

EMPRESAS RECUPERADAS: POSIBILIDADES Y LIMITACIONES A PARTIR DE LA EXPERIENCIA CON INVEPAL

Héctor Lucena
Hermes Carmona
Universidad de Carabobo

La noción de empresas recuperadas por los trabajadores se ha venido haciendo popular en Venezuela en los últimos años, particularmente a partir de la crisis política y económica de los años 2002 y 2003, que como es conocido dio lugar a una activa participación política del empresariado en acciones que implicaron paralizaciones de sus negocios. El fenómeno de las empresas recuperadas por los trabajadores (ERT) ya venía siendo objeto de estudio en los países del cono sur, particularmente Argentina (Bialakowsky et al 2005; Heller 2004; Palomino 2005).

Ahora bien, cuan extendido está este fenómeno en Venezuela. ¿De cuantos casos hablamos? ¿A cuantos trabajadores afecta directamente? Dadas las modestas dimensiones del parque industrial venezolano, posiblemente no pasarían de unos 30 casos de empresas recuperadas por los trabajadores, y entre ellas pocas de gran tamaño, la mayoría refieren a pequeñas y medianas empresas¹. Y los trabajadores involucrados en estos casos no pasan de unos pocos miles. Pero lo significativo de ocuparse de este fenómeno está también en lo cualitativo, por lo que implica para las Relaciones de Trabajo convencionales. Estas experiencias ofrecen enseñanzas a los actores involucrados, por lo poca experiencia que tiene cada uno en encarar nuevos papeles en la actividad productiva, particularmente en el papel del otro; por ejemplo los trabajadores gerenciando, y los gerentes realmente preocupados por los problemas prioritarios de los trabajadores. Si bien desde los inicios de la industrialización

¹ En el caso más extendido en América Latina, el argentino, para inicios del 2003 abarca a un universo de 98 empresas (Palomino 2005:35), pero a fines de ese año y en el 2004 se mencionan 170 empresas recuperadas por sus trabajadores que comprenderían unos 8.000- 10.000 trabajadores, según fuentes citadas por Bialakowsky et al (2005:371-2). En el documento "Compromiso de Caracas" (2005) resultante del I Encuentro Latinoamericano de Empresas Recuperadas por los Trabajadores y las Trabajadoras. Evento convocado por movimientos de empresas recuperadas de Argentina, Brasil, Uruguay y Venezuela, Caracas, 29 de octubre de 2005, se afirma "... hemos recuperado para nosotros y para nuestros pueblos, 235 unidades productivas a lo largo de América Latina".

sustitutiva, de los años cincuenta en adelante, hubo experiencias empresariales que pusieron en práctica esquemas de política social que fueron avanzados para su época².

Por otra lado, para encarar el tema de las empresas recuperadas, se hacen evidentes las limitaciones y posibilidades de los marcos institucionales, lo cual es particularmente relevante, por el hecho de venir ocurriendo un proceso de revisión y ajustes institucionales derivados de la entrada en vigencia de una nueva carta constitucional. También vale destacar, y no menos importante el asunto, que la academia no ha atendido este tipo de fenómenos. No ha formado parte de la prioridad de las instituciones fomentadoras de la investigación. Se privilegia el estudio de las experiencias exitosas, y no de las que pasan por dificultades. Señalábamos en la apertura del II Seminario “Situación del Movimiento Cooperativo en Venezuela. Análisis de Experiencias Cooperativas” (2005:8):

Hay una meta importante, pienso que cuando tengamos no una sino diez revistas como Cayapa, que sean buscadas por los interesados, leídas por la sociedad, se conformaría en un indicador sumamente importante y cuando en los ámbitos académicos se produzcan en el año, decenas de libros sobre la economía social y decenas de tesis, decenas de maestrías y doctorados sobre la economía social, estaremos en un buen punto, porque la pura práctica es buena pero no suficiente. La reflexión, el análisis, la conjunción del aporte de la academia y la práctica cooperativista deben producir resultados mutuamente satisfactorios. Por ejemplo recuerdo con mucha preocupación que hace unos 25 años dictaron unos cursos en la facultad impartidos por el profesor Jesús Rivera, recientemente fallecido, el tenía la idea muy novedosa de lo que debería ser la gerencia, años mas tarde volvió y cuando miraba los estantes de la biblioteca deploraba lo que el consideraba que no se había avanzado suficiente en producir materiales para la gestión en la economía social. Yo creo que si las cooperativas se dejan analizar y la universidad hace el esfuerzo y dedica energías a su estudio, ambas instituciones ganarán. Hay mucho mas potencial de aportes entre nosotros, que en la literatura colonizadora que domina el mundo de la organización, de la gestión en nuestra sociedad, entonces, es la construcción que nosotros tenemos que hacer, de cómo debe ser el funcionamiento de las entidades productivas con solidaridad empresarial, con asociatividad, la combinación estado-mercado, pueblo-estado. Creo que el mundo cooperativista tiene la obligación,

² Entre los casos más referidos en el presente documento, se encuentran los de Invepal, antigua Venepal, y el Central Pío Tamayo, antiguo Central El Tocuyo, la primera fundada en 1954 y la segunda en 1949, ambas en sus primeras décadas exteriorizan políticas de desarrollo social para su fuerza de trabajo que fueron innovadoras – “Sobre Eugenio Mendoza “ por Carlos Goedder (2005), en el caso del Central Azucarero El Tocuyo, para el año 1964 desarrolló un plan de viviendas para sus trabajadores, como resultante de los acuerdos contractuales entre los centrales y la Federación de Trabajadores de la Caña de Azúcar –Fetracade-. Iniciativa avanzada en política social en una empresa privada.

conjuntamente con la academia de convivir para hacer esa construcción. En este orden de ideas como dijimos hagamos el encuentro que deben ser el principio de muchos más.³

En cuanto a enfoque, se pretende analizar los fenómenos de las empresas recuperadas como parte de un seguimiento de las Relaciones de Trabajo venezolanas, las que han estado sometidas a diferentes presiones, empezando con la apertura económica en los inicios de los noventa, para luego observar las reacciones de los diferentes componentes o actores que la integran, empresarios, trabajadores y estado. Por tanto el enfoque de análisis está centrado en observar las acciones de estos actores en sus interacciones.

Se dividirá el tratamiento del problema en los siguientes elementos: discutir la noción de empresa recuperada; mirar antecedentes de este fenómeno en la historia del último medio siglo; analizar acciones empresariales y las reacciones de los trabajadores; tener el presente el empoderamiento de los trabajadores en distintas dimensiones, particularmente en el nuevo contexto sociopolítico; finalmente llamar la atención de riesgos y posibilidades de este nuevo ciclo de empresas recuperadas, que se estima se trata de un ciclo que mantendrá su expansión por las razones que se adelantan en este documento.

Noción de empresas recuperadas

Las experiencias laborales en las empresas recuperadas a ser analizadas en el presente documento, refieren a aquellos casos en donde el centro de trabajo llega a paralizarse o que experimenta una situación de crisis de producción o de mercados, expresada en reducción de su capacidad productiva y que los trabajadores actúan a favor de preservar los activos para asumir acciones productivas directamente. Esta precisión es importante, ya que empresas recuperadas, a partir de parálisis o semi-parálisis productiva no es un fenómeno nuevo, como

³ Los estudios de gestión y de las organizaciones, en una gran medida, pecan de lo que Eduardo Ibarra (2003) identifica como “de colonizados”. Algunos juicios son más severos, como el planteado por Manuel Zavala, teórico del cooperativismo y estrechamente vinculado con CECOSOLA “La universidad se basa fundamentalmente en ir creando en la mentalidad de los muchachos criterios individualistas y personalizados en sus mentes, este es el fin de la lógica ‘universidad’. La cuestión de la dominación es fácil de entender, la jerarquización en las instituciones, en la universidad, los bancos, las empresas”. En el II Seminario “Situación del Movimiento Cooperativo en Venezuela. Análisis de Experiencias Cooperativas”, organizado por DR CS-ET UC, DAC UCLA, Cooperativa Lisandro Alvarado, Valencia, Estado Carabobo. 7 de Diciembre 2005.

se analizará más adelante, pero las recuperaciones solían ocurrir sin protagonismo de los trabajadores. Los procesos de recuperación eran superados por la vía de adquisición de la empresa, y con ello el cambio de patrones, otros casos se resolvía por fusiones, y en no pocos casos, la empresa reabría con los mismos propietarios pero cambiando la persona jurídica, y con ello eludiendo compromisos con acreedores, y especialmente con los trabajadores. Los procesos de privatización llevados a cabo a finales del siglo XX en empresas de propiedad estatal como CANTV y SIDOR, fueron esencialmente reestructurativos, y permitieron resolver los problemas crónicos que impedían mejorar las telecomunicaciones en cuanto a calidad de servicio (CANTV) y lograr las metas productivas en cuanto a producción de acero (SIDOR), existen otros referentes exitosos de recuperación de empresas como lo fue el caso CORIMON- Montana, donde un conglomerado de empresas agrupadas en el sector de recubrimientos y resinas, intentó internacionalizarse comprando empresas en dificultades, en el caribe (Sissons Paint Ltd), en Argentina (Colorin) y en Estados Unidos (Standard Brands), estas empresas se engulleron su disponibilidades de efectivo y al final la arrastraron casi hacia la quiebra, la banca acreedora liquidada por el antiguo Banco Provincial y en las manos del ingeniero F. Layrisse un experto gerente, logró reflotar la compañía, desprendiéndose de activos y negocios no productivos y volviendo a lo básico

. Los problemas que dan lugar a la situación que interesa en el análisis, pueden derivar por malos manejos desde la gestión, por dificultades para competir, por problemas laborales complejos, por atraso tecnológico, por problemas financieros y legales. Sin embargo, no se ha privilegiado en el presente documento analizar el modo de gerenciamiento de estas empresas, el foco apunta a la relación que se da entre los actores entorno a los procesos que llevan a la recuperación, y consecuentemente los intentos y esfuerzos de reactivación.

También en el enfoque a aplicar se deja de lado aquellas situaciones en donde sin ocurrir una parálisis o semi parálisis productiva, se plantean controversias por la propiedad de la empresa. Por ejemplo a lo largo del 2005 se exteriorizaron aspiraciones de renacionalización de la Siderúrgica del Orinoco –Sidor-, es decir la recuperación de esta empresa para el sector estatal –que fue privatizada en 1998-. Desde sectores gubernamentales y sindicales se hicieron planteamientos en esta dirección. Todo ello asociado a negociaciones entre el gobierno y la empresa, a propósito de la revisión de los precios de la materia prima provista por la empresa estatal del hierro. Se reitera que esta empresa no experimenta ninguna crisis de producción, ni merma alguna del uso de su capacidad instalada. Igual puede afirmarse de la compañía

telefónica CANTV, cuyo carácter estratégico por el control que tiene de los servicios de comunicación, da lugar a planteamientos desde los medios sindicales de su reestatización⁴.

Otra dimensión del tema es la relación de empresas tomadas y las empresas recuperadas por los trabajadores. Se puede afirmar que una empresa tomada no es necesariamente una empresa recuperada. Por supuesto que una aspiración de una empresa tomada, que ha llegado al nivel de parálisis o semi-parálisis, al menos por parte de los trabajadores tomistas, es llegar a su recuperación, pero ahí entran un conjunto de complejidades que se analizan en el documento. Los propietarios lucharán por recuperar sus instalaciones, toca considerar el grado de atraso que tenga la empresa, para determinar si es recuperable por parte de ellos⁵.

