

**BIBLIOTECA POPULAR**

# **LOS DESAFÍOS DE LA COGESTIÓN**

**LAS EXPERIENCIAS DE CADAFE Y CADELA**

**MARTA HARNECKER**

**COLECCIÓN TESTIMONIOS Nº 2**

**LOS DESAFÍOS DE LA COGESTIÓN**  
**(las experiencias de Cadafé y Cadela)**  
**Colección Testimonios N 2**

La Burbuja Editorial  
laburbujaeditorial@yahoo.com  
Instituto Municipal de Publicaciones  
Alcaldía de Caracas  
Impreso en abril del 2005

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	6
PRIMERA PARTE: LA COGESTIÓN EN CADAFE .....	8
I. EL COMIENZO DE LA COGESTIÓN .....	8
1) Nace del sabotaje petrolero de 2002.....	8
II. INTENTOS DE PRIVATIZACIÓN DEL GOBIERNO ANTERIOR.....	8
1. UNA LARGA LUCHA QUE SE REMONTA A LOS NOVENTA.....	8
2. ORIGEN DE LA IDEA Y PRIMEROS PASOS.....	9
1) Viraje político en Cadafe.....	11
2) El golpe económico de 2002.....	11
3) La toma del control de la empresa por los trabajadores .....	11
4) Trabajadores miembros de la Junta Directiva de la empresa.....	12
3. LA DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS.....	12
1) Se introduce en el contrato colectivo.....	13
2) Representación paritaria en la dirección.....	15
III. EL CONCEPTO DE COGESTIÓN .....	16
1) La participación consciente y protagónica.....	16
2) Resistencia de aquellos que tienen mucho que perder.....	17
3) Cogestión inviable por escaso nivel cultural de los trabajadores .....	18
4) Una persona sin preparación no puede dirigir, pero hay trabajadores preparados .....	18
IV. MECANISMOS DE COGESTIÓN.....	19
1. LOS COMITÉS DE PARTICIPACIÓN.....	19
1) Reuniones semanales y decisiones por consenso.....	19
2) Participación masiva.....	19
3) Toma de decisiones por consenso.....	20
4) Gerente de zona fue puesto fue nombrado por los trabajadores .....	20
2. RENOVACIÓN DE LA REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y SALARIOS .....	20
3. CONTRATACIÓN Y DESPIDO DE TRABAJADORES.....	21
1) Sindicato decide el 75% de los ingresos .....	21
2) Cuotas de ingreso y corrupción.....	21
3) Salario e inversiones.....	21
4) Salarios no muy altos, pero muchos beneficios adicionales.....	21
5) Sobre determinación de tarifas.....	22
4. DEMANDA GENERALIZADA: QUE SE PROFUNDICE LA COGESTIÓN .....	22
5. ARTICULACIÓN CON LOS CONSEJOS LOCALES DE PLANIFICACIÓN .....	22
6. LA ESCUELA DE ELECTRICISTAS .....	23
1) Reactivación de la escuela de electricistas .....	23
2) Alta inversión permite alta calificación.....	23
SEGUNDA PARTE: CADELA, UNA EXPERIENCIA INTEGRAL DE COGESTIÓN.....	24
I. ORGANIZA COOPERATIVAS Y APOYA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA .....	24
1) Entrega de contrataciones a las cooperativas .....	24
2) De donde viene la inspiración .....	24

3) Por qué utilizar cooperativas.....	25
4) Preparación a los cooperativistas.....	25
II. RELACIÓN CON LAS COMUNIDADES.....	26
1) Apoyo a las misiones.....	26
2) Mesas técnicas de electricidad.....	26
3) Asesoramiento gratuito a las comunidades.....	27
4) a empresa facilita la organización de la comunidad.....	27
5) Trabajadores y comunidad con apoyo del Presidente.....	28
III. LOGROS.....	28
1) Aumenta la recaudación.....	28
2) Se logra una mayor paz laboral.....	29
3) Se agudiza la corrupción.....	29
4) Disminuyen accidentes del trabajo por labor de concientización.....	29
5) Una mínima disidencia sindical.....	29
6) Cambiando deuda por inversión.....	30
IV. POR QUÉ EL ÉXITO DE LA COGESTIÓN ANDA TAN BIEN EN MÉRIDA.....	30
1) Han logrado formar un solo equipo.....	30
2) Trabajan por Cambiar la mentalidad del trabajador.....	31
3) Estimulando a los trabajadores.....	31
V. TRABAS EN LA COGESTIÓN.....	31
1) Trabas con la alta dirección de Cadafe.....	31
2) Abogan por compra descentralizada de materiales para el suministro eléctrico.....	31
3) Necesitamos un cambio estructural de la empresa que agilice la toma de decisiones locales.....	33
4) Que el gobierno no nombre a dedo al personal de dirección.....	33
5) Sobre Carlos Sánchez, presidente de Cadela.....	34
TERCERA PARTE: BARRERAS A LA COGESTIÓN EN CADAPE.....	34
I. LOS MECANISMOS DEFRENO A LA COGESTIÓN.....	34
1) No se puede hablar de corresponsabilidad si el trabajador está viendo todo lo malo.....	35
2) La ausencia de un marco jurídico adecuado al proceso de cogestión.....	36
3) Viejos estatutos entregan control absoluto a la gerencia.....	36
4) Contra cogestión socialdemócrata, por una gestión que cambie las relaciones de poder.....	37
5) Dos proyectos encontrados: algunos Ejecutivos versus los trabajadores.....	37
6) Necesidad de un nuevo tipo de gerente.....	38
7) De la responsabilidad individual a la colectiva.....	38
8) Los trabajadores se movilizan por sus gerentes.....	39
II. RESOLUCIONES QUE NO SE CUMPLEN.....	40
1) Que los comités de participación avalen.....	40
2) Impedir proceso cooperativo haciendo licitaciones.....	40
3) Frustraciones por no poder ayudar a las cooperativas.....	41
4) Solidaridad con los cooperativistas.....	42
III. PLIEGO CONCILIA TORIO PASA A SER CONFLICTIVO POR INCUMPLIMIENTOS DE LA EMPRESA.....	42
1) ¿Por qué un pliego de peticiones?.....	42
2) No se puede hacer cogestión en minoría.....	42
3) Una posible solución.....	43

4) ¿Por qué se pasa de pliego conciliatorio a conflictivo? .....	43
5) "Los trabajadores también tenemos vicios".....	44
IV. TRABAJADORES REQUIEREN CAMBIO CULTURAL Y PREPARACIÓN PARA LA COGESTIÓN .....	44
1) Proyecto de escuela ideológica en Cadafe.....	44
2) El supervisor es el que toma la palabra.....	44
3) Escuela de Formación en Cadafe.....	44
4) Se requiere un nuevo tipo de profesional para un nuevo tipo de sociedad .....	45
5) Una nueva ideología para el cambio de modelo .....	45
CUARTA PARTE: ALGUNOS TEMAS POLÉMICOS.....	46
1. SOBRE RECIENTES DECLARACIONES DEL PRESIDENTE DE CADAFE.....	46
2. DESMIENTEN ACUSACIONES CONTRA ÁNGEL NAVAS.....	46
1) ¿Desvío de recursos en la cogestión en Cadafe?.....	46
2) Uso de coyunturas políticas difíciles para el país para amenazar con paros, etcétera .....	47
QUINTA PARTE: CUANDO LOS TRABAJADORES SE SIENTEN TOMADOS EN CUENTA ESTÁN DISPUESTOS A GRANDES SACRIFICIOS.....	47

## INTRODUCCIÓN

La lucha de los trabajadores eléctricos por asumir responsabilidades en las empresas en que trabajan y sacarlas del caos en la que se encontraban producto de la política privatizadora neoliberal, no nace con el triunfo del Presidente Chávez.

Ángel Navas, presidente de Fetraelec, organización sindical de los trabajadores del sector eléctrico del país<sup>1</sup>, y uno de nuestros entrevistados es uno de los líderes sindicales de un movimiento que arrancó con la idea de la cogestión de los trabajadores de Cadafe hacia los años 90, cuando entonces se llevaba a cabo una agresiva campaña dirigida a privatizar la empresa. Luego, producto del trabajo y las movilizaciones realizadas durante esos años, los sectores de la izquierda que él representa, ganaron en el proceso electoral sindical del año 2001 y fueron factor clave en la victoria popular contra el intento de golpe de Estado que ocurrió entre diciembre de 2002 y enero de 2003 en Venezuela.

Un año antes, el 1 de abril del 2001, se había formalizado el proceso de cogestión en Cadafe con la aprobación de la Declaración de Principios elaborada por la nueva Junta

---

1. Esta Federación incluye a trabajadores de Cadafe<sup>1</sup>, Edelca, Electricidad de Caracas, y otras empresas y agrupa a 22 mil de los 27 mil trabajadores eléctrico, con una cifra de afiliación del 80 %, cifra aún más alta en Cadafe, con un 90%. De los 16 mil trabajadores, 15 mil están afiliados (datos proporcionados por Ángel Navas).

Ejecutiva de la Empresa en la que por primera vez la mitad de sus miembros estaba conformada por trabajadores,<sup>2</sup> pero el proceso empezó a cobrar fuerzas fundamentalmente a partir de la situación creada por el golpe y las amenazas de paro empresarial que manejaba la oposición.

Para conocer este proceso de cogestión por dentro, en una de las empresas más estratégicas del Estado venezolano, hemos realizado conversaciones con varios dirigentes sindicales y ejecutivos de Cadafe y Cadela<sup>3</sup>. Nuestra investigación se inició en enero del 2005 y llega hasta esta fecha. En las entrevistas realizadas en Mérida participaron como entrevistadores, además de mi persona: Michael Lebowitz; Camila Piñeiro y Luis Bonilla. Conté también con la colaboración de Gabriel González para la realización de algunas entrevistas.

Ha sido en Cadela-Mérida, una filial de Cadafe en la zona Andina, donde el proceso ha avanzado más. Allí, gracias a la

---

2. Texto firmado tanto por la dirección de la empresa como por la dirección sindical. Digo formalizado, porque durante el primer año el proceso cogestionario avanzó muy lentamente y el camino estaba sembrado de dudas, desaliento y frustración porque nada parecía cambiar. A ello contribuyó la aprobación de la Ley Orgánica del Servicio Eléctrico en diciembre del 2001, ley que según nuestros entrevistados tiene muchas fallas y debería ser revisada porque hacía concesiones a las tendencias privatizadoras y sembraba grandes dudas acerca del futuro de la empresa.

3. Cadela es una filial de Cadafe, y cubre la zona de Barinas, Trujillo, Táchira y Mérida. La zona Mérida tiene 490 trabajadores.

participación mancomunada de trabajadores, ejecutivos de la empresa y comunidad organizada, se ha logrado revertir la crítica situación que existía en la empresa. Ha mejorado el servicio, se ha incrementado la recaudación, se ha otorgado trabajo a un gran número de cooperativas en lugar de contratar los servicios a empresas contratistas privadas. Los trabajadores eléctricos, que antes del proceso eran repudiados por la población por el mal servicio que su empresa otorgaba, hoy son respetado y homenajeados por los habitantes de Mérida. Pero todavía hay grandes cuellos de botella que impiden que el rendimiento de la empresa sea el óptimo. Voluntad hay de todas las partes. Las trabas vienen de la vieja estructura empresarial heredada que todavía no ha podido ser modificada.

Estas trabas son analizadas crudamente por varios de los entrevistados. Y han sido una de las causas que explica el actual conflicto entre los trabajadores de Cadefe y los ejecutivos de la empresa.

La cogestión requiere un nuevo tipo de trabajador, un nuevo tipo de dirigente sindical, un nuevo tipo de gerente. Se requiere una revolución cultural interna en todos ellos. Nadie puede pensar que el hombre nuevo nace automáticamente cuando se inicia un proceso de cogestión. La carga ideológica del pasado, el estilo sindical de la Cuarta República; el constante bombardeo ideológico a través de los medios opositores,

son factores que pesan y que muchas veces frenan o hacen retroceder el proceso cogestionario.

Partiendo de esta cruda realidad hay quienes se preguntan si se debe correr el riesgo de entrega una parte importante del poder gerencial de la empresa a los trabajadores como ellos lo están demandando. Conuerdo plenamente con Carlos Sánchez, presidente de Cadela, en que para que la cogestión en una empresa tan estratégica como la eléctrica, cumpla los nobles objetivos de servir al país, y no se desvíe a servir intereses mezquinos personales, de partidos políticos, de grupos sindicales o grupos sociales, es fundamental que entre los actores de la cogestión, además de los trabajadores, esté integrada la comunidad organizada, porque al fin y al cabo, la empresa eléctrica no pertenece a los trabajadores eléctricos, pertenece a todos los venezolanos y la voz de esos venezolanos debe ser transmitida a la empresa a través de las comunidades que son las que reciben el servicio y deberían tener voz para señalar sus deficiencias, sugerir soluciones y colaborar en su puesta en práctica.

Se trata de que exista corresponsabilidad entre todas las partes, pero, para que esto sea viable el trabajador debe confiar en quienes dirigen la empresa, porque, como dice Ángel Navas, si esa confianza no existe, el trabajador no se va a comprometer: “¿Cómo vamos a aceptar compartir la responsabilidad

si estamos viendo todo lo malo que ocurre y no tenemos medios para evitarlo!”

Esperamos que este trabajo sirva como material de información y de reflexión a los trabajadores, a los cuadros ejecutivos de las empresas del Estado y a estudiosos del tema. Queda pendiente una entrevista con el presidente de Cadafe y algunos otros miembros del Comité Ejecutivo de la empresa.

Marta Harnecker  
6 de abril 2005

---

## PRIMERA PARTE: LA COGESTIÓN EN CADAFE

---

### I. EL COMIENZO DE LA COGESTIÓN

1) NACE DEL SABOTAJE PETROLERO DE 2002

*Marta Harnecker: ¿Cuándo empezó la cogestión?*

**1. Néstor Rojas** La cogestión empezó en abril de 2003. Fue en ese momento cuando le dimos cancha abierta a los trabajadores para participar en la recuperación de la empresa y en su administración.

*Marta Harnecker: ¡Ah!, o sea, después del sabotaje petrolero; después que los trabajadores hicieron andar la industria*

*petrolera. ¿La oposición nunca pretendió parar la industria eléctrica?*

**2. Néstor Rojas:** Hubo dentro de la empresa algunos movimientos, pero se controlaron. También hubo personas ajenas a la empresa que trataron de tomar medidas para paralizar, incluso en algunos estados de Venezuela. En la zona Yaracuy se puso una bomba en una de las torres y eso ocasionó un apagón por un cierto tiempo. Eso fue entre noviembre y diciembre de 2002, pero los trabajadores nos organizamos y no hubo tal paralización.

## II. INTENTOS DE PRIVATIZACIÓN DEL GOBIERNO ANTERIOR

### UNA LARGA LUCHA QUE SE REMONTA A LOS NOVENTA

**3. Ángel Navas:** El movimiento laboral de Cadafe venía presionando contra la forma como se venía administrando la empresa desde hace mucho tiempo. Desde el Caracazo de 1989 venían sucediéndose reacciones en diferentes regiones. Fue el caso de Enerven, donde mucha gente venía presionando y haciendo manifestaciones ante el proyecto de privatización. Planta Centro, donde yo trabajaba, fue una de las primeras empresas que empezó a reaccionar contra ese proceso.

