

# Fábrica de celulares venezolana<sup>1</sup>:

## UNA GERENCIA

### QUE REALMENTE PROMUEVE LA PARTICIPACIÓN

*MARTA HARNECKER*  
22 SEPTIEMBRE 2011

Texto completo del reportaje aparecido abreviadamente en suplemento: "Artilería del pensamiento" del periódico venezolano *Correo del Orinoco*, el domingo 21 de agosto 2011.

#### INDICE

INTRODUCCIÓN .....	3
PRIMERA PARTE: LA FÁBRICA DE JUGUETES .....	4
1. APROVECHANDO MATERIA DESECHABLE .....	4
a) Juguetes pedagógicos .....	4
b) Número de trabajadores en fábrica de juguetes .....	5
c) Cómo deciden qué juguetes hacer .....	5
2. TRASLADAR ALGUNAS PRODUCCIONES A LAS COMUNIDADES ALEDAÑAS .....	6
SEGUNDA PARTE: PRODUCIENDO CELULARES Y TRANSFORMANDO A21 LOS TRABAJADORES .....	6
1. DEL ENSAMBLAJE A LA FABRICACIÓN PLENA .....	6
a) Un proyecto que va más allá de la producción de celulares .....	6
b) Pasando de dos a cinco líneas de producción .....	7
c) Asociación con China pero sin copiar su esquema de producción .....	7
2. QUIÉN DECIDE QUÉ HACER EN LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN .....	7
a) Testimonio de una vocera de un comité de producción .....	8
3. MESAS DE TRABAJO .....	9
4. CÓMO SE POSTULA Y SE SELECCIONA EL PERSONAL .....	9
a) Captación a través de los consejos comunales .....	9
b) Los trabajadores de la empresa seleccionan a los nuevos trabajadores .....	10
c) Necesidad de una continuidad de la gerencia actual .....	11
TERCERA PARTE: UNIVERSIDAD PARA LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA .....	12
a) Pinceladas sobre la Universidad Bolivariana de los Trabajadores .....	12
b) La jornada laboral y los esfuerzos de formación .....	13
c) El papel del intercambio de experiencias en la formación del trabajador .....	14
d) Los trabajadores deben pronunciarse sobre el monto de los salarios .....	14
CUARTA PARTE: GRANDES DESAFÍOS A ENFRENTAR .....	16
1. CÓMO RESOLVER EL PROBLEMA DE LA DIVISIÓN ENTRE TRABAJO INTELECTUAL Y TRABAJO MANUAL .....	16
a) ¿Gestión de los trabajadores o de los técnicos? .....	16
b) Trabajadores incorporados a actividades gerenciales o administrativas .....	17
c) Cooptación o empoderamiento de los trabajadores .....	17

---

1. Venezolana de Telecomunicaciones Compañía Anónima (VTELCA)

d) Los trabajadores deben conocer todos los procesos que forman parte del proceso integral de producción .....	17
2. PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO DEL TRABAJADOR.....	18
1) Qué pasa con la productividad .....	18
a) El ausentista de hecho explota a otro trabajador .....	18
b) El igualitarismo estimula la flojera; el pago según el trabajo es injusto.....	19
c) Dar una oportunidad a los que fallan .....	19
2) El desafío de ser humanistas y también productivos .....	20
a) Severo control de calidad .....	20
3) Este es un laboratorio donde el socialismo está en ensayo .....	21

## INTRODUCCIÓN

1. El 10 de mayo de 2011 visitamos con mi compañero, Michael Lebowitz la fábrica de celulares Vtelca<sup>2</sup>, situada en Punto Fijo, estado de Falcon, de regreso de unas jornadas en la UNEFM de Falcón, donde dimos unas charlas en el diplomado en Introducción a la Construcción del Socialismo. Quisimos aprovechar que nuestro vuelo de regreso a Caracas partía de dicha ciudad para visitarla.
2. No fue la fama de sus productos, sino la forma en la que éstos son producidos lo que nos atrajo. Vtelca es la fábrica que produce los famosos vergatarios de los que tanto ha hablado el presidente Chávez: La empresa se creó el 11 de diciembre de 2007, al firmarse un convenio marco China-Venezuela. Se trata de lo que en Venezuela se denomina, una fábrica socialista de capital mixto: el país anfitrión posee el 85,3% de las acciones, y el socio chino el resto. El 30 de abril de 2009 inicia su producción, alcanzando la suma de más de 100 mil equipos.
3. En el marco del proceso de revisión, rectificación y reimpulso y la orientación de integrar a la dirección de las empresas del Estado a cuadros del Sistema de Formación Simón Rodríguez — entonces dirigido por el actual viceministro ministro para la Ciencia, Tecnológica e Industrias Intermedias, Jorge Arreaza—. Akram Makarem, un joven revolucionario, abogado de Maracaibo y uno de los cuadros de ese sistema asume la presidencia
4. La nueva administración designada por el ministro Ricardo Menéndez, llena de mística y de un claro convencimiento de la necesidad de transformar esta empresa en una empresa realmente socialista, siguiendo los lineamientos del presidente Chávez inició un interesante proceso de cogestión con los trabajadores. “Éste es un laboratorio —nos dice su gerente—y aquí vamos a demostrar si somos capaces de transformarnos o sucumbir al sistema.” Una de esas transformaciones es que el consejo de trabajadores asuma en forma cada vez más integral la gestión de la empresa de modo que en el futuro se llegue “a eliminar la figura del gerente”.
5. Aunque lleva solo un año caminado en esta nueva dirección en la que el colectivo de trabajadores debe ir asumiendo cada vez un mayor papel en la dirección de la empresa, ya comienzan a notarse algunos cambios. Se ha conformado el consejo de trabajadores con varias comisiones de trabajo, dos de ellas participan en la selección de los trabajadores que entran en la empresa postulados por los consejos comunales que hacen vida en el ámbito territorial en que está ubicada la empresa. Cada línea de producción—por el momento hay tres<sup>3</sup>—ahora son 5 líneas— elige a su propio líder que funge como el capitán del barco en esa línea, pero un capitán democrático, que recibe y materializa sugerencias de sus trabajadores.
6. Conscientes de la importancia de la formación integral —tanto técnica como socio-política— de los trabajadores de la empresa, Akram y su equipo han puesto especial énfasis en facilitar a los trabajadores la adquisición de estos conocimientos. Éstas y otras iniciativas se narran a lo largo de este reportaje que combina el testimonio de trabajadores de base con reflexiones sobre los desafíos que significa romper con la lógica capitalista: cómo combinar eficiencia y socialismo; cómo ser humanistas y lograr que los trabajadores vayan sintiéndose cada vez más corresponsables.

---

2. Venezolana de Telecomunicaciones Compañía Anónima.

3. A la hora de publicarse este artículo ya se cuenta con las otras dos anunciadas en este texto.

7. Hemos dividido este trabajo en 4 partes: la primera habla cómo surge la idea desde Vtelca de crear una fábrica de juguetes; la segunda se refiere al doble proceso de producir celulares y a la vez producir personas cada vez más desarrolladas humanamente; la tercera se refiere a las experiencias educativas dentro de la empresa; y la cuarta a los desafíos que se ha propuesto enfrentar: cómo lograr ir disminuyendo la división entre trabajo manual e intelectual y como ser una empresa participativa y eficiente a la vez.

8. Esperamos que nuestras lectoras y lectores, y especialmente las y los trabajadores y los cuadros gerenciales que estén deseosos de impulsar procesos participativos en sus centros de trabajo encuentren en este reportaje fuentes de inspiración.

## **PRIMERA PARTE: LA FÁBRICA DE JUGUETES**

### **1. APROVECHANDO MATERIA DESECHABLE**

*Entramos a la fábrica de celulares y lo primero que nos impresiona es una exposición de juguetes en el hall de entrada del recinto. Germáin Lorefice, supervisor de asuntos públicos, quien será nuestro guía durante el recorrido por la fábrica nos explica que Vtelca no solo fabrica celulares, sino también juguetes.*

**9. Germáin Lorefice:** Este es un proyecto que nace con la nueva gestión del presidente Akram Makarem.

10. La materia prima (partes y piezas) llega en unos contenedores de madera desde China. Antiguamente a esas cajas no se les daba ninguna utilidad, se perdían, se mojaban, se desechaban, a pesar de que su madera es bastante versátil y resistente. Y bueno nació la inquietud de qué podíamos hacer con esa madera y así surgió la idea de una fábrica de juguetes.