Antecedentes de Empresas cerradas y recuperadas

El fenómeno de las empresas cerradas o semi-cerradas está asociado a las crisis económicas que experimenta una formación social y económica dada. En el caso de la venezolana, se ha visto una extendida situación de empresas que experimentan esta situación en cada una de las crisis económicas ocurridas en la 2da mitad del siglo XX y por supuesto en la situación experimentada en el 2002-2003 del presente siglo, cuando el PIB disminuyó un 9 y 12 por ciento respectivamente. Además de este último momento, se pueden registrar otros tres momentos en tiempos anteriores que dieron lugar a una situación de masivo cierre o semi parálisis empresarial. Con esto se quiere destacar que el fenómeno no es nuevo, pero lo que si es llamativo y se analizará más adelante, cual ha sido la reacción de los actores involucrados.

Esos momentos fueron: en 1959-1960, en el inicio del primer gobierno post dictadura, dirigido por Rómulo Betancourt, quien ante la situación económica heredada de la dictadura militar, se vio precisado a implantar una Ley de medidas económicas de emergencia, que incluyeron incluso hasta la disminución de los sueldos de los empleados públicos. Luego en febrero 1983 con los anuncios de ajustes conocidos como del “viernes negro”, cuando las exportaciones petroleras habían disminuido un 30% con relación a 1981 (Oliveros, 2005); y

⁴ Programa de lucha de plenario nacional del 17 y 18 de febrero, Caracas, UNT
<http://www.aporrea.org/dameverbo.php?docid=73580> consulta del 23-3-2006

⁵ Por ejemplo para la fecha de conclusión de este documento la empresa de confección Sel-Fex en Caracas, tenía tres meses tomada; la empresa textil Gotcha de Maracay llevaba un mes. Hay que recordar que algunos procesos de tomas que devienen luego en empresas recuperadas toman años (Opción Socialista 2005: 5)

finalmente en 1989-90, con el levantamiento civil que se tradujo en vandalismo, saqueos, violencia callejera y represión militar, lo que levantó temores en medios empresariales.

El saldo total de estos momentos, se ha traducido en el cierre de más de 3000 empresas, y la pérdida neta de más de 150.000 puestos de trabajo manufactureros, comparando las cifras históricas del sector manejadas por los organismos oficiales (ver cuadro). En los cuatro casos, incluyendo el actual ciclo, una constante en la reacción gubernamental fue el establecimiento del control de cambios, y decretos de inamovilidad laboral, como mecanismo para contrarrestar la fuga de divisas y los despidos masivos.

Los tres momentos identificados en el pasado siglo, no trajeron consigo un planteamiento de empresas recuperadas como si efectivamente se observa en el caso del 2002-2003. Es por tanto foco de análisis la situación concreta reciente, aunque no todos los casos de empresas recuperadas a ser abordados, su cierre o semi parálisis ocurrió en este lapso, sino que una reacción laboral novedosa se plantea en los últimos años, que trae consigo planteamientos de recuperación de centros productivos que no habían parado como consecuencia de la última crisis, sino en la década del noventa.

Venezuela. Principales indicadores de la Industria Manufacturera, 2004

Indicadores	Total Industria Manufacturera	Estrato de Ocupacion			
		Gran Industria	Mediana Industria Superior	Mediana Industria Inferior	Pequeña Industria
N° de establecimientos	6.301	583	440	1.137	4.141
Personal ocupado	322.987	207.136	32.197	38.595	45.059
Sueldos y salarios 1/	2.618.866.590	1.968.760.973	211.387.374	221.727.564	216.990.679
Valor bruto de la producción 1/	89.239.277.712	77.377.057.764	5.242.759.520	3.655.823.839	2.963.636.589
Valor Agregado 1/	41.153.447.113	36.868.306.464	1.949.285.245	1.266.717.242	1.069.138.162
Costo de la mano de obra 1/	5.613.704.839	4.518.401.216	409.407.145	365.407.122	320.489.356
Valor de las Inversiones 1/	2.824.406.306	2.540.138.131	141.422.356	107.764.569	35.081.250
Ingresos 1/	6.272.370.463	5.390.295.594	389.990.456	360.830.191	131.254.222
Capital fijo 1/	10.129.948.471	8.755.081.752	546.562.965	436.753.941	391.549.813
Valor de las ventas 1/	79.518.174.077	69.061.902.121	4.756.247.867	3.206.215.598	2.493.808.491

Fuente: Instituto Nacional de Estadística
1/: Miles de bolívares. Precios corrientes

Reacción empresas, consecuencias y reacciones de los trabajadores

Las situaciones que dieron lugar al cierre de empresas o su semi parálisis, se agrupan en dos grandes categorías. Una, la de aquellas que presentan dificultades de funcionamiento coyuntural, por problemas en su funcionamiento productivo; en donde la aplicación de un programa de racionalización da respuesta y soluciona las dificultades operativas. Se entiende

que las empresas están en un constante proceso de racionalización para controlar costos de producción y mantener la eficiencia competitiva. La segunda categoría refiere a empresas que experimentan situaciones que trascienden la coyuntura, y su crisis está ligada a la crisis del modelo de acumulación y por tanto sus posibilidades de normalización van más allá de medidas racionalizadoras. Aquí es donde encontramos las respuestas que dan lugar al fomento radical de la tercerización, de la desconcentración, a los cambios de actividad de la empresa, en donde no es infrecuente, que pasen de manufactureras a importadoras distribuidoras. En ambos casos, la intensificación del trabajo es parte de las respuestas, así como cambios en la organización del trabajo y los enfoques de gestión del personal (Lucena, 1996; Iranzo 1992).

Para los trabajadores esta situación, en una y otra categoría plantea, además de la intensificación del ritmo y el incremento de la carga de trabajo ya indicada, la pérdida de empleos. En el ámbito de las Relaciones de Trabajo, se plantea la congelación de reivindicaciones, en algunos casos la pérdida neta, pero también la parálisis de nuevas reivindicaciones y un estado de incertidumbre que permite a la empresa fortalecer su control y disciplinamiento laboral, es decir aumenta el poder patronal.

A los cierres de empresa del pasado siglo, las reacciones de los trabajadores se caracterizaron por el desasosiego y la incertidumbre, lo que llevaba a una lucha por defender sus prestaciones sociales y salarios pendiente, que representaba los pasivos laborales para la empresa. Este objetivo es una consecuencia de cómo percibían los trabajadores las instalaciones productivas, es decir las percibían como propiedades del patrono y por tanto ajenas a ellos. La lucha por proteger esas instalaciones a lo sumo era para procurarse el cobro de lo pendiente. Se trataba de minimizar los desmantelamientos o vaciamientos de las instalaciones. Mucho más imperativo cuando en estas circunstancias de cierre hay toda una rebatiña por parte de los acreedores.

La lucha de los trabajadores al traducirse en la toma de las instalaciones de la empresa, generalmente el lugar en donde laboraban los tomistas, el grupo grueso correspondía a los espacios de la manufactura, es decir se tomaba el establecimiento, en algunos casos concretamente la entrada del mismo. El objetivo era no permitir ni salida ni entrada de productos, materiales y personas. Estas tomas eran riesgosas, ya que enfrentaban no sólo el poder patronal, sino todo el estado de derecho que no le daba espacio a este tipo de medidas, que se asumían, por parte de los patronos, como medidas violentas; apelándose a las

autoridades, quienes respondían ante lo que entendían como la necesidad de imponer la ley y el orden.

La acción de la toma evidenciaba un alto nivel de conciencia y de audacia, por que suponía un camino lleno de riesgos. Las características de estas acciones tomistas implicaban agotadoras jornadas de resistencia, emprendidas por los trabajadores de menor calificación, mayormente hombres con alto grado de confianza en su organización sindical. El impacto de la toma era mayor recién iniciada, por la cobertura de los medios de comunicación, pero a medida que pasaban los días, semanas o meses en algunos casos, sobrevenía el aislamiento. Los dirigentes tenían que hacer enormes esfuerzos para mantener la moral de quienes estaban en estas acciones, el agotamiento poco a poco va minando las expectativas. La toma igualmente implicaba entrar en un laberinto de asuntos jurídicos y económicos con los cuales los trabajadores no estaban familiarizados. La lucha se traducía en aguantar, al tiempo que se diligenciaban trámites en órganos administrativos, judiciales y políticos. También era parte del esquema de lucha sensibilizar a la opinión pública de la justeza de estas acciones, amen de que era necesario apelar a la búsqueda de colaboraciones financieras para sostener esta acción.

El contexto institucional ha favorecido en los casos de cierres de empresas a los acreedores financieros, quienes por su experticia y poder, imponen condiciones que minimizan sus riesgos, de aquí que los más importantes préstamos están respaldados por hipotecas⁶. Por tanto al sobrevenir la hecatombe, estos acreedores están blindados con los respaldos que generalmente están por encima del valor de lo prestado.

En la legislación laboral venezolana se ha planteado la protección y los privilegios de los créditos de los trabajadores, traduciéndose en los casos de quiebra, en garantizar antes que cualquier otro acreedor al menos seis meses por salarios vencidos y tres meses de pago por prestaciones. Pero el problema está en que los casos de quiebra son excepcionales, y con antelación los empresarios en situaciones difíciles se insolventan y al sobrevenir la declaración de quiebra, ya importantes activos han sido traspasados⁷.

En este contexto de dificultades diversas, no era sorprendente que los trabajadores se agotarán y si acaso habían vislumbrado la opción de preservar la fuente de trabajo, a la larga

⁶ En muchas ocasiones errores de los peritos, pasivos ocultos y métodos erróneos de valoración de empresas producen graves pérdidas a las entidades financieras y a los ahorristas en general.

⁷ En entrevista a Oscar Hernández Álvarez, abogado y profesor de Derecho del Trabajo, indicaba que los casos de declaración de quiebras son excepcionales. Entrevista 27 de enero de 2006.

cedían a la opción de la liquidación y venta de los activos remanentes para obtener algo de lo pendiente por cobrar, evaporándose la posibilidad de mantener una fuente de trabajo.

En los casos de quiebra, como hemos indicado, no frecuentes, la figura del Liquidador es un asunto clave. Este tiene la facultad de determinar en primer lugar los honorarios de su función, pero aún más importante en sus manos está tener en su estrategia una función de liquidación de todo un patrimonio que costó largos años en construirlo, o en intentar preservarlo como entidad productiva, buscando vías para el reflatamiento empresarial con protagonismo de los trabajadores. “El mismo término ‘liquidador’ con su tinte sombrío, indica que la reglamentación vigente sobre esta materia, privilegia la opción de la destrucción antes que la de la continuidad creadora” (Méndez 2005:126).

Empoderamiento

El subtítulo anterior se caracterizó por analizar las reacciones de los trabajadores en un contexto, donde se privilegiaba luchar por lo que para la empresa eran los pasivos laborales. En esta nueva etapa se revierte el objetivo, ya que los activos empresariales son parte estratégica de la acción de los trabajadores. Puede señalarse que se busca asegurar tanto los activos como los pasivos, al menos los que corresponden a los trabajadores. Se intenta ofrecer explicaciones que aclaren este cambio de orientación a partir de dos categorías, una el empoderamiento de los trabajadores, y otro el nuevo contexto sociopolítico e institucional reinante en el país ante la ola de cierres de la crisis del 2002 y 2003, así como esta reacción laboral ha incidido en casos de cierres que procedían de la crisis del inicio de la apertura en los primeros años de la década del noventa.