4. Empezó a haber enfrentamientos y eso motivó que los trabajadores comenzáramos a organizarnos, a reaccionar. Esto es un proceso largo; no fue un planteamiento de un mes, ni siquiera de un año, sino que venía de varios años. Gobiernos tras gobiernos, venían



con la misma política: planteaban privatizar, y nos decían que nos iban a despedir. Pero, para privatizar, tenían que hacer leyes y también tenían que conseguir los recursos para entregar las prestaciones sociales de los trabajadores que serían despedidos. Por otra parte, se trataba de licitaciones internacionales y existía una serie de obstáculos jurídicos, políticos, económicos. Todo esto dio tiempo para que los trabajadores pudiéramos reaccionar y prepararnos contra esa posición.

5. El deterioro de la empresa generó el caldo de cultivo para organizarnos y para reaccionar con fuerza. A Cadafe no le pasó como a Viasa ni a otras empresas del Estado, que fueron vendidas de un solo golpe. La nuestra, por ser una empresa tan grande, no la podían comprar tan fácilmente. Como era muy difícil que un solo agente comprara todo el sector eléctrico, comenzaron por dividirla en pedacitos y a ajustarse a la *Ley Orgánica del Servicio Eléctrico*.<sup>4</sup>

6. En eso pasaron diez años, diez años en que los trabajadores aprovecharon para irse organizando y para presionar por su sobrevivencia. El país también venía reaccionando: ocurre el Caracazo, el golpe de Estado de 1992. Ese año hubo también un resurgir del movimiento sindical.

---

4. Ley promulgada por el Presidente el 31 diciembre de 2001, como parte de las primeras leyes habilitantes. Según los entrevistados tiene muchas fallas y habría que revisarla.

**7. Néstor Rojas:** En el gobierno anterior al del Presidente Chávez se habían creado todas las condiciones para que la empresa fuera vendida a precio de gallina flaca.<sup>5</sup> Trataron de deteriorar la empresa, no se hizo ninguna inversión. Se dividió la empresa en filiales y la intención era ir vendiendo filial por filial. En ese momento estaban entregando las empresas del estado a los consorcios privados, a las grandes transnacionales, a consorcios franceses, italianos, americanos.

8. Llegaron a privatizar la filial del Estado Nueva Esparta<sup>6</sup>, pero el gobierno de Hugo Chávez, echó para atrás toda esa negociación. Y en lugar de privatizar la empresa le dio participación a los trabajadores.

#### ORIGEN DE LA IDEA Y PRIMEROS PASOS

*Gabriel González: ¿Cómo llegan a la idea de la cogestión?*

**9. Ángel Navas:** por vía empírica, por una especie de contraloría social. Nosotros veíamos que los gerentes llegaban al puesto y en seguida los llamaba el alcalde, el gobernador o el partido, o el grupo económico que lo puso. Utilizaban esos puestos de gerentes, de directores, de vicepresidentes y hasta de presidente de la junta directiva para los intereses de quien los colocó, y eso nos desmoralizaba.

---

5. Expresión que significa: venderla por un precio menor del que realmente vale.

6. Estado al que pertenece la isla Margarita.

10. Por allí comenzamos los trabajadores a reaccionar, a pensar en soluciones, en el derecho a ver el presupuesto, porque cómo es eso que tú compras esto y yo lo que necesito es esto otro. Y yo, trabajador, tengo toda la presión del usuario que me exige un servicio óptimo.

11. Nosotros llegamos a un nivel en que la población nos tomaba las oficinas comerciales. En este sentido tuvimos problemas. Las pobladas llegaron hasta a quemarnos unas oficinas con personas adentro, por el mal servicio que prestaba la empresa. Eso nos estaba generando una presión increíble, porque nosotros teníamos una cultura de servidores públicos que tenían una relación excelente con la población; durante muchos años nosotros fuimos una empresa de fomento eléctrico: llevábamos la electricidad, sin importar el costo que tuviera, hasta el último pueblito. Esa era nuestra naturaleza. Y empezamos a ver que la población nos veía como enemigos, porque nos pedían que le lleváramos alumbrado y no teníamos cómo y cuando se quemaba un transformador, no se lo podíamos arreglar. Pasaban semanas y una urbanización o una barriada completa se mantenía sin energía, y, al mismo tiempo, las tarifas aumentaban. Eso generaba mucho descontento en la población. Había empezado dentro de la empresa una política rentista. No importaba ya el fomento sino la renta. Estaban creando las condiciones para privatizarla. Buscaban que el Estado

quedara como el malo de la película, y hablaban que todo se resolvería privatizando la empresa.

12. Claro, para aquel entonces la Federación Eléctrica y la mayoría de los sindicatos estaba dirigida por Acción Democrática y por Copei. De hecho, ellos apoyaban la privatización.

**13. Néstor Rojas:** En 1999, antes de entrar al gobierno Hugo Chávez, ellos ya tenían todo planificado. Estaban preparando la venta de las empresas. Pero eso se paró con la llegada del Presidente. A partir de ahí, fue cuando nosotros, los trabajadores, nos organizamos.

14. Luego ganamos las elecciones de los sindicatos del 2001 y se creó una nueva federación en la industria eléctrica. Ganamos la mayoría de los sindicatos nuevos en todos los estados, en todas las filiales. La nuestra fue una de las pocas federaciones en que ganó la izquierda.

**15. Ángel Navas:** Y fuimos a esas elecciones porque se había aprobado una ley que decía que el Consejo Nacional Electoral iba a supervisar esas elecciones. Porque, con la cantidad de trampas que se solía hacer en las elecciones sindicales, no teníamos ninguna seguridad de ganar. Quien nos motivó a participar fue la Fuerza Bolivariana de Trabajadores.

1) VIRAJE POLÍTICO EN CADAFE

**Gabriel González:** *¿Cuándo se plantea el viraje político en Cadafe con de la cogestión?*

**16. Ángel Navas:** Si mal no recuerdo, a finales de 2001 se venían haciendo muchas declaraciones, manifestaciones. Recuerdo que fuimos varias veces hasta Miraflores.

17. Hicimos una marcha pidiéndole al Presidente de la República que interviniera la empresa. Él había nombrado un nuevo presidente en Cadafe, pero se mantenían los mismos agentes de la corrupción. Nosotros habíamos visto que sacaban a un gerente y aparecía luego como contratista. Cuando cambiaba el gobierno, él dejaba de ser contratista y volvía a ser gerente. Todo era una mafia, todo el mundo en el sector eléctrico se conoce. Todos los profesionales, sino están de gerentes, están de contratistas. Si ganaba Acción Democrática dejaban de ser contratistas para ser presidentes o directores. Toda la dirección cambiaba cuando cambiaban los gobiernos.

18. Entonces el control de la empresa estaba en manos de los partidos políticos, de los grupos económicos. Esos partidos eran infiltrados por grupos económicos y hasta por transnacionales. Porque esta empresa es de altísima dependencia tecnológica. Nosotros comprábamos afuera 90% de los insumos y de la tecnología que necesitábamos. Todo lo que es el asesoramiento técnico lo

comprábamos a transnacionales. Por convenios, tenemos que comprarle a tal o cual país. Imagínate los grupos económicos detrás de un partido, que influye en que nosotros debemos comprar tal o cual equipo o asesorarnos en tales y cuales cuestiones. Eso es lo que hay como fuerza alrededor de Cadafe y ellos son los que ponen esos grupos, los que dirigen prácticamente, son a esos a los que quieren que les compren.

2) EL GOLPE ECONÓMICO DE 2002

**Gabriel González:** *¿Qué ocurrió durante el golpe de Estado?*

**19. Ángel Navas:** Recuerdo que en una madrugada, unos días antes del golpe de estado, el Presidente Chávez, que estaba con el ministro Rafael Ramírez, llamó a algunos de los dirigentes del sector eléctrico para preguntar cómo veíamos el problema del golpe, lo que se estaba fraguando; nos preguntó si podíamos resistir ese sabotaje, y le manifestamos que estábamos seguros de que por dentro no debía suceder ningún problema, que los trabajadores estaban bien comprometidos con la defensa de la empresa como si fuera la patria misma, que estábamos claros de lo que estaba pasando.

3) LA TOMA DEL CONTROL DE LA EMPRESA POR LOS TRABAJADORES

**20. Ángel Navas:** Recuerdo que hicimos asambleas en Planta Centro y en otras ciudades, explicándole a los trabajadores qué era lo que estaba pasando desde el punto de

vista político y comprometiéndolos más aún para hacer la defensa de la empresa. Se planteó hacer, por ejemplo, una logística de seguridad en zonas estratégicas de la empresa, para evitar un posible sabotaje. Eso permitió que fuéramos tomando el control de la empresa y que colocáramos otro tipo de gerentes que trabajaran más en conjunto con nosotros. Empezamos a tener un ejercicio de participación, a conocer cómo se administraba la empresa, comenzamos a ser incluidos en la administración...

***Marta Harnecker:** Entonces, ¿ustedes estaban planteando la cogestión antes del intento de paro de fines del 2002?*

**21. Iván Cañas<sup>7</sup>:** Antes de la crisis ya estábamos planteándonos eso, como una manera de salvar la empresa, de evitar su privatización. El gobierno de Caldera era el que impulsaba esa medida. Cuando triunfa Chávez, echa para atrás todo eso. Y cuando nosotros ganamos las elecciones, se plantea la cogestión, que es la administración compartida de la empresa, la toma de decisiones y la participación protagónica de los trabajadores. Éste es un mandato constitucional. Y ahora el presidente de la federación y otro miembro de la dirección del sindicato integran la Junta Directiva de

Cadafé en representación de todos los trabajadores<sup>8</sup>.

4) TRABAJADORES MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA EMPRESA

**22. Néstor Rojas:** La Junta Directiva está compuesta por cinco miembros, dos de ellos son y siguen siendo los representantes de los trabajadores, pero metidos en la Junta Directiva y no como directores laborales, porque cada filial tiene su director laboral. ¿Qué es lo que queríamos nosotros?, que en cada filial hubiera más integrantes de los trabajadores en el Comité Ejecutivo, porque siempre era uno sólo. La idea era poder estar ahí, en la discusión, no sólo uno sino también los suplentes.

23. Ellos ingresan a esa junta directiva de acuerdo a una declaración de principios, donde se establecen los lineamientos corporativos a través de los cuales los trabajadores van a tener participación en la toma de decisiones acerca de la refundación y el rescate de esta empresa, por la crisis en la cual se conseguía<sup>9</sup> para ese momento.

#### **LA DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS**

***Marta Harnecker:** Ustedes hablan de Declaración de Principios, ¿cuáles son sus ideas fundamentales?*

---

7. Sociólogo. Coordinación de Gestión Social y comunicación de Cadela-Mérida.

---

8 Ángel Navas se desincorporó temporalmente de la Junta Directiva de Cadafé en el mes de noviembre.

9. En Venezuela se el término conseguir para expresar encontrar.

1) SE INTRODUCE EN EL CONTRATO COLECTIVO

24. Néstor Rojas:

**Néstor Rojas:** La Declaración de Principios propuesta por los trabajadores del sector eléctrico a nivel nacional, y aprobada el 1 de abril del 2001, está basada en la ética, en la responsabilidad, en la equidad, en la participación. Para poder sacar la empresa adelante o sacar cualquier institución adelante es necesario tener principios: ser honesto, ser responsable, trabajar con eficiencia, eficacia en el trabajo que realizamos. Se introdujo el 1 de julio de ese año en el contrato colectivo de la empresa eléctrica a nivel nacional para que fuera una normativa tanto para el patrono como para los trabajadores.

**25. David Pérez<sup>10</sup>:** El artículo N° 1 habla —partiendo de lo que dice la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela— del protagonismo del pueblo, de la participación activa de los trabajadores en el rescate y refundación de la empresa; de cómo consolidar una empresa estratégica de servicios públicos, de no permitir su venta o entrega a otras potencias extranjeras o consorcios extranjeros

*Marta Harnecker: ¿Cómo aborda la Declaración de Principios del carácter estratégico de la empresa eléctrica?*

---

10 . Trabaja en área de seguridad industrial de Cadela-Mérida (técnico administrativo y operativo). Perteneció al Sindicato de Trabajadores del Estado Mérida, de Cadela.

**26. Carlos Sánchez<sup>11</sup>:** Ella deja claramente establecido que Cadafe y sus empresas filiales son de carácter estratégico, de conveniencia nacional, de interés público, y fundamentales para ejercer la soberanía económica y política de la nación. Esta situación implica la realización de un análisis profundo del contenido de estas palabras y, sobre todo, de lo que pueda significar la filosofía gestionaria aplicable a empresas que tengan esas definiciones.

*Marta Harnecker: ¿No puede ser tratada entonces de la misma manera una empresa estratégica que una empresa con menor significado para la economía global del país?*

**27. Carlos Sánchez:** ¡Claro que no!, deben existir diferencias radicales en la aplicación de la cogestión en empresas con objetivos puntuales en comparación con el caso que nos ocupa que tiene carácter estratégico y de seguridad nacional. Por eso es que la Declaración de Principios señala expresamente que esta empresa “debe ser ahora y para siempre propiedad de la República y debe existir sólo para impulsar los intereses de la República y no los intereses personales de nadie, de ningún partido político o grupo social determinado...”. Por lo tanto, cualquier proceso de cogestión que se desee llevar adelante debe incluir todos los actores previstos en la Constitución, con la premisa

---

11. Presidente de CADELA.

de que el servicio público prestado es un derecho humano que crea compromisos y obligaciones de todas las partes con los habitantes actuales y futuro del país.

**Marta Harnecker:** *¿Cuáles son esos actores?*

**28. Carlos Sánchez:** Estado, trabajadores y comunidad, en cumplimiento de lo que dice el Artículo 184 en su numeral 4. Allí se afirma que las empresas del Estado deben ser dirigidas en cogestión por los trabajadores y las comunidades, con lo cual se establecen las bases para la participación de estos actores en las empresas del Estado.

**Marta Harnecker:** *Esta idea de que debe participar también la comunidad me parece muy importante, porque quizá sea ésta la mejor manera de impedir que los trabajadores de las empresas estratégicas puedan, en algún momento, desviarse de los objetivos que estas empresas deben perseguir y puedan pretender usarla para sus objetivos corporativos... Pero ¿cómo se implementa esta idea en la práctica?*

**29. Carlos Sánchez:** La Ley Eléctrica establece que los usuarios del servicio deben organizarse para participar en la supervisión del Servicio Eléctrico en defensa de sus derechos, pero no define como será su participación en la cogestión de las empresas del Estado, tal como lo establece la Constitución, de allí que sea necesario evaluar como eso puede ser realizado.