▪ **Marta Harnecker:** *¿De quién fue la idea?*

**11. Germáin Lorefice:** Del presidente Akram conjuntamente con los trabajadores, es un proyecto integrado. Comenzamos dándole utilidad haciendo mesas para el comedor, escritorios. Tenemos una persona con discapacidad que tiene habilidades en herrería y carpintería, se ofreció a trabajar en éste proyecto y bueno, luego, buscando otros usos a la madera hay un artista plástico muy conocido, que es un juguetero, se llama Pedro Amaya, hicimos enlace con él para que dictara talleres de reciclaje con ésta madera y convertirla en juguetes pedagógicos.

12. El señor Pedro Amaya visitó la fábrica, revisó la madera y bueno, comenzó con el primer taller de creación de juguetes, este taller tuvo una segunda fase de perfeccionamiento, una fase más técnica. Acá hoy día se está exponiendo el producto final de estos talleres, que son estos hermosos juguetes que ven acá.

13. Tenemos piezas del artista plástico Orlando Salero que nos muestra la obra de arte que se puede hacer sobre la madera de reciclaje. Esta es la madera [muestra] y él representa allí todo un ensamble del arte con el reciclaje, gran parte de su estructura está sin pintura, está vegetal para que se vea la calidad de la madera.

*a) Juguetes pedagógicos*

**14. Germáin Lorefice:** Estos no solamente son juguetes recreativos sino también son pedagógicos. Pueden ser utilizados por niños de 6 meses a 3 años, 4 años. Tenemos rompecabezas, mientras aprenden, juegan. Este rompecabezas es especial [muestra otro juguete], aprendes el ciclo de la gallina y de dónde viene el huevo, que el huevo está dentro de la gallina.

▪ **Marta Harnecker:** *Muy simpático, aquí esta el huevo y se ve el pollito adentro, interesante, lo único es que el huevo está un poco grande ¿no?*

b) Número de trabajadores en fábrica de juguetes

▪ **Marta Harnecker:** *¿Cuántos trabajadores trabajan en esta fábrica de juguetes?*

**15. Germaín Lorefice:** 20 trabajadores.

▪ **Marta Harnecker.** *Y ¿cómo fueron seleccionados esos veinte?*

**16. Germaín Lorefice:** Se ofrecieron voluntariamente, se hizo el anuncio y los voluntarios se inscribieron, vino el primer taller, y luego el segundo taller. Ahora tenemos un número más grande de chicos que quieren aprender. Al ver el resultado de los talleres están muy emocionados. Aquí están las chicas que participaron en ese taller: las camaradas Brigitte Gutiérrez y Mildred Salero, si quieres las entrevistas para saber cómo fue su experiencia.

▪ **Marta Harnecker:** *Brigitte, cuéntame cómo te sientes en esta empresa donde ustedes hacen estos juguetes tan bonitos...*

**17. Brigitte Gutiérrez:** Ahorita cuando el camarada le estaba presentando la exposición se me salieron las lágrimas de orgullo por todo esto. De verdad es muy bonito y aparte que a mí me gusta mucho esto. Lo defiende a capa y espada. Este es un proyecto para los niños de las comunidades, y yo me siento muy orgullosa del presidente, de los trabajadores y de mi persona.

▪ **Marta Harnecker:** *¿Dónde trabajabas tú antes? ¿En la producción de teléfonos?*

**18. Brigitte Gutiérrez:** Yo soy diseñadora gráfica, pero estaba en la línea de producción. Cuando se dio este proyecto, me llamaron...

▪ **Marta Harnecker:** *O sea que para ti fue una maravilla, porque de hecho te realizas en tu área de interés.*

**19. Brigitte Gutiérrez:** ¡Imagínese la alegría!

▪ **Marta Harnecker:** *¿Reciben algún tipo de formación ustedes aquí?*

**20. Brigitte Gutiérrez:** Sí, se forma a los trabajadores de cómo tiene que realizarse el trabajo en la línea de producción, cómo tiene que ser su comportamiento, su conducta. Es un programa de martes y jueves, se toman unas horas en la mañana y unas horas en la tarde.

▪ **Marta Harnecker:** *Dentro del horario de trabajo...*

**21. Germaín Lorefice:** Sí, se hace por sectores, por grupos, para no parar la producción. Así vamos haciendo la formación.

c) Cómo deciden qué juguetes hacer

▪ **Marta Harnecker:** *Mildred, ¿quién decide qué juguetes hace cada uno en la fábrica?*

**22. Mildred Salero:** Cada quién decide lo que va hacer.

▪ **Marta Harnecker:** *¿Cómo es eso?*

**23. Mildred Salero:** O sea que no nos imponen qué juguetes vamos a hacer, nosotros podemos decidir. Algunos los inventamos y otros los vemos y los copiamos.

▪ **Marta Harnecker:** *A ver la tortuga, me dicen que tú fuiste quien la hizo. ¿Qué significa para ti eso de que tú la hiciste, que tú la cortaste, las pintaste? ¿Qué es lo que tú haces?*

**24. Mildred Salero:** Nosotros los hacemos. Con la madera, en realidad es un compuesto de madera, no es madera como tal, allí pegamos 3 o 4 láminas, dependiendo de lo que queramos hacer. Luego se dibuja en la madera y después se va cortando, después la vamos lijando.

**25. Germáin Lorefice:** Esa tortuga fue diseñada por el señor Pedro Amaya y fue trabajada por ella.

▪ **Marta Harnecker:** *¡Pero lo haces muy bien!*

## 2. TRASLADAR ALGUNAS PRODUCCIONES A LAS COMUNIDADES ALEDAÑAS

**26. Germáin Lorefice:** Esta fábrica de juguetes no solamente va a estar acá, sino la proyección es que vaya a las comunidades, a proporcionarles esta materia prima que viene de China y que las comunidades fabriquen sus propios juguetes.

▪ **Marta Harnecker:** *Es un concepto muy interesante, porque la producción no queda sólo en Vtelca. Y ¿tienen suficiente materia prima para hacer eso?*

**27. Germáin Lorefice:** Sí, sí, hay bastante

*En una parte del recorrido se nos une el presidente de Vtelca, Akram Makarem, quien nos explica esta idea de relacionar la empresa a la comunidad.*

**28. Akram Makarem:** Esta relación entre una empresa socialista y las comunidades que la rodean, es lo que el presidente llama “punto y círculo”, es decir, la fábrica asentada en un espacio y como en su entorno hay un determinado número de consejos comunales, la idea es que las empresas socialistas se relacionen con ellos. Estamos intentando eso en Vtelca, por ejemplo, ahora tenemos una fábrica de estuches para establecer un tejido allí en las comunidades, en el entorno de esta fábrica y con ello hemos creado 60 empleos nuevos allí.

29. Otro ejemplo es la fábrica de juguetes. Esa experiencia queremos también proyectarla en las comunidades, para que tengan allí una producción de juguetes.

**Marta Harnecker:** *Estoy impresionada con la fábrica de juguetes. Antes de que nos encontráramos contigo estuvimos viendo la exposición de varios juguetes hechos en esta fábrica y quedé muy impresionada por el trabajo que han realizado. Entrevisté a una compañera que me dice que no tenía ningún conocimiento de diseño e hizo esa tortuga maravillosa.*

**30. Akram Makarem:** Estamos estimulándolos a que palpén, vivencien lo que es el socialismo. El socialismo tiene una responsabilidad social con su entorno, con su realidad, con su patria.

## SEGUNDA PARTE: PRODUCIENDO CELULARES Y TRANSFORMANDO A LOS TRABAJADORES

### 1. DEL ENSAMBLAJE A LA FABRICACIÓN PLENA

a) *Un proyecto que va más allá de la producción de celulares*

▪ **Marta Harnecker:** *¿Qué hacen exactamente ustedes en esta fábrica?*

**31. Akram Makarem:** Por ahora estamos ensamblando celulares, pero queremos ir hacia la fabricación de todos los componentes del teléfono, para ir aumentando el valor agregado nacional. Hay un proyecto de un laboratorio para el desarrollo de prototipos de modelos totalmente diseñados acá, como el de alta calidad que actualmente tenemos. Pero además de producir celulares físicamente, queremos que la empresa se convierta en un área de desarrollo de software y de hardware, un área de interacción de los trabajadores y de las comunidades de su entorno, una especie de exposición itinerante en las comunidades, para que éstas vean cómo funciona el tema de

las telecomunicaciones en todo su ámbito con el objetivo de estimular el interés de los jóvenes en este tema. La idea es que, cuando salgamos a la distribución de los equipos, se haga una distribución no mercantilista a los consejos comunales, que vaya acompañada de ésta exposición para ir estimulando el desarrollo, la apropiación del conocimiento tecnológico por parte de nuestro pueblo, porque la idea es que el país entre en la senda de la investigación y el desarrollo, pero con la participación masiva de la gente, no sólo con grupos selectos.