Con el **empoderamiento** de los trabajadores se sugieren dos análisis. Uno el que se llamaría empoderamiento desde arriba –**EDA**–, promovido desde la empresa, como parte de nuevos enfoques y paradigmas organizacionales, que reconocen el agotamiento de la organización productiva taylorista y por tanto admiten que los trabajadores no sólo ejecutan lo pensado por otros, sino que actúan y piensan, y que en la medida que ello es aprovechado por la empresa, los trabajadores aportan su talento y creatividad a un mejor desempeño laboral. La irrupción exitosa de la organización del trabajo de los japoneses dio lugar en los ochenta a un impacto de reflexión en las empresas occidentales, que les llevó a la búsqueda de nuevos enfoque de participación del personal. Pero este empoderamiento desde arriba no ha llegado

al universo de los trabajadores, sino que se ha quedado en algunos segmentos, los que están en los niveles altos y medios, a su vez los que están mejor formados y con mayor calificación. Esto lo ha calificado Andreu Lope (1996) como polarización, ya que las nuevas estrategias de empoderamiento han favorecido a los que ya estaban en mejor situación en las estructuras organizacionales, y han significado poco para los de menor calificación. Al final el empoderamiento por esta vía no se extendió a los sectores mayoritarios de la fuerza de trabajo, pero el discurso estuvo en sus ambientes laborales, lo cual no deja de ser un estímulo. El empoderamiento desde arriba también implica la creación de competencias y el desarrollo de talentos en los trabajadores para que asuman los retos derivados de una mayor autonomía y apropiarse de conjuntos de tareas más complejas, este desempeño autónomo requiere apoyo del poderdante y retroalimentación continua para asegurarse el éxito en el desempeño.

El otro análisis del **empoderamiento**, es el que viene **desde la base –EDB-**. Ya se ha destacado que los planteamientos reivindicativos de los trabajadores eran anestesiados cuando la empresa respondía que cumplir con esas demandas le obligaría a cerrar. Esta amenaza era suficiente para que los arreglos ignoraran las demandas iniciales de los trabajadores. Las reservas que los trabajadores tenían con los mecanismos institucionales de la administración del trabajo y de la justicia laboral, los llevaba a una posición cautelosa ante tal tipo de reacción empresarial. El fenómeno del empoderamiento desde abajo, se manifiesta que ante tal postura empresarial, los trabajadores plantean que si la gerencia no puede responder por las exigencias al tiempo que manejar el negocio, los trabajadores estarían dispuestos a asumirlo.

Nuevo Contexto Institucional

Con la entrada en vigencia de la nueva constitución bolivariana – año 2000- se inicia el fomento de propuestas de una mayor acción en la participación de los trabajadores en la gestión de empresas – ver Art. 62, 70, 118 y 184 de la CRBV-. Así también se aprueban medidas que van a incidir en la estructura sindical⁸.

La Asamblea Nacional Constituyente de 1999, aprobó medidas de emergencia que incidieron en toda la estructura sindical, afectando igualmente la representación de los

⁸ Realmente se trata del artículo 293, en su ordinal 6, que coloca las elecciones sindicales en manos de un órgano ajeno al propio movimiento, violando disposiciones contenidas en el Convenio 87 de la Organización Internacional del Trabajo. Las denuncias interpuestas por el movimiento sindical han repercutido en esta organización, quién ha planteado la modificación de esta norma.

trabajadores en la gestión. Una de ellas fue el Decreto publicado 2 de marzo de 2000 –Gaceta Oficial No. 36.904–, que hizo cesar a los directores laborales, y estableció su elección directa y secreta por mayoría calificada, con lo cual derogó las disposiciones de la Ley Orgánica del Trabajo –LOT– sobre esta materia, que establece el nombramiento de uno de los Directores Laborales por la Central o Confederación más representativa (Artículo 612 LOT⁹). Se dio lugar a la llamada relegitimación de todos los poderes y organizaciones sindicales, efectuándose ahora elecciones no sólo para un representante sino para los dos.

En el marco del contenido constitucional, se fomenta desde el discurso político que emana de la Presidencia de la República, el reclamo de ir al manejo de las empresas. Esto es particularmente más visible luego del golpe de estado en abril de 2002 y en el paro nacional de diciembre 2002 y enero 2003, en donde se advierte el papel jugado por buena parte del sector empresarial en promover y consentir acciones contra el gobierno. En el imaginario laboral toma cuerpo el planteamiento de la apropiación y administración de la fuente de trabajo productiva como un bien social. Esto es tomado por el movimiento sindical oficialista como justificador de avances y reclamos en el manejo de las empresas¹⁰, no sólo las públicas sino también las de propiedad privada. El movimiento sindical identificado con el gobierno –Unión Nacional de Trabajadores, UNT– no pierde tiempo en promover mecanismos más audaces de participación y elabora una propuesta de ley “Proyecto de ley de participación de los trabajadores y trabajadoras en la gestión de empresas públicas y privadas” presentada al Parlamento y al Presidente en mayo de 2005. Sin embargo transcurrido casi un año, poco avance ha tenido este proyecto. Algunas experiencias de recuperación o de avances en los esquemas de relación trabajadores-dirección empresarial, que han tomado la vía de la cogestión u otras modalidades de participación en la gestión, resienten la ausencia de un marco definido sobre el tema. Se notan avances y retrocesos¹¹.

⁹ Artículo 610. En los directorios, juntas directivas o administradoras o consejos de administración de los institutos autónomos y organismos de desarrollo económico o social del sector público, y de las empresas en que el Estado u otra persona de Derecho Público sea titular de más del cincuenta por ciento (50%) del capital, existirán por lo menos dos (2) Directores Laborales conforme a lo dispuesto en este Título.

¹⁰ Ver 10 PUNTOS DEL MAPA ESTRATEGICO DE LA NUEVA ETAPA DE LA REVOLUCION BOLIVARIANA; Objetivo 7 “Acelerar la construcción del nuevo modelo productivo, rumbo a la creación del nuevo sistema económico-

¹¹ Cadafe, por ejemplo, tuvo una inicial etapa de avance y luego desde la Gerencia se le imprimió un frenazo al proceso. En el Central Azucarero Pio Tamayo – El Tocuyo–, esquema participativo en una etapa y restricción en una siguiente.

El gobierno a su vez, avanza y elabora planteamiento que denomina “Acuerdo marco de corresponsabilidad para la transformación industrial”, el cual es promovido entre empresarios de mediana y pequeña dimensión, que se encuentran en situación de producción difícil. El gobierno les ofrece opciones financieras, técnicas, económicas y legislativas, para participar en esquema, en donde las empresas deben abrir espacios para la participación de los trabajadores en el capital y en la gestión. El gremio representativo de estos empresarios no discrepa de la propuesta¹². Sin embargo los empresarios de tamaño grande organizados en Fedecamaras muestran sus reservas ante estos planteamientos.

El nuevo contexto sociopolítico y económico, permite destacar varios elementos coadyuvantes de iniciativas conducentes a la recuperación de empresas, con diversos grados de participación de los trabajadores.

- Un elemento determinante, es la bonanza económica de este inicio de siglo, que coloca en manos del gobierno enormes recursos financieros. Lo que permite colocar importantes asignaciones financieras al servicio de empresarios y trabajadores, en programas de recuperación de empresas.
- Un segundo elemento favorecedor del proceso que analizamos en este nuevo contexto, es el poder absoluto de las fuerzas políticas en el ejercicio de los poderes públicos. Es por ello que la declaratoria de utilidad pública de varios centros productivos, han sido procesos notablemente expeditos en las instancias parlamentarias, ejecutivas y hasta judiciales¹³. Esta condición vale también para el fomento de programas dirigidos a atender estas experiencias.

¹² “Fedeindustria: 98 unidades industriales están en proceso de cogestión empresarial” declara Miguel Pérez Abad, Presidente de Fedeindustria “acuerdo marco firmado con el gobierno nacional, para la obtención de créditos.. incorporación de la cogestión, la autogestión, cooperativas e producción.. compromiso social de parte de los empresarios nacionales... incorporación de cláusulas sociales.. responsabilidad social empresarial sobre aportes a los programas de capacitación, formación.. aportes a las comunidades donde están enclavadas las industrial que estarán sujetas al crédito”. Sectores incluidos en este programa: textil, confección, agroindustria, plástico, metalúrgico, metalmecánica.. El Carabobeño, 10-6-05, pag.A-8 . Este acuerdo apunta hacia empresas medianas y pequeñas con dificultades financieras y productivas, en ese sentido cabe citar como un antecedente en la etapa anterior al presente régimen, el caso de Torvenca, pero no impulsado por el gobierno sino por el propio movimiento sindical. El caso convirtió deudas de la empresa con la banca gubernamental en reinyección de capital favoreciendo la participación de los trabajadores en el capital y en la gestión (Torvenca, 1988). Este caso generó expectativas durante un cierto tiempo, pero al cabo de varios años la experiencia fracasó. Hay que destacar que era un caso aislado, no le acompañó una política estatal favorecedora, y por otro lado la fracción del movimiento sindical comprometido con este enfoque no tenía un peso significativo en la central sindical que apadrinó la experiencia.

¹³ Uno de los pocos casos en donde fue revertido el decreto de expropiación. a su nulidad fue en el caso Promabasa – Procesadora de maíz de Barinas S.A.- del Grupo Polar en Barinas. Solicitud de nulidad

- Un tercer elemento es la debilidad de los gremios empresariales. Lo que es una característica agudizada con la crisis política 2002-3, al tomar los gremios un notable protagonismo, y dado los resultados de estas acciones, resulta que quién ha ganado, obviamente arremete contra estos gremios buscando su sometimiento y neutralidad.

Empresas recuperadas o en crisis: opciones organizacionales.

En estas empresas se presenta un espacio que posibilita por razones de emergencia la implantación de diversos mecanismos organizacionales, tales como la autogestión y la cogestión de la empresa. Igualmente es un espacio de conjunción de intereses entre el sindicalismo y el cooperativismo, ya que la cooperativización es una opción salvadora para una empresa en situación de cierre o parálisis productiva¹⁴. Es una útil herramienta para la continuidad de la fuente laboral por parte de los trabajadores en el caso de una empresa fallida (Chartzman 2003:394). Normalmente los trabajadores que se mantienen en pie de lucha vienen del sindicalismo; se caracterizan por una férrea voluntad de conservar el empleo y de emprender un largo camino de esfuerzos; su conocimiento del proceso productivo, ya que suelen ser los obreros manuales los que emprenden este camino; la inexistencia de un afán de lucro, más allá de la propia supervivencia y de la obtención de ganancias para reponer equipos; el frecuente legado tecnológico dejado por las empresas cerradas y, por último, la solidaridad del movimiento obrero y cooperativo, sin la cual no habrían podido ponerse en marcha.