**Marta Harnecker:** *¿En la Declaración de Principios se habla de solidaridad?*

**30. David Pérez:** Aquí dice: “guiada por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad, el estado se reserva esta ley orgánica, se fundamenta en la corresponsabilidad entre el estado y la sociedad civil para dar cumplimiento a los principios de independencia democracia, igualdad, paz, libertad, justicia, solidaridad.” Entonces esta es la base con las cuales el presidente Chávez quiere que esta empresa se mantenga para los venezolanos, que seamos de utilidad social. Nuestro fin no puede ser el lucro, sino que debemos ser productivos para mantenerla, para darle felicidad al pueblo, para desarrollar el país, etcétera.

**Marta Harnecker:** *Ustedes dicen que la empresa debe ser productiva...*

**31. Carlos Sánchez:** Mira, todo proyecto de dirección de una empresa, aun siendo pública, debe basarse en la sustentabilidad de la misma. Pienso que este debe ser el marco principal y punto de partida de cualquier discusión. Cadafe es la empresa que mayor esfuerzo ha realizado para impulsar el desarrollo del país, haciendo que sea el primer servicio público que llega a más del 90% de la población nacional, pero la Ley de Privatización, como decían los compañeros, se convirtió en su Espada de Damocles porque la misma contemplaba que no se debía hacer inversiones en aquellas empresas

susceptibles de ser privatizadas, situación ésta que llevó a que todas las empresas eléctricas sufrieran un prolongado proceso de desinversión generándose un marcado deterioro en el servicio que prestaban. Cuando comienza el proceso de cogestión estábamos al borde del colapso por falta de inversiones en el Área de Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización; encontrándonos hoy en día que su viabilidad está comprometida. Por lo tanto, el primer análisis que hay que hacer es como revertir esta situación.

5) REPRESENTACIÓN PARITARIA EN LA DIRECCIÓN

**Marta Harnecker:** *¿Cuántos son en total en la dirección?*

**32. Néstor Rojas:** Son como seis personas en la corporación Cadafe en Caracas.

**Marta Harnecker:** *O sea, hay tres y tres.*

**33. Néstor Rojas:** Tres y tres. En realidad dos, porque ya existía un director laboral.

**Camila Piñeiro:** *¿Cuál es la diferencia entre los dos nuevos representantes y este director laboral?*

**34. Néstor Rojas:** La diferencia es que a la hora de votar en la mesa de discusión, antes había más representantes de la empresa que de los trabajadores. Antes había uno sólo, que siempre salía perdiendo en la toma de decisiones, ahora no, porque ahora es equitativo.

**35. Alirio Gerardo**<sup>12</sup>: Ángel Navas, junto a Joaquín Osorio, son designados en la Junta Directiva de Cadafe por el propio Presidente de la República, ello como una respuesta a la petición de los trabajadores del sector eléctrico para que la empresa fuera recuperada técnica y financieramente con la participación de los trabajadores.

36. La Junta Directiva de Cadafe está conformada por seis miembros, todos son nombrados por el mayor accionista de la Empresa que es el Ministerio de Energía y Minas, a excepción del Director Laboral que es electo por los trabajadores. Al nombrar el Presidente a los dirigentes sindicales como miembros principales, se logra una paridad relativa, ya que los trabajadores quedan representados por tres votos, Ángel, Joaquín y el director laboral, en tanto que el Estado queda representado también por tres votos, aunque en caso de polémica y votación cerrada, el presidente de la Junta (que es el Presidente de Cadafe), vota dos veces.

37. Sucede que después del Referendo y con el nuevo cuadro político generado en el país empieza un ataque despiadado de parte de los ejecutivos de la empresa en contra del proceso de Refundación, de la cogestión y contra los sindicatos agrupados en Fetraelec. Particularmente en filiales como Elecentro se desconoce la cogestión y se empieza una

---

12. Director de de Gestión Social y Comunicación de Cadafe

persecución contra los trabajadores identificados con ella al extremo que se despidió todo el personal de la gerencia de Gestión Social y Comunicación.

38. De igual manera, se empieza a propiciar el paralelismo sindical, al reconocer como válidos sindicatos de oposición tanto de la federación como del gobierno nacional. Igual ocurre en Eleoccidente, donde el único Presidente electo por los trabajadores es despedido para colocar en su lugar a otro, simplemente por referencias políticas (nunca había trabajado en el sector eléctrico). Se consolida entonces una política contra la cogestión y los trabajadores expresada en paralelismo sindical, despido de trabajadores, desconocimiento de las resoluciones cogestionarias. Todo esto lleva a la federación a elaborar un plan de defensa del proceso cogestionario.

39. El plan de defensa del proceso cogestionario implica además la defensa de dos áreas bien importantes que la empresa venía desconociendo como son: el aspecto de la seguridad industrial (el número de muertes por accidentes laborales se viene incrementado por la falta de implementos de seguridad y políticas de la empresa) y el seguro de hospitalización (ya las clínicas no querían prestar el servicio a los trabajadores por la alta deuda de la empresa con ellas).

40. c. Parte del plan es la introducción de un pliego conciliatorio para obligar a la empresa

a sentarse ante un tercer actor (el propio Estado representado en el Ministerio del Trabajo) a discutir el tema de la cogestión. Esta estrategia significó la desincorporación transitoria de Ángel Navas de la Junta Directiva de CADAPE, para asumir frontalmente el plan de lucha diseñado. Además, ya no tenía sentido la discusión sólo con el resto de la junta, debido a que se hacían los oídos sordos ante las propuestas de los directivos de los trabajadores.

41. Por otra parte, aunque consideramos importante impulsar desde la Junta Directiva un proceso de cogestión, pensamos que la cogestión en Cadafe es un proceso que debe darse de abajo hacia arriba con la participación activa de los trabajadores.

### III. EL CONCEPTO DE COGESTIÓN

#### 1) LA PARTICIPACIÓN CONSCIENTE Y PROTAGÓNICA

*Michael Lebowitz: ¿Cogestión significa sólo que tengan tres representantes en la Junta Directiva?*

**42. Néstor Rojas:** No, no, no, no, creo que eso no es así. No es que nosotros vamos a promover la cogestión para elegir representantes, no, la cogestión es para administrar la empresa, para participar activamente dentro de la toma de decisiones para mejorar la calidad del servicio eléctrico, pero a nosotros nos parece también que una parte importante es que nosotros tengamos la posibilidad de nombrar representantes a nivel



de la junta directiva para poder canalizar todo lo que viene desde la base de los trabajadores; de tener alguien que nos defienda en la Junta Directiva y haga que las propuestas que vienen de abajo se materialicen.

43. Lo principal para nosotros es la participación, el protagonismo, el rescate, el sentido de pertenencia de nuestra empresa; es ser capaces de sostenernos con lo que producimos. Y queremos que así llegue la cogestión a las demás empresas.

**44. Ángel Navas:** Para nosotros cogestión es que todos los trabajadores participemos en la recuperación de la empresa. El fin era la recuperación. El medio por el cual íbamos a recuperar la empresa era refundarla a través de la cogestión. Esa fue la doctrina que nos planteamos y las discusiones que se generaron. ¿Por qué tenían que participar todos los trabajadores? Porque había tanta desconfianza, la gente no creía en nadie, las instituciones estaban en el suelo.

45. Entonces sabíamos que la única manera de recuperar esta empresa era con los trabajadores.

46. Se trata de una participación protagónica consciente, aquella establecida en la Constitución. Había que sentarse a aprender a desarrollar, a evaluar lo que es un proyecto con nuestra creatividad, debíamos generar respuestas. Y por ello esa participación tenía que ser en todos los niveles. A lo mejor hay otras cogestiones que se plantean una

dirección arriba, donde participan las partes, y los trabajadores solamente oyen los lineamientos que se discuten arriba. Nuestra fórmula es que haya en cada departamento un comité de gestión, y luego, al subir de nivel, un comité de proceso y a un comité de gerencia donde hay delegados que participan y que se rotan. No que se elige a uno para siempre, todo el mundo tenía que participar.

2) RESISTENCIA DE AQUELLOS QUE TIENEN MUCHO QUE PERDER

*Gabriel González: ¿Así funciona en la Casa Matriz?*

**47. Ángel Navas:** Empezó a funcionar así cuando comenzamos a dar los talleres, las asambleas nacionales. En la Casa Matriz hay más obstáculos, porque allí están los gerentes, los directores. Existe interés de algunos por frenar ese proceso. Comienzan a decir que no es necesario. Toda esa área está filtrada por la filosofía capitalista, neoliberal, ha sido inyectada con intereses clientelares y económicos. ¡Esa es la gente que se resiste porque tiene mucho que perder!

48. b. Son personas que son formadas en las universidades con la filosofía capitalista; entonces les cuesta entender que tienen que sentarse en una mesa en igualdad de condiciones con los trabajadores a discutir presupuestos, a discutir las decisiones del impacto financiero y administrativo. Eso fue un golpe muy fuerte para la burocracia y para ese tipo de intereses. Esa era la cogestión a la

que nosotros aspirábamos, donde la gente participara y no delegara. Y la idea era que todos participaran.

### 3) COGESTIÓN INVIABLE POR ESCASO NIVEL CULTURAL DE LOS TRABAJADORES

**Marta Harnecker:** *Hay quienes dicen que la cogestión es inviable porque cómo se va a pretender que los trabajadores administren si ellos no saben. Nosotros somos los que sabemos quiénes son los mejores técnicos...*

**49. Zaida Rodríguez:** Nosotros los trabajadores sí sabemos quienes son los buenos de verdad, quienes son los mejores técnicos, los mejores ingenieros, porque nosotros los vemos hacer las cosas. ¡Cómo van a saber ellos, si están en la cúpula, allá en la Casa Matriz, y nunca visitan las filiales ni saben quienes son los mejores trabajadores en ellas! Nosotros sí, porque estamos día a día con los ingenieros, día a día con los técnicos.

50. Tenemos extraordinarios técnicos, tenemos un ingeniero en Tovar, Javier Mesa, que va a llevar dos años al frente de un distrito técnico, un cargo profesional y quiero decirle que ha hecho una gestión extraordinaria como jefe del Distrito encargado. Es un ingeniero egresado de la Escuela de Tocuyito y es un excelente gerente. Él está siempre pendiente del servicio, de las interrupciones, y él era un liniero. Entonces, ¡cómo van a decir ellos que nosotros no sabemos quién conviene a la empresa! Ellos sí saben mandarnos gente que

viene a frenar o a echar para atrás lo que hemos avanzado.

51. Yo quiero pedirle al Presidente Chávez que nos de seis meses a los trabajadores para poner nosotros un presidente que venga desde abajo, porque los que vienen desde abajo se sienten altamente comprometidos con este proceso. Ese es el caso, por ejemplo, del ingeniero Arocha, en Mérida. El es ingeniero del distrito, la gente decía que no iba a poder con eso, y mire la excelente labor que ha hecho. Cuando fue electo le dijo a los trabajadores en la asamblea: “Yo no los voy a defraudar, la gestión mía es la gestión de ustedes y lo vamos a lograr.” Y lo logramos y vamos a seguir haciéndolo, si nos lo permiten.

52. Sí podemos asumir la empresa, tenemos extraordinarios trabajadores, que se han formado dentro de la empresa y que hoy son ingenieros, son egresados de nuestra escuela.

53. Y hay gente preparada para asumir la empresa, sin tanta burocracia, sin ser tan tecnócrata, gente capaz de asumir el reto y demostrarle al mundo de lo que somos capaces. Pero para eso tenemos que reestructurar. Si no sacamos ese lastre que se enchufó allí, que se atornilló en Cadafe, no lo vamos a lograr.

### 4) UNA PERSONA SIN PREPARACIÓN NO PUEDE DIRIGIR, PERO HAY TRABAJADORES PREPARADOS

**Marta Harnecker:** *Ustedes, entonces, tienen claro que para dirigir la empresa se requiere*

-

*tener personal calificado, que no se trata de entregar la empresa a cualquier trabajador por ser trabajador... ¿No creen entonces que una persona sin preparación pueda dirigir la empresa?*

**54. Zaida Rodríguez:** ¡No, por supuesto! Nosotros no vamos a meter a cualquier loco a dirigir la empresa, nosotros vamos a elegir gente preparada. Casi todos los linieros son TSU (técnicos superiores universitarios). Todo el mundo en Cadela está estudiando, varios en la Misión Ribas, pero la gran mayoría tiene preparación técnica o profesional. Muchos han aprendido idiomas pagando de su bolsillo. La empresa también ha preparado gente.

#### **IV. MECANISMOS DE COGESTIÓN**

***Marta Harnecker:** ¿Cómo participan concretamente los trabajadores en la gestión de la empresa?*

##### **LOS COMITÉS DE PARTICIPACIÓN**

**55. Iván Cañas:** Mira, para explicarte, la cogestión establece la figura de los comités de participación en cada centro de trabajo.

***Marta Harnecker:** ¿Qué llaman centro de trabajo?*

**56. Iván Cañas:** Una oficina o un sitio donde se labora, una oficina comercial distrito técnico.

##### **1) REUNIONES SEMANALES Y DECISIONES POR CONSENSO**

**57. David Pérez:** Estos comités deben hacer reuniones semanales y se toman por consenso todos los acuerdos de gestión de ese centro de trabajo.

**58. Iván Cañas:** Ese es el lineamiento de la cogestión. Se está trabajando así. En la mayoría de los centros, los trabajadores se reúnen, toman las decisiones y llevan las propuestas para mejorar la gestión. Claro que unos lo hacen con más frecuencia que otros.

**59. Larisa Sánchez:** Las filiales tienen comités de zona donde participan todos los sindicatos, todos los gerentes y el presidente de la filial, para discutir los problemas de las zonas. Y nosotros como coordinadores discutimos también los problemas a nivel de coordinación y así sucesivamente va bajando.

##### **2) PARTICIPACIÓN MASIVA**

***Michael Lebowitz:** De los cuatrocientos y tantos trabajadores eléctricos de Mérida, ¿realmente cuántos han estado en los comités de participación?*

**60. Néstor Rojas:** En Mérida, al menos, todos los trabajadores tienen participación activa. Cada trabajador de base puede aportar una idea, solicitar una información, puede exigir soluciones a los problemas que tiene el centro del trabajo

-

*Marta Harnecker: El problema no es sólo si puede hacer tal o cual cosa, sino si de verdad participa, si las asambleas son grandes...*

**61. David Pérez:** En cada centro de trabajo se reúne el 80 ó 90% de las personas que allí laboran. Siempre habrá gente que está de vacaciones, habrá otros a los que no les interesa la participación.

3) TOMA DE DECISIONES POR CONSENSO

*Michael Lebowitz: ¿Cuánto poder tienen los trabajadores para hacer decisiones sobre la organización de la producción?*

**62. David Pérez:** La toma de decisiones de la corporación CADAPE pasa por el consenso de todos sus miembros, los representantes de los trabajadores y los ejecutivos que ha nombrado el gobierno. Por lo tanto las inversiones, el funcionamiento, las decisiones que guían los planes estratégicos tienen que ser adoptadas por consenso. De hecho, se han parado inversiones internacionales porque los representantes de los trabajadores no han estado de acuerdo en algún momento en que se hagan, ya que estimaban que lesionaban los intereses propios de la empresa.