▪ **Marta Harnecker:** *¿Se ha avanzado en la implementación de esta idea?*

**32. Akram Makarem:** Esta andando ya un equipo en la investigación de los polímeros que se necesitan para la inyección de plástico en la parte plástica, y está la parte medular, que es la tarjeta electrónica, el sistema superficial del circuito impreso, la tarjeta madre. Esas son las dos grandes líneas sobre las que estamos trabajando.

*b) Pasando de dos a cinco líneas de producción*

**33. Germaín Lorefice:** La fábrica tenía 3 líneas de producción y se acaban de instalar dos líneas nuevas para permitir el aumento y diversificación de la producción. Ya están casi terminadas. Nosotros teníamos un poco de sobrepoblación en las 3 primeras líneas.

▪ **Marta Harnecker:** *¿Por qué tenían más personal del necesario?*

**34. Germaín Lorefice:** La gestión pasada hizo un ingreso de personal y las líneas no llegaron a tiempo. Fue con ésta gestión de Akram que se apuró el tema de las líneas de producción. Los puestos de trabajo de una de estas líneas van a ser ocupados por el personal que estaba de sobrepoblación y la otra línea por camaradas nuevos que se están formando.

*c) Asociación con China pero sin copiar su esquema de producción*

**35. Germaín Lorefice:** Las líneas de producción son compradas en China, ellas traen un esquema de producción, pero nosotros acá les dimos el toque venezolano.

▪ **Marta Harnecker:** *Ustedes saben que en China el trabajo es muy intenso...*

**36. Germaín Lorefice:** Sí, sí, nosotros tenemos reportes, incluso información de las grandes corporaciones de fabricación de productos electrónicos en China. Los procesos de producción son bastante rígidos y rigurosos, incluso, los trabajadores pasan hasta 12 horas dentro de las líneas de producción sin descanso, e incluso en algunas corporaciones las personas comen allí, descansan dentro de la línea de producción. Una explotación grande.

37. En China es, como dicen, un tren, un proceso aleatorio así tacataca, tacataca. Nosotros, en Venezuela buscamos que el trabajador produzca y se sienta mejor. Aquí la gente de verdad está tranquila y contenta, porque hemos hecho adecuaciones venezolanas.

## **2. QUIÉN DECIDE QUÉ HACER EN LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN**

▪ *Al recorrer la fábrica y observar que están trabajando en mesitas de a cuatro personas, cuando me habían dicho que la propuesta China era trabajar en fila india, comienzo un diálogo con trabajadores de una línea.*

▪ **Marta Harnecker:** *¿Quién decidió que ustedes trabajaban juntos, que se sentaran de esta manera?*

**38. Trabajadora 1:** El líder

▪ **Marta Harnecker:** *¿Quién es el líder?*

**39. Trabajadora 1:** Bueno, el que dirige la línea.

**40. Ángel Chirino:** Nosotros elegimos un líder en la asamblea, luego él va ubicando puesto por puesto de acuerdo a las cualidades que pueda tener cada uno.

**41. Otro trabajador 2:** Los líderes son escogidos por cada uno de nosotros, lo postulamos, vamos, votamos, así tipo votación electoral.

▪ **Marta Harnecker:** ¿Secreta?

**42. Trabajador 2:** Secreta. Primero abrimos el proceso de postulación y luego por medio del voto secreto elegimos los líderes de cada área.

▪ **Marta Harnecker:** ¿Por qué es importante que la votación sea secreta?

*Varios trabajadores hablan a la vez.*

**43. Trabajador 2:** Tiene que ser secreta, porque puede haber algún tipo de coacción por parte de alguno...

**44. Trabajador 3:** Si es tú amigo no puedes votar públicamente en contra de él. Además hay sus pequeños tornillitos, sus grupitos.

**45. Akram Makarem:** Eso sucede incluso hasta dentro de los niveles gerenciales y sucede a nivel del trabajador. Nos hemos encontrado muchas veces que los trabajadores supuestamente tienen una opinión y cuando rompemos ese esquema de liderazgo entre comillas, y los dejamos que opinen, de alguna manera cambia su opinión.

*Hablan varios trabajadores a la vez.*

▪ **Marta Harnecker:** Volviendo al tema de la forma de trabajar, cuando alguien no quiere hacer el trabajo con una persona, se puede cambiar porque a veces te puede caer mal una persona y no deseas trabajar en la misma mesa con ella ¿no?

**46. Ángel Chirino:** ¡Claro! En ese caso lo cambian de puesto.

▪ **Marta Harnecker:** A propósito de la elección de los líderes de línea, los supervisores ¿los eligen ustedes o los elige la gerencia?

**47. Trabajador:** No todavía, recuerde que ahorita estamos empezando con la participación...

▪ *Hablan varios trabajadores a la vez.*

**48. Trabajador:** Por lo menos ahorita elegimos a nuestro líder, a los asistentes.

a) *Testimonio de una vocera de un comité de producción*

▪ **Marta Harnecker:** ¿Cómo te llamas tú?

**49. Trabajadora:** Lisbeth Aular.

▪ **Marta Harnecker:** Lisbeth, me han dicho que tú eres miembro del comité de producción, cuéntame cómo es eso.

**50. Lisbeth Aular:** Lo que pasa es que nosotros tenemos un consejo de trabajadores y allí hay comités, dentro de ese comité a mí me interesa el comité de producción, que por allí radica la cosa, ¿verdad? Y por allí es que se pueden solucionar los problemas de la línea, estimular a la persona, al obrero, ver el puesto que de verdad le corresponda o si está apto para ese puesto, los cambios de puesto, cuando hay un problema en la línea. El comité de producción tiene que ver con todo esto, pero como estamos empezando, todavía no estamos muy entrenados, no completamente.

▪ **Marta Harnecker:** Y ¿de cuánto tiempo más o menos estamos hablando?



**51. Lisbeth Aular:** Como de dos meses, estamos recién empezando. Yo no estoy en el comité de producción, estoy como vocera de producción.

▪ **Marta Harnecker:** *¿Qué quiere decir vocera de producción?*

**52. Lisbeth Aular:** Vocera me imagino yo que es cuando puede haber un problema en la línea uno debe informar al líder.

▪ **Marta Harnecker:** *¿Tú eres una de las responsables?*

**53. Lisbeth Aular:** Una de las responsables, pero todavía no se bien mi papel, todavía no estamos muy empapados. Lo que sí sé es que esto tiene que ser por medio de todos...

▪ **Marta Harnecker:** *¿Hay alguna diferencia entre la gerencia anterior y la actual?*

**54. Lisbeth Aular:** Bueno, claro, ahora hay más participación, todo es en colectivo, o sea en asamblea, el obrero es el que decide, y todo es así, entre todos.

▪ **Marta Harnecker:** *¿Se sienten bien trabajando en esta empresa?*

**55. Lisbeth Aular:** Sí, bueno sí, aquí, tranquilos, Sobre todo que estamos con la revolución que es lo principal, por lo menos yo estoy con la revolución, he participado, he ido a marchas, y bueno pa'lante con este proceso. Hay que ser fuertes, es un poco duro trabajar y tener producción, para ayudar a los que más necesitan mientras tanto ¿no?, porque los pobres necesitan y tienen prioridad, pero la clase media también, digo yo, y eso lo dijo el presidente ayer, anteayer...

▪ **Marta Harnecker:** *¿Tú te consideras clase media?*

**56. Lisbeth Aular:** No, bueno ya no, ahorita yo soy clase media baja, es por mi papá. Yo estoy ahorita con mi sueldo nada más, y estoy echando adelante con mi sueldo.

### **3. MESAS DE TRABAJO**

**57. Akram Makarem:** La empresa no es una pirámide, sino un cuerpo horizontal, que tiene distintas mesas de trabajo relativas a distintos temas: el de la administración, el de producción, el de las relaciones laborales, el de las relaciones sociales en el entorno de la empresa...

