equipos laborales debía cumplir sin excusas o dilaciones burocráticas.

La intensidad en su quehacer laboral se reflejaba en la seguridad y entereza ante la presencia de problemas y conflictos, así como en el manejo de difíciles y complicadas situaciones que a muchos de los novatos parecían insolubles o de suma dificultad y comprensión. El exhorto permanente para capacitarnos superaba la tradicional insistencia de aprender la teoría emanada de las leyes laborales y de los textos plasmados en los contratos colectivos; implicaba una exigencia constante para asimilar la complejidad de los escenarios reales de la diversidad laboral.

Para ellos, el mundo del trabajo era un continuo proceso de oportunidades múltiples y, a la vez, apasionantes de auténtico aprendizaje, donde no existían recetas mágicas o soluciones pre-elaboradas: “cada caso era un caso” y, como acostumbraba decirnos uno de mis grandes mentores, “en laborales dos más dos no siempre son cuatro”.

En lo personal, tuve el privilegio de dar mis primeros pasos en el sendero laboral con uno de los más importantes exponentes de esa pléyade de hombres valiosos de las relaciones industriales. Me refiero a César Aquiles Brazón (CAB), quien para el momento de mi ingreso a la industria ocupaba el cargo de administrador de relaciones de trabajo (relaciones laborales) en la División de Occidente de Lagoven.

El rol, influencia y papel estratégico de CAB se extendían fuera de su departamento; su asesoría, comentarios y recomendaciones eran reconocidos hasta en los más altos niveles de la administración del departamento de recursos humanos en Caracas, así como en otras áreas y dependencias operacionales de la empresa.

En el caso concreto del departamento de Producción, el más grande e importante, los diferentes gerentes fueron testigos de la calidad de las oportunas asesorías de César, apoyándose en sus muy precisas recomendaciones para analizar y solucionar exitosamente diversas e incluso delicadas situaciones y conflictos laborales.

La sapiencia, un gran y profundo sentido estratégico, capacidad analítica y una rara percepción para atisbar las reacciones y comportamientos provenientes del campo sindical, laboral y de actores políticos, sociales y comunitarios le permitían a CAB disponer de un gran arsenal de conocimientos y experiencias acumuladas, las que, junto con su saber enciclopédico de las múltiples prácticas y acuerdos no escritos, producto de largos años en el campo de las relaciones laborales, le facilitaban ofrecer las mejores alternativas en la toma de decisiones a los niveles decisorios de la división e incluso de la propia directiva de la empresa.

Es menester destacar que no siempre la orientación, consejos y recomendaciones eran aceptados fácilmente; sin embargo, los hechos y la realidad, en la gran mayoría de los casos, le daban la razón a CAB. Por ello, los representantes gerenciales de la división acostumbraban solicitar su opinión cuando se trataba de asuntos referidos a la administración de recursos humanos y laborales, incluyendo la revisión de decisiones operacionales que pudieran tener potencial impacto en el campo laboral.

Sin dejar de reconocer que la influencia de CAB era avasallante, él siempre insistía en que cada uno de los integrantes del equipo desarrollara su propia cosecha como futuro experto laboral. Comentaba con tenaz recurrencia que debíamos alcanzar nuestra propia identificación y estilo, siempre con rigurosidad en la búsqueda de la excelencia en nuestras asesorías, análisis y, en general, durante el desempeño global de nuestra gestión.

Para quien esto escribe, sus consejos, pero sobre todo el ejemplo de su actuación, orientaron en gran medida mis pasos durante mi trayectoria en la industria.

Debo mencionar, en esa categoría de “sargentos de RR.HH.”, a personas como Nelson Sthomes, también de Lagoven; Elio Bravo y Bernardo Urdaneta, de Maraven; Fran Hernández, de

Meneven; y a algunos compañeros que se destacaron en el campo de las relaciones laborales sin ser egresados universitarios, tales como Asnolfo Castillo o Luis Villamizar, entre otros valiosos colaboradores.

El liderazgo en la industria, en el campo de relaciones laborales, estuvo durante muchos años influido y soportado por la presencia de magníficos profesionales, algunos como los anteriores sin estudios formales a nivel universitario; pero igualmente se enriqueció con la participación y excelencia de diferentes egresados en especialidades universitarias diversas como derecho, administración y economía. Nombres como Mario Colina, mi primer gerente de Relaciones Industriales en Lagoven Occidente; Nelson Olmedillo; Héctor Riquezes; Reinaldo Demori –quien llegó a ser director de PDVSA–; Crispiniano Rodríguez; Gustavo Gabaldón; Lucio Mazzei; Gilberto Sandia; Luis Pellicer, también fueron algunos de los ilustres líderes que destacaban en el escenario de la industria en la década de los 80 y 90. Menciono igualmente la figura del Dr. Juan Vicente Vera, eminente abogado laboral que siempre asumió una posición abierta y, en ocasiones, desafiante sobre la importancia del liderazgo de los hombres y mujeres del campo laboral en la industria petrolera, alcanzando incluso gran protagonismo fuera de ella, en su carácter de líder empresarial laboral a nivel nacional e internacional como presidente de la Asociación Nacional de Relaciones Industriales (ANRI), de la Federación Interamericana de Administración de Personal (FIDAP) y de la Asociación Internacional de RR.HH.

Otro a quien testimonio mi admiración y reconocimiento es a la figura de Alberto Rivas Ramírez, poseedor de grandes dotes profesionales y personales, quien se convirtió en ejemplo claro y preciso de la excelencia en el campo laboral, representando un valioso modelaje para muchos de nosotros en el seno de Lagoven y a nivel de PDVSA.

Dentro de esa diversa agrupación de grandes líderes laborales, y a riesgo de omisión involuntaria, traigo a colación otros nombres como Romer Luzardo, Álvaro Partidas, Sigilfredo Rosales, Cosme Trías, Luis Pulgar, Juan Toro Álvarez, Gregory Miralles, Vicente Guarache y Joachim Korning, entre otros valiosos exponentes, sin dejar de mencionar la figura de la Dra. Leonor de Herrera, claro baluarte del liderazgo profesional femenino, quien, superando barreras culturales, alcanzó la mayor posición de recursos humanos en la corporación.

Ella, junto con otras excelentes colegas, demostró con hechos que la mujer, más allá de su condición primigenia en cuanto a su sexo, era tan capaz como el mejor profesional masculino. En anterior artículo dedicamos espacio para compartir sobre la relevante actuación de las profesionales en el campo de los recursos humanos y las relaciones laborales en la industria petrolera.

Como corolario inconcluso, el liderazgo laboral de las empresas filiales y de la propia PDVSA se sustentó en gran parte en la dedicación, preparación, mística y desempeño de un excelente grupo de profesionales –universitarios y no– que, superando las exigencias operacionales de una industria como la petrolera, contribuyeron al logro de sus objetivos estratégicos, manteniendo el difícil equilibrio entre las demandas del negocio y el tratamiento justo, equitativo y responsable en la administración laboral, tanto en sus relaciones con la representación sindical como cultivando un trato respetuoso y cordial con el resto de los compañeros de recursos humanos, animados en todo momento por el honesto propósito de fortalecer un clima organizacional fecundo y productivo, donde la atención justa al trabajador constituía uno de sus ejes principales, junto con la defensa innegociable de los valores, principios y prerrogativas esenciales de la industria.

Reforzamiento laboral

Una de las áreas donde la gerencia del departamento de Relaciones Industriales –posteriormente Recursos Humanos– de Lagoven hizo mucho énfasis a lo largo de los años fue la necesidad de capacitar y reforzar al personal supervisorio y gerencial sobre la importancia de administrar efectivamente los asuntos laborales y el manejo oportuno de las situaciones potencialmente conflictivas que pudieran presentarse en el día a día de las relaciones con los trabajadores; de igual manera, avocarse a la mejora continua de los ambientes de trabajo, optimando la interrelación necesaria e inteligente con los sindicatos petroleros.

Indudablemente, el mayor peso de esta función recaía en los cuadros técnicos y gerenciales de la unidad de Relaciones de Trabajo –posteriormente Relaciones Laborales–, pero la orientación estratégica global de la empresa exigía también que la línea operacional desarrollara las pericias mínimas, el conocimiento básico y un interés manifiesto en los asuntos laborales.

En este orden de ideas, durante mi tiempo en la industria estuve participando directa e indirectamente en varios procesos de capacitación laboral dirigidos tanto a supervisores y administradores de operaciones petroleras en las diferentes divisiones de la empresa, como igualmente en la difusión e información sobre tópicos fundamentales de la convención colectiva para empresas contratistas y de servicio; y, desde luego, como lo comentamos en el capítulo referido al Programa de Apoyo Sindical, también participamos en el fortalecimiento de herramientas primarias conducentes a un mejor desarrollo de la gestión sindical de nuestros tradicionales interlocutores en la administración de la convención colectiva y de las relaciones laborales.

Tópicos laborales

Una de las experiencias especialmente gratas en este campo de la capacitación y reforzamiento laboral fue el programa que denominamos Tópicos de Orientación Laboral (conocido como el T.O.L.). Este consistió en la elaboración de un conjunto de boletines publicados periódicamente, donde se informaba sobre diferentes aspectos de la administración laboral, incluyendo, entre otros temas, la comunicación supervisor-supervisado; el manejo de quejas y reclamos; la responsabilidad del supervisor en el ambiente de trabajo; el rol de las organizaciones sindicales; el ámbito de acción de la función laboral vs. la línea operacional; la importancia de las comunicaciones efecti-

vas; la atención oportuna a los planteamientos laborales; la disciplina en el sitio de trabajo, entre otros muchos temas.

Igualmente, se preparaban pequeños análisis sobre situaciones puntuales que revestían gran importancia para la empresa y el contexto laboral venezolano, como, por ejemplo, las repercusiones e impacto en la industria petrolera nacional del paro cívico nacional convocado por la Confederación de Trabajadores de Venezuela en 1989; los períodos de inamovilidad laboral con motivo del inicio de las negociaciones de la convención colectiva petrolera; o el impacto estratégico para la imagen de Lagoven ante la ocurrencia de manejos inadecuados de los problemas laborales y otros tópicos de similar relevancia.

Estas columnas –de una a dos páginas de extensión– se elaboraban cuidadosamente por parte de la coordinación de relaciones laborales de la División de Oriente; luego de ser revisadas atendiendo a su contenido, redacción y ortografía, se enviaban al grupo de gerentes, superintendentes y supervisores principales de la División de Oriente de Lagoven, a través de la llamada intranet de la empresa (sistema PROFS). Esta práctica llegó a constituir un interesante y productivo mecanismo de intercambio con la línea supervisora y gerencial sobre los tópicos planteados.

El programa se inició en 1988, gracias a la iniciativa del compañero Antonio Martínez, correspondiéndome la responsabilidad de continuarlo durante los años 1989 y 1990; luego, otro valioso compañero de la función, Jorge Fuenmayor, prosiguió en 1991, cuando culminó la experiencia.

Cabe destacar que los TOL, como acostumbrábamos llamarlos, respondieron a un contexto particular y específico; a pesar de que en otras áreas (División de Occidente) se despertó el interés por desarrollar algo similar, las condiciones no permitieron replicar este tipo de iniciativas.

Para quien esto escribe, el proyecto de los Tópicos de Orientación Laboral representó una herramienta de comunicación muy efectiva con la línea operacional, y permitió la discusión fructífera para el aprendizaje mutuo y un mayor conocimiento de las inquietudes de ambos sectores: la función laboral y los responsables de la administración concreta de las relaciones laborales en los sitios de trabajo.

Por otra parte, es menester destacar que, a pesar de lo delicado de algunos temas tratados, estos nunca fueron censurados por la gerencia local de Recursos Humanos o por la gerencia de División, las cuales, en las personas de Álvaro Partidas y Luis José Rengel, respectivamente, ofrecieron gran apoyo a este proyecto.

Talleres de capacitación sobre el manejo de la convención colectiva

Después de suscribir cada convención colectiva, era política de la empresa preparar una charla general y talleres específicos para informar a los diferentes niveles supervisorios y gerenciales sobre las modificaciones y compromisos adquiridos en la negociación, así como aquellos aspectos cruciales para la administración de determinadas cláusulas especialmente delicadas y de gran repercusión laboral.