Un resultado ineludible de estos casos, es que las condiciones de trabajo se vienen a menos, al compararlas con los momentos de normalidad de esa empresa, pero por supuesto en la medida que fue entrando en problemas, el incumplimiento de los compromisos laborales se

introducida ante el TSJ por Polar, fue admitido y se ordeno dejar sin efecto el decreto de expropiación. (aporrea 8-3-06)

¹⁴ El planteamiento que aquí se formula no tiene nada que ver con aquellas iniciativas empresariales de cooperativizar sus actividades con el objeto de eludir responsabilidades de tutela laboral, así como facilitar el acceso a las políticas públicas de financiamiento y de contratación. Este asunto es sumamente importante, pero su análisis no está en el centro de este documento. En la ponencia que elaboramos “Las transformaciones de la empresa: las relaciones de trabajo y la convivencia con el cooperativismo”, se aborda este tema, ponencia para el VII Congreso Europeo de la Sociedad de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Bologna, 20-23 de Septiembre de 2005. Ver <http://www.labourlawbologna.com/index.asp> el documento completo en la sección de “Abstracts”. También se recomienda la lectura de Lucena, H, Hernández ,A y Herrera, J. (2005: 51-78).

fue generalizando¹⁵. Por tanto en el nuevo escenario, ocurre como señala Carlos Hermoso (2005) “los trabajadores se sobre explotan, para sacar la empresa a flote”. La defensa de la continuidad de la fuente de trabajo prima sobre el cumplimiento de los compromisos contractuales colectivos¹⁶.

Sin que sea una opción premeditada y buscada por los trabajadores, ocurre en muchos casos, que de pronto a los trabajadores no les queda otra alternativa con relación a la recuperación de sus pasivos, sino tener que capitalizarlos, y por tanto de asalariados precarios que, en algunos casos, se mantienen sobreviviendo de la solidaridad en el mismo momento que la empresa deja de cumplirles, devienen también en propietarios. Por ello se observan cooperativizaciones y accionariados forzosos, que en los casos venezolanos que hemos conocido en los últimos años ocurre con el estímulo estatal; porque en los reinicios o reemprendimientos productivos, hace falta además de la fuerza de trabajo y su voluntad de trabajo, un dinero fresco que satisfaga los gastos operativos, las nóminas, la compra de materia prima. De este tipo de experiencias registramos el caso del Central Azucarero Pío Tamayo, antiguo Central El Tocuyo. El paso de la condición de asalariado a la de propietario, tiene implicaciones diversas y complejas. Se señala que el accionariado obrero tiene sus raíces en el propósito del capital de abrir un pequeño espacio para convertir en accionistas a trabajadores, y por esa vía comprometerlos con la gestión, lo que en otras palabras implica obnubilar sus intereses de clase. Pero en estos casos no estamos en una situación inducida por el capital, sino en una opción de sobrevivencia, o lo pierdes todo, o recuperas algo por la vía de la capitalización. A los trabajadores del antiguo Central El Tocuyo se les planteó, que la opción era convertir parte de sus prestaciones sociales en acciones, y accedieron a ello, y por tanto el capital de la nueva empresa, Central Azucarero Pío Tamayo cuenta a partir de entonces con un 25.5% de los trabajadores, igual porcentaje para los cañicultores, que además son los aportantes de la materia prima, y el resto 49% del Estado, distribuido entre entes nacionales –

¹⁵ La LOT permite a partir de planteamientos e informes de la consideración de los interlocutores y de la Administración del Trabajo, dar lugar a la congelación de beneficios de manera transitoria, pero esto va acompañado del mantenimiento de la fuerza de trabajo.

¹⁶ Charzman (2003;395) se pregunta si no estará naciendo una nueva dimensión del derecho laboral, que él llama “*el derecho laboral asociativo, que debería ser replanteado en sus competencias y en su legislación .. abordar este nuevo nervio motor que aflora en épocas de complejidad institucional; pero en concordancia con la cabal realización de los derechos humanos sin discriminación alguna... indispensable en los procesos de democratización y desarrollo sostenible*”

Ministerio de la Alimentación, originalmente era el Ministerio de Agricultura y Tierras - y un ente financiero del gobierno del Estado Lara –Fondael- (Azucarera Pío Tamayo, C.A .2005:8).

Con la composición accionaria en el Central Azucarero Pío Tamayo, la mayoría de las acciones corresponden a los trabajadores y los cañicultores, es decir el 51%, en tanto el Estado conserva el 49%. Esto determina dos directivos por las acciones estatales, uno por las acciones de los trabajadores y uno por las de los cañicultores. Inicialmente el presidente, que sería el quinto directivo era escogido por los accionistas mayoritarios – 51%-, pero en el último año - 2005- luego de crisis severa de relaciones entre el sindicato y el Presidente de entonces, este salió y fue sustituido por un Presidente colocado en funciones por las acciones del Estado¹⁷. Estamos en un caso en donde trabajadores en tanto accionistas, están a merced de los representantes de las acciones del Estado, aún sin ser este mayoritario.

En Venezuela, el Estado ha promovido un discurso favorable a que los trabajadores tomen protagonismo en aquellos casos de empresas cerradas, o que por problemas de funcionamiento se coloquen en situación de morosidad con los trabajadores y con las instituciones del Estado. El protagonismo en cuestión no sólo toma la vía del cooperativismo, sino que además se mencionan otras opciones, como la cogestión y la autogestión de los trabajadores¹⁸. En donde el sindicalismo está efectivamente implantado y además exterioriza estas aspiraciones, estos pronunciamientos han producido temor entre los empresarios, ya que efectivamente a las clásicas amenazas de cierre por parte de los empresarios, en muchos casos sólo para no cumplir con compromisos contractuales, los trabajadores han respondido con la toma de las instalaciones¹⁹. En la reactivación de empresas recuperadas, también se observan experiencias de creación de figuras jurídicas convencionales, como las empresas de propiedad

¹⁷ El Impulso, Barquisimeto, 23 mayo 2005, Pagina A11. Luego de la presión sindical que determinó la salida del Presidente de la empresa, llegó como nuevo Presidente de la empresa, nombrado por el Gobierno, un militar de la aviación e ingeniero. La situación laboral es tensa, hay despidos sistemáticos, no obstante los decretos de inamovilidad laboral. De hecho el Representante de las acciones de los trabajadores, Raúl Yépez, fue despedido por discrepar con el Presidente de la compañía. no obstante tener 17 años trabajando en la empresa entre Central El Tocuyo y el Pío Tamayo, era el jefe de contabilidad, y se le argumentó que no era profesional, no obstante que su superior, el Gerente de Administración tampoco lo es. Entrevista 3-2-02.

¹⁸ El discurso presidencial y exhortos de la Asamblea Nacional así lo evidencian. El Nacional, 20-5-03, B2.

¹⁹ Entre ellas se mencionan varios casos de empresas textiles del Estado Aragua: Texdala, Flexilon, Textiles Fénix. Directivos de la Cámara de Industriales del Estado Aragua expresan sus temores. En Nacional, 20-5-05, B2

privada, pública y mixta, sin pretensiones de introducir elementos no convencionales en la propiedad y en la gestión²⁰.

Deformaciones, Riesgos y Posibilidades

Con este subtítulo se empieza por admitir que este ciclo de empresas recuperadas de los últimos años tiene alientos consistentes, pero que están en buena medida en manos gubernamentales, lo que plantea deformaciones, riesgos y posibilidades. Ciertamente la reivindicación del movimiento de los trabajadores de recuperar aquellos espacios productivos, para la continuidad de la fuente de trabajo, y no sólo para la recuperación de los pasivos laborales, marca una diferencia de fondo con iniciativas aisladas de períodos anteriores. Digno de mencionar es que el colectivo de empresas recuperadas asoman desde ya unas primeras manifestaciones para mostrar un perfil propio, ya que reconocen enfrentar serias dificultades para reactivar y gestionar los centros productivos, como se interpreta de la constitución del Comité Promotor por un Frente de Trabajadores de fábricas en cogestión y tomadas por sus trabajadores, en el mes de marzo del presente año²¹.

Las deformaciones y riesgos que se considera importante subrayar son:

- Hay un énfasis en la toma del establecimiento como objetivo táctico, y no de la empresa. En el entendido que el establecimiento es el espacio en donde se centraliza la actividad de transformación, y no siempre es donde se ubica la cabeza del negocio, y por otro lado es el espacio en donde se privilegia la actividad sindical, es donde está el grueso de los afiliados. En tanto la empresa, que incluye el establecimiento, agrega otras dependencias y actividades empresariales ejecutadas en ámbitos más dispersos. Y si nos ubicáramos en las modernas concepciones organizacionales, la empresa es trascendida por el concepto de la red, que refiere al conjunto de relaciones que tiene un centro productivo con proveedores, infraestructura, distribuidores y clientes, basados en compromisos de largo plazo y valores compartidos (Pérez, 2003). Claro que es más viable tomar el establecimiento solamente. Pero la generación de riqueza

²⁰ Así se observa en AGROINDUSTRIA AZUCARERA TACARIGUA C.A., Esta empresa se crea para la reactivación de El Central Tacarigua, empresa fundado en 1914, cerrada en 1994 luego de experiencia en manos de empresarios panameños, quienes se fueron del país, y el central quedó en manos del Banco Capital, que luego quebró y esta empresa pasó a Fogade. Finalmente fue reabierto e inicia actividades en el 2003, aunque para la presente fecha (13-2-06) aún no está produciendo.

²¹ <http://www.aporrea.org/dameverbo.php?docid=74699>, consulta del 31-3-06

no siempre se ubica fundamentalmente en donde ocurre el proceso transformador, sino en donde ocurre la liquidación de esos bienes y servicios llevados al consumidor o mercado. Yendo un poco más lejos, en algunos productos o servicios, el gran generador de riqueza se ha transferido de la actividad transformadora de materias primas, a la que lleva un componente importante de conocimiento y organización, como es la distribución, el logotipo, la marca²². Los procesos de toma, y de recuperación de empresas, tienden más bien a ser recuperación de establecimientos. Hay que plantearse que es lo que se está recuperando y que se deja de recuperar.

- Las políticas públicas del tipo “Acuerdo Marco”, ya analizado, preservan las contradicciones entre propietarios y trabajadores, ya que con dineros públicos, es decir de los ciudadanos, se rescatan centros de trabajo, en algunos casos pobremente gestionados, y se mantienen prácticas gerenciales despóticas y verticalizadas²³. Es una política con dosis de asistencialismo al empresariado y a los trabajadores. La misma no descansa en un accionar del movimiento de los trabajadores, ni siquiera de la acción de las partes en el marco de las Relaciones de Trabajo. Sería deseable que sea del propio desenvolvimiento de estas relaciones, de donde emane un plan de recuperación, que tome en cuenta lineamientos y prioridades de las políticas públicas.
- La preeminencia del Estado en los procesos de solución de los problemas que acompañan la recuperación de empresas, se ha traducido en algunos casos de una intervención tecnocrática que ha limitado la autonomía de los trabajadores. En el caso de Invepal, al momento de producirse la elaboración de los estatutos fundantes de la empresa, se establecieron criterios que restringen la participación de los trabajadores, y

²² Por ejemplo la toma de Venepal, que para ese momento ya la empresa estaba casi paralizada, y venía perdiendo su cadena de comercialización, es decir sus dilatados vínculos con distribuidores en el país y en exterior. Con la toma y parálisis total, la competencia en este sector –papelero- que opera como un oligopolio, se adueña de esta cadena de comercialización y trajo para sí las lealtades que antes tuvo la empresa Venepal. La evidencia oligopólica se desprende de reporte de Donald Nelson en “Pulp & Paper” indicaba que en Venezuela existían 13 máquinas papeleras y 5 molinos de pulpa., citado por Hermes Carmona: 2006.