▪ **Marta Harnecker:** *En cada mesa ¿cuánta gente más o menos participa?*

**58. Akram Makarem:** Participan muchos, un promedio de 30 personas o más en cada mesa. Allí uno puede entrar a debatir el tema que quiera, se incorpora y ya.

▪ **Marta Harnecker:** *¿Estas mesas se hacen fuera de la jornada de trabajo o dentro de ella?*

**59. Akram Makarem:** A veces se hacen en horario de trabajo y a veces deben hacerse fuera. Esto es una pequeña Venezuela, cuando digo una pequeña Venezuela es porque hay gente que participa mucho y gente que no participa, pero nosotros estamos tratando de garantizar condiciones mínimas para que los trabajadores desarrollen su conciencia y su compromiso. Hay unos que no participan casi en nada, cuando toca el timbre a las 5 se van, puede estar hablando Fidel Castro allí que ellos dejan y se van, hay otros que continúan. Esas personas de pronto no tienen deseos de participar pero están acá y nosotros no las discriminamos, sino que tratamos de ganarlas, de sumarlas.

### **4. CÓMO SE POSTULA Y SE SELECCIONA EL PERSONAL**

a) *Captación a través de los consejos comunales.*

▪ **Marta Harnecker:** *¿Quién postula y quién selecciona a los trabajadores que entran a esta fábrica?*

**60. Germaín Lorefice:** La captación se hace a través de los consejos comunales, ellos proponen a una persona para trabajar en la fábrica, socialista. Aquí queremos que las personas que trabajen dentro de la fábrica sean personas socialistas, comprometidas, personas que de verdad vengan a ayudar a la fábrica y que apunten siempre hacia el éxito y hacia el crecimiento de la misma. Pregunte a los trabajadores quién los postuló y verá.

*Así lo hice y los trabajadores respondieron casi al unísono que habían sido postulados por sus respectivos consejos comunales.*

**61. Trabajadora:** Aunque hay también trabajadores que vienen de las misiones.

▪ **Marta Harnecker:** *¿Los que vienen electos por los consejos comunales rinden cuentas ante ellos? ¿En alguna reunión o asamblea ustedes cuentan cómo les ha ido?*

**62. Trabajador:** No.

**63. Akram Makarem:** Llegar a eso requiere de un proceso de maduración.

*Hablan al mismo tiempo varios trabajadores*

**64. Trabajador:** Nosotros venimos de un consejo comunal, pero no se ha articulado todavía de esa manera...

**65. Akram Makarem:** No hay un consejo comunal que luego responda por esa postulación que se hizo en el pasado, incluso hubo algunas personas que fueron postuladas y que ni siquiera estaban inscritas en CNE.

**66. Oscar Jesús Galicia:** Yo le quería decir algo al respecto. Los compañeros trabajadores en cuanto a eso, en las mesas de trabajo que se hicieron antes de hacer lo de la elección del consejo de trabajadores, generaron una propuesta de crear un comité para el enlace comunal. Ese comité, compuesto por trabajadores de la empresa sería el que gestionaría esa clase de contacto con las comunidades directamente, porque ahorita lo que hay es un departamento de la empresa a través del cual nos encargamos de ese enlace con la comunidad.

**67. Akram Makarem:** En la medida que mejoremos las relaciones con las comunidades, se supone que ese trabajador postulado por el consejo comunal debería tener el perfil adecuado para el trabajo que se plantea y el consejo comunal debería obviamente responder por esa postulación que ha hecho. Por otra parte, el trabajador debería informar a la comunidad acerca de su trabajo.

*b) Los trabajadores de la empresa seleccionan a los nuevos trabajadores*

**68. Akram Makarem:** Como te decía, en este momento estamos incorporando dos nuevas líneas a la producción y para ello necesitamos más trabajadores. Ellos [señala a algunos trabajadores] participaron en todas las entrevistas. Esta es la primera experiencia en fábrica alguna en Venezuela donde los trabajadores participan protagónica y directamente en la decisión de quienes entran a la empresa.

69. Me voy a atrever a hacer una pregunta a los trabajadores: ¿Cómo fue el proceso reciente —ya no hablemos de los anteriores— de captación del personal que está siendo entrenado ahora mismo en Vtelca?

**70. Oscar Jesús Galicia:** El proceso se abrió antes de la conformación del consejo de trabajadores. El comité de gestión laboral —al cual pues yo pertenezco— y también participamos en la selección en conjunto con los compañeros del Ministerio de Ciencia y Tecnología.

**71. Akram Makarem:** Que vinieron de Caracas, la gente de Fundayacucho.

**72. Oscar Jesús Galicia:** O sea, estuvimos en la evaluación y en la entrevista de cada compañero que iba a empezar a trabajar.

▪ **Marta Harnecker:** *Y ¿Cómo te sentiste tú en ese papel?*

**73. Oscar Jesús Galicia:** Yo, muy bien. [Risas]

▪ **Marta Harnecker:** *Y ¿no cuesta a veces, cuando uno encuentra algo malo en un postulante, decírselo?*

**74. Oscar Jesús Galicia:** No, porque uno piensa que uno viene de esa misma situación, con esas ansias de trabajar, que de repente uno visualiza cosas que una empresa capitalista desecharía como por ejemplo un compañero con alguna discapacidad, o un compañero que no tenga suficientes conocimientos... A esa gente nosotros le damos una oportunidad. La decisión se toma en una entrevista colectiva, o sea, hay como una objetividad en cuanto al universo de ese compañero, no es una sola persona quién decide si es bueno, si es malo.

**75. Akram Makarem:** Es una decisión colectiva y además constructiva.

**76. Oscar Jesús Galicia:** Constructiva, exacto... Más humana. Sí, sí, se toman en cuenta todos los aspectos. Por ejemplo, en la experiencia donde yo participé se tocaron los aspectos socio-políticos, la parte técnica; fue algo integral, no solamente lo técnico sino la parte humana. Fue más humano ese proceso y nosotros fuimos partícipes.

**77. Akram Makarem:** Por ejemplo, una de las características de esa selección fue que los compañeros no tenían por qué ser profesionales. En esta selección no entraron profesionales, son personas bachilleres en todo caso, incluso personas con alguna discapacidad. ¿Estás viendo allá al compañero que va caminando?, es un compañero con discapacidad visual, es invidente...

▪ **Marta Harnecker:** *¡Ah sí!*

**78. Akram Makarem:** En la empresa tenemos un componente muy importante de personas con discapacidad en distintas áreas, hay invidentes y personas con discapacidad motora, que están participando del proceso.

▪ **Marta Harnecker:** *¡Qué interesante esto de que los propios trabajadores participen en la selección de sus compañeros y compañeras de trabajo! ¿Y quién definió quiénes eran los trabajadores de la empresa que participaban en esa selección?*

**79. Jesús Perdomo:** Los que participaron fueron los compañeros del consejo de trabajadores, los que pertenecen al comité de gestión laboral, con quienes trabajamos conjuntamente a la hora de tomar decisiones relacionadas con los trabajadores, como por ejemplo calificaciones de despido o amonestaciones.

*c) Necesidad de una continuidad de la gerencia actual*

**80. Trabajador:** Hemos visto muchos avances desde que asumió el gerente Akram, y ahí es donde uno tal vez diría de manera egoísta: “oye no te vas a ir todavía”. Sería lamentable que no pudiese haber continuidad. Como dijo el presidente de la República: “El que lo está haciendo bien, debe continuar”.

**81. Akram Makarem:** Aunque hay que tener claro que el objetivo, en el futuro, es llegar a eliminar la figura del gerente.

## TERCERA PARTE: UNIVERSIDAD PARA LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA

**82. Akram Makarem** Además, paralelo al proceso de producción, aquí va andando un diplomado, tenemos aquí a la Universidad de los Trabajadores. Justamente ahora está funcionando ese grupo. Si quieren vamos a verlos.

▪ **Marta Harnecker:** *¡Por supuesto!*

*Akram Makarem nos lleva a ver a los trabajadores que están siguiendo ese diplomado y nos presenta:*

**83. Akram Makarem:** Les presento a Marta Harnecker.

**84. Trabajadores:** Bienvenida.

**85. Akram Makarem:** Nos están visitando Marta y Michael Lebowitz. Pronto van tomar su vuelo a Caracas en Punto Fijo, y aprovechando que el aeropuerto está cerca de aquí, querían tener un contacto con los trabajadores y con parte del consejo de trabajadores. Intercambiar aunque sea brevemente con ustedes, les pido entonces, por favor, si pueden suspender el curso para que puedan conversar con ellos.