En este orden de ideas, contando con el apoyo técnico de nuestros compañeros de la función de Entrenamiento y Desarrollo, se elaboraba en las semanas subsiguientes a la firma del nuevo contrato la charla general y una especie de taller operativo básico; en paralelo, se instruía a los integrantes de la gerencia de Relaciones Laborales en todas sus áreas de operación, para que estuviesen capacitados en esta tarea de difusión y comunicación, dado que ellos eran los responsables de su implementación y facilitación.

En este mismo orden de ideas, recuerdo que el personal de la función laboral recibía un entrenamiento acelerado sobre los nuevos alcances de la convención colectiva, enfatizando en

el estudio profundo del manual de interpretación de la misma, actualizado con las últimas modificaciones. Finalmente, se daba inicio al proceso de charlas y talleres en todas las áreas de la empresa.

Era una tarea bastante exigente y duraba aproximadamente unos tres meses de intensa labor en el desarrollo y dictado de las charlas y talleres; durante los mismos se generaba una alta participación de la línea supervisoria, muchas veces planteando aspectos controversiales debido a las recurrentes quejas sobre algunos puntos que la línea denominaba “exceso de concesiones” hacia la parte sindical, lo que obligaba al personal de Relaciones Laborales a explicar –a veces sin éxito– las razones de los cambios, ajustes y acuerdos alcanzados.

Sin embargo, después de culminar la etapa de comunicación de los cambios de la nueva convención petrolera, era posible observar mejor comunicación entre la línea operacional y Recursos Humanos, dando por resultado una mejor implementación y, sobre todo, una administración más fluida de las convenciones colectivas.

Otras charlas también se preparaban especialmente para el sector de empresas contratistas y de servicio, donde se enfatizaba sobre los cambios en las cláusulas económicas, gestión de cuotas de empleo y jurisdicción sindical.

Programa de orientación empresas contratistas

De igual manera, para extender a todos los actores de la administración laboral el tema del reforzamiento laboral, se desarrollaban diferentes talleres y módulos de capacitación orientados a la difusión de variados tópicos para la administración efectiva de las relaciones laborales y la correcta interpretación de las obligaciones contractuales por parte del sector de empresas contratistas. En numerosas oportunidades, y prácticamente en todas las áreas de la empresa, se efectuaban esta clase de programas de formación dirigidos a la difusión y correcta aplicación de nociones fundamentales de la normativa laboral petrolera y también del ordenamiento derivado de la aplicación de las leyes laborales, ampliándolos en muchas ocasiones a la capacitación en áreas como supervisión, comunicación, manejo de reuniones, resolución de conflictos, entre otros puntos de interés. Este tipo de experiencias formativas contribuyó además a mejorar canales de la relación profesional con ese importante sector, que concentraba la mayor parte de las reclamaciones laborales en nuestras operaciones.

En mi caso particular participé en un buen número de estos talleres de formación, incluso en la fase de diseño y consiguiente implementación, pero quisiera destacar la excelente actuación de muchos miembros del equipo de relaciones laborales y de la sección de Entrenamiento y Desarrollo, que prestaron una inestimable labor en estas tareas de reforzamiento y capacitación. Nombres como los de Carlos Díaz, Carlos Parra, Hilarión Ortega y Antonio Martínez destacaban por su excelente capacidad didáctica, facilidad de comunicación, conocimientos técnicos y empatía en el dictado de esta clase de entrenamiento. De igual manera, magníficos profesionales provenientes de Entrenamiento y Desarrollo asesoraron en aquellos aspectos técnicos (diseño, redacción, herramientas didácticas, recursos logísticos) para garantizar la calidad de estos programas; recuerdo en particular a Carlos Castro y Ted Cline como algunos de los compañeros que se destacaron en esa importante tarea.

Estos talleres y programas contribuyeron, por una parte, al aprendizaje concreto de las prácticas laborales, y además permitieron optimar el conocimiento entre la función laboral y los administradores de empresas contratistas, lo que facilitó posteriormente el análisis y manejo mutuo de problemas y situaciones potencialmente conflictivas.

Participación en diversos módulos de programas de formación supervisoria

Siguiendo este hilo conductor, es menester comentar que Lagoven, como parte de su política de formación y entrenamiento a su personal, desarrollaba programas intensivos de capacitación –muchos con esfuerzo propio– en administración supervisoria, desde los niveles básicos hasta aquellos procesos formativos dirigidos a personal de alto nivel. En varios de esos programas se incluían capítulos referidos a la importancia de la materia laboral y la administración de las relaciones empresa-trabajador, siendo práctica frecuente que personal de la función de relaciones laborales fuese invitado a participar como ponentes o facilitadores en algunos de los módulos de entrenamiento.

Esta clase de experiencia también generó gran impacto positivo, tanto por la oportunidad de compartir –a veces en ardorosas discusiones– información y conocimientos sobre asuntos de interés laboral, tales como atención a reclamos, interpretación de normativas del contrato colectivo, relaciones con sindicatos, manejo de entornos, reforzamiento de ambientes de trabajo y comunicación estratégica. Programas como Gerencia de Administración de Personal y Visión Organizacional fueron varios de esos excelentes instrumentos formativos donde algunos de los compañeros de la función laboral tuvimos la oportunidad de ejercer como facilitadores.

Taller de desviación normativas (TADEN)

A mediados de la década de los 80, se reformó en Venezuela la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, estableciendo controles muy estrictos a los ya existentes en el manejo y administración de lo que muchos denominaban la cosa pública, es decir, la gestión y manejo de los recursos del Estado, entre ellos la gerenciación de las diversas empresas e institutos, gobernaciones, alcaldías y demás dependencias del vasto conglomerado de instituciones bajo el control del Estado venezolano. Asimismo, en 1990 se promulgó la, para ese momento, novísima Ley de Licitaciones, cuyo ámbito de aplicación se extendió incluso a los institutos autónomos y empresas del Estado, destacándose sobremanera el caso de Petróleos de Venezuela y sus empresas filiales.

Este nuevo escenario legal condujo a que la casa matriz desarrollara una serie de medidas y recomendaciones que influyeron en la adopción de nuevos controles internos en la administración de sus empresas, estableciendo mecanismos más estrictos en áreas como la contratación de obras y servicios, lo que implicó la adaptación de los tradicionales comités de contratos por la figura de las comisiones de contratación en todos los niveles de la industria. De igual manera, se incluyeron nuevas disposiciones en la normativa interna en cuanto a la responsabilidad individual de quienes asumían roles y funciones directamente relacionadas con la administración y gerencia de las organizaciones y departamentos, enfatizando la gestión de los recursos financieros.

En este orden de ideas, Lagoven, concretamente en la división de Oriente, dio inicio a una serie de charlas para orientar a su personal supervisorio sobre el alcance y modificaciones de la Ley de Contraloría, Ley de Licitaciones y otros instrumentos legales de obligatorio cumplimiento por parte de la empresa y sus administradores; luego de algunos meses, la gerencia de división, junto con el departamento legal, la unidad de Prevención y Control de Pérdidas y la gerencia de Recursos Humanos, aprobó la conformación de un equipo multidisciplinario con la participación de expertos y especialistas de esas organizaciones para que desarrollaran un programa amplio e inclusivo de diferentes materias relacionadas con la gestión ordinaria del día a día por parte del personal supervisorio y gerencial, abarcando temas como los aspectos jurídicos de las nuevas disposiciones legales, la responsabilidad civil, administrativa y penal de los supervisores ante hechos de desviaciones administrativas, así como el reforzamiento de nociones fundamentales de la administración laboral.

Este esfuerzo formativo contó con el excelente apoyo didáctico, procedimental y técnico de la unidad de Entrenamiento y Desarrollo de Recursos Humanos, y valiosos especialistas como la Dra. Cristina Segnini, de Jurídico; Carlos Castro, de Entrenamiento; y varios consultores de la unidad de Prevención y Control de Pérdidas, teniendo en mi caso la fortuna de participar en nombre de la función de relaciones laborales. Luego de algunos meses de preparación, presentamos un modelo piloto a la consideración de las gerencias involucradas y la alta gerencia de división, siendo aprobada la realización de un taller piloto con la participación de varios superintendentes y gerentes de organizaciones.

Este taller se realizó bajo la modalidad residencial, es decir, fuera de las instalaciones de la empresa, con una duración de tres días. El programa estaba estructurado en forma modular: una parte introductoria a cargo de Entrenamiento y Desarrollo sobre la importancia de algunos conceptos acerca de la desviación organizacional y la responsabilidad de la supervisión en el mantenimiento de un ambiente de trabajo armónico y productivo; un capítulo dedicado a la explicación de los principales aspectos legales de la normativa aplicable a la gestión supervisoria, enfatizando los nuevos instrumentos jurídicos; una charla muy directa sobre las implicaciones, riesgos y consecuencias de las desviaciones administrativas, la cual estaba a cargo de representantes de Prevención y Control de Pérdidas; y, en cuarto lugar, correspondía al desarrollo e importancia del correcto y oportuno manejo de situaciones y casos laborales más frecuentes, subrayando el impacto de la prevención y el control laboral como variables claves en el proceso de gestión organizacional.

Posteriormente a las charlas, se presentaban una serie de casos de estudio comprendiendo diversas situaciones en la gestión administrativa y laboral; muchos de los mismos fueron adaptados de eventos reales acaecidos en los últimos años en la industria. Estos casos eran objeto de revisión y análisis por los participantes, conformados previamente en equipos de trabajo, los cuales, al final del taller, presentaban sus conclusiones y recomendaciones ante un panel gerencial de las tres organizaciones (Recursos Humanos, Jurídico y Prevención y Control de Pérdidas).

De este taller piloto se obtuvieron valiosos aportes y observaciones, que permitieron ajustar algunos contenidos, obtener mayor precisión en el tratamiento de algunos conceptos y optimar el procedimiento de análisis de casos. La segunda fase de este proyecto fue el dictado intensivo del programa a todo el cuerpo supervisorio de Lagoven en la división de Oriente, por lo que se estableció un cronograma para su máxima difusión, lo que se tradujo en la organización de talleres mensuales durante aproximadamente dos años, siempre con la modalidad residencial fuera de las instalaciones de la empresa.

Este programa llegó a ser conocido por sus siglas como el TADEN, y generó muchos resultados positivos en la división, constituyendo un importante refuerzo formativo para la línea supervisoria; posteriormente, el taller se presentó a la casa matriz PDVSA, incluyendo una sesión especial en Caracas, contando con la presencia y participación de representantes de diferentes filiales, tanto de los departamentos involucrados como de otras gerencias corporativas.

En lo personal, me correspondió participar activamente en parte de su diseño y en muchos de los talleres que fueron dictados, significando una excelente oportunidad para el aprendizaje mutuo junto con representantes de otras organizaciones y de la línea operacional sobre la gestión diaria en el campo laboral y administrativo; en este sentido, se reforzó la comunicación y empatía profesional entre Recursos Humanos y el resto de las organizaciones de la división para optimar el tratamiento y manejo de la gestión organizacional.

Quizás la mayor enseñanza de todos estos procesos de capacitación es que, para Lagoven y

en general la industria petrolera, la formación de su personal era un proceso continuo, permanente, estratégico y funcional, orientado al desarrollo de competencias, conocimientos y habilidades con el propósito de obtener los mejores resultados en la gestión organizacional, siendo que, más allá de entrenamientos formales, la realidad del acontecer concreto en nuestras operaciones ofrecía una fuente importante de oportunidades de crecimiento profesional y personal.

Igualmente, en lo relacionado con la función de relaciones laborales, las diferentes modalidades de capacitación en la empresa permitieron abonar terreno para el mejoramiento del ambiente organizacional, mediante la participación de personal de la función en charlas, talleres formativos y otros recursos didácticos que sirvieron durante mucho tiempo para el reforzamiento laboral de los niveles supervisorios y gerenciales de la corporación.

El proceso de negociación de las convenciones colectivas

Una de mis experiencias más significativas en el campo de las relaciones laborales y de la administración del apasionante mundo de los recursos humanos ha sido, sin ninguna duda, el haber participado en diferentes procesos de negociación de convenciones colectivas petroleras. En algunas de ellas –al inicio de mi etapa en Lagoven– como miembro asistente del denominado comité de apoyo a las negociaciones (back up comité), y en otros procesos como miembro nato del equipo de negociadores principales, tanto en Lagoven como en la PDVSA ya integrada.

La negociación de contratos y/o convenciones colectivas de la industria petrolera fue, durante mucho tiempo, una fuente de avances en el mundo del trabajo y de las relaciones industriales en Venezuela. Cabe destacar que el primer contrato colectivo –más bien acta convenio– se produjo en el año 1946 entre las empresas transnacionales petroleras y el movimiento sindical organizado, que para ese momento se encontraba disfrutando de sus primeros aires de libertad y participación luego de la oscura noche de la dictadura gomecista.