²³ Este tipo de problemática llevo al sindicalismo de UNT a promover el establecimiento de la llamada “Solvencia Laboral” En Gaceta Oficial No. 38.371 de fecha jueves 2 de febrero de 2006, aparece publicado el Decreto No. 4.248 mediante el cual se regula el otorgamiento, vigencia, control y revocatoria de la solvencia laboral de los patronos, incluidas las asociaciones cooperativas que contraten los servicios de no asociados, con la finalidad de garantizar los derechos humanos laborales de los trabajadores y trabajadoras.

en menos de un año de funcionamiento afloran deficiencias que ponen en peligro una experiencia que fue asumida como emblema por los sectores oficialistas²⁴.

- Derivada del planteamiento anterior, se observan manifestaciones de militarización en los cuadros gerenciales en empresas recuperadas. No se quiere decir que la incorporación de militares a la gestión de entes públicos sea un problema per se. Lo que se quiere destacar, es que en los casos de empresas recuperadas, los trabajadores vienen de procesos conflictivos traumáticos, en donde incluso se llega a deponer temporalmente banderas reivindicativas fundamentales, para así facilitar la recuperación de la empresa. Es una contribución de los trabajadores, para acompañar la recuperación del centro productivo. Pero el acceso a altos cargos gerenciales de militares ajenos a esta problemática, incorpora rigideces que ponen en peligro el proceso de recuperación y la participación de los trabajadores. Hay que recordar que la dinámica de las Relaciones del Trabajo, se caracteriza por la negociación y la discusión, por la convivencia en discrepancia, como fases normales para alcanzar acuerdos, en donde se hacen concesiones de las partes involucradas en la discusión.
- Un riesgo que no se puede dejar de mencionar es el intento de recuperación de una empresa que económica y técnicamente es inviable, es decir irrecuperable. En el ámbito de empresas paradas o semi paralizadas no es extraño que sean estas las mismas o parte de ellas, de las razones que llevaron a los propietarios a ser testigos del decaimiento de la actividad productiva, y que a la larga, se tradujo en el estado de postración empresarial, que es lo que toman los trabajadores; pero que la posibilidad de recuperación no es del todo viable. Entre los trabajadores tomistas, predomina una euforia cuando se abren posibilidades de conseguir el apoyo que permita el reinicio de la producción, que no se sopesan detenidamente las viabilidades operacionales, tecnológicas y de mercado, de la empresa recuperada²⁵.

²⁴ Apenas habían transcurrido ocho meses del inicio de actividades de Invepal y de la cooperativa que aglutina a los trabajadores –Covinpa- cuando se detectan irregularidades que traen consigo la elección de una nueva junta directiva. En asamblea de trabajadores del 5 de noviembre de 2005, se nombra una nueva junta y se proponen nuevos nombres para la representación de la cooperativa en el directorio, pero el gobierno plantea que los trabajadores no tienen esas facultades. – ver Reporte Diario de la Economía y Diario El Mensajero, del día 10 Marzo de 2006-, y entrevistas realizadas a los trabajadores, 11-03-06. Otro titular señala “Lagartera busca destitución de Presidente de Invepal a través de la Asamblea Nacional”, se refiere al nuevo Presidente de Covina, Ramón Lagartera. “Noti tarde”, 9.3.06, en la portada, primera pagina y en la pagina 2.

²⁵ En el caso de Venepal, hay destacar que al ser adquirida la empresa Vencemos –fabricante de cementos- por la transnacional mexicana Cemex, resulta que con esta compra esta última se hizo del principal paquete

- Los recursos que el Estado aporta para la recuperación de empresas están animados del loable interés en preservar una fuente de empleo y activar unas instalaciones productivas. Pero estas acciones juegan con dos criterios económicos que importan para la economía en un sentido más general, como son en primer lugar el mensaje a la propiedad privada y el manejo de los dineros públicos. La expectativa de una toma de empresa, en un contexto favorecido por las medidas gubernamentales, plantea también el estímulo para que se afecten las inversiones privadas, y en cuanto a lo segundo indicado, el manejo de los dineros públicos, es el manejo del dinero de los ciudadanos, y ante las recientes experiencias de empresas recuperadas, su manejo errático va a llevar al desencanto de los ciudadanos. El inyectar dinero a estas recuperaciones, genera deudas, y si las experiencias fracasan al final la deuda la pagan entonces todos los ciudadanos²⁶.
- Derivado de lo anterior una empresa recuperada se presta para la puesta en práctica de situaciones de autoexplotación de los trabajadores. Si bien el colectivo laboral se fortalece, o se empodera como ya se ha explicado, al constatar su capacidad de accionar potencialidades de emprendimiento y de logros que estaban adormecidas, pero por otro lado el compromiso de ser corresponsable del devenir de la empresa recuperada les lleva a situaciones de auto explotación. Esto se manifiesta trabajando sin cobrar salarios, o reduciéndolos, jornadas prolongadas, dejando de lado los beneficios contractuales que previamente tuvieron. Este hecho se hace más expedito, ya que frecuentemente ante las situaciones planteadas para la recuperación, el órgano de defensa histórico de los trabajadores como es el sindicato, es sacrificado, es decir puesto de lado.
- En el terreno de las posibilidades las empresas recuperadas tienen un fuerte componente de simbolismo, ya que representan experiencias de nuevos roles de los trabajadores, quienes pasan a asumir problemas de la gestión, y por otro lado, en aquellos casos en donde los empresarios, quedan gestionando, ya no es el mismo tipo de gestión que les llevó al fracaso, porque ahora se plantea una mayor vigilancia, de quienes también aportaron para hacer posible la recuperación. La reserva está en que

accionario de Venepal, lo que llevó a los empresarios mexicanos a evaluar la posibilidad de repontenciar a Venepal, pero análisis realizados con expertos del área papelera los llevó a desistir de la idea.

²⁶ En Argentina, como se ha indicado es el país con mayor impacto en el tema de empresas recuperadas, se ha empezado a cuestionar, con estos argumentos, ver Bullrich (2005).

con el asistencialismo, la dotación de capital y apoyo financiero del Estado, el compromiso de los nuevos gestores en cuanto a la rendición de cuentas corre el riesgo de diluirse y se reproducen nuevos fracasos de gestión, pero ahora con menores posibilidades de recuperación que la primera vez.

¿Qué ha pasado con las experiencias venezolanas en materia de creación de empleo? ¿Cuál ha sido la experiencia en relación a las empresas recuperadas?

EL CASO INVEPAL

Para responder parcialmente a estas interrogantes se examinará en detalle a la empresa papelería expropiada por el Estado Venezolano a comienzos del año 2005.

La compañía anónima Venezolana de Pulpa y Papel, Venepal, se estableció en una antigua hacienda de más de 5600 hectáreas, en el Municipio Juan José Mora del Estado Carabobo, en el año 1954. Contiguas a los terrenos de la empresa petroquímica estatal y a orillas del mar Caribe. La compañía llegó a operar cinco máquinas papeleras y empleaba a 550 trabajadores en forma directa²⁷, incluyendo a los trabajadores del molino, máquinas convertidoras de resmas y resmillas, una planta de cajas de cartón corrugado, una planta de papeles recubiertos, una planta de productos escolares, una planta de sacos multipliegos, una planta de pulpa y servicios tales como electricidad, vapor, agua y tratamiento de desechos.²⁸

Algunos antecedentes históricos

Las papeleras venezolanas nacieron por la necesidad de producir papeles de envolver y bolsas de papel para empacar los productos y vender al detal los comestibles en las pulperías y bodegas venezolanas, en Caracas funcionaron por breve tiempo la fábrica de papel de Vial en las adjuntas y la de Zuloaga en Encanto, eso es lo que impulsa al General Juan Vicente Gómez en 1913, a fundar la fábrica (¿Endógena?) de Papel de Maracay, presidida inicialmente por el expresidente de Venezuela, José Gil Fortoul, para producir papel de estraza a base de guinea,

²⁷ Alexis Rodríguez afirma que en su mejor época, Venepal empleaba a más de 2500 trabajadores, contando con plantas como Envases Varios (Barquisimeto), C.A. Papeles Recubiertos (Maracay), Convepal, Papelería Guaicaipuro, Papelería Venepa (Valencia), Recupal, Transpal, además del complejo Morón.

²⁸ Fuentes: Alenka Lima: *Invepal, ¿modelo de Gestión Laboral?* Dinero 21 de enero 2006. Alexis Rodríguez: Ex Gerente Comercial de Venepal, Ing. María Mago. Ex trabajadora de Venepal

gamelote, enea y malva silvestre y otras plantas acuáticas que se encontraban con facilidad en las orillas del Lago de Valencia²⁹

Durante la última década del siglo XX, la industria papelera venezolana no fue ajena a las políticas de apertura y flexibilización laboral, el mercado venezolano de los papeles blancos (imprimir y escribir) y marrones (embalaje, protección, empaques) era compartido en la práctica con otro grupo papelero en partes iguales, ya que poseían las mismas capacidades, Venepal producía adicionalmente cartón y liner en la máquina 4. Ambos grupos papeleros habían nacido a la sombra de la industria cementera, el Grupo Delfino de origen Gomecista, poseía la Fábrica de Cementos la Vega, con sus dos plantas: La Vega Ocumare y la Vega Caracas, así como Cementos Táchira. Pero el Grupo Mendoza de más reciente data se había fortalecido con el apoyo de todos los gobiernos post-gomecistas, pero en especial con los nacidos con la democracia representativa, construyendo enormes y modernas plantas como Vencemos Pertigalete, Vencemos Mara, y Vencemos Lara. El mercado cementero venezolano se distribuía mayoritariamente en sacos de papel multipliego, de tal manera que existía una integración y una seguridad en el suministro de los empaques, la falta de bolsas de papel para empacar el cemento podía paralizar los hornos, al llenarse los silos.

Pero todas las plantas cementeras del país fueron vendidas a grandes grupos extranjeros en la década de los noventa, Cemex, (México), Holzim (Suiza) y Lafarge Coupe (Francia) se convirtieron en nuevos dueños de empresas operadas por más de cincuenta años por venezolanos, estas organizaciones decidieron entre otras cosas modificar el esquema de distribución, para lograr vender el 80% de la producción a granel y premezclado, controlado por ellos mismos y reducir a sólo el 20% la venta en sacos de papel multipliego, como es la práctica mundial en este negocio. Igualmente decidieron diversificar sus opciones de proveedores de envases buscando empaques más baratos y más resistentes, porque el empaque venezolano era muy costoso.

De alguna manera, la aparición de las bolsas plásticas incidió en el declive del mercado de papeles para envolver y la fabricación de bolsas, afectando la máquina 1 de Manpa, y la máquina 2 de Venepal que producen papeles MG. Pero esta escisión o divorcio entre la

²⁹ Alfredo Cabrera. *Venezuela en Papel, Libro Conmemorativo de la Fundación de Papeles Maracay*. Editorial Arte- Empresas Delfino, 1992. passim.

industria cementera y la industria papelera marcó el inicio de los problemas financieros de las papeleras venezolanas y el declive de la maquina 1 de Venepal y la maquina 2 de Manpa maquinas de papel MF (papel Kraft).