*Voces de asentimiento.*

*a) Pinceladas sobre la Universidad Bolivariana de los Trabajadores*

▪ **Marta Harnecker:** *Quiero que sepan que Michael no habla español. Él es un economista marxista canadiense que se ha dedicado a estudiar mucho los procesos de participación de los trabajadores en las empresas en países como Yugoslavia y también aquí en Venezuela. ¿Ustedes han oído hablar de la autogestión yugoslava, de sus éxitos y los problemas que tuvieron? Yo, como algunos de ustedes saben, me he dedicado a la formación política hace muchos años y, a propósito, como he sabido que están estudiando, quiero ofrecerles un material que tengo sobre lo que es el socialismo del siglo XXI, que está filmado; cada 10 minutos hay unas preguntas, de tal manera que ustedes pueden estudiar solos el material sin necesidad de mi presencia ni la de un profesor. Al final del ciclo sí es bueno contar con alguien que pueda resolver las dudas acumuladas a partir de las 22 sesiones de trabajo. Pero ahora, si pueden tener unos minutitos, nos interesa que nos cuenten ustedes sobre estos cursos y muchas cosas más.*

**86. Luby Barrios:** Mira, nosotros somos facilitadores participantes de la Universidad Bolivariana de Trabajadores Jesús Rivero. Esta es una universidad que está funcionando en las empresas básicas del Estado y uno de los objetivos principales es la elevación de la consciencia de los trabajadores en aras de asumir la gestión de la empresa en forma organizada y consciente, pero creando nuestros propios modos de producción.

▪ **Marta Harnecker:** *Tú sabes que yo vine a Venezuela hace muchos años justamente en relación con el compañero Jesús Rivera.*

**87. Luby Barrios:** ¿Conociste a Jesús Rivera?

▪ **Marta Harnecker:** *Sí, lo conocí en Caracas y luego lo vi varias veces en Cuba.*

**88. Luby Barrios:** Nosotros somos fundadores de esa universidad que se inició en el año 2004.

▪ **Marta Harnecker:** *¿En Bolívar?*

**89. Luby Barrios:** No. En el estado Monagas, en medio del paro petrolero. Nosotros somos trabajadores de la industria petrolera. Fue entonces cuando vimos con claridad que nos tenían fraccionado el conocimiento y que existía un divorcio entre el proceso educativo y el proceso

productivo, por supuesto en aras de no generar tecnología propia y seguir teniéndonos en ese proceso de dependencia tecnológica. De entonces hasta ahorita en el 2011 esta iniciativa ha tenido un gran avance.

90. Primeramente conformamos un grupo de estudio con los compañeros que hicieron el taller de promotor y luego el de formación. El 29 de marzo arrancamos esta promoción, ya vamos para dos meses, con 43 compañeros en dos horarios, de lunes a jueves...

*b) La jornada laboral y los esfuerzos de formación*

▪ **Marta Harnecker:** *De lunes a jueves ¿de qué hora a qué hora?*

**91. Luby Barrios:** De 5.30 a 8.30 PM, es decir, después de la jornada laboral.

▪ **Marta Harnecker:** *Ah, es después...*

**92. Akram Makarem:** En las instalaciones de acá.

▪ **Marta Harnecker:** *¿Y este grupo?*

**93. Oscar Jesús Galicia:** Este es un nuevo taller de diplomado para los compañeros que quieren ser facilitadores.

▪ **Marta Harnecker:** *¿Pero esto sí se hace en horarios de trabajo?*

**94. Oscar Jesús Galicia:** Sí. Lo que pasa es que es una actividad extracurricular.

▪ **Marta Harnecker:** *Me parece interesante, porque la empresa les facilita la posibilidad de formarse como promotores, porque ustedes saben que, una de las cosas que precisamente Michael ha planteado, es que la jornada laboral no es sólo producir productos materiales, es también producir trabajadores más conscientes y, por lo tanto, la educación debería ser considerada trabajo también, y debería ser parte de la jornada laboral, por lo tanto, no es que sea una cosa rara, es que debe ser así.*

**95. Akram Makarem:** Nosotros tenemos el ensamblado de los teléfonos como una excusa para tratar de garantizar las condiciones mínimas necesarias para la creación de una nueva consciencia, de un nuevo hombre y una nueva mujer, ese es el objetivo principal que nos proponemos al ensamblar los teléfonos. Ensamblar los teléfonos es la excusa, lo importante es cada día ser mejores seres humanos. Ése es el objetivo.

**96. Luby Barrios:** Una de las cosas que estamos haciendo es analizar la Gaceta Oficial, porque allí es donde se da la aprobación de la Universidad Bolivariana de los Trabajadores, este incursionar en los sitios de trabajo para asociar la educación con el trabajo, con la creatividad productiva social. De hecho, las clases —cuando la Universidad logre su mayor nivel de organización— no es el aula en sí, sino el sitio de trabajo, o sea, el objeto de estudios es la máquina con la cual se produce y entender conscientemente para qué utilizamos la máquina y cómo beneficiamos a los países hermanos, o sea, no es extraer el petróleo, en el caso del trabajador petrolero, para que entonces vengan otros pueblos y transformen la materia prima y hagan bombas con las que están matando a nuestros hermanos de Libia.

▪ **Marta Harnecker:** *Vamos a conversar un poco con las y los trabajadores aquí presentes.*

**97. Oscar Enrique Galicia:** Yo creo que el fin de esto es formarnos. Antes de organizarnos, antes de empezar la lucha como tal, lo primero es la formación, creo yo, pienso que no hacemos nada con crear esto y aquello sin formación, porque entonces no sabemos hacia dónde vamos. En una oportunidad vi un escrito, una entrevista que usted hizo que me llamó mucho la atención, que era a trabajadores de Brasil.

▪ **Marta Harnecker:** ¡Ah!, el libro sobre el Partido de los Trabajadores.

**98. Oscar Enrique Galicia:** Sí, Ellos decían que no bastaba con organizarnos, ni sólo resistir. Nosotros debemos movilizarnos por la logística del socialismo, de la igualdad, del sacrificio y no por la política del grupo. Lo digo aquí incluso como una reflexión para todos, porque me gustaron esos criterios, porque mayormente en esta sociedad lo que nos mueve es el dinero y en ésta etapa que está viviendo el proceso de cambio y de control obrero, yo creo que lo primero que debe movernos, es el sacrificio, la solidaridad y todo eso, entonces yo pienso que el camino que estamos haciendo ahorita, es el correcto, la formación, la formación, lo demás viene solo, creo yo que es así.

c) *El papel del intercambio de experiencias en la formación del trabajador*

▪ **Marta Harnecker:** Saben, yo tengo una entrevista a los compañeros de la electricidad en Mérida, que tuvieron un trabajo muy lindo de cogestión y tenemos ejemplares porque hicimos un folletito, tal vez pudiéramos mandárselo a ustedes, porque es interesante que intercambien experiencias, no sé si ustedes han pensado en eso en el consejo de trabajadores.

**99. Akram Makarem:** ¡Claro que hemos pensado en eso! Todo eso es parte de nuestro objetivo: la formación, el intercambio de lo que logremos acá, el objetivo es ser ejemplo de otras fábricas de trabajadores. No de otras fábricas de patronos donde se logra exprimir y hacer productividad, sino donde se haga el ejercicio de ser mejores seres humanos. Primero debemos alcanzar esos niveles para que luego salgan los trabajadores a dar esos ejemplos en otras fábricas, para involucrarlos en un proceso semejante al nuestro. El intercambio, la comparación de lo que está sucediendo y la dimensión de la totalidad de un proceso es sin duda alguna determinante.

▪ **Marta Harnecker:** Hay todo un conocimiento que se adquiere mirando lo que hacen unos y otros, intercambiando saberes populares y todas esas cosas.

**100. Akram Makarem:** La observación es determinante para poder influir en nuestra forma de ver lo que estamos haciendo. Y también hay que tener en cuenta el contexto histórico, el contexto geográfico: qué está sucediendo en el territorio.