63. Ahora, cuánto poder tienen los trabajadores en la toma de decisiones, ahí es donde nosotros estamos ahorita en un dilema con la empresa eléctrica. Nos ha costado cambiar esa cultura de que los trabajadores participen en la toma de decisiones, nos han trancado decisiones que toman los trabajadores, no han querido cambiar la

estructura antigua de toma de decisiones a nivel de la corporación como tal. Esa es la lucha que estamos llevando los trabajadores para cambiar esa mentalidad a nivel de la toma de decisiones arriba, como casa matriz.

4) GERENTE DE ZONA FUE PUESTO FUE NOMBRADO POR LOS TRABAJADORES

**64. David Pérez:** En CADELA-Mérida, a raíz de esa posibilidad de la participación activa de los trabajadores de base, el gerente de la zona fue nombrado por los trabajadores en una asamblea. Antes lo ponía CADAPE, ahora lo ponen los trabajadores y vamos mejor porque trabajamos en armonía.

**RENOVACIÓN DE LA REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y SALARIOS**

*Luis Bonilla: ¿Cada cuánto tiempo se renueva esa representación de los trabajadores ante la empresa?*

**65. David Pérez:** Mire, esto es una innovación, no está planteado ahorita cambiar.

*Luis Bonilla: ¿Los que están incorporados como directivos nacionales reciben un ingreso o sueldo adicional por ser directores?*

**66. Néstor Rojas:** No reciben un ingreso adicional por ser directores, solamente el director laboral tiene un sueldo promediado como director, más no los otros representantes.

## CONTRATACIÓN Y DESPIDO DE TRABAJADORES

5) SINDICATO DECIDE EL 75% DE LOS INGRESOS

**Michael Lebowitz:** *¿Tienen los trabajadores algún poder de decisión o de opinión sobre la contratación y el despido laboral?*

**67. Néstor Rojas:** Nosotros nos regimos por la *Ley Orgánica del Trabajo* que fue llevada igualmente así al contrato colectivo. La contratación del personal establece que a los representantes de los trabajadores le corresponde un 75% del porcentaje de ingreso<sup>13</sup>, eso quiere decir que de los trabajadores que ingresan, el 75% entró por decisión del sindicato, por consenso de todos los representantes de los trabajadores.

6) CUOTAS DE INGRESO Y CORRUPCIÓN

**Marta Harnecker:** *¿Este poder de decidir quien entra a la empresa, no crea un terreno muy fértil para la corrupción, porque se dice mucho que los representantes de los trabajadores en PDVSA, cobran comisiones a los trabajadores para ser aceptados?*

**68. Néstor Rojas:** Aquí podemos decir que desde que se eligió la nueva dirigencia a nivel nacional, nunca se han pedido comisiones en la industria eléctrica, como ha ocurrido en la industria petrolera. Aquí se ingresa por mérito, por la trayectoria que ha tenido, por la capacitación con que cuenta el trabajador, no

se le pide nada a cambio por ese ingreso dentro de la empresa.

7) SALARIO E INVERSIONES

**Marta Harnecker:** *¿Los trabajadores discuten sobre inversiones? ¿Nunca han discutido, por ejemplo, que quieren más salario y menos inversiones? ¿No se ha planteado eso?*

**69. David Pérez:** Hasta el momento no hemos llegado a ese nivel todavía.

8) SALARIOS NO MUY ALTOS, PERO MUCHOS BENEFICIOS ADICIONALES

**Luis Bonilla:** *¿Cuál es el salario promedio de un trabajador con cinco años de servicio en la empresa?*

**70. David Pérez:** Un promedio de 600 ó 700 mil bolívares en estos momentos, pero ¡claro!, pero junto a ese salario tenemos muchos beneficios: medicina, seguridad social muy buena, escuela para los niños.

71. Tenemos un salario base más beneficios adicionales que lo complementan. Tenemos guarderías, medicinas, médicos, medicina para los familiares, hospitalización en clínicas, planes vacacionales, capacitación con los trabajadores, beca (incentivo al estudio del trabajador), cesta ticket. El contrato colectivo es muy completo.

**Luis Bonilla:** *¿En cuánto tiempo están recibiendo las prestaciones sociales los trabajadores?*

---

13. Cuota para meter personal dentro de la empresa.

-

**72. David Pérez:** Estamos al día. Los jubilados en 90 días, como lo establece el contrato. Aquí si se está cumpliendo, se tiene esa cultura bien definida de cumplir la contratación colectiva.

9) SOBRE DETERMINACIÓN DE TARIFAS

*Luis Bonilla: ¿Y los trabajadores participan en la fijación de las tarifas eléctricas?*

**73. David Pérez:** Nosotros queremos ir hacia allá, pero todavía las tarifas eléctricas las está decidiendo una comisión del Ministerio de Energía y Minas. No queremos que eso siga sucediendo así, ¿por qué?, porque no queremos ser una empresa de abundancia de dinero, de enriquecernos, sino de servicio público. La idea es que se formen unas mesas técnicas de trabajadores de base y de profesionales para que definan las tarifas, como debe ser: que haya beneficios para la empresa y beneficio social.

#### **DEMANDA GENERALIZADA: QUE SE PROFUNDICE LA COGESTIÓN**

**74. David Pérez:** Eso es lo que nosotros queremos ahí y por eso nosotros nos estamos reuniendo ahorita en Caracas, donde la masa trabajadora está pidiendo que la cogestión se profundice en ese aspecto de pedir que nos den esa cuota real de participación, que podamos nosotros tener una Ley Eléctrica y un Reglamento de Servicio Eléctrico, favorable tanto para la empresa como para el cliente que esté consumiendo el servicio.

#### **ARTICULACIÓN CON LOS CONSEJOS LOCALES DE PLANIFICACIÓN**

**75. Néstor Rojas:** Desde el punto de vista de la corresponsabilidad social, el sindicato se ha articulado con los consejos locales de planificación, porque ellos tienen un área energética.

76. En esta etapa del proceso cogestionario, tenemos la estructura organizativa montada para salir este año a las comunidades y, también, para enlazarnos con los consejos locales de planificación y con los organismos públicos involucrados en el proceso.

**77. Carlos Sánchez:** A propósito de que el compañero habla de salir a la comunidad yo me pregunto por qué los Comités de Gestión propuestos fueron conformados entre la administración y los trabajadores, dejando de lado la participación de la Comunidad, actor indispensable para alcanzar un equilibrio de actuación, tal como lo establece el numeral 4 del artículo 184 de la Carta Magna.

78. La cogestión en las empresas eléctricas debería incluir la participación de todos los actores. Eso permitiría refundar la industria con el objetivo de promover su recuperación hasta hacerla sustentable en el tiempo, asegurando en lo inmediato el medio para consolidar el desarrollo del país mediante una gestión ética, eficiente y en general hacia la concreción de los principios revolucionarios establecidos en la Constitución.

79. Por eso yo insisto en que cualquier proceso de cogestión que se desee llevar

adelante debe incluir a todos los actores previstos en la Constitución. Por tal motivo, considero que todos los actores participantes en la actual discusión sobre la cogestión deben pensar en cómo incluir a los no incorporados a la fecha. Esto permitiría crear un proceso criollo, endógeno, propio, nacionalista y bolivariano de cogestión, que favorezca a todas las partes y no vaya en detrimento de ninguna de ellas, y cuando hablo de partes estoy pensando en todos los habitantes de este país. Estoy convencido que con la participación sincera de todos los actores del proceso lo podemos lograr.

#### LA ESCUELA DE ELECTRICISTAS

10) REACTIVACIÓN DE LA ESCUELA DE ELECTRICISTAS

**80. David Pérez:** El presidente Chávez reactivó la Escuela Técnica de Electricistas de Venezuela, en Tocuyito, Estado Carabobo, y todo el personal calificado de los estudiantes que egresan de esa escuela son captados para trabajar en la corporación. CADAFE en todo el país, forma y capta a esos trabajadores. Es la única escuela de este tipo en América Latina. Forma al personal del área operativa como son los linieros, los operadores y los analistas comerciales. Ya para las otras áreas, claro se califica según el perfil del cargo.

**81. David Pérez:** Esta escuela está sirviendo de ejemplo de capacitación.

*Marta Harnecker: ¿Cuándo fue creada esa escuela?*

**82. David Pérez:** Fue fundada hace más de treinta años y, antes de llegar el presidente Chávez, mandaron a bloquear la escuela para poder acabar con la industria eléctrica, para que no hubiera personal preparado para asumir el funcionamiento técnico que requiere una empresa eléctrica.

*Marta Harnecker: Para poder argumentar: no tenemos el personal, hay que venderla a los más preparados...*

**83. David Pérez:** Exactamente, después cuando todos los trabajadores nos organizamos a nivel nacional, le pedimos al presidente Chávez que abriera esa escuela, que nos ayudara a pagar ahora el costo y, después, le devolveríamos esos gastos con los ingresos de la empresa.

11) ALTA INVERSIÓN PERMITE ALTA CALIFICACIÓN

**84. David Pérez:** Cada alumno de esa escuela, cada trabajador que allí se prepara cuesta 14 millones de bolívares anual y pasa dos años y medio preparándose. Es una inversión que le cuesta al Estado, pero de allí sale gente calificada en las especialidades eléctricas. Esa gente es buscada por la empresa privada eléctrica a nivel nacional.

**85.** La mayoría de los hijos de los trabajadores eléctricos terminan trabajando en la empresa. Se fomenta una cultura de

pertenencia, un interés que la empresa se consolide.

*Marta Harnecker: Cuéntame, ¿los trabajadores pagan después de alguna manera el estudio con alguna cuota?*

**86. David Pérez:** No, es una escuela formativa para las mismas necesidades de la empresa. Es gratuita. A ellos no se les descuenta nada por recibir esa preparación.

---

## SEGUNDA PARTE: CADELA, UNA EXPERIENCIA INTEGRAL DE COGESTIÓN

---

### I. ORGANIZA COOPERATIVAS Y APOYA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA

#### 1) ENTREGA DE CONTRATACIONES A LAS COOPERATIVAS

*Luis Bonilla: ¿Ustedes han hecho esfuerzos de elaborar proyectos con los trabajadores y las comunidades, respecto a temas tan sensibles como el de las tarifas y el trabajo que le corresponde a las cooperativas?*

**87. David Pérez:** Respecto a las cooperativas te puedo decir que ya, de hecho, estamos incorporados a eso. Los servicios básicos los prestan las cooperativas, lo que es la vigilancia, la poda en pequeña escala, la limpieza. Con eso se le está dando cumplimiento al mandato del gobierno nacional de dar los contratos a las personas

que se asocien en cooperativas, que antes eran trabajadores de las contratistas, donde una sola persona se llevaba un contrato multimillonario y le pagaba salarios miserables o no les pagaban en muchos casos a los trabajadores, los explotaban y no tenían ellos el beneficio, hoy día eso cambió.

88. Desde 1971, que creo que fue cuando se formaron las primeras cooperativas en este país, nunca se había dado una participación tan amplia. No fue Hugo Chávez el que creó eso, sino que él ha impulsado esto que es un beneficio colectivo. De hecho, nosotros como empresa eléctrica, viendo la explotación que han venido sufriendo estos trabajadores, que no son trabajadores directos de la empresa, nos dedicamos a organizarlos y ellos han conformado cooperativas. En ellas ya no se explota al trabajador, obtienen un beneficio, se reparten las ganancias entre ellos, mejoran la calidad de vida. Esa es otra actividad que tenemos los trabajadores del sector eléctrico en esa formación de cooperativas.

*Marta Harnecker: Y eso es muy importante porque así se demuestra que ustedes son solidarios con los trabajadores.*

**89. David Pérez:** Así, sin pedirle nada a cambio a ellos, ni un centavo.

#### 2) DE DONDE VIENE LA INSPIRACIÓN

*Marta Harnecker: ¿De dónde se inspiran ustedes para realizar todo este trabajo con las cooperativas?*



**90. a. Carlos Sánchez:** Yo traía la experiencia de Desurca, porque yo he sido trabajador comunitario y organizamos las cooperativas en Desurca. Era la primera vez que cooperativas interactuaban con el Estado. En Desurca empezamos con equipos de restaurante, poda, siembra de árboles y pequeñas obras.

91. Con esa experiencia de trabajo acumulada con la comunidad llegué a Cadela e impulsé aquí línea de trabajo. Creamos en la empresa una unidad que se llama Gerencia de Gestión Social y Comunicación. Se organizaron cooperativas para cortar los árboles, se contrató un abogado para que les prestara el apoyo para organizar las cooperativas y se empezó a interactuar con Sunacoop para que las inscribiesen.

92. b. En este informe que te estoy dejando del año 2004 puedes ver que ya están registradas 375 cooperativas en las siguientes áreas: servicio de vigilancia; servicio de aseo y limpieza, recuperación de medidores; fabricación de luminarias; toma de lectura del metro-contador, entrega de facturación, corte y reconexión, fabricación de cajas de luces; corte de árboles por donde pasan los cables; reparación de motores; latonería y pintura de vehículos; transporte para el combustible de las plantas.

### 3) POR QUÉ UTILIZAR COOPERATIVAS

**Michael Lebowitz:** *La utilización de cooperativas ¿se debe a que les resultan más*

*baratas a la empresa o esto se realiza para cumplir un objetivo solidario?*

**93. c. Carlos Sánchez:** Cuando iniciamos la experiencia de Desurca lo que pretendíamos era aplicar la Constitución, que dice que las empresas del estado deben ser dirigidas en cogestión entre los trabajadores y la comunidad. Y aquí eso se refleja. Nosotros hemos tenido que enseñarles a ellos desde cómo cobrar hasta hacer otros trabajos, aunque la mayoría de las veces los trabajadores eran los mismos que antes eran subcontratados por la empresa. Cuando logramos que ellos se organizaran en cooperativas realizamos contratos directos con ellas.

94. d. Claro que hay ventajas económicas para Cadafe, porque ellas están exoneradas del IVA. Los precios que se les cancelan a las cooperativas son, en general, similares a los que se cancelaban a las empresas privadas, pero las empresas sacaban sus ganancias. En este caso son los trabajadores los que usufructúan esas ganancias

### 4) PREPARACIÓN A LOS COOPERATIVISTAS

95. f. **Carlos Sánchez:** A los cooperativistas les damos talleres de formación. Hemos hecho acuerdos con la Universidad de los Llanos para que colabore en esa formación. Se elaboró un curso de 42 horas que parte de la enseñanza de la Constitución, sigue con el proyecto de desarrollo y luego, con todos los conocimientos que requiere el cooperativista,

para ir consolidando esa nueva forma económica. No se trata entonces sólo de darles trabajo sino de consolidar esa experiencia formando a los trabajadores.

## II. RELACIÓN CON LAS COMUNIDADES

### 1) APOYO A LAS MISIONES

**96. g. Carlos Sánchez:** Como en la Constitución se dice que tenemos que interactuar con la comunidad, aunque no está escrito específicamente, hemos decidido apoyar las misiones: la misión Robinson, la misión Ribas, la misión Barrio Adentro. En este caso Cadela, cedió tres espacios para instalar tres clínicas y ha prestado apoyo a los médicos cubanos para que las comunidades puedan ser asistidas allí. En este momento, Cadela ayuda a atender a más personas que a aquellas a quienes les corta el servicio por no cancelar. Atendemos 10 mil y le cortamos el servicio a 5 ó 6 mil.