Posteriormente, con el importante avance y las mejoras que en el terreno de las relaciones industriales significó la promulgación de la novísima –para ese momento– Ley del Trabajo, se avanzó en la institucionalización de la contratación colectiva, consagrando el derecho irrenunciable de los grupos sindicales representativos de los trabajadores para negociar acuerdos mínimos que regularan las condiciones de labor en los sitios de trabajo, procurando la búsqueda de beneficios laborales, sociales y económicos; el establecimiento de condiciones que mejoraran la seguridad en la realización de actividades operacionales e igualmente el mantenimiento y regularización de ambientes de trabajo estables, donde existiesen mecanismos pacíficos para la solución de controversias y reclamaciones laborales, sin perjuicio de consagrar el derecho constitucional de acudir a la huelga en caso de agotarse los procedimientos necesarios para la búsqueda de soluciones a los conflictos en el trabajo.

La industria petrolera, en atención a la magnitud y complejidad de sus operaciones, la peligrosidad de muchas de sus actividades y la diversidad de ambientes laborales donde ejecutaba sus operaciones, representó un crisol espectacular y único para el desarrollo del proceso de la negociación colectiva en Venezuela. Durante muchas décadas, los beneficios obtenidos, los acuerdos y avances alcanzados en fuertes y –en ocasiones conflictivas negociaciones–, vinieron a consagrarse poste-

riormente con fuerza de ley a través de disposiciones que se incluían en las reformas laborales, en nuevas reglamentaciones de la Ley del Trabajo, así como en significativas mejoras en la seguridad e higiene industrial, llegando a formalizarse incluso como parte del articulado de la Ley Orgánica del Trabajo aprobada a comienzos de la década de los 80.

Existe una amplia y prolija bibliografía al respecto, pero también enriquecedores relatos de varios de sus protagonistas sobre el desarrollo de las convenciones colectivas petroleras en el país. En este sentido, resultan de gran interés la revisión de textos como los de Bernardo Pérez Salinas, Jesús Prieto Soto, Rodolfo Quintero y estudiosos laboristas como el Dr. Fernando Parra Aranguren, Rafael Alfonso Guzmán e igualmente es de mucha utilidad la consulta de la obra de uno de los grandes desarrolladores del estudio de Relaciones Industriales en Venezuela, el padre José Ignacio Urquijo S.J.

Para efectos de las páginas que pretendo compartir, me limitaré exclusivamente a comentar algunos de los muchos aspectos que jalaron la historia menuda que tuve la fortuna de observar como actor privilegiado durante varios procesos de negociación.

Al momento de ingresar a la empresa petrolera, la vigencia de la contratación colectiva que regía las condiciones de labor de la mayoría de sus trabajadores y del personal de empresas contratistas y de servicio conexos a la industria era de tres años de duración y compilaba una serie de temáticas, desde la estructura salarial, beneficios económicos como pagos por diferentes trabajos realizados, un profuso y detallado tabulador de puestos de la nómina diaria, un numeroso número de cláusulas sindicales, e igualmente regulaciones referidas a las condiciones de trabajo y vida de los trabajadores en los campamentos petroleros. También se incluía un grupo de disposiciones relacionadas a la salud y la prestación de servicios médicos, así como otras orientadas al mantenimiento y administración de las escuelas donde se ofrecía la educación básica a los hijos menores y sobrinos en situación de dependencia de los trabajadores.

Encontramos asimismo un extenso considerando para regular las condiciones específicas del personal de empresas contratistas y de servicios, otra compleja cláusula donde se desarrollaban en forma general los planes de jubilación, y finalmente, varios anexos donde se incluía la que durante décadas fue una de las grandes conquistas sindicales (el listado y raciones de los productos ofrecidos en las casas de abasto o comisariatos de la industria). También el texto de la convención colectiva contemplaba el anexo número 4, dirigido a las condiciones específicas y sistemas de trabajo para el personal de lanchas, remolcadores y barcasas, que representaban parte importante de las operaciones petroleras, sobre todo en el Lago de Maracaibo.

Adicionalmente a esta Convención Colectiva, tenemos los contratos que reglamentaban las condiciones de trabajo para el personal que operaba los tanqueros petroleros propios de la industria; uno comprendiendo las cláusulas aplicables para los oficiales de operaciones y mantenimiento, siendo negociado con la Asociación de Oficiales de la Marina Mercante ASOMAR, y el segundo dirigido a los trabajadores de marinería, que se discutía con la Organización Sindical Marinos de Venezuela, adscrita a las federaciones petroleras. En el pasado también encontramos el contrato para los capitanes y jefes de máquina de la flota petrolera, pero para el momento en que ingresé a Lagoven (1979), estos profesionales ahora se encontraban bajo la administración de condiciones de la nómina mayor.

Cabe destacar también que la industria negociaba periódicamente una especie de acta convenio con la federación médica venezolana para establecer y reglamentar algunas condiciones particulares del personal médico que formaba parte de la empresa.

El inicio de la planificación

Como en cualquier proceso organizacional, actividad administrativa o en la ejecución de la simple gestión del día a día, el planificar es esencial. En los procesos de negociación de la convención colectiva en la industria petrolera, la planificación alcanzaba altos niveles de efectividad; se desarrollaba con esmero y cuidado, atendiendo a los pequeños y grandes detalles a lo largo de todas las fases del mismo. Sin ánimo de incurrir en elaboraciones técnicas o en exceso de academicismo que escapan al propósito de estas crónicas, es importante puntualizar que el análisis cuidadoso, puntilloso diríamos, exigía la participación de un extenso grupo de especialistas y operadores petroleros de diferentes áreas, destacándose, sobre todo, los departamentos de recursos humanos, finanzas, legal y relaciones públicas, junto con los de Planificación Corporativa, Producción y Refinación, principalmente.

La planificación iniciaba con un estudio sobre el comportamiento de la administración de la convención colectiva vigente; cómo había sido su ejecución y desarrollo a lo largo del periodo de su duración; (en esa época –recordemos– los contratos colectivos de la industria tenían una extensión de tres años). En este sentido, la preparación de la negociación se comenzaba aproximadamente seis a ocho meses previos a la finalización de su vigencia. El análisis del comportamiento de la administración de la convención exigía una profusa recopilación de variables, donde los puntos fundamentales estaban vinculados a las áreas de mayor índice de reclamaciones; problemas de interpretación; índice de quejas sindicales; posible ambigüedad en el tratamiento y aplicación de casos de difícil solución; aspectos no contemplados en la normativa y cláusulas que hubieren generado controversias incluso a nivel legal; los costos asociados a la administración de las diferentes cláusulas, incluyendo aquellas que no eran estrictamente económicas; la evaluación de las dificultades recurrentes en la gestión y control laboral de empresas contratistas, así como el manejo de las cláusulas sindicales y de salud en general.

En el caso de Lagoven, se designaba un equipo negociador, por lo regular encabezado por el gerente del departamento de Relaciones Industriales –posteriormente denominado Recursos Humanos–, acompañado por el gerente de la función laboral y un experto en materia de relaciones laborales, preferiblemente provenientes de las áreas de operación; de igual manera, uno o dos expertos del departamento jurídico a tiempo completo para prestar la asesoría técnica en materia de redacción, interpretación y cumplimiento de los diferentes aspectos formales en el área legal.

A este primer equipo se le adscribían varios subcomités, algunos de carácter temporal y otros permanentes; entre estos últimos tenemos el de costos y el denominado comité de apoyo a las negociaciones, también conocido como el back up comité. Este último era un grupo conformado por expertos del campo laboral, que se complementaba con representantes de las funciones de planes de previsión y jubilación, coordinación de escuelas, remuneración y administración salarial. De igual manera, cabe destacar la inclusión de un subcomité especial en materia de salud, con el apoyo de profesionales del departamento médico para obtener la asesoría correspondiente en la negociación de las cláusulas referidas al área de salud.

Estos comités, por lo regular, estaban integrados por miembros permanentes y un grupo que rotaba de forma periódica, permitiendo la participación de diferentes compañeros, sobre todo provenientes de las áreas operacionales, con el propósito de garantizar la mayor variedad de información oportuna y veraz, así como facilitar la experiencia progresiva a futuros y potenciales miembros de equipos negociadores.

Finalmente, como parte esencial de la planificación estratégica de la negociación, se establecían enlaces permanentes con los principales departamentos operacionales de la empresa,

llegando incluso en algunas negociaciones a incluir de forma permanente a representantes de estos departamentos en el equipo de negociadores principales y en los comités de apoyo.

Adicionalmente, se realizaban previamente importantes reuniones con miembros de la directiva de la corporación y del departamento de Planificación Corporativa, con el objeto de recibir los lineamientos generales en materia de planes de crecimiento, expansión operacional y prospectivas de producción para los próximos años, facilitando que la orientación de la negociación colectiva petrolera estuviese alineada a los planes corporativos.

Por último, vale destacar que también se efectuaban reuniones con los equipos de otras filiales para ir articulando esfuerzos orientados a la mayor integración de los grupos intercompany que participarían en el proceso de negociación; asimismo, y como parte de la estrategia hacia el sector sindical, se ejecutaban diferentes contactos para sensibilizar a los actores involucrados de la representación laboral y conocer igualmente algunas de sus aspiraciones generales. En lo referente a la comunicación con los entes oficiales que supervisaban la negociación (Procuraduría General de la República, Ministerio del Trabajo y Ministerio de Energía y Minas, principalmente), existían canales formales e informales para mantener un flujo de comunicación continuo sobre el proceso y obtener las autorizaciones y aprobaciones correspondientes por parte del Ejecutivo Nacional.

Las alternancias del proceso

A pesar de los exhaustivos esfuerzos de planificación que continuamente se realizaban previo al inicio de la negociación colectiva, muchas variables escapaban al control de los negociadores. Las sucesivas contingencias –algunas generadas por la propia dinámica de la actividad petrolera–, otras relacionadas a la policromía de opiniones y actores en el movimiento sindical, con su gama particular de intereses variados, los cuales se hicieron frecuentes sobre todo en las últimas negociaciones en las cuales participé, donde la motivación sindical legítima se combinó con la presencia de actores con un específico y único interés político, influyó de forma determinante para que los procesos de negociación –sobre todo en los últimos tiempos de la PDVSA azul– fueran continuamente sujetos a impredecibles situaciones y contingencias.

Este ambiente cambiante determinó que los negociadores por parte de la industria se vieran forzados, una y otra vez, a aprender en la práctica alternativas que contribuyesen a la obtención de soluciones creativas ante los continuos obstáculos que, en determinados momentos y circunstancias, se erigían como barreras insalvables para alcanzar resultados positivos.

La experiencia y las habilidades de los líderes de la industria, fruto de muchos años de duras experiencias como negociadores, contribuyeron de manera decisiva en la búsqueda de opciones que permitieron salir airoso de coyunturas particularmente complejas, tales como ocurrió durante los procesos de 1987 (con el ajuste del número anual de tarjetas de comisariato), o en el 1993, cuando los gerentes de los departamentos de relaciones industriales fueron reemplazados como jefes negociadores principales, incorporando directamente a los directores de enlace de recursos humanos de las filiales operadoras participantes en la negociación; de igual manera, en las difíciles coyunturas de los contratos de 1997 (el último como empresas filiales independientes) y el primero como PDVSA integrada (en el 2000), cuando las negociaciones llegaron a un punto muerto y hubo que acudir a las instancias más elevadas del gobierno nacional con miras a lograr el acuerdo final de las convenciones colectivas de esos años.

Recuerdo que en varias oportunidades el equipo negociador y parte del personal de apoyo, junto con la representación sindical, atisbamos el amanecer del día en las oficinas del Ministerio del Trabajo, culminando jornadas agotadoras de discusión y revisión de varias cláusulas, sobre todo las de carácter salarial, en la búsqueda incesante de puntos de coincidencia que permitie-

ran apagar las amenazas de paralización de la industria, las cuales eran utilizadas como la última herramienta de presión por parte del sector sindical.

Ciertamente, el proceso no siempre era tan extenuante; en ocasiones, la fluidez y rapidez de la negociación sorprendía incluso a los veteranos negociadores, tanto de la parte sindical como del sector empresarial, y en más de una oportunidad recuerdo la frase: "...no por ir más rápido llegaremos a un acuerdo..."; la cual era un recordatorio de que la negociación finalizaba, parafraseando al gran Yogi Berra, cuando terminaba, formalizándose con la firma de todos los acuerdos y la consignación oficial en el Ministerio del Trabajo.