En el siguiente cuadro se puede observar la situación de las papeleras venezolanas a finales del año 2001.

La Industria Papelera Venezolana en Cifras 2001

EMPRESA	MANPA	VENEPAL	SMURFIT	PAVECA	KIMBERLEY	Lecartiere
ACTIVOS \$ (2001)	430.000.000	148.000.000	53.000.000	86.000.000	134.000.000	430.000
Maquinas	9	4	2	5	5	2
Remuneracion (\$) anual al personal	7.100.000	12.763.071	12.911.723	24.645.454	9.230.777	128.811
Trabajadores	947	673	528	1200	392	26
Ingreso promedio (\$)	7.500	18.964	24.454	20.537	23.547	5.000
Capacidad Ton	335.500	411.500	339.000	82.000	40.800	1.200

Fuente: Apropaca, IESA 2003, cálculos propios

Una breve explicación necesaria a las cifras del cuadro en función de la disparidad de las cifras, la capacidad en toneladas anuales indica que por ejemplo MANPA se orienta a la fabricación de papeles Mg y Kraft para empaquetar, Blancos para imprimir, papel de prensa, papeles tissue para papel higiénico, faciales y servilletas, Venepal (Ahora Invepal) se orientaba hacia papeles marrones Mg y Kraft para embalaje y corrugado, papeles blancos para imprimir y tenía una máquina de producción de cartón para embalaje y empaques plegadizos, lo cual le producía mayor tonelaje que Manpa, pero no necesariamente mejores resultados, Smurfit (Ahora Kappa) estaba orientada a la fabricación de papeles marrones y cartón plegadizo, lo cual le produjo grandes tonelajes pero no necesariamente buenos ingresos, PAVECA y KIMBERLEY CLARK, tienen estructuras de producción y productos parecidos, fabricando Tissue para papel higiénico, servilletas, toallas y faciales lo cual le produce menos tonelajes pero mejores ingresos con ciclos comerciales más cortos. Se observa asimismo que las empresas transnacionales son las que dan las mejores remuneraciones a sus trabajadores.

Cabe señalar que el descenso en los ingresos producido por las caídas en los mercados y en los precios incidieron rápidamente en las condiciones laborales de las papeleras, donde empiezan a producirse severas reducciones de costos a través de la reducción del personal, eliminación de planes de actualización tecnológica, salida de personal técnico de alto nivel, reducción de los programas de mantenimiento y dificultades para el pago puntual de proveedores, todo lo cual en cierta forma reduce la eficiencia de los sistemas productivos y encarece los costos de producción, produciéndose una reacción en cadena que origina más despidos y nuevas reducciones de costos. Al enrarecerse el clima laboral se provee de argumentos para la irrupción de sindicatos radicales, los cuales dificultan las comunicaciones internas con los trabajadores. Se puede asegurar que en este momento todos los sindicatos papeleros están en manos de grupos radicales o afectos al gobierno, trabajando en función de lograr en un futuro cercano la transferencia de la propiedad de los activos de las papeleras a los trabajadores.

Consecuencias de la internacionalización de la industria papelerá venezolana

La situación se agrava cuando Manpa y Venepal (Smurfit y Kimberley tienen operaciones en Colombia) deciden exportar su capacidad ociosa a Colombia y otros países del Caribe, aprovechando la circunstancia de que en Colombia hay dos temporadas escolares y a la idea de mejorar el punto de equilibrio aumentando el volumen y diluyendo los costos fijos era demasiado atractiva y en principio parecía rentable.

En Colombia existía el Grupo Carvajal (Norma), dirigido por Adolfo Carvajal, antiguo funcionario del Gobierno Colombiano y con mucha experiencia en el negocio de los productos escolares y editoriales. Carvajal lideriza la producción de textos y cuadernos en Colombia y gran parte de Latinoamérica, su empuje e ideas novedosas, lo han hecho invencible aún contra una transnacional poderosa como Kimberley Clark, a quien supera. Carvajal lograba fines de 1997 controlar Propal, la mayor papelerá colombiana y uno de los pilares de la economía del Valle del Cauca, con activos por más de 546 millones de dólares y una producción cercana a las 200.000 toneladas año. La ofensiva venezolana en el mercado colombiano fue exitosa en las primeras batallas, pero a la larga se descubrió que el negocio producía terribles pérdidas para Venepal y Manpa, en primer lugar por el alto costo del papel producido en Venezuela en comparación con los precios y las condiciones, que conseguía

Carvajal, en el mercado internacional; por los problemas derivados de la cobranza y de las devaluaciones del peso, descontroles y quiebras de los socios comerciales colombianos.

Adicionalmente Venepal fue objeto de compra hostil, por los propios GERENTES (Grupo San Onofre), quienes lograron sacar de la directiva a los antiguos propietarios, utilizando la ayuda de la banca y del propio grupo Carvajal para tomar las acciones que Cemex ofreció a la venta pues no le interesaba seguir poseyendo intereses en esta papelera. La ayuda de la banca por supuesto, no fue desinteresada.

Así pues, Venepal no fue quebrada por el gobierno del presidente Chávez, quizás ayudó a acelerar el proceso de crisis que se vivía adentro, el paro petrolero del año 2001. Pero como se puede evidenciar todos sus mercados se envilecieron por una razón u otra y los directivos no tomaron las decisiones éticas y correctas a tiempo, para evitar su colapso.

En enero de 2002, la empresa fue objeto del beneficio de atraso otorgado por el Tribunal Séptimo de Primera Instancia en lo Civil, Mercantil y Bancario con competencia nacional, mediante el cual se le permitía una aplazamiento para cancelar deudas laborales y a sus acreedores, con la protección de no poder enajenar sus bienes debido a una medida de embargo.

Ese mismo tribunal autorizó a la empresa para vender activos en el año 2002 por un monto de 19,25 millones de dólares, con el fin de obtener fondos para cancelar en primer término las prestaciones sociales de los trabajadores, cuya deuda ascendía hasta 4,5 millardos de bolívares. Para ese momento la empresa no estaba en quiebra. Pero las acreencias que acumuló Venepal con la banca y el Fisco sobrepasan los 100 millones de dólares en una relación de 70% y 30%. Adicionalmente los pasivos con los empleados crecieron durante seis meses a razón de 400 millones de bolívares al mes ¿Quiénes cobraron sus prestaciones sociales? ¿Hubo sanciones contra esta directiva por el mal manejo de la empresa? Por un largo período estos directivos siguieron activos en la empresa, pasaron por varias etapas de conversaciones con instituciones oficiales para reflotarla, incluyendo intercambios con el Banco de Desarrollo Económico y Social (Bandes), el Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (Seniat), el Fides, juzgados del interior del país e inspectorías del trabajo regionales. Se vendieron activos tales como la planta de sacos, la planta de cajas de cartón corrugado, y la maquina 4.

En el 2003 los trabajadores decidieron tomar la empresa para reanudar la producción, a pesar de que un juez ordenó a la Guardia Nacional protegerlas mientras se hacían las negociaciones con los acreedores. Esta tutela de los mismos trabajadores no pudo mantenerse durante mucho tiempo, ya que un acuerdo suscrito con la compañía fracasó poco después, **pero los trabajadores evitaron que Venepal fuese desmantelada oponiéndose a la extracción de equipos y vigilando para que realmente no fuese desguasada como chatarra** . En noviembre del 2004 , la junta directiva de Venepal solicitó ante el Juzgado Noveno de Primera Instancia en lo Civil y Mercantil Bancario con competencia nacional y sede en la ciudad de Caracas, que la empresa fuera declarada en quiebra. Así, el 2 de diciembre de 2004, el referido tribunal declaró la quiebra de la sociedad mercantil Venepal, C.A.³⁰

En enero de 2005, el presidente Hugo Chávez, lanza el decreto de expropiación de los activos de Venepal.

Al momento de redactar este documento, la Industria Venezolana Endógena del Papel (INVEPAL) fundada el 19 de enero de 2005 tiene una nómina que supera a los 600 trabajadores, pese a que varias unidades productivas fueron vendidas, (planta de sacos multipliegos, maquina # 4,, fabrica de cajas de cartón corrugado). En invepal se distinguen tres tipos de trabajadores:

1.Trabajadores pertenecientes a la cooperativa COVINPA, R.L.³¹ conformada por 297 trabajadores, aunque constituyen el grupo central fundador y cogestionario, con alta flexibilidad funcional, y alta precariedad en cuanto a que carecen de los beneficios de la seguridad social que garantizan las leyes venezolanas, perciben salario mínimo, no disfrutan de bono de alimentación (cesta ticket), no cotizan al seguro social obligatorio y en consecuencia no se les garantiza jubilación, no disfrutan de seguro de hospitalización Cirugía y Maternidad.³² Estos trabajadores están resistiendo estoicamente las arremetidas constantes del gobierno central.

³⁰ : Alenka Lima: *Invepal, ¿modelo de Cogestión Laboral?* Dinero 21 de enero 2006. passim

³¹Cooperativa Venezolana de la industria de Pulpa y Papel , registrada el 15/08/2003, esta cooperativa estuvo integrada por 300 extrabajadores de Venepal, que se negaron abandonar las instalaciones de Venepal e impidieron que se siguiera desmantenando, logrando finalmente la reactivación de la empresa.

³² Juan carlos Nuñez Silva: *Trabajadores de Invepal no gozan de seguridad social*. Redacta- Notitarde 14 de Junio de 2006.

2. Trabajadores contratados en diversas modalidades por Invepal: estos trabajadores se estiman en más de 300 entre las tres plantas activas de Invepal (Escolares, Capare y Molino), ya superan en número a los miembros de la Cooperativa COVINPA, han sido reclutados por Recursos Humanos de Invepal, sin tomar en consideración a COVINPA, gozan de todos los beneficios que otorga la ley y están acumulando prestaciones sociales, eventualmente podrían tener más derechos que los trabajadores auto explotados de Covinpa, además de que están siendo clasificados en función de sus competencias.³³

3. Trabajadores de Dirección: Los trabajadores de Dirección son los menos numerosos, algunos son ex empleados pertenecientes a la antigua Venepal, otros fueron designados por el Gobierno, disfrutaban de la mayor remuneración bonificaciones, y en algunos casos podrían ser prescindibles, en opinión de los trabajadores, quienes proponen eliminar cargos burocráticos³⁴

¿EXISTE UNA INICIATIVA LOCAL DE EMPLEO COGESTIONARIA EN INVEPAL?

¿Es Invepal una empresa Cogestionaria? Una empresa cogestionada es aquella donde la toma de decisiones y la dirección de la empresa es compartida por los trabajadores asalariados. Schneider-Deters utilizando el criterio de propiedad establece dos categorías:

1. Cogestión basada en la copropiedad:

....en este modelo el derecho de los asalariados a la participación en el poder de decisión se deriva de la propiedad de la empresa, que los asalariados adquieren por efecto de una política de participación en el patrimonio de la empresa; los asalariados se hacen copropietarios, accionistas de la empresa en que trabajan³⁵.

2. Cogestión no basada en la propiedad:“este modelo de cogestión de los asalariados se basa en el postulado sociopolítico según el cual todo poder debe ser legitimado democráticamente”³⁶

³³ Información suministrada verbalmente por los señores Ramón Lagardera y Ramón Aguirre, el viernes 18 de agosto de 2006, al suscrito

³⁴ Gina Reyes: *Trabajadores despedidos de Invepal aseguran que no se darán por vencidos*, entrevista a Luisana Ramirez y Zulay Lugo. Redacta –Notitarde 3 de julio 2006

³⁵ Winfried Schneider-Deter: *Legitimación del poder de disposición de la Empresa* Caracas, Venezuela, Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS), 1982 Pág. 35.