97. j. En la misión Mercal, a solicitud del gobernador, Cadela no cobra el mayor consumo de electricidad que se produce en las casas de alimentación para los casos de pobreza extrema.

### 2) MESAS TÉCNICAS DE ELECTRICIDAD

**98. h. Carlos Sánchez:** Otra iniciativa muy interesante, es la experiencia de las mesas técnicas de electricidad, que se inspira en las mesas técnicas de agua de Hidrocapital.

**Marta Harnecker:** *¿Quién convoca a esas mesas?*

**99. i. Carlos Sánchez:** Normalmente la comunidad, pero a veces van alcaldes y concejales, y Cadela asiste con todos sus funcionarios. Ahí se determinan las necesidades y uno ve las propuestas de las comunidades. Generalmente las comunidades solicitan electrificación, y Cadela se compromete a elaborar los proyectos. Dependiendo del costo, Cadela hace una propuesta. En esa propuesta le decimos que ellos tiene, derecho a presentar esos proyectos a las alcaldías para lograr ese 20% del fondo del Fides que debe ser transferido a las comunidades. Allí les decimos que Cadela puede aportar una determinada cantidad de material, y que el resto debe aportarlo la alcaldía. Al principio, ningún alcalde aceptaba pero luego eso fue variando. Las primeras alcaldías en reaccionar positivamente fueron las de La Fría y la de Ejido. Con ellas hicimos un trabajo en conjunto.

100. j. Partimos con dos convenios, en el 2003 hicimos unos 15 por aproximadamente 200 millones y en el 2004 llegamos a 45 convenios con una inversión de 1.5 millardos, con aporte de 850 millones de Cadela y mil cien millones de parte de las alcaldías, pero también participaron gobernaciones y comunidades.

101. k. Tenemos un ejemplo de eso hoy. Una comunidad de 60 parceleros donde se hizo una obra de 42 millones de la gobernación, 27 millones de la alcaldía, 56 millones de la comunidad y 68 millones de Cadela. Este es un proyecto de desarrollo endógeno.

3) ASESORAMIENTO GRATUITO A LAS COMUNIDADES

**102. Néstor Rojas:** Por otra parte, Cadela apoya a las comunidades. Cuando una comunidad solicita mejorar el servicio eléctrico, debe presentar un proyecto y para elaborarlo debe pagar a algún experto en la materia. ¿Qué está haciendo la empresa eléctrica?, les está prestando una colaboración gratuita. Ya llevamos un año en los cuatro estados de esta región haciendo eso.

*Marta Harnecker: La idea es que ustedes los ayudan a crear ese proyecto para mejorar...*

**103. Néstor Rojas:** Para mejorar los servicios.

*Marta Harnecker: ¿Qué esperan ustedes de esas comunidades?*

**104. Néstor Rojas:** Esperamos de las comunidades que —después de que nosotros les damos ese servicio en forma gratuita y que gracias a la aprobación del proyecto logran un mejor servicio— nos cancelen las facturas a tiempo. Ya no va a haber excusa del cliente de que: “Mire, el servicio está malo”, porque habrá una planificación tanto

de la comunidad, como de la empresa para mejorarlo.

4) A EMPRESA FACILITA LA ORGANIZACIÓN DE LA COMUNIDAD

**105. Iván Cañas:** Para aplicar el mandato constitucional de que los organismos públicos propicien todo lo que tiene que ver con la participación del pueblo y la constitución de esos espacios de participación, una de las cosas que la empresa ha hecho es haber creado la Coordinación de Gestión Social y Comunicación. Con ese propósito, fíjense, la empresa cumple dos papeles. El primero tiene que ver con que en el estado se presentan situaciones de ilegalidad, de gente que no paga, gente que se cuelga, que toma la luz de manera ilegal. En este caso, la empresa busca legalizar la situación de estos usuarios. El segundo tiene que ver con el asesoramiento que presta para que esas comunidades se organicen, promoviendo la constitución de asociaciones de vecinos, consejos comunales, consejos parroquiales, cooperativas, la preparación de la elección para tener un representante ante el consejo local de planificación. La empresa facilita todo lo referente a la organización, o sea que cumple los dos papeles: uno el de legalizar a estos usuarios y dos facilitarle todas las condiciones para que se de, de manera efectiva, su participación, la establecida en la Constitución y en las leyes.

5) TRABAJADORES Y COMUNIDAD CON APOYO DEL PRESIDENTE

**106. Iván Cañas:** En la población de Ejido —una subestación de más de 40 años construida, que estaba colapsada—, el presidente Chávez junto con las comunidades, junto con los trabajadores, se propuso la construcción de una nueva subestación donde hubo una inversión de más de 13 millardos<sup>14</sup> de bolívares.

***Marta Harnecker:** ¿Ustedes siempre hablan del presidente Chávez, los trabajadores y la comunidad. Quiero saber, primero si hay discusión entre los trabajadores y las comunidades y, fruto de ella, le transmiten al presidente la necesidad, ¿es ésta más o menos la dinámica o cómo se da cuenta el presidente de que hay esta situación?*

**107. Néstor Rojas:** Mire, aquí se está trabajando conjuntamente con las comunidades. Las comunidades solicitan a la empresa eléctrica —siempre por escrito— las necesidades y nosotros las hacemos llegar a los trabajadores y luego a nuestros representantes, y los representantes a nivel de las filiales pasan los informes a nivel de la Casa Matriz y se los hacen llegar al Ministerio de Energía y Minas, y éste a su vez los hace llegar al presidente Chávez, quien ha sido muy solidario y ha apoyado a la empresa CADAPE. De hecho la subestación que se construyó aquí en la Zona Ejido, es

una subestación demasiado costosa y es la de más alta tecnología, que está para durar unos 40 años más.

***Luis Bonilla:** ¿Se solucionó el problema de la frontera, porque en una oportunidad se tuvo que recurrir al apoyo colombiano para surtir de energía a toda la región fronteriza?*

**108. Néstor Rojas:** En la zona fronteriza del occidente del país, se está construyendo una represa que se llama La Vueltona, en Uribante Caparo. Allí se están invirtiendo más de 300 millones de dólares para poder suministrarle un buen servicio de energía a todo lo que es la parte occidental del país. Ya no le vamos a comprar más energía a Colombia, sino que vamos más bien a venderle energía.

### III. LOGROS

#### 1) AUMENTA LA RECAUDACIÓN

**109. David Pérez:** Hay algo muy importante en el Estado Mérida: acá, en las oficinas comerciales y en cada centro de trabajo, a través de los comités de participación existe la posibilidad de aportar ideas, de definir estrategias. Hemos logrado que la gestión sea participativa entre todos. Respecto a los planes estratégicos para lograr las metas que nos proponemos cada mes, cada oficina en particular toma sus propias decisiones, es decir, se reúnen y dicen vamos a diseñar esta estrategia para lograr la meta que nos lleva a mantener la buena recaudación (que nos

---

14. Un millardo= mil millones de bolívares.

permite estar ya en un equilibrio económico entre lo que gastamos y lo que producimos).

**110. David Pérez:** Esas estrategias son diseñadas por los comités de participación. Por ejemplo, las estrategias para mantener la recaudación, para mejorar el servicio, para atender los reclamos, para mantener un equilibrio entre la recaudación y los gastos. Y se están viendo los resultados. Somos, en Mérida, los primeros durante todo el año en lograr la meta de recaudación en todo el país y en mantenerla.

2) SE LOGRA UNA MAYOR PAZ LABORAL

**111. David Pérez:** Logramos mejorar la recaudación, la paz laboral...

3) SE AGUDIZA LA CORRUPCIÓN

*Marta Harnecker: ¿Y el control?*

**112. David Pérez:** Mira, cuando se inició este proceso de cambio, de participación de los trabajadores, se descubrió que había dentro de esta empresa eléctrica subestaciones que figuraban como hechas en determinados sitios pero que eso era ficticio, o sea que se entregaba el dinero para construirlas y no se construían. ¡Ese era el nivel de corrupción que había! En este momento, en esta toma de decisiones de los trabajadores no ocurre así, porque ahora los trabajadores están pendientes de dónde se construye, dónde se invierte, de cuáles son las necesidades reales de material

4) DISMINUYEN ACCIDENTES DEL TRABAJO POR LABOR DE CONCIENTIZACIÓN

*Luis Bonilla: ¿Cuántos accidentes de trabajo hubo en Mérida?*

**113. David Pérez:** Este año tuvimos un solo accidente fatal: uno de nuestros trabajadores se desplazaba en un vehículo y hubo un accidente de tránsito y se mató. A pesar de que es normal dentro de una empresa de alto riesgo como la nuestra que haya un índice elevado de accidentes, no han ocurrido accidentes fatales y han disminuido los accidentes menores. Estamos orgullosos de eso. Lo hemos logrado porque estamos creando conciencia en los trabajadores de que tenemos que usar los equipos de seguridad, de que tenemos que trabajar seguros. Ese es otro de los efectos positivos logrados con la cogestión: ahora todos nos cuidamos, todos estamos atentos, ya que estamos trabajando en equipo.

5) UNA MÍNIMA DISIDENCIA SINDICAL

*Luis Bonilla: Debe haber una disidencia sindical entre ustedes, ¿hay gente que está planteando algo diferente a lo que ustedes están haciendo?*

**114. Néstor Rojas:** Pudiera decirse que eso es mínimo, no representa una amenaza, sólo como un 3% de los trabajadores se resiste al cambio.

6) CAMBIANDO DEUDA POR INVERSIÓN

**115. David Pérez:** Tenemos problemas con la administración pública: no nos pagan. Las gobernaciones, las alcaldías, los ministerios, no cancelan el servicio eléctrico y eso nos crea un problema a veces de flujo de caja porque no pagan el consumo de electricidad, la energía pública de las calles y avenidas que pertenecen al municipio. No lo han pagado nunca. La cultura es no pagar el alumbrado público, hay un consumo muy grande y no lo podemos recuperar porque realmente ellos no presupuestan ese gasto. Estamos haciendo unos convenios para de alguna forma recuperar ese dinero que nos deben.

116. En cuanto a las deudas de los organismos públicos — el caso de gobernaciones y alcaldías— Cadela está implementando un mecanismo de convenio, de intercambio de la deuda por inversión, ¿Qué quiere decir eso? La empresa dice: “Bueno, usted (organismo público) me debe tanto, yo le propongo reconocer lo que usted haga de obras de inversión relacionadas con el servicio eléctrico como parte de pago de su deuda.

Con la cogestión se paró el deterioro de la empresa eléctrica

**117. Néstor Rojas:** Ahora algo muy importante, ya se están viendo los primeros resultados del proceso cogestionario con la recuperación y la refundación de CADAPE. En filiales como la nuestra en Mérida, hemos parado la caída, el descenso. Estábamos en un

sistema de gastos excesivos. La recaudación era mucho menor que los gastos, y esa era la justificación para la venta de la empresa. Hoy día hemos aumentado la recaudación y estamos en franca recuperación de todo el sistema eléctrico. Hay inversiones en él. En Generación estamos construyendo la represa Uribante Caparo, Planta Centro, se han construido nuevas subestaciones.

118. Se está invirtiendo de nuevo en el sistema eléctrico. Ya el gobierno está recuperando y refundando la empresa.

119. El gobierno al ver la recuperación de la empresa con la participación de los trabajadores, vio la necesidad de invertir en el sector eléctrico, de construir subestaciones, represas; esas y cualquier otra inversión que necesitaba el sistema eléctrico en mejoramiento de líneas, en mejoramiento de servicios a los estados. Eso está ayudando a que la población tenga un mejor servicio y la gente pague a conciencia el servicio que se le está dando por la empresa eléctrica.

#### **IV. POR QUÉ EL ÉXITO DE LA COGESTIÓN ANDA TAN BIEN EN MÉRIDA**

1) HAN LOGRADO FORMAR UN SOLO EQUIPO

*Marta Harnecker: ¿Por qué acá en la región la cogestión anda mejor que a nivel nacional?*

**120. David Pérez:** Yo creo que porque todos nos hemos esforzado realmente: tanto los

trabajadores de base como la parte de los representantes de la empresa, los gerentes, la parte de los coordinadores, todos están involucrados y hemos logrado formar un solo equipo. Un equipo unido por el rescate y la recuperación de la empresa. Y se ven los resultados: hemos duplicado la recaudación en el Estado Mérida, hemos aportado ideas para mejorar el servicio eléctrico, estamos dando respuesta a las necesidades de las comunidades, y eso pues ha llevado que se perciba a nivel nacional el éxito de la gestión que hace la zona de Mérida.

#### 2) TRABAJAN POR CAMBIARLA MENTALIDAD DEL TRABAJADOR

**121. Néstor Rojas:** Como dijo el Sr. David estamos involucrados todos. Todos nos involucramos en el rescate de esta empresa, en el rescate de lo que es la industria eléctrica y por eso que nosotros vamos a cada rato, cada día, a cada hora hablando a los trabajadores de conciencia, de cómo va la empresa. Existe un nivel de cultura que tenemos que ir cambiando con el intercambio de discusiones, de criterios para fijar posiciones, porque no podemos nosotros llegar y decir: “Mire, vamos a cambiar la mentalidad de los trabajadores, vamos a ser ahorita una empresa nueva y sigamos adelante”.

#### 3) ESTIMULANDO A LOS TRABAJADORES

**122. Zaida Rodríguez:** Hemos llevado a los trabajadores a la playa. Nosotros pusimos una

meta: que aquellas oficinas que mantuviesen alta la recaudación por seis meses iban a ir para la playa y, con el apoyo de la empresa, lo logramos. Nunca antes se habían dado esos estímulos. Carlos Sánchez nos apoyó mucho en eso. Logramos llevar a 475 trabajadores a una playa en Morrocoy, en el Estado Falcón. Los llevamos, los estimulamos, les agradecemos ese esfuerzo tan grande que estaban haciendo y, cuando regresamos, la recaudación se multiplicó más. Había trabajadores que estaban hace 28 años en la empresa y que decían: “Es la primera vez que vemos algo tan bonito.” También aprovechamos ese momento para hablarles de la cogestión.

## V. TRABAS EN LA COGESTIÓN

#### 1) TRABAS CON LA ALTA DIRECCIÓN DE CADAFE

**123. David Pérez:** Nosotros, en Cadela, sí estamos llevando el proceso de toma de decisiones de los trabajadores y el presidente de la filial sí está escuchando la toma de decisiones de los trabajadores. Pero, cuando tomamos la decisión en la filial y la queremos llevar a nivel de la corporación se consiguen<sup>15</sup> todavía algunas trabas.

#### 2) ABOGAN POR COMPRA DESCENTRALIZADA DE MATERIALES PARA EL SUMINISTRO ELÉCTRICO

**124. David Pérez:** Ellos no quieren aceptar que nosotros podamos tomar determinadas

---

15. Se enfrentan.

iniciativas, porque ello implicaría afectar intereses de los que están arriba en la toma de decisiones. Esto ocurre, por ejemplo, en la decisión de compra de vehículos, en la compra de materiales para el suministro eléctrico, que son compras multimillonarias que todavía quiere centralizar la Junta Directiva a nivel de la casa matriz.