Durante mi estadía como integrante de diferentes comités de apoyo y luego al formar parte de los equipos negociadores, experimenté la satisfacción y el privilegio de apreciar y aprender del conocimiento acumulado y saberes prácticos de muchos negociadores, lo cual se tradujo en un continuo y verdadero proceso de crecimiento profesional y personal para quienes hacíamos carrera en el campo de las relaciones industriales y los recursos humanos.

La teoría y las lecturas de muchos textos de contratación colectiva, la historia menuda recogida en los diferentes manuales de relaciones laborales y la documentación de décadas de investigaciones laborales, eran realmente material aleccionador y de mucha utilidad, y junto a la enseñanza directa de los profesionales avezados en el proceso negociador, ofrecían un escenario único de aprendizaje vivencial en el campo de las relaciones laborales. Nombres como José Demori, Gilberto Sandia, Cesar Brazon, Alberto Rivas, Lucio Mazzei, Luis Pellicer, Gustavo Gabaldon, al lado de otros para ese momento no tan veteranos, pero con una excelente formación y competencias técnicas y calidad humana, como Cosme Trías, Gregory Miralles, Aldo Fabricatore, Nelson Sthormes, Vicente Guarache, Leonor de Herrera y tantos nombres que la memoria pugna por recordar, integraron una pléyade de excelencia orientada siempre con la mayor dedicación para el logro de los mejores resultados de estos complejísimo y arduos procesos de negociación.

En esta ventana menciono igualmente el concurso beligerante, pero leal y honesto, de la mayoría de los integrantes de la parte sindical, quienes más allá de las normales diferencias y posiciones asumidas en las mesas de discusión, aportaban el punto de vista legítimo de la aspiración laboral por incrementar y mejorar las condiciones de vida, salud y beneficios económicos de sus representados. Con firmeza y alguno que otro comportamiento rayado en la intolerancia, pero por lo regular animados del mejor propósito por obtener resultados que favorecieran el interés de la mayoría de los trabajadores amparados por la convención, objetivo que también se extendía hacia otros componentes de la población laboral, como por ejemplo al negociar las cláusulas y condiciones de salud e higiene industrial, educación, administración de empresas contratistas y planes de jubilación, donde muchos de los beneficios acordados luego se extendían al resto de los trabajadores bajo los criterios de la normativa interna de la industria.

Negociadores fuertes y apasionados provenientes del sector sindical, como Raul Henrique Estrella, Aristides Bermúdez, Bladimiro Blanco, Carlos Ortega, Emiro Gotera, Miquel Martínez, Antonio Machado, Rafael Zambrano y Rigoberto Hernández, fueron algunos de los numerosos negociadores de la parte sindical con los cuales compartí valiosas experiencias y conocimientos prácticos, así como la útil perspectiva de analizar las situaciones desde diferentes puntos de vista, fortaleciendo esquemas de ganar-ganar en un ambiente de mutuo respeto.

Desmitificando la negociación petrolera

Durante muchos años, la negociación de convenciones colectivas estuvo arropada de un manto de misterio, donde la necesaria confidencialidad del proceso se tergiversó a lo largo del tiem-

po, dando lugar a especulaciones, medias verdades, ataques sin sentido, acusaciones de dolo, rumores malsanos sobre la idoneidad y honestidad de los negociadores, especulaciones de supuestos actos de corrupción a través de comisiones, y en general de un extenso conjunto de lo que ahora se conoce como noticias falsas o fake news. Algunas de ellas, sin ánimo de ser prolijo e incurrir en la tentación de desvelar el privilegio de la confidencialidad como integrante de equipos negociadores, me permito aclarar a continuación.

MITO 1. La negociación era un espectáculo que se orquestaba para cubrir las apariencias de transparencia ante la población laboral y la opinión pública

En algunos sectores, incluso en el seno de la propia industria, se esparció durante años la especie de que la negociación colectiva era una pérdida de tiempo y recursos, donde un grupo de negociadores sindicales y de la empresa invertían tiempo y recursos para dar forma visible a acuerdos previamente “cocinados”; es decir, se aseguraba que los puntos centrales de la convención colectiva petrolera se negociaban previamente en una especie de preacuerdo secreto, y posteriormente, para ofrecer imagen formal de transparencia y pulcritud administrativa, y con el objetivo también de “adormecer” a los trabajadores, se establecía un escenario tipo show donde los actores principales y de reparto cumplían determinados roles en atención a un guion preestablecido, tal como los ensayos de una obra de teatro.

Estos rumores, esparcidos con mala voluntad y con frecuencia combinados a viejas opiniones prejuiciosas contra la industria petrolera, realmente se encontraban totalmente alejados de la realidad; la negociación petrolera implicaba un largo y estratégico proceso continuo de análisis y revisión de las condiciones laborales, comprendiendo la evaluación de las principales prácticas administrativas de los contratos en vigor, donde se estudiaban cuidadosamente aquellas situaciones laborales críticas, la alineación estratégica con los futuros planes y objetivos de la corporación, así como las tendencias que a nivel nacional e incluso internacional se manejaban en términos de contratación colectiva en el sector petróleo y de la energía.

Igualmente, mediante la continua aproximación y coadministración de la convención colectiva con la representación sindical, se obtenían algunas referencias de utilidad en cuanto a sus posibles aspiraciones y objetivos, tanto en el plano salarial y económico como en diversidad de aspectos sensibles al sector laboral, como por ejemplo la atención médica del trabajador, las condiciones laborales en nuevas operaciones petroleras, el impacto tecnológico en áreas como levantamiento sísmico, perforación, refinación y transporte de operaciones acuáticas, y desde luego todo lo relacionado a estabilidad y beneficios para el trabajador petrolero.

Con esta clase de insumos, los equipos negociadores y sus diferentes comités de apoyo previamente designados y en plena actividad desde meses de anterioridad al inicio del proceso negociador, era posible establecer los parámetros para la futura negociación, incluyendo en forma primordial el costo de los mismos, es decir, el impacto económico para visualizar potenciales costos asociados tanto por cláusulas específicas como por el contrato general.

Estos escenarios se consolidaban en una primera aproximación conceptual y con diversas alternativas estratégicas, y eran presentados a las juntas directivas de las empresas filiales y a la casa matriz PDVSA, obteniéndose una primera aprobación, incorporando además las recomendaciones que la directiva consideraba necesario incluir. Finalmente, este escenario se contrastaba con el petitorio oficial o anteproyecto de contrato colectivo presentado por las federaciones sindicales, abriéndose una primera fase de exploración y análisis general para conocer el alcance real de las aspiraciones y pretensiones sindicales.

Con este primer estudio comparativo, se procedía internamente a ajustar los diferentes escenarios en los cuales la parte empresarial podía manejarse con miras al inicio concreto de las deliberaciones y discusiones; nuevamente se presentaban para su revisión y aprobación por parte de las directivas. Es conveniente precisar que ante el Ministerio de Energía y Minas y la Procuraduría General de la República también se cumplían procesos formales y obligatorios con el propósito de recibir la autorización correspondiente para negociar como empresa del estado, detalles estos que escapan al desarrollo de las presentes crónicas.

MITO 2. La negociación se manejaba con base al otorgamiento de prebendas a la parte sindical

Una de las acusaciones recurrentes provenientes de sectores ajenos a la industria, pero igualmente de algunos personeros internos, era que los asuntos de convención colectiva, y en general los problemas laborales, se arreglaban simplemente mediante la concesión de beneficios y emolumentos, favores o prebendas a los representantes sindicales. Esta especie, regada profusamente, fue alcanzando credibilidad en gran parte de la opinión pública, y sirvió para que grupos adversos a la industria nacional petrolera reforzaran la falsa creencia de que la misma se comportaba como un estado dentro de un estado.

Con absoluta franqueza debo destacar que, durante mi tiempo en la industria, las negociaciones en las cuales participé fueron claramente objeto de un proceso de alta calidad profesional, técnica y gerencial por parte de la representación designada por las diferentes empresas petroleras. En justificadas ocasiones se realizaron reuniones sociales con representantes sindicales, donde el almuerzo en conjunto o el compartir informal sirvió para disminuir la tensión y la crispación que en determinados momentos alcanzaban las discusiones en la mesa de negociación, pero esa circunstancia en ningún caso implicó o se tradujo en “compra de voluntades” o el sacrificio de prerrogativas y derechos empresariales, como tampoco la negociación con base a sobornos o entrega de beneficios económicos a dirigentes sindicales.

Las llamadas costas de la convención colectiva eran una partida previamente autorizada que se aprobaba para otorgar una ayuda puntual a las federaciones sindicales, que permitía sufragar un porcentaje de los gastos de traslado y alojamiento en la ciudad de Caracas de algunos de sus representantes que residían en el interior del país y formaban parte de la comisión negociadora sindical.

MITO 3. La negociación colectiva era un proceso clandestino, y sin control administrativo

Todo el proceso de negociación de convenciones colectivas de la industria petrolera –refiriéndome aquí a aquellos en los cuales tuve participación directa e indirecta durante mi tiempo como trabajador activo– fue ampliamente transparente tanto en el seno de la empresa Lagoven como luego en la PDVSA integrada hasta el año 2002. El nombramiento de negociadores; la estructuración de los diferentes comités de apoyo; el inicio de las diferentes fases del proceso, y diversidad de aspectos vinculados al mismo, se comunicaban a través de los medios internos de la corporación para el conocimiento del personal.

Las etapas críticas de la negociación eran sometidas a la revisión previa y posterior por parte de las unidades de control administrativo de la industria, y los niveles de autorización, tanto de la erogación de partidas presupuestarias, los parámetros generales de la negociación y las estrategias macro de la misma, eran presentadas para su discusión y aprobación final a los más altos niveles directivos de las empresas filiales participantes en el proceso y a la propia casa matriz PDVSA, además de cumplir con los procedimientos legales que estábamos obligados como empresa del Estado venezolano, lo que implicaba presentaciones y cumplimiento de formalidades

muy precisas ante instancias como la Procuraduría General de la República y los Ministerios del Trabajo y Energía y Minas.

La estructura de costos de la convención obligaba al establecimiento de parámetros previamente aprobados por renglones, así como el marco general de su impacto económico actual y proyectado hacia los próximos años. Adicionalmente, en cada proceso de negociación se conformaba un centro de costos administrativos para supervisar las erogaciones y gastos, incluyendo conceptos como alquiler de vehículos, transporte y alojamiento de negociadores de la industria; partidas de viáticos, alquiler de locales, gastos de papelería y diversidad de rubros asociados al desarrollo de la negociación. Este control era sujeto a revisiones periódicas por la unidad de control interno de la empresa (caso Lagoven).

MITO 4. La negociación se realizaba a espaldas de los trabajadores

Este bulo recurrente e igualmente ajeno a la realidad de los hechos hizo mucho daño a la imagen de la empresa, pero sobre todo a los propios dirigentes sindicales. En los últimos tiempos, incluso en las áreas de operación, se extendió la corriente de opinión de que los contratos colectivos se hacían a espaldas de los trabajadores, sin atender a sus verdaderos intereses y aspiraciones. Quisiera destacar que, por parte de Lagoven, en los contratos en que participé se conformaba un equipo de relaciones públicas y se mantenía periódicamente informado a todo el personal de la empresa, haciendo énfasis en los medios de comunicación internos que semanalmente Lagoven publicaba en las distintas áreas de operaciones; de igual forma, frecuentemente, en concurso con la parte sindical, se emitían notas informativas sobre la marcha de las negociaciones y el avance de las mismas, destacando aquellas cláusulas donde inicialmente se habían obtenido acuerdos parciales, subrayando que, en todo caso, los mismos estaban sujetos a la aprobación del contrato colectivo como un todo indivisible.

De igual manera, en la fase de planificación y al final de la negociación, miembros de los equipos de la industria visitaban las distintas áreas de la empresa para informar sobre el proceso de negociación y, al firmarse el acuerdo final, se dictaban talleres y charlas informativas para la mayor difusión de las nuevas condiciones laborales alcanzadas en la convención.