³⁶ *Ibíd.*

En el caso de INVEPAL, esta es una sociedad mercantil que se establece a través del decreto presidencial de expropiación 3438, quedando los activos de Venepal en poder del estado, y con una modesta suma (en el mundo papelerero) de aproximadamente 5 millones de euros se abre una operadora, con mayoría accionaria del estado representado por el Ministerio de Industrias Ligeras y Comercio (MILCO) y con los trabajadores originarios COVINPA, titulándose el 49% de las acciones. ¿Son los activos de Venepal propiedad de INVEPAL? ¿Y los pasivos de quien son? ¿Existe sustitución de patronos? ¿Quien toma las decisiones? ¿Cual es el modelo más utilizado de toma de decisiones?

Aparentemente los activos de Venepal no pertenecen a INVEPAL, el decreto lo especifica con mucha claridad:

Para la ejecución de la obra **“Reactivación industrial y Explotación Productiva para el Desarrollo Endógeno”**, que llevará a cabo la puesta en funcionamiento de la producción de pulpa, papel, cartón y sus derivados, la utilización de terrenos baldíos y la repoblación de yermos y montes, el Gobierno Nacional decreta la adquisición de los bienes muebles e inmuebles que se señalan a continuación:

- Los inmuebles ubicados en la carretera Morón –Coro, Km. 10, Municipio Autónomo Juan José Mora del Estado Carabobo, que se incluyen en una extensión de terreno de aproximadamente 3.680 hectáreas que colinda con otra extensión de terreno de 69 hectáreas
- Un lote de terreno de 2.000 hectáreas, ubicado en el municipio Veroes del Estado Yaracuy, que aparece registrado a nombre de Explotaciones Forestales y Agrícolas S.A.(EFASA)
- Una extensión de terreno de aproximadamente 4,25 hectáreas, ubicado en la Zona Industrial La Hamaca, en el Municipio Girardot de Maracay, estado Aragua.
- Un lote de terreno de aproximadamente 2,52 hectáreas, ubicado en la Zona Industrial San Vicente, avenida Maracay.
- Los bienes muebles, instalaciones, maquinarias, equipos y materiales que se encuentren dentro de los inmuebles identificados anteriormente, pertenecientes a VENEPAL C.A. y grupo de empresas filiales

Estos bienes muebles e inmuebles pasarán a formar parte del patrimonio de la República Bolivariana de Venezuela, libres de gravámenes.³⁷

³⁷ Decreto presidencial 3438 del 19 de enero del 2005

Invepal los utiliza pero no existe titularidad sobre los mismos. Las decisiones sobre los pasivos están en manos de los tribunales, pero el valor actual de las acciones de Venepal es negativo, la banca tiene mucha corresponsabilidad en este caso por no haber hecho una mejor labor auditora y los antiguos gerentes deberían ser procesados en función de su responsabilidad. En teoría los 300 trabajadores de la antigua Venepal deberían reclamar antigüedad y todos los beneficios que tenían con el viejo patrón, porque nunca han perdido la continuidad laboral.

Aunque el gobierno central intervino mediante este decreto, tomando los activos de dicha empresa, están paralizados los juicios de expropiación y de quiebra, lo cual hace que 300 extrabajadores de Venepal, adicionales a los que se constituyeron en Covinpa, tampoco han cobrado sus prestaciones sociales. No hubo una preparación de los administradores ni se prestó ayuda concreta en desarrollar a los trabajadores para que pudieran autogestionarse. Las comunicaciones y los sistemas de información y control que se utilizaron eran inexistentes o muy precarios.

La Junta directiva inicial de INVEPAL, estuvo presidida por Edgar Peña, un sindicalista de Venepal sin las debidas competencias para un cargo de tal nivel, quien es el responsable principal, junto al expresidente A. Hornebo, de la Cooperativa COVINPA, en la pérdida o extravío de al menos 1,7 millardos de bolívares que no han podido ser soportados adecuadamente en 47 pagos efectuados.³⁸ El gobierno a través de sus representantes en la actual junta directiva está presionando para que COVINPA asuma esta pérdida, aduciendo que ocurrió durante la gestión presidida por los trabajadores.

Durante el ejercicio de Edgar Peña, las decisiones se tomaban a espaldas de los trabajadores, según explicó R. Lagardera, “no éramos tomados en cuenta”

Son muchos los cambios que se han logrado tras la renovación de la junta directiva de Invepal, que implicó la destitución de Edgar Peña como presidente, incluyendo la reestructuración de la directiva de Covinpa; sin embargo, la razón de ser del proceso cogestionario todavía

³⁸ Maria Eugenia Piña: *Desorden administrativo en directiva saliente de Invepal, El Carabobeño, 8 de julio de 2006, pag. D-2*

no ha sido asumida por las nuevas autoridades, ya que, aun cuando le dan la palabra a la masa laboral, a la final esos planteamientos no son tomados en cuenta y la decisión final es tomada por la empresa, pese a las observaciones que haga la masa laboral representada a través de la cooperativa.³⁹

En la actual directiva, integrada mayoritariamente (no hay paridad) por funcionarios designados por el presidente de la República las decisiones se toman ignorando a los representantes de los trabajadores, y el presidente de la empresa al no poder ser sancionado por los trabajadores, no los toma en cuenta, peor aún no existen mecanismos para capacitar a posibles trabajadores representantes de los asalariados, con el fin de poder asumir con eficiencia las funciones que se le El acta constitutiva actual permite que la junta directiva destituya y contrate al administrador, así como al jefe de Recursos Humanos por lo tanto la contratación de personal nuevo se hace a espaldas de los viejos trabajadores.

No existe una legislación sobre Cogestión y se evita tocar este punto en las reuniones actuales, el único referente es la ley del trabajo y la ley de empresas Cooperativas. Es probable que una Ley sobre Cogestión, como la ley alemana de 1976, no esté en la agenda de un gobierno que busca instaurar el socialismo o apropiarse de todos los medios de producción. **En conclusión INVEPAL no es un proyecto COGESTIONARIO o cogestionado.** Reproduce los vicios presentes en el orden capitalista de la empresa al no permitir una autentica legitimación de las decisiones por los trabajadores que laboran en la empresa y atropella los derechos elementales del débil jurídico (trabajador), utilizando para ello todo el poder y aparataje del Estado. Pero lo que es peor, hace lucir al Estado como un ente burocrático, incompetente⁴⁰ y atropellador de los derechos de los trabajadores, ante los propios asalariados, ante la comunidad del municipio Juan José Mora y la comunidad internacional.

Tal como lo reportan Ramón Prada y Luisana Ramírez, los extrabajadores de Venepal agrupados en la Cooperativa COVINPA, son los que están arriesgando todo en este proceso.

³⁹ Ramon Lagardera en Juan Carlos Nuñez Silva: *En Invepal sigue dominando el modelo Capitalista . El Carabobeño 25 de julio de 2006.*

⁴⁰ Un funcionario de apellido Colmenares (Viceministro) proyecta su desconocimiento del negocio al negar la obsolescencia y afirmar que las plantas papeleras se hacen “ para durar 500 años” Juan Carlos Nuñez,, *Invepal continua trabajando para conquistar el mercado papelerero Venezolano.* El Carabobeño 17 de junio de 2006.

Mientras los burócratas llegan con su discurso recién aprendido a tomar puestos estratégicos en la empresa, estos trabajadores socios de la cooperativa reciben salario mínimo en condiciones muy precarias, no son tomados en cuenta, porque muchos funcionarios y gerentes, trabajaron en Venepal y siguen practicando los mismos modelos políticos de tomas de decisiones y defendiendo los mismos intereses que antes defendían. “A pesar de las advertencias de los trabajadores, quienes conocen muy bien su trabajo, se toman decisiones costosas y equivocadas que terminan en pérdidas, retardos, baja producción, baja calidad, descontrol e incumplimiento.”⁴¹

El abultado tamaño de la nómina hace presagiar problemas dentro de la planta dado el nivel de actividad observado, pareciera que se ha ingresado personal para neutralizar el peso de la Cooperativa COVINPA, pero el problema de la rentabilidad y de la eficiencia no tiene color político: será difícil exigir eficiencia y productividad a un personal acostumbrado a haraganear y a no hacer nada, será difícil producir suficiente liquidez para mantener operando una fábrica obsoleta⁴² como la que posee Invepal, si no existe una disciplina interna y trabajadores motivados.

RESULTADOS OBSERVADOS EN EL PRIMER AÑO DE GESTIÓN DE INVEPAL

Hasta el mes de septiembre de 2006, Invepal solo había podido producir alrededor de 12.000 toneladas de papel, con ingresos brutos aproximados de 11 millones de dólares, para una pérdida acumulada en el ejercicio de aproximadamente 4 millones de dólares. Cálculos preliminares hechos con las cifras suministradas por los propios trabajadores, indican que el punto de equilibrio de Invepal, se encuentra alrededor de 90000 toneladas año, lo cual es técnicamente imposible de alcanzar en las actuales circunstancias. Entre los problemas observados se pueden mencionar los bajos precios de realización que están utilizando, prácticamente impiden obtener utilidades o ganancias, mientras que se le están cargando más de 3.000 millones de bolívares por intereses de préstamos y más de 2.000 millones por gastos legales. La falta de continuidad operativa es otro problema grave derivado de no poseer capital

⁴¹ Ramon Prada y Luisana Ramirez: “Que pasa en Invepal” Reporte diario de la Economía, Caracas, viernes, 10 de marzo de 2006,

⁴² Aquí discrepamos abiertamente con el viceministro Colmenares, la tecnología en la producción de papeles blancos ha avanzado notablemente en estos últimos treinta años, máquinas de 10 metros de trim, cajas cabeceras 100% hidráulicas, doble malla, controles más ajustados, para poder entregar papeles de mayor calidad a costos cada vez menores. Nota de HCA

de trabajo para poder adquirir materias primas internacionalmente. Otro problema importante es el divorcio y la falta de comunicación entre la directiva y los trabajadores, la dispersión de las operaciones en tres espacios diferentes que obliga a disponer de unidades duplicadas de servicios, y finalmente el alto número de trabajadores que no se corresponde a los niveles de producción alcanzados. Todo ello hace inviable la operación y solo puede ser mantenida mientras políticamente valga la pena. Cabe preguntarse entonces, ¿qué se puede hacer para gerenciar eficazmente y eficientemente esta empresa recuperada?