101. Cuando nos formamos y tenemos más conciencia empezamos a mirar de otra forma las cosas, las relaciones, distinguimos entre un salario integral y un salario que sólo tiene que ver con lo que estamos cobrando. El gobierno hace un gran esfuerzo para que los trabajadores tengan un salario integral, por llevar bienestar a los trabajadores que no es sólo el salario, es la salud, la educación, la vivienda, la formación. Nosotros mantenemos todavía mucho la idea de que lo que importa es que aumente el salario y tengamos una mayor capacidad de consumo. Esa es la meta: el consumismo y no más bien cómo me empodero y cómo garantizo mis condiciones de habitabilidad totales. Y ese empoderamiento no se da sino con conciencia.

d) *Los trabajadores deben pronunciarse sobre el monto de los salarios*

▪ **Marta Harnecker:** A propósito de salario, yo quería preguntarles a ustedes si el alza del salario decretada por el gobierno les alcanzaba a ustedes, porque ha habido inflación y sigue habiendo, dicen que ya se dispararon de nuevo los precios, me dijeron que ustedes iban a discutir cuánto se iba a subir el salario en Vtelca, que todavía no se había pagado el alza hasta que discutieran y decidieran qué iban a hacer ¿Cómo es esa cosa? ¿Alguien me puede explicar?

**102. Akram Makarem:** Ese es el tema del momento.

*Hablan todos los trabajadores a la vez.*

**103. Germáin Lorefice:** El gobierno hizo una propuesta de un aumento de un 30%, primero un 20% el primero de mayo, para poder dar el otro 10% en septiembre, y nuestro el presidente, Akram

Makarem, propuso que nos diéramos un tiempo para que sean los trabajadores los que propongan. Ahora, el 15 de mayo, se va a parar un poco, eso para ellos tengan también su voz y voto dentro de esa decisión, para que no sea una decisión así, como impuesta, sino para que ellos participen.

**104. Oscar Enrique Galicia:** Eso es lo bueno de la participación que tenemos, que simplemente no es la gerencia la que dice: “Éste es el aumento que van a tener ustedes”, ni el consejo de trabajadores, sino son todos los trabajadores, la asamblea de trabajadores. Nosotros analizamos las propuestas que ellos nos hacen.

105. Con respecto a lo del salario. Eso se discutirá con todos los trabajadores, claro tomando en cuenta las propuestas que hagan los compañeros que están en los cargos de dirección ¿verdad?

106. Ahora en esta cuestión de los estímulos materiales o estímulos morales, yo creo que uno de los estímulos integrales podrían ser estos espacios de formación con la Universidad Bolivariana de los Trabajadores. Ahora, como usted dice, también hay que producir.

107. Yo estaba leyendo aquí de Fidel —tenía pensado decírselo a los compañeros y discutir eso hoy aquí con el grupo—, él decía así en sus palabras del 26 de mayo del año 2003 en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires: “Conocer que los valores sí constituyen la verdadera calidad de vida, la suprema calidad de vida, aún por encima de alimentos, techo y ropa, no disminuye ni mucho menos la importancia de las necesidades materiales, siempre hay que colocarlas en primer lugar, porque para poder estudiar, para poder tener esa otra calidad de vida hay, que satisfacer determinadas necesidades que son físicas, que son materiales, pero la calidad de vida entraña conocimiento, entraña cultura. Cuando un hombre termina su trabajo tiene que poder ir a un lugar a ver una buena película, o a un teatro para ver una obra excelentemente presentada, o una danza o un grupo musical. Ya después de que desayunó y almorzó, lo que desea es recreación o distraerse, nadie quiere que los hijos se entretengan aprendiendo a consumir drogas, o viendo violencia o cosas así, que envenenan la mente de ese niño. La calidad de vida es otra cosa, calidad de vida es patriotismo, calidad de vida es dignidad, calidad de vida es honor, calidad de vida es la autoestima de la que tienen derecho a disfrutar todos los seres humanos”. Eso lo dice Fidel Castro en el periódico Granma.

108. Y yo pienso que muchos de los compañeros como yo, en mi caso, reconocemos esto que allí es donde radica el problema, que debemos todos y unirnos como clase trabajadora...

▪ **Marta Harnecker:** *¿Esa pasión tuya por la lectura de dónde viene? ¿Qué estudiaste tú?*

**109. Oscar Jesús Galicia:** ¿Yo? Bueno yo estoy en la Universidad Obrera de Venezuela

▪ **Marta Harnecker:** *Pero ¿qué estudiaste?*

**110. Oscar Jesús Galicia:** Estudié gestión social y no sabía lo que era el socialismo

▪ **Marta Harnecker:** *¿Tú eres de los promotores sociales que fueron a Cuba?*

**111. Oscar Jesús Galicia:** Sí, del Frente Francisco Miranda. Lo que pasó con nosotros es que Cuba tiene años de revolución y tienen su realidad. Son mucho más organizados.

112. Estuvimos tres meses allí encerrados en una escuela de formación y cuando salíamos a la calle, nos echaban cuentos, todo bonito, porque el cubano de por sí es muy culto pues, y conoce de todo. Además, es un pueblo muy disciplinado.

113. Cuando estuvimos allá estaba empezando la misión energética y allí de verdad se respetaban los horarios, lo mismo desde las personas que limpiaban hasta el director. Verificaban que todos los aires acondicionados estuvieran apagados, porque había un horario de ahorro energético, y además toda esa cosa de cambiar los bombillos... Y entonces volvíamos para acá, que estábamos en pleno

problema y chocamos con otra realidad. Y no entendíamos por qué aquí no podía ser así. Obviábamos esa etapa que hay que pasar, ese proceso de transición. A nosotros nos pasó: llegamos nuevecitos y teníamos la cabeza llena de tanta información...

114. Entonces lo que hacía era que las instituciones chavistas que eran del proceso nos cerraban la puerta. Nos decían: “¡Ustedes son unos locos!”. Y nosotros hasta lloramos porque no entendíamos por qué no nos querían apoyar...

*Hablan varios trabajadores y ríen.*

**115. Luby Barrios:** Nosotros hemos venido debatiendo eso de la necesidad de conectar la teoría con la realidad, porque si no, somos puros idealistas con retórica. Porque hay compañeros que conocen de Marx, de Lenin, de Trotsky y no son capaces de conectar esa teoría con la realidad para transformarla como lo planteaba Marx. Yo creo que es una de las debilidades de muchos compañeros.

## **CUARTA PARTE: GRANDES DESAFÍOS A ENFRENTAR**

### **1. CÓMO RESOLVER EL PROBLEMA DE LA DIVISIÓN ENTRE TRABAJO INTELECTUAL Y TRABAJO MANUAL**

a) *¿Gestión de los trabajadores o de los técnicos?*

▪ **Michael Lebowitz:** *El compañero hablaba de que los trabajadores tenían que unirse y nosotros sabemos que el capitalismo lo que busca es dividir a los trabajadores. Por otra parte, sabemos que en el capitalismo hay una gran separación entre el pensar y el hacer, que generalmente los supervisores, los de arriba saben lo que el trabajador hace y que el trabajador está mutilado porque su capacidad de pensar, de crear, no es aprovechada. Y se repite en la Unión Soviética: los que manejaban las empresas, que eran socialistas, militantes del partido, eran los que decidían y los trabajadores eran los que hacían. En Yugoslavia ellos trataron de hacer algo distinto y entonces le entregaron el poder a los consejos de trabajadores, sabían y al propio Tito –que era el líder, como Chávez acá – se le criticaba mucho por esa idea de entregarle a los trabajadores en consejo los consejos de fábrica. Se argumentaba que los trabajadores no tenían conocimientos para sumir dicha responsabilidad. En Yugoslavia los consejos de trabajadores fueron realmente la autoridad, los que decidían en cada empresa. Tenían el poder de tomar todas las decisiones. Y tenían discusiones internas sobre muchas cosas, sobre cuestiones del salario, métodos del trabajo, etcétera, y lo que se ganaba en una línea de producción y no en otra. Pero yo estuve en consejo de trabajadores en Yugoslavia, y vi que habían cosas importantes que no se discutían, como el desarrollo de nuevas producciones o dónde se debía invertir, o cómo hacer publicidad sobre determinados productos. La razón por la que no opinaban los trabajadores era porque decían: “Nosotros no somos expertos en eso ¿Cómo vamos a opinar de publicidad o de inversión?” Los expertos eran los de arriba, y lo que pasaba era que los trabajadores oían a los de arriba y entonces lo que pasaba era que los trabajadores terminaban levantando la mano y aprobando todo ¿no? Tenían el poder legal de hacer marchar la empresa pero en el fondo los que decidían eran los que sabían, los de arriba. Lo que pasaba era que no estaban aprendiendo contabilidad, no estaban aprendiendo administración, para realmente poder participar activamente. Es decir, que aunque tenían el poder, porque legalmente era el consejo de trabajadores el que decidía, no tenían el conocimiento y la separación entre empresarios y trabajadores persistía. Mi idea, que Marta y otros compañeros comparten, es que dentro de la jornada laboral se introduzcan horas para la formación. ¿En lugar de reducir a seis horas la jornada laboral, por qué no mantenerla en 8 horas y dedicar dos horas al estudio? Quisiera saber cómo ustedes están o van a resolver éste problema.*