En lo que respecta a la parte sindical, ciertamente algunos sindicatos petroleros se preparaban para mantener informada a su membresía; incluso desarrollaban jornadas de evaluación de la convención vigente y recabar la opinión de sus afiliados. Posteriormente, mantenían canales de comunicación continua para notificarles sobre la marcha del proceso. En más de una oportunidad, sindicatos, en particular del Occidente del país, llevaron a la mesa de negociación a representantes de la prensa regional, haciéndoles pasar como trabajadores para que estuvieran presentes en algunas sesiones de conversaciones formales de la negociación.

Por otra parte, otros sindicatos se mantuvieron muy opacos con respecto a la información hacia sus afiliados y únicamente esperaban los boletines de las federaciones y la industria para transmitir informaciones sobre la marcha de las negociaciones. En términos generales, los procesos de negociación eran objeto de escrutinio público por parte de los trabajadores, aunque reconozco que fue necesaria una mayor y mejor difusión del proceso y sus características, sobre todo en los últimos tiempos, para evitar la confusión y la manipulación interesada por parte de sectores adversos a la industria que, en su afán de monopolizar el discurso antiindustria, contribuyeron a debilitar la imagen de la empresa a nivel de la opinión pública y del sector político.

MITO 5. Los negociadores no conocían la situación real de la industria y la línea operacional no participaba

Este mito estuvo bastante enraizado en mi primera experiencia como participante en los comités de apoyo de las negociaciones (1983-1986). Muchos miembros del equipo supervisorio-gerencial, fundamentalmente en las áreas operacionales de Lagoven, expresaban su queja ante lo que denominaban ausencia de la opinión de la línea operacional del proceso de negociaciones. Alegaban muchos de ellos –y con marcada razón– que era fundamental que los negociadores tuviesen un contacto más directo con personas cercanas a las operaciones para poder aclarar, discutir y convenir condiciones de trabajo que estuviesen realmente acordes con la realidad del día a día operacional.

Esta circunstancia fue analizada cuidadosamente por la gerencia del departamento de Recursos Humanos y la directiva de la empresa, y tomando en consideración experiencias previas, así como también ejemplos de otras filiales, fue posible establecer un mayor acercamiento con el sector operacional gerencial en los venideros procesos de negociación, llegando a incluir representantes de la línea operacional y de otros departamentos de forma más frecuente durante la discusión de diferentes cláusulas, así como en la etapa previa de planificación.

Recuerdo que, en el año 1997, el equipo negociador de Lagoven visitó todas las divisiones de la empresa, sosteniendo extensas y francas reuniones con la representación gerencial, con miras a introducir como parte de nuestras estrategias de negociación diferentes recomendaciones y sugerencias, así como orientaciones precisas que fueron de mucha utilidad en el proceso de ese año. Asimismo, en la convención realizada en el 2000, en esta oportunidad como PDVSA integrada, se conformó el equipo negociador de forma plural, con la adición de tres destacados representantes gerenciales de la línea operacional, provenientes de las más importantes divisiones (Exploración y Producción y Manufactura y Mercadeo).

Corolario

El proceso de negociaciones de convenciones colectivas en la industria petrolera contribuyó a importantes avances en referencia a beneficios sociales, económicos y sindicales, e igualmente representó una valiosa oportunidad de establecer reglas de juego claras y efectivas que facilitaron la consolidación operacional durante varias décadas. Por último, es menester subrayar el hecho de las consecuencias positivas y estratégicas derivadas para el progreso de la contratación colectiva en general, así como su contribución al desarrollo de las relaciones laborales de Venezuela.

La integración en la industria (la necesidad del cambio y el choque de culturas)

A partir de la nacionalización del petróleo, se inició un proceso de integración de las diferentes operadoras que manejaban la actividad petrolera en el país. El primero de 1976 culminó el traspaso de las operaciones y activos de las empresas extranjeras a las que se denominó sus herederas naturales. En la práctica –según muchos opinadores de la época– fue un simple cambio de nombres: la Creole pasó a llamarse Lagoven; la Shell recibió el nombre de Maraven; Amoco, Amoven; Phillips, Roqueven; Talon, Taloven; Mito Juan, Vistaven; Mene Grande Oil Company, Meneven; Las Mercedes, Guariven; SunOil, Palmaven; Sinclair, Bariven; Mobil, Llanoven; Chevron, Boscanven; Texas, Deltaven; y la Corporación Venezolana del Petróleo, que era un Instituto Autónomo del Estado venezolano, se convirtió en compañía anónima, rebautizada posteriormente bajo el nombre de Corpoven. Ciertamente el cambio de nombre se produjo; sin embargo, el hecho trascendente fue el control que pasó a asumir la nación de su principal riqueza a través del establecimiento de este pool de empresas, formando parte de un nuevo conglomerado (holding), Petróleos de Venezuela (PDVSA), cuyo accionista único era el estado venezolano.

Desde el momento del nacimiento de las nuevas operadoras, la casa matriz y el Ministerio de Energía y Minas estuvieron de acuerdo en la necesidad de proceder a una optimación de esfuerzos, racionalizando progresivamente el desarrollo de las actividades petroleras, con el objeto de una mejor administración de recursos financieros, técnicos y humanos. En este sentido, de forma paulatina y continua, la integración de la industria avanzó paulatinamente atendiendo a diferentes criterios, como costos, niveles de actividad, reservas, número de instalaciones, áreas geográficas de explotación, participación en el mercado nacional de combustibles, presencia y relaciones a nivel internacional.

Al momento de mi ingreso a la industria en 1979, básicamente quedaban cuatro operadoras claramente diferenciadas: Lagoven, Maraven, Corpoven y Meneven. Esta nueva realidad organizacional permitió reforzar la atención gerencial, recursos financieros, capacidad técnica y fuerza laboral para acometer los planes de consolidación del negocio petrolero bajo administración nacional, así como el mayor aprovechamiento con implementación de los convenios de asistencia técnica suscritos con varias de las compañías extranjeras al momento de la nacionalización.

Este conjunto de cambios, fundamentalmente, se concretó en la absorción de actividades y personal por parte de las empresas de mayor tamaño y presencia en el país; como, por ejemplo, las operaciones de Roqueven y Amoven en el sur de Monagas y en el Delta pasaron a integrarse en la división de Oriente de Lagoven, y así en el resto de los casos.

Esta primera fase de integración no estuvo exenta de dificultades, sobre todo por la resistencia del factor humano; muchos trabajadores, con gran parte de su vida laboral desarrollada en una determinada empresa, pasaban a integrarse a otra cuyas características organizacionales y culturales eran diferentes –y frecuentemente– con mayores niveles de supervisión, y en general con actividades administrativas y operacionales más complejas y diversificadas.

Cabe destacar otro aspecto de interés para ese período 1979-1980, en el cual todavía quedaban muchos resquicios de la cultura de las antecesoras, lo que implicó todo un proceso de asimilación con respecto a la identidad hacia las nuevas empresas; una anécdota de mi primera época en Lagoven ilustra la mezcla de añoranza, pero a la vez de optimismo, que rodeaba la atmósfera laboral de esos años. Como parte de mis actividades como novel empleado de la función laboral –relaciones de trabajo, como se conocía en Lagoven–, era visitar muy temprano las diferentes áreas de trabajo del distrito Tía Juana, sobre todo las instalaciones en el muelle principal, donde operaban gran parte de las organizaciones y superintendencias.

Un día atendí la llamada del supervisor del taller de Reparación Marina, ubicado en el muelle de Tía Juana, requiriendo la presencia de una persona de laborales para ayudar en la tramitación de un reclamo por parte de grupo de trabajadores. Mi supervisor me instruyó para dirigirme al sitio y prestar la asesoría correspondiente. Al encaminar mis pasos hacia el lugar, presuroso y con la emoción de un novato, recordé que nunca había ido a ese sector del muelle y únicamente conocía que la unidad de Reparación Marina formaba parte de la organización de Mantenimiento y Construcción.

En la entrada hacia el muelle, decidí preguntarle a uno de los operarios de Protección Industrial que se encontraban en la garita de vigilancia; se trataba de un veterano trabajador, conocido por su trato afable y educado, creo recordar que su apellido era Farinas. Le pregunté dónde quedaba Reparación Marina... Él, sonriendo al observarme medio extraviado y un tanto nervioso, me dijo:

“... Mira, hijo... llega hasta la planchada de perforación y sigue derecho a FMyC... al fondo encontrarás un grupo de lanchas, algunas sin motor; es un área muy ruidosa y con mucho movimiento de trabajadores. Ese es el taller de Reparación Marina...”

“... Ah —le contesté—, muchas gracias, pero FMyC, ¿qué es...?”

“... Ese es el nombre de la organización Field, Maintenance and Construction...”

De súbito entendí que se refería a Mantenimiento y Construcción, pero aquel era su nombre de la época en que la Creole operaba en Tía Juana... Este tipo de situaciones fue muy común en los primeros años postnacionalización, y muchos de los nombres de las instalaciones, áreas de trabajo, procedimientos y prácticas de las trasnacionales quedó formando parte del léxico popular y consuetudinario de la población petrolera en Occidente.

Durante los años subsiguientes, en 1982 tuvo lugar un nuevo proceso de racionalización de la industria petrolera; en el Occidente del país involucró gran parte de las operaciones de Meneven en Lagunillas, las cuales pasaron a la administración de Maraven y Lagoven, abarcando fundamentalmente un importante número de sus trabajadores de las nóminas diaria y mensual

menor, dado que básicamente el personal gerencial y supervisorio medio fue transferido a las divisiones de Meneven en Anaco y a otras áreas en el oriente venezolano. En otras regiones del país, movimientos similares se realizaron, incluyendo también a la empresa Corpoven.

En 1986 se produjo un importante avance en el proceso de integración de la industria, cuando todas las operaciones de Meneven pasan al control de las otras tres grandes operadoras (siendo Corpoven la que recibe la mayor parte de sus activos y personal). Este proceso fue muy complicado por el impacto a nivel de la fuerza laboral involucrada y tratarse de una de las empresas con mayor historia y actividad en el negocio petrolero desde la época de su antecesora, la Mene Grande Gulf Company.

Finalmente, en 1997, el directorio de PDVSA, encabezado por el ingeniero Luis Giusti y con la aprobación del Ministerio de Energía y Minas, procede a la integración de todas las actividades de las tres filiales operadoras, agrupándolas bajo la figura de PDVSA como único ente corporativo dedicado al manejo integral del negocio petrolero en el país, conformando varias enormes divisiones organizacionales (Exploración y Producción; Manufactura y Mercadeo, y PDVSA Servicios). Esta última fase del proceso de integración fue verdaderamente traumática y dejó profundas secuelas en buena parte del personal, debido a lo acelerado y hasta sorpresivo de la medida.

Esta reestructuración organizacional tuvo lugar pocos meses luego de anunciada la decisión; es así como en agosto de 1997 se inicia la conformación del CRP, Centro Refinador Paraguaná, para interconectar las operaciones de las refinerías de Amuay y Cardón; seguidamente, en diciembre de ese mismo año, se dan por concluidas formalmente las actividades de Lagoaven, Maraven y Corpoven, comenzando el primero de enero de 1998 el nuevo esquema organizacional de PDVSA.

Otras facetas del cambio organizacional experimentado por la industria petrolera nacionalizada ocurrieron durante la década de los 80, 90 y 2000 con la creación de diversas estructuras como Palmaven, Intevep, Pequiven, entre otras empresas afiliadas a la casa matriz, así como interesantes iniciativas –muchas verdaderamente innovadoras por su carácter estratégico–, como la creación de Bariven y el desarrollo del Centro Internacional de Educación y Desarrollo (CIED). Es importante resaltar también la adquisición de nuevas refinerías en el exterior y la compra de paquetes accionarios, o la totalidad de los mismos, de otras empresas dedicadas fundamentalmente a la comercialización de crudos y sus derivados en el mercado internacional, destacando en este punto la compra de Citgo en USA, lo que permitió la consolidación de PDVSA como un competidor de primer nivel reconocido mundialmente; en este sentido, la presencia de Petróleos de Venezuela y sus productos se hizo familiar en escenarios tan exigentes como Estados Unidos, Alemania, Inglaterra, Noruega y el Lejano Oriente.

En aras de un mayor conocimiento de los aspectos administrativos del proceso de integración de PDVSA en sus fases iniciales, es de gran utilidad revisar el extenso y muy completo material bibliográfico del ingeniero Gustavo Coronel, excelente experto petrolero venezolano, quien estuvo directamente como actor privilegiado en los orígenes y génesis de PDVSA como casa matriz, siendo integrante de su primera junta directiva. En lo que a este servidor respecta, quiero circunscribirme a compartir algunos puntos de reflexión sobre el impacto de la integración en el trabajador petrolero, resaltando lo que me atrevo a calificar fue el choque de culturas, e igualmente la búsqueda incompleta de una nueva identidad organizacional para la empresa petrolera nacional.