**Marta Harnecker:** *¿Y cuál es la propuesta de ustedes?*

**125. David Pérez:** La propuesta de nosotros es que esa toma de decisiones sea descentralizada y se lleve a cada filial y que cada filial tome las decisiones de acuerdo a las necesidades que tiene.

**126. Zaida Rodríguez:** Los proyectos que puede resolver el señor Carlos Sánchez funcionan, pero hay otros que él no puede resolver, que tienen que ser aprobados por la Casa Matriz y es allí donde los proyectos se estancan.

127. Mire, nosotros teníamos el proyecto de comprar camiones con la venta de la chatarra. Logramos vender en los cuatro Estados 800 millones de bolívares. Esos los íbamos a meter a un banco para ganarle 200 millones, para tener un millardo y empezar a hacer la negociación, y el banco nos iba a financiar otro millardo. Nos fuimos a la General Motor, a la Toyota, a la Chevrolet, para negociar directamente con los fabricantes y evitar los intermediarios. Les explicábamos dónde debían ellos reforzar los carros por el

peso de los equipos, etcétera, etcétera.

Cuando ya teníamos todo listo, Casa Matriz dijo que eso no se podía hacer y nos quitaron el dinero, pero no compraron los camiones. Si hubiésemos hecho lo que nos proponíamos, déjeme decirle que tendríamos el parque automotor al día y eso nos hubiese permitido dar un mucho mejor servicio, que hubiera sido ejemplo para las demás filiales.

128. Ahí es donde yo digo, tenemos que cambiar las estructuras, porque si no cambiamos las estructuras no podemos avanzar.

129. Una vez me regañó el presidente de Cadafe porque yo le dije que en nuestra filial íbamos a tomar la decisión de no enviar ni un medio más para Caracas y que íbamos a pagar con ese dinero todas nuestras deudas e íbamos a salir adelante. Él consideró eso muy peligroso.

130. Lo que pasa es que Cadafe no tiene identificación con las filiales. No sabe cómo se trabaja en la oficina comercial y sus políticas no son las más acertadas hacia esa parte, que es la niña bonita de Cadafe, porque es la de la recaudación. No hay políticas acertadas para la contratación del personal. En la Casa Matriz hay demasiada burocracia, hoy ingresan profesionales como arroz y no producen nada. Esta Casa Matriz produce pérdidas, en cambio las filiales generamos dinero, hacemos posible que esta Casa Matriz sobreviva con tanta burocracia.



131. Me niegan un liniero; no puedo meter un cajero, una analista, un lector-cobrador, pero sí me llenan la empresa de abogados, de economistas. Necesitamos gente que tenga que ver directamente con el negocio. Lamentablemente nos mandan gente que no nos sirve. Ahora tenemos un vicepresidente de recursos humanos, un joven especialista, que esta desubicado completamente, que a cada rato dice que ha hecho postgrados, pero que al mismo tiempo dice que va a eliminar la contratación colectiva... una locura. Y durante este conflicto sobre la cogestión, pasó una comunicación amenazando con medidas penales, laborales, por la protesta que estábamos haciendo. Es gente que no tiene la menor idea de la empresa. No podemos tener gente en recursos humanos que no conozcan el área comercial. No podemos tener gente que no quiera a esta empresa.

132. No puede ser que me nieguen la posibilidad de contratar un mecánico para reparar los carros, cuando si yo tengo ese mecánico agilizo la reparación y logro mantener los servicios. Estos señores llegan a retrasarlo todo. Aquí hay que hacer una limpieza igual que en Pdvsa y eso debe venir desde la Casa Matriz.

3) NECESITAMOS UN CAMBIO ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA QUE AGILICE LA TOMA DE DECISIONES LOCALES

*Michael Lebowitz: ¿Cuál es la principal frustración de ustedes en relación a la cogestión?*

**133. David Pérez:** En lo personal creo que es un sentimiento no haber logrado la satisfacción de todas nuestras necesidades de materiales, de vehículos, de equipo de seguridad para el trabajo. Quisiéramos tener una flota de vehículos nueva, moderna; quisiéramos tener todos los materiales para atender rápidamente las necesidades de los clientes. Necesitamos un cambio estructural de la empresa que permita la toma de decisiones locales para dar una rápida respuesta, aunque entendemos que es un proceso y que tenemos que esperar paulatinamente y luchamos por eso todos los trabajadores.

4) QUE EL GOBIERNO NO NOMBRE A DEDO AL PERSONAL DE DIRECCIÓN

**134. David Pérez:** Queremos dejar de depender del gobierno. Que el presidente nos permita decidir quién debe dirigir nuestra empresa. Consideramos que el trabajador mejor cualificado en la empresa debe ser el gerente. Este no debe ser nombrado a dedo como ha sido siempre costumbre: “Éste es el que va pa’allá, éste es el que va pa’ allá”

*Michael Lebowitz: ¿De dónde se han inspirado ustedes?*

**135. David Pérez:** Nuestra experiencia es inédita y la estamos estudiando, no tenemos bibliografía. Fueron propuestas de la base de los trabajadores. Hemos tenido alguna información acerca de la experiencia de otros países que los representantes de la Federación

que han viajado han traído, pero lo esencial vino de nuestra dedicación a rescatar al país como tal, con este representante, con este líder que nació de los trabajadores, que nació del pueblo, que es Hugo Chávez Frías, que nos ha hablado y que nos ha dado esa oportunidad de participar dentro del país y que no ha dicho que no es sólo el gobierno el que nos va a dar solución, que tenemos que poner cada uno de los venezolanos un granito de arena para poder salir del subdesarrollo.

5) SOBRE CARLOS SÁNCHEZ, PRESIDENTE DE CADELA

***Marta Harnecker:** Me han dicho que el presidente de Electricidad de Mérida, Carlos Sánchez no cuenta con el apoyo de los trabajadores.*

**136. Zaida Rodríguez:** Los trabajadores de Mérida, Barinas y Trujillo tienen una opinión muy favorable de Carlos Sánchez, pero hay una opinión diferente en el sindicato de Táchira. Pero ahí las cosas no están claras. No sabemos cuánto apoyo tiene ese sindicato en la base de los trabajadores.

137. En cuanto a nosotros, tenemos una excelente relación con él, existe una verdadera camaradería. Él ha apoyado muchos planes de los trabajadores, además tiene un gran equipo. En Mérida, por ejemplo, nosotros tenemos un extraordinario gerente, Raúl Arocha.

138. A veces, por supuesto, no tenemos la misma visión de las cosas, pero entonces él

nos invita a conversar, a debatir. Así es cómo deben hacerse las cosas para refundar la empresa. Esto es atípico y hay quienes nos critican, nos dicen que somos “patronales”<sup>16</sup>, pero yo creo que esa crítica no es correcta, porque en este proceso vamos de la mano todos: presidente, junta directiva, gerentes, profesionales, técnicos, obreros, sindicato; vamos todos hacia un mismo fin: la cogestión, y por eso hemos tenido éxitos.

139. Hemos tenido también algunas dificultades. A veces le he dicho al presidente: “Mire, no estoy de acuerdo con esto, esto y esto” y él me ha dicho: “Bueno, señora Zaida, vamos a conversar.” Siempre lo hemos hecho así.

140. Él viene de la base, fue electo por los trabajadores y ha impulsado el proceso, y los proyectos que los trabajadores hemos presentado.

---

## TERCERA PARTE: BARRERAS A LA COGESTIÓN EN CADAFE

---

### I. LOS MECANISMOS DE FRENO A LA COGESTIÓN

**142. Alirio Gerardo:** Hemos venido planteando trasladar los componentes de la casa matriz a las regiones donde se toman las decisiones. Es la única forma de aplicar la

---

16. Apatronados, serviles al patrón.

contraloría social; porque se toman las decisiones en el mismo lugar donde están los problemas, donde se requiere tomar las decisiones. En este momento, para comprar materiales o equipos hay que hacer un informe, y hay que esperar a que pase por cinco procesos que están arriba para poder comprar. Como ellos no son los que necesitan las cosas, no sienten la presión que sienten los de abajo . Entonces, es un proceso de burocracia, de ineficiencia y los trabajadores, a través del Comité de Refundación, hemos estado planteando cambiar las cosas. Eso está planteado en el pliego. Se solicita que, por vía de decreto, se cambie el modelo que pone en riesgo la cogestión

*Gabriel González: ¿A quién se le está planteando eso?*

**143. Ángel Navas :** Al Ministerio de Energía y Minas. Porque ocurre que el proceso cogestionario debe enfrentarse a una serie de resoluciones, instrumentos y normativas legales que fueron elaboradas para modelos anteriores. La cogestión va en contra del modelo vertical que está plasmado en el Manual de Atribuciones del reglamento interno de la empresa.

**144. Ángel Navas :** El verdadero poder lo sigue manteniendo la estructura vieja. Los cuadros que funcionan bajo esa estructura argumentan que hasta que no haya una Ley de Cogestión, hasta que no cambie la Ley de Licitaciones, no podemos definir esto, porque

ellos tienen que intervenir todo. Hay un solo responsable: el supervisor es responsable de una licitación o ante una decisión.

145. Por otra parte, nos afecta mucho saber que gran parte del sector burocrático que dirige la empresa, estuvo contra el Presidente, en contra del proceso, y jugando a que Chávez cayera. Luego aceptaron cosas por disciplina, porque Chávez estaba allí, pero siempre jugaban a que en algún momento cayera y lo de la cogestión para ellos no tenía mayor importancia.

1) NO SE PUEDE HABLAR DE CORRESPONSABILIDAD SI EL TRABAJADOR ESTÁ VIENDO TODO LO MALO

**146. Ángel Navas :** Para que la cogestión fructifique se requiere que el trabajador llegue a confiar en quienes dirigen la empresa, porque sin confianza él no se va a comprometer. “¿Cómo vamos a aceptar compartir la responsabilidad si estamos viendo todo lo malo que ocurre y no tenemos medios para evitarlo!”

**147. Alirio Gerardo:** Lo que pasa es lo siguiente: hay una Constitución que tiene un impacto social, que habla de protagonismo, de economía social, de inclusión, etc. Pero, de allí para abajo hay un vacío legal, no hay una ley de cogestión, la Ley de Cooperativas es una ley que no se adecua a esta Constitución, la ley de Contraloría Social realmente no existe, hay muchos proyectos y muchas leyes que hay que revisar.

148. Cadafe es una empresa que tiene más de 50 años, hay una meritocracia igualito que en Pdvs, que se ha venido arreglando para hacer tiempo, esperando que las cosas se calmen. Ellos hacen concesiones, pero siempre que no les afecten y por eso, cuando perciben que la cogestión significa pérdida de poder para ellos, entonces empiezan a oponerse.

2) LA AUSENCIA DE UN MARCO JURÍDICO ADECUADO AL PROCESO DE COGESTIÓN

*Marta Harnecker: Por lo que ustedes responden a Gabriel, hay una serie de normas que chocan con la Declaración de Principios que ustedes elaboraron y que las están usando contra la consolidación de la cogestión en Cadafe...*

**149. Ángel Navas:** Así es. Por ejemplo, nosotros implementamos un sistema horizontal de toma de decisiones por vía de comités, pero está todavía instaurado en la empresa un sistema vertical. Es ese sistema tradicional del modelo de organización de las empresas lo que atenta contra el sistema horizontal requerido por la cogestión.

3) VIEJOS ESTATUTOS ENTREGAN CONTROL ABSOLUTO A LA GERENCIA

**150. Alexis Rivero:** Hay un hecho importante. Esta empresa tiene una estructura central vertical y tiene unos estatutos que son de vieja data, de la Cuarta República, y estos estatutos confieren un control absoluto a quienes tienen responsabilidades de gerencia.

Hay un conjunto de resoluciones sobre la cogestión que están coexistiendo con toda una estructura formal que impide su puesta en práctica. Son estatutos que tienen que ser reformados porque le confieren la mayoría de las competencias, la mayoría de las atribuciones, es decir, el poder a la presidencia de la empresa.

**151. Alirio Gerardo:** Lo mismo ocurre con las leyes: Ley de Contraloría, Ley de Licitaciones. Toda una serie de leyes que le dan soporte a ese modelo vertical donde el patrono decide. Por eso es que en el pliego, estamos planteando cambiar el modelo organizacional legalmente constituido por la vía legal, y también cambiar la estructura de la empresa, porque impide que seamos eficientes en la toma de decisiones, porque se tiene que esperar seis meses para dar repuesta de algo que abajo ya se decidió.

152. Existe una resolución que propone cambios en la empresa, pero la burocracia la firma y la deja allí. Existe una resolución para el comité de gestión, se firma y se deja allí. Hay que concretar eso, que el Ministerio del Trabajo obligue a esa burocracia a concretar. Ahora bien, para la cogestión hace falta un cambio estructural, que sea un proceso horizontal, participativo, protagónico. Queremos que el Ministerio del Trabajo ordene hacer la cogestión.

4) CONTRA COGESTIÓN SOCIALDEMÓCRATA, POR UNA GESTIÓN QUE CAMBIE LAS RELACIONES DE PODER

**153. Lurvis Solórzano<sup>17</sup>:** A mi manera de ver, la *Declaración de Principios*, que es el instrumento que inicialmente genera un acuerdo entre el Estado y los trabajadores, fue visto por algunos con carácter reformista: “Yo cedo parte del poder, pero sin modificar las reglas del juego”. Nosotros nos planteamos una reforma estructural y nos deslindamos de ese modelo gestionario o socialdemócrata, que pretendía mantener el *status quo*, cedía ciertas cuotas de poder para minimizar el tema del conflicto y los paros y no se planteaba un cambio en las relaciones de poder.

154. Cuando comenzamos a crear y a desarrollar acciones y decisiones que conducen a una modificación de las condiciones y de las reglas de la estructura de poder, comienza a generarse el punto de fricción.

155. ¿Qué pasa?, que nosotros creamos, dado ese acuerdo inicial, un Comité de Refundación, que tenía como propósito impulsar, generar las políticas que crearan las condiciones para que ocurriera ese proceso de refundación en Cadafe. Como había un cierto acuerdo y compromiso, digamos en la Junta Directiva, se fueron aprobando las propuestas.

---

17. Director de Planificación de Cadafe.

**Marta Harnecker:** *¿De allí salió la Declaración de Principios?*

**156. Lurvis Solórzano:** No, la *Declaración de Principios* fue el acuerdo inicial de colaboración. Pero, a partir de la creación oficial de ese comité, se plantean propuestas que van más allá de mantener el *status quo*. Se plantean propuestas de modificación de estructura, de modificación de la manera cómo se tomaban las decisiones, etcétera, etcétera.

157. Creo que es importante insistir que no se trata sólo de tener unos representantes en la Junta Directiva, no, no, no. Esa es una vía que facilitaría, en la estructura de poder existente, la toma de decisiones para la modificación de la estructura.

**Marta Harnecker:** *¿Ustedes han hablado con el ministro Rafael Ramírez estos problemas?*

**158. Ángel Navas:** Desde hace más o menos un año, nosotros no hemos hablado con el Ministro. Existe una situación de poca comunicación en ese sentido.