*b) Trabajadores incorporados a actividades gerenciales o administrativas*

**116. Akram Makarem:** Cualquier parecido con un tema que llamamos “agenda de los trabajadores” es pura casualidad. [ríe]

**117. Pedro Sarmiento:** Ahora que él hizo la explicación de la gente de Yugoslavia y se refirió a que los trabajadores no asumían retos por no tener conocimientos, quería decirle que aquí, en la empresa, aparte de que se está llevando adelante este proceso de universidad dentro de la fábrica: hay dos universidades, a parte de eso, todos los trabajadores aquí entramos principalmente como operadores de la línea, pero, poco a poco, de acuerdo a los estudios, la gerencia ha absorbido a los trabajadores de línea y los ha llevado a puestos administrativos.

*c) Cooptación o empoderamiento de los trabajadores*

**118. Akram Makarem:** Perdomo, ¿como cuántos trabajadores de la línea están incorporados a distintas actividades de administración y gerencia?

**119. Jesús Perdomo:** 33

**120. Akram Makarem:** 33 trabajadores obtuvimos de las líneas y los incorporamos a contabilidad, a administración, a comercialización. Incluso redujimos la cantidad de gerentes que hay en la estructura.

▪ **Michael Lebowitz:** *Pero ese es un problema de cooptación de individuos y no de empoderamiento del colectivo.*

**121. Akram Makarem:** Sí, pero el llamado que le estamos haciendo a los trabajadores —ellos lo pueden reiterar o negar— es precisamente que capturen conocimientos, que se formen su agenda para ese proceso de empoderamiento ¿a través de qué?, del conocimiento de todos y cada uno de los procesos que se dan en la fábrica, por eso los hemos estimulado a que conformen un consejo de trabajadores funcional, ¿funcional a qué? Al manejo de la totalidad de la fábrica y les insistimos en que se formen en las distintas áreas.

**122. Pablo Martínez:** Yo creo que eso refleja la participación, por lo menos aquí en el mismo libro...

▪ **Marta Harnecker:** *¿El libro de Michael?*

**123. Pablo Martínez:** Sí. Él dice que a través de su participación en la toma de decisiones, la gente transforma tanto las circunstancias como produce su transformación, se auto produce como sujeto de la sociedad. La participación es fundamental. No sólo la participación a la hora de tratar un tema fundamental sino la participación en todos y cada uno de los procesos nos da el conocimiento necesario para que no suceda lo que pasó en Yugoslavia. Por ejemplo, que de repente —digamos— tomemos una decisión general sin conocer las particularidades del proceso productivo. O sea, nosotros participamos a la vez que nos auto formamos y nos producimos como un nuevo sujeto social, me parece que allí está la cosa.

*d) Los trabajadores deben conocer todos los procesos que forman parte del proceso integral de producción*

**124. Akram Makarem:** Cuando llegamos acá hicimos un diagnóstico y vimos que los trabajadores cumplían una función específica y no salían de allí: soldador, soldador; el que ensamblaba, ensamblaba. ¡Nosotros rompimos con eso! Aquí todo el mundo puede aprender todo y cada uno de los distintos procesos para formarse integralmente.

## 2. PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO DEL TRABAJADOR

### 1) QUÉ PASA CON LA PRODUCTIVIDAD

▪ **Marta Harnecker:** *Perdona, una preguntita ¿y qué pasa con la productividad? Porque uno de los grandes problemas es que hay que hacer todas estas cosas y producir, porque si solamente nos dedicamos a formarnos y no producimos...*

**125. Akram Makarem:** No distribuimos nada. No, por supuesto que tenemos que distribuir.

▪ **Marta Harnecker:** *Claro, pero ¿cómo se logra eso? ¿Están los trabajadores más motivados a producir en menos horas? Porque nosotros acabamos de ver unos datos de un determinado día que señalaban que una línea había producido 640, otra 540, y otra no sé cuánto, pero que el promedio que debía alcanzarse era de mil, o sea que ese día había estado bastante bajo y una línea mucho más baja que las otras. Nos explicaron que ese día había sido especial, que había habido una celebración de algo, pero eso no explica que una línea este mucho más baja que las otras. ¿Qué pasa allí? ¿Puede haber en esa línea trabajadores que no se interesan por trabajar?*

**126. Akram Makarem:** Claro, si hay trabajadores que ni vienen a trabajar.

**127. Otro trabajador:** Exactamente, ese es el problema.

▪ **Marta Harnecker:** *Qué hacen ustedes ante eso, porque evidentemente eso es muy negativo.*

**128. Akram Makarem:** Tenemos rato preguntándole al consejo de trabajadores: ¿Qué vamos a hacer con eso? Le hemos preguntado a ellos, porque yo puede decidir, pero esa no es la idea.

a) *El ausentista de hecho explota a otro trabajador*

**129. Trabajador:** Lo que pasa es que el ausentismo causa malestar entre los trabajadores. Hay personas que explotan, vamos a decir así, a otro compañero que sí viene a trabajar, porque cuando un compañero falta en una línea de producción, el compañero que está atrás en la línea tiene que hacer doble trabajo, el propio y el del compañero que falta.

▪ **Marta Harnecker:** *Ese es un problema, porque entiendo que aquí tienen asegurado el trabajo, no los pueden echar.*

**130. Trabajador:** Sí, podemos, pero no les importa...

**131. Akram Makarem:** Por ausentismo se les puede suspender legalmente: por abandono de faena, pero nosotros estamos esperando a que el consejo de trabajadores decida lo que se debe hacer en ese caso.

▪ **Marta Harnecker:** *Debería de haber como una instancia que juzgue internamente en la empresa.*

▪ **Michael Lebowitz:** *En Yugoslavia, ese papel lo hacía el consejo de trabajadores.*

**132. Oscar Enrique Galicia:** La idea es que sea el comité al que le compete esa función el que lo haga y que éste trabaje enlazado con el comité de ética y moral. Lo que pasa es que la gerencia nos ha dado la oportunidad a nosotros de decidir sobre ese tema, pero hasta ahora lo único que hemos decidido fue la mesa de trabajo, nosotros estamos esperando presentar la agenda de trabajo.

**133. Akram Makarem:** Hay una agenda de temas. Una agenda sobre la fábrica en general.

**134. Pablo Martínez:** Lo que pasa es que en el caso del consejo de trabajadores de Vtelca estamos trabajando en lo que son los estatutos del consejo de los trabajadores...

**135. Jesús Perdomo:** Marta, yo trabajo en el Departamento de Recursos Humanos, al que nosotros ahora llamamos Unidad de Organización del Trabajo y te puedo decir que así como en Yugoslavia

los trabajadores empezaron a ver cómo hacían, aquí también nosotros como trabajadores estamos empezando a ver cómo hacer. Nos toca saber cómo se administra una empresa socialista. Nosotros leímos hace unos cuantos años y aprendimos mucho en tu libro sobre el materialismo histórico<sup>4</sup>.