Choque de culturas

Las empresas petroleras, luego de la nacionalización, recibieron junto con los activos y la mayoría del personal obrero, técnico, administrativo y gerencial, fuertes elementos culturales que

las hacían muy distintivas y claramente identificables unas de otras. En este orden de ideas, resalta sobremanera el caso de Lagoven (exCreole) y Maraven (proveniente de la compañía Shell). Las diferencias en la cultura organizacional fueron, en el caso de estas empresas, muy notorias, incluyendo el estilo supervisorio, la flexibilidad en el manejo e interrelación con los entornos y fuerzas vivas de las regiones donde operaban, así como los grados de formalidad de procedimientos administrativos... muchas de estas características eran básicamente aspectos de forma, diríamos simple maquillaje cultural, pero otras traducían la fuerte impronta organizacional heredada de sus antecesoras.

Para quienes fuimos empleados en Lagoven, observábamos a otras filiales, en particular Maraven, como excesivamente informal en el trato y relación con actores sindicales; nos sorprendía el nivel de familiaridad de los supervisores de la función laboral con los representantes sindicales, así como la participación frecuente de altos niveles gerenciales de recursos humanos, relaciones laborales y la propia línea gerencial en la administración de casos y problemas laborales. Por el contrario, en Lagoven existía una marcada cultura que conllevaba al establecimiento de relaciones empresa-sindicatos de una forma muy protocolar, reduciendo los contactos informales –como almuerzos de trabajo–, limitándose fundamentalmente a aquellas oportunidades específicas, como las reuniones en el mes de diciembre.

De igual manera, los asuntos laborales se regían por un estricto protocolo, agotando rigurosamente los pasos establecidos en la convención colectiva, lo que rara vez comprendía la participación directa de los altos niveles del departamento de recursos humanos en Caracas, así como una limitada injerencia directa de las gerencias operacionales de las divisiones de producción y refinación. Este enfoque ciertamente se fue cambiando con el paso del tiempo, pero todavía a finales de la década de los 90, las federaciones sindicales consideraban que Maraven poseía un estilo más proactivo y empático para el manejo de sus relaciones laborales, aunque reconociendo que Lagoven era una empresa muy seria y cumplidora en los acuerdos establecidos con el sector sindical.

Por otra parte, en lo referente a los niveles de la estructura organizacional, en Lagoven éramos menos permeables; es decir, en cualquier área operacional los integrantes de la alta plana supervisoría y gerencial tendían a ser menos inclusivos que sus pares en Maraven o, al menos, así se les percibía en el seno de la industria. Una reunión social con la gerencia general en Lagoven normalmente ocurría en situaciones puntuales, como en la oportunidad de los agasajos de Navidad o al momento de la visita de la junta directiva a las áreas operacionales –normalmente para presentar resultados anuales–; en este caso, era posible que un pequeño grupo de supervisores cuidadosamente seleccionados fuese invitado a compartir en un evento formal (cena o almuerzo) con los directores de la empresa.

Las exigencias administrativas usualmente eran muy similares, pero en el caso de Lagoven, procedimientos rutinarios como la tramitación de un despido laboral obligaban a una revisión pormenorizada a varios niveles y departamentos, implicando una serie de revisiones previas y la aprobación final de las gerencias locales y de división. El proceso de toma de decisiones ordinarias también se encontraba impregnado de estos sutiles factores que hacían a Lagoven muy formal en la administración global de sus recursos financieros; usualmente, los niveles de aprobación de gastos y administración de las partidas presupuestarias de cada organización estaban claramente delimitados en las altas posiciones supervisorías y gerenciales, como por ejemplo pagos de sobretiempo, la autorización de pagos por viáticos o desembolsos para gastos de alojamiento, comida y transporte en el caso de viajes de negocio o actividades de entrenamiento.

Desde el punto de vista estrictamente de la cultura organizacional, durante mucho tiempo, las relaciones y ambiente de trabajo en Lagoven obedecían a códigos no escritos, pero de necesario cumplimiento: aspectos como la vestimenta, el cumplimiento irrestricto de los horarios de trabajo, la responsabilidad oportuna en la presentación de resultados, la disposición para laborar luego de las jornadas ordinarias o en días de descanso, el respeto y formalidad para interactuar con los compañeros y la supervisión, la correcta conducta personal en los clubes de la empresa y el desarrollo de actividades extralaborales auspiciadas por ella, el buen mantenimiento y la imagen externa de la vivienda del trabajador en el caso del personal que residía en campamentos, incluso la atención hacia su propio grupo familiar, eran, entre otros elementos, factores que se valoraban en el seno de la empresa, independientemente de que no estuviesen clara o expresamente señalados en algún procedimiento o normativa.

Algunos en Lagoven considerábamos, y quizás hasta con envidia sana, que en otras empresas de la industria el ambiente organizacional era más flexible y liberal, lo que se ratificaba en las oportunidades en las que, por trabajo, entrenamiento, comités interempresas o simplemente en algún compartir con compañeros de otras filiales, intercambiábamos puntos de vista ante algunas situaciones particulares.

En este orden de ideas, recuerdo que en 1982 se produjo la mudanza de varias gerencias administrativas de Lagoven y Maraven a la ciudad de Maracaibo, generándose en los meses previos a su concreción gran cantidad de rumores y especulaciones –el conocido radio pasillo–; siendo muy frecuentes las conversaciones en los cafetines y clubes de las empresas. En una oportunidad, conversando informalmente con un colega de Maraven durante una reunión en casa de mis suegros, salió el tema a relucir; el compañero de la filial me proporcionó abundante información sobre algunos planes que su empresa estaba evaluando para facilitar la mudanza de su personal a Maracaibo.

Posteriormente, al regresar a la oficina, le comenté a mi supervisor, y ambos coincidimos en nuestro asombro, dado que en Lagoven la política era informar cuando las acciones, planes y decisiones eran aprobados formalmente por el nivel de la empresa en Caracas. Asuntos como los viáticos de asignación temporal, las facilidades para adquirir vivienda y medidas de apoyo que permitieran obtener cupos en escuelas para los hijos del trabajador en la ciudad de Maracaibo, entre otros puntos, se discutían con mayor amplitud entre el personal de la hermana filial, estableciendo claras diferencias con el mutismo que reinaba en nuestras oficinas.

Un factor que se notó en demasía en los primeros meses de la integración de 1998 se relacionó con los estilos gerenciales. Muchos gerentes se guiaban firmemente por las referencias de su empresa de origen, lo que se tradujo en multitud de ocasiones en pequeños roces y hasta impases de significación en el análisis de situaciones tanto operacionales como administrativas, y sobre todo en la toma de decisiones del día a día. Por ejemplo, áreas tradicionalmente acostumbradas a supervisores con la práctica y el estilo gerencial de Lagoven en Tía Juana desde mediados del siglo XX, ahora estaban dirigidas por representantes gerenciales provenientes de otras áreas operacionales de filiales distintas, lo que, unido al desconocimiento de muchos de los elementos específicos culturales del área, generó situaciones un tanto difíciles, ameritando continuas reuniones aclaratorias e incluso, en muchas gerencias, la creación de equipos de trabajo para facilitar el conocimiento y la integración.

Este escenario paulatinamente fue depurándose, aunque periódicamente se presentaban ciertas dificultades, sobre todo al momento de establecer los niveles gerenciales y las designaciones de los ocupantes de posiciones claves en las diferentes áreas operacionales y administrativas de la industria.

En mi caso particular, tuve la fortuna de haber experimentado durante los primeros 18 años en la industria (tiempo en Lagoven) varias situaciones donde compartí con personal de otras filiales, tanto provenientes de la función laboral y de recursos humanos como de la línea operacional. He mencionado en otros capítulos las referencias a procesos de integración de la flota propia de mercadeo nacional de las operadoras, donde pude desarrollar actividades con equipos provenientes de Corpoven y Maraven; igualmente, la participación en varios procesos de negociación de convenciones colectivas me permitió enriquecer la comunicación, el trato y el aprendizaje mutuo con compañeros de otras filiales, posibilitando tanto el conocimiento personal con muchos de sus integrantes, a la par de conocer algunas especificidades de su estilo supervisorio y elementos de su cultura organizacional.

Cabe destacar que, en las oportunidades de ocupar puestos de responsabilidad supervisoria en las divisiones de Oriente y Occidente de Lagoven, también logramos establecer contactos muy fluidos y de mutua utilidad con representantes de Maraven, Meneven y Corpoven; en este sentido participé en muchas reuniones intercompany o comités laborales interfiliales, donde representantes de las empresas que operaban en una misma área operacional intercambiábamos puntos de vista, opiniones e informaciones sobre determinados asuntos laborales de común interés, así como la revisión de algunas estrategias locales de cada empresa que pudieran ser de utilidad para el resto.

Estas reuniones fueron, en mi caso, de enorme utilidad administrativa y también en lo personal, puesto que empezamos el contacto directo con profesionales con los cuales posteriormente íbamos a compartir actividades en proyectos de integración de la industria, al igual que facilitó la participación en los equipos negociadores en futuras discusiones de convenciones colectivas. Nombres como Cosme Trías, Jesús Rengel, Francisco García, Juan Francisco Conde, Juan Toro Álvarez, José Luzardo, Edgar Quijano, Jesús Ramírez, José Real, Martín Campos, Rubén Whaithe, Iris Morillo y Aldo Fabricatore fueron, entre otros, algunos de los compañeros con quienes, gracias a esos fructíferos intercambios, logramos que la función laboral se integrara más rápidamente como unidad corporativa a partir de 1998.

La búsqueda incompleta de una nueva identidad organizacional

Como consecuencia de la integración final de PDVSA, se hizo menester avanzar en el desarrollo de unos supuestos básicos que permitieran el establecimiento de la nueva identidad cultural para toda la familia laboral de la industria nacionalizada. Como bien se destaca en la amplia bibliografía existente sobre el tema y la opinión de numerosos expertos de comportamiento organizacional provenientes de la academia, la cultura organizacional es un proceso dinámico, complejo y difícilmente obedece a esquemas burocráticos definidos por decreto o a instrucciones y directrices emanadas de los altos niveles de la organización.

Se trata de la consolidación progresiva y gradual de una serie de elementos, características, valores y principios que paulatinamente conforman la identificación de sus integrantes con la organización, y que la hacen distintiva ante terceros, y constituyen reflejo fiel y natural (no necesariamente impuesto) de su pertenencia a la misma.

Los dos primeros años luego de la última integración de PDVSA fueron dedicados básicamente a la consolidación operacional como una empresa global e integrada, avanzándose en importantes áreas como refinación, administración de áreas operacionales, estrategias de mercadeo de combustibles y sus derivados, así como el impulso a lo que se denominó la apertura petrolera, es decir, la participación bajo la figura de convenios operativos y asociaciones estratégicas de empresas

transnacionales, para facilitar la explotación de campos marginales y el mejoramiento de crudos extrapesados provenientes de la faja petrolífera del Orinoco.

Muchos integrantes, entre ellos valiosos exponentes de la gerencia petrolera y expertos en áreas técnicas, optaron por jubilarse luego de la integración del 98, motivado a diferentes causas; algunos por cuestiones de edad reglamentaria, otros por salud. Hubo quienes recibieron ofertas de otras empresas, y también fueron varios los casos de aquellos que se sintieron desplazados con el nombramiento de nuevos ocupantes para posiciones a las cuales ellos consideraban tener los méritos necesarios para ser seleccionados. Lo cierto es que se hizo indispensable proceder al desarrollo de nuevas estructuras gerenciales, por una parte, y completar la ocupación de diferentes posiciones claves en la organización. A esta complicada, compleja y delicada situación de la integración administrativa y operacional, incluyendo la administración de las operaciones del holding y garantizar su mayor efectividad, se sumó el hecho del cambio político en el país como consecuencia de las elecciones nacionales de diciembre de 1998.

Este proceso electoral permitió el nombramiento de un connotado líder de los intentos de golpes de estado ocurridos en febrero y noviembre de 1992 como nuevo presidente de la República, quien a su vez venía acompañado de una variopinta mezcla de partidos y movimientos políticos de izquierda, la gran mayoría abiertos opositores a la forma en que se manejaba la industria petrolera venezolana desde su nacionalización, acusándola de ser un estado dentro de otro estado y guiándose en su administración por criterios propios de corporaciones y transnacionales extranjeras en lugar de representar los verdaderos intereses de una empresa nacional.