5) DOS PROYECTOS ENCONTRADOS: ALGUNOS EJECUTIVOS VERSUS LOS TRABAJADORES

**Marta Harnecker:** *Entiendo que el ministro de Energía y Petróleo viene de un grupo de izquierda bastante radical y se supone que apoya plenamente a los trabajadores.*

**159. Alirio Gerardo:** Mira, en un momento clave en la vida del país, cuando hubo una

huelga, hubo un golpe de Estado, etcétera, se dio una alianza entre estos sectores que venían de parte del Estado, del ministerio y de los trabajadores (la Federación Eléctrica). Pareciera que en ese momento era conveniente marchar juntos, porque había un peligro inminente que era externo. Pero cuando pasa todo ese proceso y llega el referendo y aparentemente se entra en una situación de paz, entonces viene la confrontación ideológica acerca de quién maneja la empresa y entonces ellos comienzan a estar en desacuerdo con todo lo que dicen los trabajadores. Incluso, con aquello que ellos mismos habían firmado en resoluciones anteriores.

160. Algunos de ellos no creen en lo que a cada rato dice el Presidente: “Los trabajadores tienen que manejar esas empresas. La cogestión son los trabajadores manejando la empresa.” Pero, entonces, ellos dicen: “No; no son los trabajadores, somos nosotros”. “Hay cogestión si los trabajadores hacen lo que yo digo”. O dicen: “Yo no comparto mi poder, los trabajadores me tienen que dejar a mí ejecutar mi gestión”. Es un problema ideológico.

#### 6) NECESIDAD DE UN NUEVO TIPO DE GERENTE

**161. Alirio Gerardo:** Lo que sucede es que, en el ámbito de los ejecutivos, hay dos factores importantes. Unos que plantean un modelo de gerencia, de la Cuarta República, como decía Navas, socialdemócrata,

capitalista, que establece una determinada relación con los contratistas, etcétera, etcétera, y otros que planteamos la participación de los trabajadores. Una gerencia transformadora no es el modelo que nos enseñaron en la Universidad. Necesitamos un nuevo tipo de gerente, con pertinencia social, que hable con la gente, que deje de creer en la división entre el trabajo intelectual y el trabajo manual. Eso no se está produciendo. Entonces hay una contradicción fuerte entre esos gerentes de la Cuarta República y los que planteamos un nuevo tipo de gerencia.

#### 7) DE LA RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL A LA COLECTIVA

**162. Ángel Navas :** Lo que está normado, por ejemplo, sobre la responsabilidad de la toma de decisiones se basa en lo individual y no en lo colectivo. Una de las diferencias que tenemos con los ejecutivos es que dicen: “Bueno, yo tomo la decisión, esta es mi responsabilidad”, pero y el colectivo ¿qué responsabilidad tiene? Son normas que habría que cambiar para poder consolidar, de verdad, una cogestión que ahora hemos impulsado mucho. Hay quiebres culturales que deben darse, cambio de paradigma. Los supervisores no están acostumbrados, ellos están formados en las universidades para gobernar y no para compartir el poder.

**163. Lurvis Solórzano:** Otro tema que tenemos que evaluar en este proceso es el de los ejecutivos que nos hemos comprometido

con este proyecto. Nosotros tenemos un alto grado de vulnerabilidad, porque no gozamos, como los trabajadores, de inamovilidad. Entonces tú te haces vulnerable cuando te identificas con un proyecto de esta naturaleza dentro de la misma empresa. En el caso de él (*señala*), que es un ejecutivo, en el caso de él (*señala*) que también es un ejecutivo y en el caso mío que soy un ejecutivo, nosotros hemos sido tipificados de sindicalistas. Nuestros propios pares no nos ven como sus pares, sino como un gremialista más.

#### 8) LOS TRABAJADORES SE MOVILIZAN POR SUS GERENTES

**Marta Harnecker:** *¿Y cuál ha sido la reacción de los trabajadores ante las medidas tomadas contra algunos gerentes?*

**164. Ángel Navas:** Ya ha comenzado un proceso de movilizaciones y de protestas cuando nos han sacado a algún gerente que de alguna manera está apoyando la cogestión. En Eleoccidente nos acaban de cambiar al presidente desde arriba, sin darnos mayores explicaciones. Esa es una de las filiales donde se ha avanzado más técnicamente y en recaudación, mejorando financieramente, pero a pesar de esos éxitos deciden sacar al presidente porque, según dicen, el ministro necesita el cargo. Esa es la explicación que nos dan: que el ministro necesita ese cargo. Y bueno, nos mandan a otra persona que entendemos es de su grupo político. Nosotros comenzamos a hacer un referendo con los trabajadores, empezamos a hacer

movilizaciones. Y de hecho por eso es que hay un pliego conflictivo en el Ministerio del Trabajo, y empieza entonces un proceso de protestas por esa situación.

165. Esta es una situación que se arrastra hace ya algún tiempo. “Eso lo vamos a arreglar cuando terminen las elecciones”, decíamos nosotros, pero ya terminaron las elecciones, lo más fuerte ya pasó, y necesitamos arreglar esa situación y será por la vía de la lucha de los trabajadores, de las herramientas y vías legales que existen: la movilización, el pliego, la huelga, los foros, las manifestaciones. Nosotros hemos hecho movilizaciones hacia la Asamblea Nacional y vamos a seguir haciendo esa lucha.

166. Nosotros creemos en este proceso y entendemos que este ministro también es de este proceso. También sabemos que los trapitos los tenemos que tender adentro. Eso lo respetamos.

**Marta Harnecker:** *¿Han insistido en una reunión con el ministro?*

**167. Alirio Gerardo:** ¿Cuántas veces, Navas?

**168. Ángel Navas:** ¡No sé cuántas veces! Bueno, posiblemente no pudo por sus ocupaciones, y ahora que además es el ministro petrolero, jefe de Pdvsa. Yo prefiero excusarlo. Pero en el mismo pliego conciliatorio presentado ante el Ministerio del Trabajo, la ministra le ha enviado comunicaciones para que el ministro venga o

mande un representante a las reuniones, porque hay cosas que nosotros tenemos que modificar, como lo son estatutos y cambios normativos que habría que hacer dentro de la empresa, y que para hacerlo tendría que estar el dueño de las acciones, que es el Ministro de Energía.

169. Una de las cosas que tendremos que arreglar en el modelo cogestionario es quiénes son los representantes del Estado en estas empresas. Si son representantes del Estado tienen que venir con un lineamiento que, en todo caso, no puede ser la línea de un partido político. Es decir, tiene que estar muy claramente definido el para qué son representantes, qué es lo que representan, eso habrá que reglamentarlo. Y esa es una discusión que también la hemos estado buscando con el mismo Presidente de la República. Hemos enviado informes, hemos explicado. Esta batalla que nosotros hemos dado no es nueva.

## II. RESOLUCIONES QUE NO SE CUMPLEN

1) QUE LOS COMITÉS DE PARTICIPACIÓN A VALEN

**170. Alirio Gerardo:** Aquí hay una resolución de la Junta Directiva, del 18 de septiembre de 2003, que dice por ejemplo: “Aprobar los lineamientos cooperativos: Todas las operaciones que impliquen compromiso, impacto económico y financiero y de cambio organizacional para la empresa,

deben venir avaladas por los comité de participación<sup>18</sup>”.

171. Otra dice: “Todos los procesos de ecuación organizativa de la empresa deben ser diseñados e implantados bajo los principios del nuevo modelo gerencial basado en la cogestión. La definición, la priorización, realización, seguimiento y control de proyectos que se impulsen en la empresa son responsabilidad inherente a los comité de participación”.

172. Estas es una serie de normas que impulsan el hecho cogestionario. Según esta concepción las decisiones importantes tienen que pasar por los comités de participación.

***Marta Harnecker:** Es una declaración muy linda, pero que se queda sólo en el papel...*

**173. Alirio Gerardo:** Así es. Los ejecutivos, los que se encargan de aterrizar eso, de hacerlo cumplir, sencillamente se hacen los locos, como lo decía él y esas normas no se aplican.

2) IMPEDIR PROCESO COOPERATIVO HACIENDO LICITACIONES

**174. Alirio Gerardo:** Hay resoluciones que tienen que ver con la economía social, con las cooperativas. Por ejemplo, esta la resolución N° 233, del 11 de agosto de 2003,<sup>19</sup> dice que el cooperativismo es una estrategia de la Refundación de Cadafe. La idea es que

---

18. Ver páginas 35-36.

19. Ver página 25.



aquellas áreas que estaban tercerizadas con empresas contratistas, de ahora en adelante sean atendidas por cooperativas. Algunas cosas se han hecho en este sentido, pero ha habido mucha resistencia de la propia empresa para que esto se haga. Incluso últimamente en aquellas áreas como los servicios de vigilancia, aseo y limpieza, pica y poda, que estaban en manos de cooperativas, ellos han estado intentando convocar procesos licitatorios, sabiendo que estas cooperativas no están en capacidad de competir con grandes empresas que venían trabajando allí hace mucho tiempo.

*Marta Harnecker: Pero, ¿no es una obligación hacer licitaciones?*

**175. Alirio Gerardo:** Existe la Ley de Licitaciones. Tiene que ver con los niveles de los contratos, con la firma de los contratos. En esas áreas, por resolución de la Junta Directiva, se aprobó, en ese momento no hacer la licitación, sino, sencillamente, asignarle esos contratos a esas cooperativas, que de paso, son cooperativas de verdad, están formadas por los mismos trabajadores que trabajaban para esas empresas de afuera, nosotros los organizamos en cooperativas. Por ejemplo, hay una empresa que tenía 375 trabajadores de vigilancia, ¿qué hicimos con ellos? Se rescindió el contrato con la empresa y con los mismos trabajadores de esa empresa, que eran sobre explotados, se formó esa cooperativa y se le dio el contrato a ellos. Esa fue una decisión de la Junta Directiva.

176. Se hizo un acuerdo con los organismos financieros del Estado; se hizo un fondo, para que tuvieran músculo financiero y pudieran asumir esa licitación. Ese es un proceso que apenas tiene seis o siete meses.

### 3) FRUSTRACIONES POR NO PODER AYUDAR A LAS COOPERATIVAS

**177. Esteban Alvarado<sup>20</sup>:** Nosotros tenemos frustraciones con eso de las cooperativas, algunas las tenemos hasta en crisis, porque el mecanismo de pago de Cadafe es para pagarles dentro de cuatro meses, porque esa es la forma como le pagaban a las contratistas. Entonces ellas lo que hacían era acrecentar el costo de lo que ellos vendían, porque eso lo pagaba Cadafe, pero lo pagaba en cuatro meses. A una cooperativa tú tienes que pagarle mensual, porque si no la estarías destruyendo. A veces tenemos conflictos porque algunas de ellas reclaman que si las hubiéramos dejado como contratistas, estarían mejor. Los mecanismos que hay dentro de la estructura de Cadafe, están preparados para las contratistas privadas, que son las que se van pagando comisiones a algunos sectores, lo cual lo que hace es entrar. Entonces este es un fenómeno que necesita más respaldo desde el punto de vista de lo que son los cambios legales. No basta que el Presidente lo haya dicho con mucha fuerza y con la mejor intención. Para poder plantearse un nuevo modelo de sociedad, el

---

20. Ejecutivo de Cadafe.

Presidente tuvo que hacer una nueva Constitución. Ésta habla de la participación protagónica, pero ¿dónde está la ley de participación protagónica?, se habla del cooperativismo, pero ¿quién desarrolla eso?, la Sunacoop no entrena a nadie, eso lo deja a las empresas o a la gente por su cuenta. ¿Dónde existe un instituto que forme a la gente desde ese punto de vista? ¡No lo hay!

#### 4) SOLIDARIDAD CON LOS COOPERATIVISTAS

178. En las cooperativas que nosotros hemos construido, la gente renuncia; nos buscamos a otros miembros, les damos solidaridad, vamos a tratar de que aguanten, estamos tratando de que el contrato lo aprueben; pero es un esfuerzo desde los trabajadores y un poco desde las cooperativas, desde la necesidad de la gente. Esa acción no es acompañada por los que se supone son los representantes del Estado, que tienen las estructuras de consultoría jurídica, que tienen docenas de abogados; no lo hace la gente de planificación y de finanzas, que tiene un presupuesto súper millonario para impulsar ese proceso, ellos están en otra cosa. Ellos son tecnócratas, yo no les pediría más.

### III. PLIEGO CONCILIATORIO PASA A SER CONFLICTIVO POR INCUMPLIMIENTOS DE LA EMPRESA

#### 1) ¿POR QUÉ UN PLIEGO DE PETICIONES?

*Marta Harnecker: ¿Ustedes han elaborado estatutos alternativos?*

179. Ángel Navas: Sí.

*Marta Harnecker: ¿A quiénes se lo han pasado?*

**180. Esteban Alvarado:** Nosotros, en fecha 9 de noviembre, presentamos, ante el Ministerio del Trabajo, un pliego de carácter conciliatorio, en torno al incumplimiento de la Cláusula N° 1 que establece la constitución de los Comités de Participación a todos los niveles e instancias de la administración de la empresa, con el objeto de planificar, ejecutar, cada uno de los distintos procesos que se desarrollan en la empresa por cada uno de los actores sociales.

181. La actual estructura no nos permite profundizar y avanzar. Existen resoluciones que para nosotros son simple y llanamente declarativas, ya que la estructura no nos ha permitido desarrollar la cogestión, sino en algunas filiales donde nosotros tenemos mayor presencia y mayor impulso, donde hemos podido avanzar en cuanto a la conciencia y la estructuración de los comités de participación. Esas filiales son Cadela, Eleoccidente, Planta Centro, la Gerencia de Transmisión II Carabobo y el Centro de Formación Tocuyito.

#### 2) NO SE PUEDE HACER COGESTIÓN EN MINORÍA

**182. Esteban Alvarado:** ¿Qué ocurre? De un momento para acá ha existido una involución, un atraso. Mientras el Presidente de la República ha estado impulsando la cogestión vía decreto, tanto en Invepal como en Alcasa,

la nuestra, que venía siendo una obligación contractual, lamentándolo mucho no ha logrado avanzar. No hemos conseguido con toda esta serie de inconvenientes, de tropiezos, en virtud de los estatutos establecen una forma diferente de administración de la empresa. Amén de que en la *Ley Orgánica del Trabajo* se establece una cogestión de forma simple, con la representación de los trabajadores en la Junta Directiva, pero en forma desproporcionada. Ellos tienen siempre la mayoría. Las juntas administradoras pueden pasarle la aplanadora a la representación de los trabajadores, porque existe una mayoría de tres a dos.

### 3) UNA POSIBLE SOLUCIÓN

**183. Esteban Alvarado:** Nosotros planteamos modificar la conformación de la junta directiva, para hacerla paritaria, y que los representantes de los trabajadores sean escogidos de forma democrática, para permitir que la estructura existente pueda ser transformada y para poderla poner de cara a los principios de la Constitución, de cara a lo que debe ser la “refundación” del sector eléctrico, que es un sector estratégico para la nación. Nosotros vemos toda esa serie de tropiezos. Necesitamos que la estructura vertical, hecha para privatizar la empresa, sea desmontada. No ha sido posible hasta este momento.