1. **Creación de un entorno propicio:** eliminar obstáculos que artificialmente se han creado es la primera acción que haría un gobierno de gente perspicaz, esto pasa por revisar la normativa legal y los estatutos que rigen a la empresa, creando un régimen especial de protección para Invepal, aclarando en que consiste la cogestión para el gobierno central. La otra acción es eliminar a los actores con doble presencia, que no están dedicados a tiempo completo a esta empresa, a sanear al negocio, ni están comprometidos con la región. Esto es sano para el alto Gobierno para evitar el “Burn-out” de los funcionarios y concentrar el esfuerzo en la acción medular. Dividir el poder del estado entre los actores locales, consejos locales de planificación, otras empresas estatales que existen en la zona como Pequiven, la Refinería del Palito, alcaldías y autoridades portuarias, mejoraría la acción contralora de las comunidades y la imagen del alto gobierno, porque las riquezas no se pueden ocultar en estos pueblos. Capacitar y educar a los actores sociales para abrir un diálogo constructivo, revisar los ingresos y reducir la nómina, tratar de crear un sólo grupo de trabajadores y tratarlos a todos en condiciones de igualdad. Crear sentido de pertenencia y pagar en base a resultados, implantando un sistema de gestión por indicadores. Garantizar preferencia por los productos de Invepal, en las compras de instituciones del Estado, exigir programas integrales de Calidad en el trabajo y escoger la gente más preparada entre los diferentes niveles, sensibilización de la población y de la comunidad acerca, de la idea de crear empleos colaterales como por ejemplo la recolección y reciclaje de desechos, la explotación intensiva de las 5.500 Hectáreas disponibles, la simplificación del papeleo y prestación de apoyo logístico. Cerrar las operaciones en Maracay y concentrarse en las instalaciones de Morón.

2. **Eliminar inconsistencias y crear una visión única:** esta acción pasa por eliminar las divisiones laborales creando bajo el principio de equidad un solo status laboral, común para todos los trabajadores, con un mismo salario base y una sola condición contractual, siendo la forma cooperativa asociada solamente a la teneduría de acciones, lo cual convertiría a Covinpa en una cooperativa de ahorro y crédito, poseedora de una porción de Invepal, y con derecho a directores en la gerencia, pero eliminaría las inconsistencias que se presentan ahora. Lo otro es eliminar de hecho la estructura organizativa actual y crear un esquema orgánico más apropiado que requiera menos gerentes y más asesores, para asegurar el empoderamiento de los trabajadores.
3. **Experimentación:** La táctica pregona la necesidad de crear proyectos pilotos para el aprendizaje de los actores sociales y precisar los enfoques estratégicos del desarrollo local. Es necesario por ejemplo crear un taller sobre planes de negocios o planes locales de acción (PLA), actividades comunitarias, programas de ahorro y conservación de energía, programas de conservación y ahorro de agua, de fibras, de vapor, y premiar las mejores ideas. Dándoles apoyo financiero y asesores por parte de verdaderos expertos. Es posible conseguir experiencias exitosas en países amigos y enviar a trabajadores para que aprendan y asimilen las experiencias.
4. **Evaluación:** Consiste en desarrollar instrumentos que permitan medir a través de indicadores (empleo, desempleo, satisfacción laboral), la efectividad de las acciones implementadas. La construcción de los indicadores por parte de los actores sociales, trabajadores y técnicos permite educar y comprometer a la vez. Se prevé evaluaciones ex post para medir los efectos a largo plazo de las iniciativas de empleo locales.
5. **Evaluación Comparativa:** Es necesario mantener un “benchmarking” con las plantas locales a objeto de poder compararse en resultados en especial con Manpa, porque poseen equipos y experiencias similares, también es posible conseguir indicadores internacionales en publicaciones especializadas y en otras empresas que actúen en otras actividades económicas, por ejemplo en algunos centrales azucareros de Venezuela y Colombia se han logrado importantes ahorros energéticos y en cogeneración que pudieran ser útiles para Invepal, los ahorros pueden ser repartidos parcialmente entre los trabajadores, como una manera de estimular la participación.
6. **Formación:** La formación consiste en dotar a los actores locales con las competencias y calificaciones necesarias para llevar a cabo exitosamente los objetivos planteados. El

mayor esfuerzo que debe hacer Invepal es este aspecto, se debe construir un sólo equipo fuerte y cohesionado y no tener tres grupos enfrentados como ahora. Se debe invertir en crear una cultura fuerte y disciplinada, orientada al mercado. En tal sentido una de las erogaciones más fuertes de todos estos planes esta dirigida a la formación.

7. **Intercambios:** La cooperación entre países se podría concretar a través de asistencia técnica de la U.E., por ejemplo la Asociación de Investigación Técnica de la Industria Papelera Española. Recuperar la tecnología de producción de pasta de papel, a partir del bagazo de caña, puede ser factible con la asistencia de técnicos Colombianos de Propal o de Paramonga (Perú), a través de la divulgación y asimilación de experiencias exitosas, comprometer a las Universidades nacionales en estos proyectos y crear líneas de investigación en biomasa, fibras, pulpa y papel. Esta divulgación puede acelerarse a través de la creación de bancos de proyectos locales, rotación y pasantías de funcionarios, creación de páginas Web para disponer de conferencias permanentes, bases de datos.

En general, es perentorio un cambio total del rumbo de esta empresa, si el Gobierno del Presidente Chávez, pretende usarla como vitrina, como uno de sus grandes logros. Los trabajadores están dispuestos al dialogo, a seguir haciendo sacrificios, pero sobre la base de un proyecto que realmente incluya a las iniciativas y a los actores locales.

-

Bibliografía

ATKINSON, J: **Flexibilidad del empleo en los mercados internos y externos de trabajo.**

En Finkel, L.: **La Organización Social del Trabajo.** Madrid Ediciones Pirámide S.A. 1996

AZUCARERA PÍO TAMAYO, C.A. (2005): “En El Tocuyo renace la esperanza...” Proyecto Bandera reactivado por el Gobierno Nacional. Edit. Azucarera Pío Tamayo, C:A:, El Tocuyo, p.51.

BIALAKOWSKY, ALBERTO; GRIMA, JOSÉ, COSTA, MARÍA Y LÓPEZ, NESTOR (2005) “Gerencia de empresas recuperadas por los trabajadores en Argentina” en Revista Venezolana de Gerencia, Año 10, No.31, Jul-Sept. 2005, pp. 359-384.

BULLRICH, PATRICIA (2005) “La propiedad privada en peligro” Diario LA NACION del 23-9-2005; Buenos Aires

CARMONA, HERMES (2006) “Análisis multivariante de la satisfacción laboral en las empresas del sector papelerero venezolano en un contexto de desindustrialización” Proyecto de Tesis, Doctorado en Ciencias Sociales, UCV. Caracas.

CABRERA, Alfredo. **Venezuela en Papel , Libro Conmemorativo de la Fundación de Papeles Maracay**. Editorial Arte- Empresas Delfino, 1992.

COMPROMISO DE CARACAS (2005) I Encuentro Latinoamericano de Empresas Recuperadas por los Trabajadores y las Trabajadoras. Evento convocado por movimientos de empresas recuperadas de Argentina, Brasil, Uruguay y Venezuela, Caracas, 29 de octubre de 2005

CHARTZMAN, ALBERTO (2003) “Fiscalización gubernamental” en Capon Filas, Rodolfo (2003) “Cooperativas de Trabajo” pp. 371-395. Edi. Librería Editora Platense, La Plata.

DR CS-ET UC, DAC UCLA, Cooperativa Lisandro Alvarado, (2006) “Memorias del II Seminario Situación del Movimiento Cooperativo en Venezuela. Análisis de Experiencias Cooperativas” Valencia, Estado Carabobo. 7 de Diciembre 2005. –en imprenta, por publicarse-

FUERZA BOLIVARIANA DE TRABAJADORES – UNIÓN NACIONAL DE TRABAJADORES. “Proyecto de ley de participación de los trabajadores y trabajadoras en la gestión de empresas públicas y privadas” –no publicado-

GOEDDER, CARLOS “Sobre Eugenio Mendoza “, *Tomado de El Diario 2001 el 26/09/05* en web <http://www.cedice.org.ve/detalle.asp?Seccion=Cedice+Escribe&offset=50&ID=564> consultado el 27-3-6

HELLER, PABLO (2004) “Fábricas ocupadas. Argentina 2000-2004” Prólogo de Jorge Altamira, Edi.Rumbos, Buenos Aires; p.327.

IBARRA, EDUARDO (2003) “Estudios organizacionales, transitando del centro hacia América Latina” presentado en Seminario. “Nuevas perspectivas teóricas y metodológicas en los Estudios Laborales”, CLACSO, UAM E IET; México; 18-06-3. http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/teoria_social/indice.htm consultado el 30-3-06.

IRANZO, CONSUELO (1992) “Las relaciones laborales y el cambio tecnológico” en Lucena H y Calero F, edit. “Las relaciones de trabajo en los noventa” edt.. ILDIS, Caracas, pp 59-78.

LOPE, ANDREU (1996) “Innovación tecnológica y cualificación. La polarización de las cualificaciones en la empresa” Edit. CES, Madrid, p. 314.

LUCENA, HÉCTOR (1996) “La reestructuración y las relaciones de trabajo en Venezuela” pp. 25-119. En Lucena, Héctor Ed. (1996) “Los efectos laborales de la reestructuración productiva. Casos de la Industria Automotriz en Venezuela, Brasil, Argentina, México y Colombia”, Edit. ART-UC, Valencia, pag. 301.

LUCENA, HÉCTOR (2005) “Las transformaciones de la empresa: las relaciones de trabajo y la convivencia con el cooperativismo”, se aborda este tema, ponencia para el VII Congreso Europeo de la Sociedad de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Bologna, 20-23 de Septiembre de 2005. Ver <http://www.labourlawbologna.com/index.asp> el documento completo en la sección de abstracts. Consulta el 28 de febrero de 2006.

LUCENA, H, HERNÁNDEZ, A y HERRERA, J. (2005) “Movimiento de los Trabajadores: tronco común del sindicalismo y cooperativismo” en Rev. Compendium, UCLA., No. 14, Julio 2005, pp. 51-78.

MÉNDEZ QUINTERO, RODOLFO (2005) “Empresas autogestionadas. Posibilidades dentro de la actual crisis de la economía de mercado” en Trabajo y Derecho, Asociación de abogados laboristas de trabajadores, No.41, Bogotá, Colombia; pp 123-130.

PÈREZ, CARLOTA (2003) “Revoluciones tecnológicas, cambios de paradigma y de marco socioinstitucional” pp 13-46.en Aboites y Dutrénit; –coordinadores- (2003) “Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas” Edit. UAM y M A Porrua, México.

RECIO, Albert: **Empleo y Medio Ambiente** U.A.B. Barcelona, España 2004

OLIVEROS, LUIS C. (2005) “Otro año más del viernes negro” en Observatorio de la Economía Latinoamericana <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ve/lcob-viernes.htm> consultado el 26 de Febrero de 2006.

OPCION SOCIALISTA (2005) Publicado por el comité nacional del Partido Revolución y Socialismo, Abril 2006.

SCHNEIDER-DETER, Winfried: **Legitimación del poder de disposición de la Empresa** Caracas, Venezuela, Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS), 1982

TORVENCA (1988) “Convenio de cogestión laboral de Tornillos Venezolanos, S.A.I.C.A.” La Victoria.

Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” –UCLA-, Universidad de Carabobo –UC-y Cooperativa “Lisandro Alvarado” –CLA- (2005) II Seminario “Situación del Movimiento Cooperativo en Venezuela. Análisis de Experiencias Cooperativas”, Valencia, diciembre.

VÁZQUEZ, RODOLFO (2003) “Condiciones macroeconómicas de las empresas autogestionadas” pp. 553-564 en Capón Filas, Rodolfo – Director- (2003) “Cooperativas de Trabajo” Edi. Librería Editora Platense, La Plata. P.621.