En este orden de ideas, luego del arribo formal del nuevo gobierno, la industria experimentó un mayor control por parte del Ejecutivo Nacional en todos sus órdenes, incluyendo los aspectos laborales, permitiendo el reintegro de muchos extrabajadores que habían sido objeto de despidos legalmente justificados en los últimos años como consecuencia de haber fomentado y cometido importantes violaciones a la convención colectiva y a la normativa interna y disciplinaria de la industria, participando además en el fomento y organización de protestas y paralizaciones ilegales expresamente calificadas y sancionadas por las autoridades del trabajo.

De igual manera, se multiplicó la presión hacia la empresa mediante diversas acusaciones sobre supuestas desviaciones administrativas y hechos de corrupción, las cuales se realizaban sin base probatoria y argumentación legal, pero redundaban en erosionar la imagen de la organización. Sumado a lo anterior, esa matriz de opinión negativa se alimentó por la actitud displicente, excesivamente pasiva en algunos casos y abiertamente cómplice en otros, por parte de importantes medios de comunicación y reconocidos voceros y actores de la vida nacional, generando una atmósfera hostil en el ambiente político-social del país, nada favorable al desarrollo de una PDVSA gerencialmente eficiente como había sido hasta la fecha.

De acuerdo con lo anteriormente descrito, la búsqueda de la nueva identidad corporativa se hizo prácticamente cuesta arriba y, si bien algunos intentos fueron muy valiosos, sobre todo cuando el General Guaicaipuro Lameda ocupó brevemente la presidencia de PDVSA, no fue posible concretar las bases de una cultura cimentada tanto en principios fundamentales de meritocracia, honestidad, eficiencia y excelencia, como en las exigencias del mercado energético mundial.

Uno de los intentos fue el desarrollado en el Centro Refinador Paraguaná (CRP) en 2001, cuando se impulsó el proceso de socialización cultural organizacional coordinado por la gerencia del centro refinador con la participación de las organizaciones de Recursos Humanos, Calidad y Asuntos Públicos y el valioso apoyo logístico del CIED Paraguaná. Tuve la excelente oportunidad de formar parte de ese equipo multidisciplinario que coordinó importantes encuentros con la

mayor parte del equipo supervisorio del centro refinador. Lamentablemente, los sucesos de abril y diciembre de 2002 y el inicio de los ilegales despidos de un importante grupo de empleados petroleros pertenecientes a todas las nóminas de la empresa trajeron consigo el final de la empresa petrolera nacional que llegó a ser reconocida mundialmente por su excelencia operativa y sus altos niveles de seguridad y confiabilidad.

La industria y la comunidad (relaciones tormentosas)

La interrelación entre la industria petrolera y la comunidad es un tema sumamente amplio y prácticamente inagotable. A lo largo de la historia de la explotación y desarrollo de los recursos petroleros en Venezuela, las relaciones con el entorno social, económico, político y hasta cultural del país experimentaron no pocas situaciones de espinosas aristas, donde la imagen de las empresas dedicadas al negocio de los hidrocarburos adquirió matices muy variados –generalmente negativos– ante los ojos de importantes sectores de lo que comúnmente se denomina opinión pública.

En aras de limitarnos a aquellos aspectos y factores de una época donde poseemos algún tipo de experiencia, concretaremos varias reflexiones sobre el período de la industria petrolera nacionalizada hasta el aciago momento en que la intolerancia política, la envidia de algunos grupos y la miopía de otros coincidieron lamentablemente en el despojo del sentido y norte estratégico de una empresa que, reconociendo sus indudables limitaciones y errores, venía siendo administrada con criterios universales de eficiencia, sustituyéndola de manera abrupta por un ente férreamente controlado por el Estado, que rápidamente fue sujeto de una excesiva e ineficiente burocracia, y cuyo manejo se rigió por atrasados criterios políticos e intereses subalternos de tipo partidista, convirtiéndose en un piélago de mediocridad, ineficiencia y corrupción, bajo la batuta del régimen comunista que asoló al país en los últimos tiempos.

La industria petrolera nacionalizada en un principio se le observó como una especie de avis rara en el concierto de la administración pública venezolana, la cual fundamentalmente estaba compuesta por un prolífico conjunto de institutos autónomos y empresas estatales dedicadas a diferentes propósitos, fines y objetivos, algunos sin relación directa con la finalidad principal del gobierno central; en tal sentido funcionaban entes dirigidos a la producción de alimentos de consumo básico, compartiendo recursos con aquellos dedicados a la prestación de servicios de salud, la administración de justicia, educación, defensa y seguridad.

El Estado continuó extendiendo su radio de acción, asumiendo responsabilidades en el sector de los medios de comunicación (canales de televisión y emisoras de radio), líneas aéreas, hoteles, turismo, explotación de empresas agroindustriales, bancos y entidades financieras, fincas ganaderas, junto con la explotación y desarrollo de otros sectores de la economía.

En el caso de las operadoras petroleras, si bien formalmente formaban parte de ese extenso e insaciable conglomerado estatal, su especificidad técnica, la complejidad operacional y, sobre todo, la importancia estratégica de la industria nacional en el mercado internacional, así como el impacto económico de la renta económica que de ella se derivaba, sumado también al hecho incontrovertible de las especiales condiciones y acuerdos que caracterizaron el proceso de nacionalización, mantenían un sistema de administración y gestión que difería en pocos aspectos del heredado por las empresas transnacionales.

En este orden de ideas, ese esquema disponía de dirección y gerencia con un significativo – aunque no absoluto – margen de autonomía para la toma de decisiones eminentemente técnicas y estratégicas del negocio petrolero, salvaguardando la mayoría de los beneficios y el tratamiento normativo que garantizara una gerencia profesional altamente calificada, y el mantenimiento de condiciones laborales particulares y especiales aplicables al grueso de su personal técnico, administrativo y obrero, poseedores de elevados niveles de pericia y gran experiencia en las muy variadas dimensiones de la explotación, producción, transporte y comercialización del petróleo y sus derivados.

Esta figura de autonomía relativa respaldaba la continuidad de la actividad petrolera, permitiendo la progresiva consolidación de PDVSA y sus filiales para el desarrollo exitoso de sus planes operativos y estratégicos, orientados a ampliar la producción petrolera en el país, acometer ambiciosos programas de mejoramiento en el tratamiento de los crudos pesados, ampliar la capacidad de refinación, desarrollar estrategias políticas de comercialización para nuevos y competidos mercados internacionales y, en su conjunto, apuntalar el crecimiento sostenido de una empresa con altos índices de rendimiento, seguridad y eficiencia, llegando incluso a competir positivamente con las grandes corporaciones internacionales del mundo de la energía.

A pesar de los buenos resultados obtenidos en las décadas que siguieron al acto nacionalizador de 1976, la imagen y reconocimiento de la industria y sus filiales ante la opinión pública, sectores sociales y, en general, la sociedad en su conjunto, no alcanzó –en mi particular punto de vista– una identificación suficientemente asertiva y cercana con el país. En muchas áreas del interior, en aquellas zonas petroleras tradicionales como el Zulia, Monagas, Falcón y Anzoátegui, la presencia de las operadoras no cambió en mucho la percepción de sus entornos sociales con respecto al de las antecesoras; más bien, se inició una sutil al comienzo y luego más exigente presión mediática, política y social por demandar mayores prebendas por parte de la industria.

En este mismo orden de ideas, se desarrolló de forma progresiva y continuada un conjunto de presiones a la industria para que asumiera mayores responsabilidades con las comunidades y la sociedad en general, demandando la solución de viejos problemas públicos y la atención a diferentes necesidades socioeconómicas; de igual manera, las consideradas fuerzas vivas y sectores sociales que alimentaban la opinión pública sumaron sus voces incorporándose a la creciente ola de solicitudes de todo tipo. Por ejemplo, los gremios empresariales locales empezaron a desarrollar campañas exigiendo garantías para que la mayor parte de las compras de insumos no especializados del sector petrolero estuviese orientada a los comercios locales, independientemente de su competitividad en cuanto a calidad y precios. Si bien aspectos de este tipo podían impulsar el crecimiento económico de las regiones petroleras, en algunas áreas las filiales se vieron forzadas a cumplirlos bajo una especie de cuotas mínimas en la adquisición de determinados insumos, como ocurrió en los sectores de alimentos, construcción, ferretería, etc.

Por otra parte, con la mudanza de algunas dependencias a los centros poblados cercanos, como fueron los casos de las oficinas de Maraven y Lagoven a la ciudad de Maracaibo en 1981, y

el traslado de la gerencia general y direcciones principales de la división de oriente de Lagoven desde el campo Quiriquire a la capital del estado Monagas en 1982, se generó un proceso inflacionario significativo en el campo de bienes inmuebles (alquiler y la compra de viviendas), aprovechando el sector inmobiliario de esas ciudades para incrementar los precios, habida cuenta de la oportunidad que se les presentaba en virtud de los planes y ayudas financieras que las filiales aplicaban para facilitar el traslado de su personal.

Esta situación también influyó de forma dramática en el incremento de diferentes rubros y servicios, impactando el costo de vida para otros sectores sociales de la población de esas ciudades; como secuela de esa espiral inflacionaria, una parte de la opinión pública responsabilizó a los petroleros por afectar negativamente a la población que no disfrutaba de empleo en las compañías petroleras... en otras palabras, se pretendió adjudicar a la industria la causa principal de las distorsiones en la economía, a pesar de que gran parte del ajuste de precios tanto en el sector inmobiliario como en otros rubros estuvo directamente relacionado en muchas ocasiones con la especulación y el abuso de arrendadores, propietarios y de empresas vinculadas a la industria de la construcción y de servicios, que encontraron una especie de veta financiera para incrementar sus ganancias. Ejemplo de ello es que, en Maturín en los años 1992-1993, el alquiler de una vivienda de clase media, en apenas unos meses, incrementaba su canon de arrendamiento (en bolívares con paridad cambiaria de 4.30 x 1 dólar) de 500-800 mensuales a bolívares 3 000 y hasta 4 000.

De igual manera, el sector político comenzó en las diferentes áreas operacionales a hacer exigencias variadas a las empresas petroleras como si las mismas no fueran parte de la Administración pública, subestimando el hecho cierto de que la mayoría de sus ganancias eran consignadas a su único accionista, el Estado venezolano, el cual tenía por ley la obligación de establecer y asignar las partidas presupuestarias a sus diferentes ministerios, empresas e institutos autónomos, así como el envío de las contribuciones por el situado constitucional a las regiones para la adopción e implementación de las políticas, planes y acciones de servicio público en todo el país.

Esta atmósfera de recurrente, continua y en muchas oportunidades avasallante presión local se agudizó a partir de 1989, con los avances de la elección directa de alcaldes y gobernadores, situación ciertamente de modernización necesaria para la mayor autonomía de las diferentes regiones del país, pero también ocasionó que muchas administraciones del poder regional y municipal en las jurisdicciones donde se ubicaban las actividades petroleras comenzaran con más fuerza a demandar mayores contribuciones fiscales y, adicionalmente, requerir nuevos compromisos por parte de las operadoras. La situación derivó en la promulgación de mayores normativas locales, como ordenanzas, nuevas tasas impositivas y la famosa Ley de Asignaciones Especiales, dando lugar a un incremento sustancial de las obligaciones por parte de las operadoras petroleras y sus empresas contratistas y de servicio.

Estos hechos, a los que la respuesta institucional de la industria se caracterizó –a mi parecer– por ser muy tímida y de bajo perfil, fueron hábilmente aprovechados por grupos políticos de todo tipo e interés para reforzar la campaña de conminar a la industria petrolera a ofrecer respuestas contundentes a las necesidades locales, asumiendo la responsabilidad de otros entes de la Administración pública en el suministro de ayudas y beneficios directos a las comunidades.

La corriente opinática sobre los gerentes petroleros como “foráneos y ausentes de la realidad social de las comunidades” se hizo mayor cada vez, y muchos actores del ambiente político lo esgrimieron como punta de lanza en la oportunidad de la realización de procesos electorales. De igual manera, los medios de comunicación en algunos casos muy puntuales utilizaban la

legítima preocupación y exigencia de sectores sociales por mejorar su calidad de vida y la solución a urgentes problemas para difundir agrios e injustos comentarios, influyendo de una u otra manera en esa matriz de opinión, enfatizando la noción de que las empresas petroleras tenían que asumir un mayor compromiso a nivel local, a pesar de que ese tipo de acciones escapaba al ámbito estricto de sus competencias.