### 4) ¿POR QUÉ SE PASA DE PLIEGO CONCILIATORIO A CONFLICTIVO?

**184. Esteban Alvarado:** Hemos recurrido a ese instrumento que nos da la *Ley Orgánica del Trabajo*, que es la presentación de un pliego de carácter conciliatorio. Como consecuencia de los incumplimientos por parte de la empresa, el pliego conciliatorio ha entrado en una fase de conflicto<sup>21</sup>, en virtud de que la misma mesa de negociaciones se ha puesto pesada, por pretender la empresa que, un año y siete meses después, le definamos el concepto de cogestión, que le definamos si tenemos o no corresponsabilidad cuando decimos que quienes incumplan o quienes incurran en situaciones contrarias a la normativa y al orden público van a ser sancionados.

**185. Lurvis Solórzano:** Muchos actores preguntan, ¿por qué un pliego? Una de las cosas que buscamos aquí es que exista esa modificación de esas estructuras para que anclemos el proyecto, porque si mañana no está Ángel Navas o no están quienes iniciaron este proceso, pueda haber la prosecución. Todos estamos convencidos de que es necesario modificar los estatutos y por eso esto forma parte del pliego.

---

21. El pliego conflictivo es la herramienta que utilizan los trabajadores para decirle al patrón si Ud. no soluciona esto, podemos ir a conflicto. Impulsamos un pliego conflictivo para el cumplimiento de la Cláusula N° 1. Legalmente se consigna esto ante la Inspectoría Nacional del Trabajo y ésta da un plazo de 80 días, 120 días o determinadas horas, para que resuelvan al respecto (Néstor Rojas)

5) "LOS TRABAJADORES TAMBIÉN TENEMOS VICIOS"

**186. Esteban Alvarado:** Es verdad que los trabajadores también tenemos vicios.

Estamos en un país donde todavía existen viejos vicios. El Presidente dice que estamos en una sociedad que está en transformación, y donde hay mucha impunidad. Es una pelea donde, gracias a Dios, tenemos un Presidente que nos orienta hacia allá y nosotros creemos y vamos a batirnos por eso.

#### IV. TRABAJADORES REQUIEREN CAMBIO CULTURAL Y PREPARACIÓN PARA LA COGESTIÓN

1) PROYECTO DE ESCUELA IDEOLÓGICA EN CADAFE

*Marta Harnecker: Yo quería plantearte algo, porque hasta ahora hemos visto estas limitaciones de los ejecutivos, vimos que no siempre son coherentes con la línea señalada por el Presidente, pero, ¿qué pasa con los trabajadores, porque ustedes reconocen que los trabajadores también tienen vicios y que vivimos en un sistema capitalista y que las mismas cooperativas se desvían y se convierten en empresas contratistas. ¿No hay dificultades dentro de los propios trabajadores para ejercer la cogestión? Ya tú decías algo que me parece importante, el problema de la formación.*

2) EL SUPERVISOR ES EL QUE TOMA LA PALABRA

**187. Ángel Navas:** Por supuesto que hay dificultades. El problema deriva también de

la cultura de ciertos venezolanos acostumbrados al caudillismo. Se realiza una reunión de los trabajadores con los supervisores y los propios trabajadores tienden a esperar que sea el supervisor el que tome la palabra, el que gerencie, el que administre. A lo mucho le llegan a plantear un problema, algún reclamo.

188. El trabajador tiene que prepararse para discutir un proyecto, plantear un proyecto, analizar el presupuesto de la empresa. Esas son cosas un poco más profundas que requieren preparación.

189. Desde el punto de vista cultural, nosotros estamos en una sociedad capitalista. Una sociedad donde existen unas normas que sostienen un modelo económico que es contrario a lo que nosotros nos estamos planteando. Pasa igualito que con las cooperativas, una vez que uno las organiza, que prepara a los miembros, ellos intentan buscar el mismo modelo que tienen las contratistas.

3) ESCUELA DE FORMACIÓN EN CADAFE

**190. Ángel Navas :** Dentro del proyecto que nosotros nos planteamos, la idea de una escuela de formación ideológica, que lo aprobó la Junta Directiva y ahora se está haciendo el proyecto de infraestructura y todo eso, para montar esa escuela en una planta de un edificio de Cadafe. Esa escuela estaría formando para lo que son los lineamientos del cambio económico, del cambio en la

relación de producción ; pero también formaría más integralmente. De hecho, los trabajadores en este nuevo actuar necesitan muchas herramientas. Hay trabajadores que no saben cómo desenvolverse en una reunión, son obreros, son trabajadores que para expresar, para exponer el conocimiento que tienen les cuesta mucho. También hay que darles metodología de reuniones, para evaluar los trabajos que nosotros realizamos, para manejar la informática.

191. Debemos prepararnos también para comenzar a generar los quiebres que deben realizarse desde el punto de vista cultural y de valores. Porque hay un problema, nosotros estamos en una sociedad que es materialista, cuya visión de sociedad es muy diferente a la que nosotros queremos.

192. Construir una nueva cultura, construir una nueva filosofía en los trabajadores, es una cuestión dura cuando tú tienes trabajadores con todo un sueño americano: un trabajador que sueña vivir en ese modelo de sociedad, una sociedad de consumo, que es insaciable. La verdad es que es difícil llevarlo a una visión diferente.

193. Debemos impulsar toda una diferente visión de lo que es ser trabajadores de los servicios públicos. Hay que mejorar el servicio al pueblo. No es eso lo que hay en la sociedad ahora.

4) SE REQUIERE UN NUEVO TIPO DE PROFESIONAL PARA UN NUEVO TIPO DE SOCIEDAD

**194. Ángel Navas :** La formación de nuestros profesionales es todo otro tema. Se han hecho encuestas en universidades donde se han obtenido algunos resultados. Se ha preguntado: “¿Por qué quiere ser usted universitario?”, “¿Por qué quieres ser ingeniero? Y responden que es para ganar más, para ser jefes, pero no para ponerse a disposición de la sociedad. Ese es un entrenamiento que está en las universidades y entonces cuando vienen, llegan pidiendo: cuál es mi oficina, quién es mi chofer, a quiénes tengo que darle instrucciones. Eso es lo que está instituido. En la Universidad Bolivariana tendríamos que hablar de eso, de que la gente trabaje para la sociedad y no para el crecimiento individual solamente. Esas son contradicciones en el mismo modelo económico: éste promueve lo individual y no hace pensar en lo que le está pasando al resto de la sociedad, es decir, al 80 por ciento o al 90 por ciento de la población. Eso es contrario a lo que nosotros estamos tratando de construir. Para eso es necesario hacer todo un esfuerzo desde el punto de vista normativo, de las leyes y de la formación, para poder ponernos a tono en este sentido.

5) UNA NUEVA IDEOLOGÍA PARA EL CAMBIO DE MODELO

**195. Ángel Navas :** Tiene que haber un instituto de formación ideológica. Nosotros tenemos una sociedad que está basada en el

modelo individual, en el materialismo, no está pensado en función de la sociedad. Tenemos un gran educador que es el Presidente, pero es la visión que a veces falta. La gente sigue. El Presidente dice: "Hay que hacer cooperativas, hay que acabar con el modelo económico que tenemos, hay que cambiar las relaciones". Anjá, ¿cómo es eso de cambiar las relaciones? En Cadafe tenemos como un año y siete meses tratando de construir eso, lo hemos normado, lo hemos conceptualizado. Es un trabajo bien serio.

*Marta Harnecker: ¿Qué han normado?*

**196. Ángel Navas:** El modelo de toma de decisiones cogestionario. Donde hay una toma de decisión, hay un comité. Un comité que se reúne y toma decisiones en igualdad de condiciones con el supervisor, hasta la jerarquía del supervisor. Y hay también, además del comité de participación, un comité de proceso, donde se reúnen los diferentes procesos, un comité gerencial, comité ínter filial. Eso está en estas resoluciones [*señala el documento*].

---

## CUARTA PARTE: ALGUNOS TEMAS POLÉMICOS

---

### SOBRE RECIENTES DECLARACIONES DEL PRESIDENTE DE CADAFE

*Marta Harnecker: Oí decir que el presidente de Cadafe había hecho recientemente unas declaraciones sobre la*

*cogestión, sobre la necesidad de organizar comités de gestión en la empresa, ¿qué piensan ustedes de eso?*

**197. Zaida Rodríguez:** A mí me extraña eso, parece que el presidente, Nervin Villalobos, desconoce lo que hemos estado haciendo. Dice que estamos desubicados, que la cogestión no debe hacerse como la estamos planteando, que lo que tratamos de hacer es autogestión. Y eso no es verdad. Nosotros siempre hemos planteado la cogestión con el gobierno y el pueblo.

*Marta Harnecker: Pero me han dicho que él está hablando de comités de cogestión...*

**198. Zaida Rodríguez:** Él dice eso ahora, pero hace mucho rato que los trabajadores tenemos comités de participación en todo el país. Si en algún lugar no han funcionado es porque los ejecutivos no los han dejado funcionar. El 3 de abril cumplimos dos años del proceso cogestionario.

### DESMIENTEN ACUSACIONES CONTRA ÁNGEL NAVAS

2) ¿DESVÍO DE RECURSOS EN LA COGESTIÓN EN CADAFE?

*Marta Harnecker: Zaida, quiero que me aclares algunas cosas. No sé si sabes que han acusado a Ángel Navas de haber recibido una importante cantidad de dinero para la cogestión, pero que nunca ha rendido cuenta de ese dinero y nadie sabe a dónde fue a parar, ¿qué me puedes decir al respecto?*

**199. Zaida Rodríguez:** Eso es absolutamente falso. ¡Cómo van a decir que el señor Ángel Navas maneja ese dinero! Lo maneja la empresa y ésta tiene una contraloría que es la que se encarga de ver eso. No se cómo se atreven a hacer ese señalamiento. Muchas veces somos nosotros, los propios trabajadores los que pagamos las actividades. Yo leí esa declaración por Internet y me pareció una falta de respeto. ¡Qué nos revisen, pues! Ahí está la contraloría. Y el Estado tiene los medios para averiguar dónde están los recursos. ¡Que lo hagan, nosotros no

3) USO DE COYUNTURAS POLÍTICAS DIFÍCILES PARA EL PAÍS PARA AMENAZAR CON PAROS, ETCÉTERA

*Marta Harnecker: Algunos dirigentes sindicales de la Casa Matriz de Cadafé me plantearon serias críticas a la gestión de Ángel Navas. Lo catalogaron como un dirigente del sindicalismo de la IV República, lo acusaron de haber aprovechado coyunturas críticas que ha vivido el país para amenazar con paros de la electricidad. Dicen que eso ocurrió después del golpe, luego durante las guarimbas y ahora con el pliego conflictivo y las movilizaciones a favor de la cogestión. Señalaban que la actual dirección sindical de Cadafé durante dos años no han hecho nada por la cogestión, y que ahora, justo cuando se acrecienta la actitud beligerante de los Estados Unidos, aparecen con estas movilizaciones.*

tenemos nada que temer! ¡No se cómo pueden decir eso de Ángel Navas, un hombre humilde, que vive de su salario y que lo único que ha hecho todo este tiempo es insistir en la necesidad de rescatar la empresa, que no podemos perderla, que esta empresa debe ser para nuestros hijos.

200. Con el dinero que se le dio al Comité de Refundación se dieron charlas en todo el país. Lurvis Solórzano, Ángel Navas y otros compañeros recorrieron el país hablando del proceso cogestionario.

**201. Zaida Rodríguez:** Eso es absolutamente falso. Desde que yo conozco a Ángel Navas él ha estado impulsando la refundación de esta empresa. El 11 de abril nosotros fuimos perseguidos y nos mantuvimos siempre firmes. Luego, cuando vino el paro petrolero, nosotros desplegamos un plan de contingencia con los trabajadores eléctricos. Éstos fueron asignados a puntos específicos y estuvieron vigilando que no fueran a sabotear el servicio eléctrico, porque sabíamos lo grave que eso podía ser para el país y porque estamos comprometidos con esta revolución. ¡Por otra parte, cómo pueden decir que no ha hecho nada por la cogestión, cuando él ha recorrido el país para impulsarla! ¡Lo que ellos dicen es absolutamente falso!

---

**CUANDO LOS TRABAJADORES SE SIENTEN TOMADOS EN CUENTA**

## ESTÁN DISPUESTOS A GRANDES SACRIFICIOS

*Marta Harnecker: He oído decir que los trabajadores de la electricidad de Mérida han tenido una actitud ejemplar cuando ocurrió el desastre natural...*

**202. Zaida Rodríguez:** Su comportamiento fue extraordinario. Todo el mundo calculaba que se iban a demorar dos meses en reponer la luz de Santa Cruz, pero, déjeme decirle que el señor Carlos Sánchez, el ingeniero Raúl Arocha, la gente de transmisión y casi 275 linieros, de manera extraordinaria, con una gran capacidad de trabajo en equipo, lograron restablecer el servicio en menos de 48 horas. Caminando, subiendo cerros, llevando agua. Tenemos un video de eso que hicieron. Yo me siento orgullosa de su actitud. Eso es producto del esfuerzo de los trabajadores y del apoyo de la comunidad. ¡Hasta el padre de la comunidad les echaba la bendición! ?

---

### ENTREVISTADOS:

**Carlos Sánchez**, presidente de Cadela (Compañía Anónima de Electricidad de los Andes), propuesto por la Federación Eléctrica.

**Ángel Navas**, presidente de la Federación de Trabajadores de la Industria Eléctrica (Fetraelec), secretario general del Sindicato Eléctrico de Carabobo.

**Zaida Gil**, secretaria general del Sindicato Eléctrico de CADELA, zona Mérida.

**Esteban Alvarado**, secretario general del Sindicato Eléctrico de Yaracuy, y miembro del Comité Ejecutivo de Fetraelec.

trabajador en área de seguridad industrial de Cadela-Mérida.

**Néstor Rojas**, del Área de Recursos Humanos de Cadela-Mérida.

**Alirio Gerardo**, director de Gestión Social y Comunicación de Cadafe.

**Lurvis Solórzano**, director de Planificación de Cadafe.

**Iván Cañas**, sociólogo, coordinación de Gestión Social y Comunicación de Cadela-Mérida.

**Larisa Sánchez:**, coordinadora del Área de Recursos Humanos,



Información disponible en el sitio ARCHIVO CHILE, Web del Centro Estudios "Miguel Enriquez", CEME:

<http://www.archivochile.com>

Si tienes documentación o información relacionada con este tema u otros del sitio, agradecemos la envíes para publicarla. (Documentos, testimonios, discursos, declaraciones, tesis, relatos caídos, información prensa, actividades de organizaciones sociales, fotos, afiches, grabaciones, etc.)

Envía a: [archivochileceme@yahoo.com](mailto:archivochileceme@yahoo.com)

**NOTA:** El portal del CEME es un archivo histórico, social y político básicamente de Chile. No persigue ningún fin de lucro. La versión electrónica de documentos se provee únicamente con fines de información y preferentemente educativo culturales. Cualquier reproducción destinada a otros fines deberá obtener los permisos que correspondan, porque los documentos incluidos en el portal son de propiedad intelectual de sus autores o editores. Los contenidos de cada fuente, son de responsabilidad de sus respectivos autores.