Incluso en varias oportunidades, como en Cabimas en 1988, se produjeron protestas y manifestaciones civiles auspiciadas por las alcaldías locales reclamando una mayor presencia y contribución de las petroleras para arreglar el problema del suministro de agua. Recuerdo un lema de esas protestas: “sin agua no hay petróleo”. También en Tía Juana, varios ediles y dirigentes sociales reclamaban consuetudinariamente a Lagoven que suministrara el vital líquido a las comunidades cercanas, en lugar de utilizarla para mantener sus áreas verdes, a pesar de que continuamente se les explicó que el agua empleada en esas labores de riego no era apta para el consumo humano.

En Maturín igualmente se presentaron muchas presiones hacia la industria, además de reclamarle su responsabilidad por el incremento del costo de vida como efecto de la mudanza de las gerencias de Lagoven a esa ciudad. En 1987, un importante sector de las fuerzas vivas lideró el reclamo por la aplicación del contrato colectivo petrolero al personal del Instituto Privado Morichal, ente educacional auspiciado por la empresa que funcionaba como una entidad sin fines de lucro orientada a prestar educación primaria y diversificada a hijos de trabajadores, pero abierto también a la comunidad, el cual funcionaba con personalidad jurídica propia e independiente de la industria, operando en gran parte gracias al aporte de los propios padres y representantes.

De igual forma, con el inicio del desarrollo de los yacimientos de El Furrial en el norte del Estado, fueron numerosas las exigencias del sector ganadero y de los propietarios de fundos y haciendas para el otorgamiento de generosas compensaciones y de esta manera facilitar el acceso a aquellas zonas de interés petrolero que se encontraban en sus propiedades.

En lo referente a la capital del país, la imagen de la empresa petrolera transcurrió en varios escenarios a lo largo del tiempo: se acusaba a la alta gerencia de mantener un exagerado secreto sobre el manejo y administración de la industria, independientemente de que era público el cumplimiento riguroso de los protocolos para la presentación de sus resultados operativos y financieros a su único accionista, el Estado venezolano.

PDVSA y sus filiales informaban continuamente mediante boletines públicos y comunicados oficiales en los medios de comunicación sobre sus actividades. De igual manera, fueron numerosas las presentaciones a sectores y grupos de interés, como la Cámara Petrolera, Fedecámaras, asociaciones y gremios, sobre planes de la industria, aspecto que también se replicaba en las áreas operacionales, donde las gerencias locales periódicamente informaban a los diferentes sectores empresariales, sociales y políticos.

A pesar de los esfuerzos comunicacionales, cada cierto tiempo no faltaban voces de importantes personeros (de la arena política, gremial, empresarial y opinión pública en general) que repetían como un latiguillo las exigencias por un incremento del control sobre la industria, de manera que se tradujese en mayor transparencia operacional y nuevos compromisos sociales. Por otra parte, se multiplicaban las críticas y acusaciones cuando –como era perfectamente posible en una corporación de las dimensiones de PDVSA y sus filiales– se presentaban hechos susceptibles de investigación por eventos de violación administrativa o de conducta desviada por parte de algún gerente o empleado petrolero. En este sentido, el caso de los denominados “Petro

espías” en 1983 tuvo alta difusión mediática y política, al igual que la ocurrencia de determinados accidentes en las áreas operacionales, como el incendio y explosión de la planta Lamas ocurrida en el Lago de Maracaibo en 1993.

Uno de los puntos que sirvió de argumento en los últimos años para la consolidación de la negativa imagen de PDVSA fue el de las llamadas “colitas de PDVSA”. En este sentido, como empleado petrolero que utilizó los servicios de las aeronaves de la industria en numerosas ocasiones, me permito aclarar varias imprecisiones que dieron lugar a una especie de leyenda negra sobre el uso de los aviones de la empresa. Sin adentrar en detalles internos sobre la transparencia de su funcionamiento, subrayo que este recurso logístico facilitó durante muchas décadas operaciones seguras de movilización de personal administrativo y gerencial como medio de optimización de las actividades petroleras.

Esta modalidad de traslado formó parte de un proceso iniciado desde la década de los 30 del siglo XX con las empresas transnacionales que llegaron al país, y que se vieron en la imperiosa necesidad de establecer unidades de aviación propias para poder atender sus operaciones, muchas de las cuales se encontraban en sitios alejados de centros poblados, en una época en que prácticamente no existían medios de comunicación aérea en el país.

Lagoven contaba con un departamento de aviación conformado por diversas aeronaves de transporte de personal, básicamente se trataba de aviones Grumman y tipo King. Esta flotilla se administraba con base en una estricta política de mantenimiento y control riguroso de sus operaciones, lo que permitió que durante todo el largo tiempo de actividad ininterrumpida nunca sufriera un percance operacional de relevancia. Por su parte, Maraven y Corpoven igualmente mantenían operaciones aéreas, pero con menor número de aeronaves.

En el caso de Lagoven, básicamente existía una frecuencia diaria a las áreas de operaciones saliendo de su hangar en el Aeropuerto Internacional Simón Bolívar de Maiquetía. El personal de pilotos, técnico y de mantenimiento era nómina propia de la empresa, y el mismo era sometido a exigentes niveles de entrenamiento y capacitación técnica y administrativa. Por lo regular, los aviones Grumman, con capacidad de 18 puestos, despegaban a las seis de la mañana rumbo a Oro Negro (Costa Oriental del Lago en el estado Zulia), Las Piedras (Paraguaná, estado Falcón) y Maturín (estado Monagas). La prioridad número uno era para aquellos trabajadores que por asuntos laborales debían trasladarse a esas áreas: existía una prelación en el otorgamiento de los cupos de avión de acuerdo con el nivel del empleado y/o gerentes. En caso de existir disponibilidad, luego de seleccionar los casos prioritarios, es decir, aquellos que respondían a exigencias de trabajo, podía asignarse a aquellos empleados que por asuntos personales así lo hubieran solicitado, incluso la facilidad era posible extenderla a algún familiar directo del trabajador (fundamentalmente esposa e hijos debidamente registrados en los archivos de la empresa).

Este procedimiento garantizaba que en su mayoría los asientos se completaban con trabajadores activos y el proceso de su asignación se realizaba en cada gerencia departamental, es decir, la instancia de mayor nivel de los diferentes departamentos en Caracas era la responsable de conceder la autorización; en lo referente a las áreas operacionales, la decisión descansaba en la gerencia de división local. En otras palabras, todo pasajero de estas aeronaves tenía que contar con una autorización expresa y oficial de los altos niveles administrativos de la empresa.

Algunos vuelos fuera de la rutina semanal (lunes a viernes) obedecían a necesidades específicas, como por ejemplo la ocasión en que acompañé a la gerencia de división en 1988 desde Maiquetía al estado Zulia el mismo día de las elecciones de ese año, para atender el conflicto de paralización que se desarrollaba en los Talleres Centrales en el área de La Salina (Cabimas). Otros

casos fueron los traslados de emergencia debido a accidentes laborales, donde se habilitaba una de estas aeronaves como aeroambulancia, facilitando el pronto traslado hacia centros médicos de la ciudad capital o incluso hacia Maracaibo, donde se contaba con excelentes instalaciones médicas como la unidad de Caumatología del Hospital Coromoto para la atención de pacientes con quemaduras graves.

La casa matriz PDVSA también utilizó algunos aviones en la movilización de su junta directiva y gerencias generales, los cuales en su mayoría formaban parte de las flotillas de Lagoven y Maraven. Para el momento de la integración de 1988, PDVSA Servicios pasó a administrar el departamento corporativo de aviación, el cual fue desmantelado por el régimen político que llegó al gobierno en 1999, alegando como excusa –entre otras falsas acusaciones– que los aviones de PDVSA se utilizaban en asuntos personales, para dar colita a los amigos y amigas y otras desviaciones administrativas.

Durante todo el tiempo de mi estadía en la industria, sobre todo en Lagoven, fue muy estricta la administración de la normativa en la utilización de estas aeronaves. Por los procedimientos de control interno heredados de las transnacionales y autorizados por el accionista, los directores de la empresa disponían de la facilidad de utilizar una vez al año el avión de la empresa para una actividad o viaje personal, pero incluso algunos directores nunca hicieron uso de este beneficio.

El affaire –así bautizado por importantes medios de comunicación– de las colitas de PDVSA se esgrimió como una muestra clara del descontrol y excesiva autonomía de la industria petrolera y la necesidad del Ejecutivo Nacional de controlarla de forma perentoria. Muchos opinadores de oficio, políticos aspirantes a capitalizar simpatías y, lamentablemente, importantes sectores sociales “compraron” esta injusta campaña, abonando el terreno de la matriz opinática que alen-
tó y sirvió de plataforma mediática a los sucesivos actos de partidización política que el nuevo gobierno continuó adelantando en el seno de la industria.

La imagen de la corporación y sus empresas filiales ante la sociedad venezolana estuvo, en mi personalísimo punto de vista, muy marcada por la ausencia de una efectiva interrelación comunicacional entre los dos mundos: el petrolero y el entorno social. Considero que fue necesario por parte de la industria asumir un vuelco comunicacional más ambicioso, directo y proactivo, para sensibilizar a importantes sectores de la sociedad sobre el hecho innegable de que la industria petrolera ya nacionalizada era realmente un motivo de orgullo nacional, desarrollando el sentimiento de identificación positiva sobre las capacidades de sus empleados (venezolanos como los de cualquier sector), permitiendo un mayor conocimiento mutuo sobre la complejidad del negocio petrolero. Esa falta de vasos comunicantes se presentó incluso en la época de mayor autonomía relativa de la industria. Recuerdo que un importante político durante el segundo gobierno de Carlos Andrés Pérez, en una oportunidad deslizó públicamente la infeliz frase “el petróleo sale solo”, traduciendo una profunda ignorancia del negocio petrolero, pero igualmente un comportamiento mezquino, sesgado y displicente sobre la importancia y complejidad estratégica de la principal industria del país.

Por otra parte, también es justo reconocer que en determinados momentos de la historia de las petroleras nacionalizadas algunas situaciones inadecuadamente manejadas por gerencias locales, conductas personales de algunos trabajadores y sus familiares en la esfera social y pública, contribuyeron a fortalecer impresiones negativas sobre la prepotencia del empleado petrolero, así como la ausencia de empatía social frente a las comunidades que rodeaban a los campamentos petroleros. Sin embargo, la mayor parte de actividades en pro de las comunidades impulsadas por la empresa, a la par de las numerosas campañas de voluntariado social llevadas a cabo

por los empleados de las filiales de PDVSA en muchas áreas de operación, pasaban desapercibidas, quizás en gran medida por no hacer un mayor esfuerzo de agresividad comunicacional, pero también debido a que un importante sector de los compañeros petroleros prefería concentrarse en su círculo social y relacional de la industria, evitando participar en actividades comunitarias con otros grupos y sectores, integrándose, por ejemplo, en organizaciones sociales tales como asociaciones deportivas y culturales ajenas a la industria, o instituciones de filantropía como Rotary Club o Clubes de Leones.

Para el autor de estas crónicas, la relación histórica de la industria petrolera nacional con las comunidades y la sociedad venezolana en general la describo puntualmente como de muchas sombras y contadas luces.



En este libro el autor comparte un conjunto de pequeñas historias y anécdotas sobre algunas de sus vivencias personales y laborales como empleado de la compañía venezolana Petróleos de Venezuela (PDVSA), la cual en una época formaba parte de las más importantes corporaciones petroleras a nivel internacional. A través de una serie de relatos cortos no exentos de amenidad, podemos apreciar varios de los elementos de la cultura de una empresa que hizo de la meritocracia, el trabajo en equipo y el compromiso por la excelencia responsable, la esencia de su fortaleza como organización exitosa, situación que cambió drásticamente cuando la voracidad financiera, el control político hegemónico y la ambición desmesurada de un régimen autoritario, ocasiono su declive operacional y administrativo. Mas allá de reminiscencias del pasado, a lo largo de la obra se visualiza el optimismo y orgullo de los trabajadores petroleros venezolanos, al igual que es posible inferir de su lectura, un remozado aire de optimismo resiliente por el advenimiento de un futuro mejor para el país.