136. Esta es una construcción que cada día estamos haciendo, y nos equivocamos con frecuencia y vamos corrigiendo cosas y estamos conscientes de tratar de construir caminos ¿no? Y eso hace la tarea más difícil pero mucho más interesante, porque estamos partiendo de la tecnología del capitalismo que es lo que nos enseñaron en la escuela tradicional y el asunto es cómo acercar eso al objetivo noble de ser humanista, de ser realmente productivo y eficiente como hay que ser en el socialismo, cómo avanzar a ese objetivo tan sublime.

b) *El igualitarismo estimula la flojera; el pago según el trabajo es injusto*

▪ **Marta Harnecker:** *Sobre este tema tenemos las reflexiones del Movimiento de los Sin Tierra (MST) de Brasil. En los asentamientos donde se instalaban luego de haber conquistado la tierra a través de todo un proceso de luchas, se trabajaba colectivamente. El problema era entonces cómo le pagas al campesino. Al comienzo dijeron: “Todos son pobres, campesinos, explotados, que se yo, les pagamos igual a todos” y resultó que pasaba eso, que había unos que trabajaban y otros que descansaban en el trabajo de sus compañeros. Entonces decidieron pagar de acuerdo a la cantidad de trabajo que se hacía: un saco de papas tanto, un saco de frijoles tanto, pero allí surge otro problema, que hay un campesino que tuvo la posibilidad de alimentarse mejor cuando era niño y que tiene mucho más desarrollados los músculo que otro que pasó hambre y no contó con el alimento suficiente, y por supuesto el musculoso puede cosechar más sacos de papa que el otro, o que la mujer que por estar pasando por su período tampoco rinde igual. Esta experiencia nos hace ver lo problemático que es el asunto. Es una discusión a nivel mundial. Si eres demasiado igualitario se presta para que los más flojos descansan sobre los más cumplidores; si pagas de acuerdo al trabajo cometes injusticia porque dos personas pueden esforzarse igual, pero por las condiciones señaladas uno rinde más que el otro. O sea, que tienen ustedes un gran desafío por delante. Pienso que todo el asunto es cómo transitar de la cultura heredada al trabajador plenamente imbuido de una conciencia socialista.*

**137. Akram Makarem:** Si trabajamos mal y somos productivos estamos diciendo al mundo que el socialismo que estamos construyendo no es viable...

▪ **Marta Harnecker:** ¡Claro!

c) *Dar una oportunidad a los que fallan*

**138. Pablo Martínez:** En ese sentido nosotros, como le estoy diciendo ¿verdad? ahorita estamos en un proceso nuevo, o sea, antes la formación socio-política no era parte de la producción, en estos momentos se van conformando los espacios en búsqueda de esa formación del colectivo de trabajadores para el desarrollo de las fuerzas productivas y que los trabajadores de verdad entren de una manera consciente en este proceso, que estén preparados para ese desarrollo y asuman con seriedad el papel que tienen que jugar en la producción. Hay compañeros que han incurrido frecuentemente en esa falta, no se les abrió un expediente para su expulsión sino que, en conjunto con los compañeros de organización del trabajo, se les hizo primeramente un llamado de conciencia, porque partimos de la base de que tenemos muchos años, 500 años de capitalismo, y nos educan y nos forman en esa cultura, y tenemos que ir sacándonos eso de la cabeza, y en ese tránsito hay que dar esa oportunidad también a estos compañeros, aunque hay unos casos en que

---

4. Se refiere a mi primer libro: “Los conceptos elementales del materialismo histórico”, Siglo XXI, México, España, Buenos Aires, 66 ediciones. Se le puede encontrar en libros libres en la página web de rebelión: <http://www.rebellion.org/docs/87917.pdf>

hay que ser bastante duros. El Che los eliminaba, y esos eran compañeros ya con conciencia de clase, que se habían fogueado en la lucha armada.

139. Pero yo pienso que hay que creer más en los compañeros trabajadores. Como dice el compañero en el libro “El socialismo no cae del cielo”, si no creemos en la masa trabajadora, en su poder de transformarse y de asumir las riendas de la producción de una fábrica, no vamos a lograr la transformación y el objetivo revolucionario. Nosotros tenemos que convencernos de eso y entender que Chávez no puede solo ir contra todo un sistema, una superestructura que existe, que vive por muchos años, y que no lo vamos a cambiar de la noche a la mañana, sino a través de muchos factores y yo creo que ciertamente la revolución es una escuela...

**140. Héctor Morales:** Compañera Marta, hay un detallito. Resulta que aquí son tan vivos, pero tan vivos, que se hacen pasar por enfermos, se buscan justificativos médicos y si un trabajador presenta un justificativo médico se le paga el salario completo. [Hablan muchos, ríen]

▪ **Michael Lebowitz:** *Es fascinante oírlos discutir sobre el tema de los salarios, porque es una cuestión que nunca había pensado: qué hacer con éstas personas que no vienen a trabajar. En Rumanía había un mecanismo que se aplicaba a los administradores: si la empresa no cumplía la meta de producción, el gerente era castigado reduciéndole el salario, pero si esa situación se solucionaba al mes siguiente, esa reducción que se le había hecho por la penalización se le devolvía. A lo mejor un mecanismo como ese podía pensarse para penalizar al trabajador ausentista. Ese mes se le baja el salario, pero si cambia de actitud puede recuperarlo al mes siguiente. Esa posibilidad podría impulsarle a cambiar*

## 2) EL DESAFÍO DE SER HUMANISTAS Y TAMBIÉN PRODUCTIVOS

▪ **Marta Harnecker:** *Ustedes tienen allí el gran desafío de ser humanistas, de combinar trabajo y estudio, todas esas cosas, pero a la vez ser tan productivos como los chinos, porque si no logran eso, señores, aquí va a venir otra gerencia, van a sacar a éste compañero y le van a decir: tú llévate tus ideas locas y que venga alguien que haga trabajar a los trabajadores.*

**141. Akram Makarem:** ¡Dímelo a mí!, porque si no responden a los estímulos de buena voluntad, sino hay que darles látigo, lo más seguro que me vaya.

a) *Severo control de calidad*

**142. Akram Makarem:** Aquí somos muy humanistas, pero también hay un proceso de control de calidad muy estricto. Hay tres tipos de control: calidad previa dónde se revisan los materiales que van a ser empleados en la producción, calidad continua que se refiere al proceso de ensamblaje y calidad final para verificar el producto.

▪ **Marta Harnecker:** *¿Quién controla a quién?*

**143. Akram Makarem:** Hay unos trabajadores que son responsables de ese control. Hay unos parámetros, incluso hay equipos que retornan al departamento para ser reparados de nuevo porque no cumplieron con los parámetros, el vergatario<sup>5</sup>, que es el teléfono que hacemos acá, es el teléfono de mayor calidad de cualquier marca, en cuanto a la estadística.

▪ **Marta Harnecker:** *¿Sí?*

**144. Akram Makarem** Sí. Generalmente se considera aceptable hasta un 3 o 4% por retorno de equipos por defecto, el vergatario nos llega al 0.5%.

---

5. El primer teléfono móvil fabricado en Venezuela como parte de la cooperación tecnológica y financiera con China

145. Mira, aquí está Edgar Vera que te puede contar...

▪ **Marta Harnecker:** *¿Tú eres un trabajador de una línea de producción?*

146. **Edgar Vera:** Bueno, ahorita estoy en el Departamento de Calidad...

▪ **Marta Harnecker:** *Calidad. O sea, a ti te toca revisar si están bien o mal los trabajos.*

147. **Edgar Vera:** Sí. Si están bien confeccionados.

▪ **Marta Harnecker:** *Y a los trabajadores ¿les gusta que tú les digas que algo está mal hecho?*

148. **Edgar Vera:** La mayoría lo hace bien.

▪ **Marta Harnecker:** *¡Ah, la mayoría!, menos mal porque sino es bien desagradable ¿no?*

149. **Edgar Vera:** Sí. Pero todos hacen su trabajo con orden y le ponen todo el cariño del mundo. Hacen todo lo más posible para que todo salga bien, por eso todo sale bien, algunas fallas pero son naturales por la cantidad de teléfonos que se manipulan al día, saldrá uno mal entre muchos.

150. **Otro trabajador:** Ahora, yo que pertenezco al Departamento de Calidad, allí todos los miembros son rotados en todo el proceso: calidad de entrada, proceso y final, siempre son rotados.

3) ESTE ES UN LABORATORIO DONDE EL SOCIALISMO ESTÁ EN ENSAYO

151. **Akram Makarem:** Yo digo que éste es un laboratorio y que aquí vamos a demostrar si somos capaces de transformarnos o sucumbir al sistema, uno de dos. En este pequeño espacio tenemos herramientas que no tienen muchos venezolanos, esta fábrica particularmente tiene esa potencialidad. Yo les digo a los trabajadores que ganemos tiempo, que no despreciemos esta oportunidad de demostrar que sí funciona el socialismo, que sí podemos. El socialismo no es otra cosa que nuestra capacidad de ser más humanos y de entender los derechos colectivos que tenemos como seres humanos, que ésta es la única forma de salvarnos. Pero tenemos que recordar que el ritmo no lo lleva un individuo sino el colectivo. Lo que decía el Che: la columna debe llevar el ritmo no del que va adelante, sino el promedio del que va adelante y del que va de último.

▪ **Marta Harnecker:** *Porque si no lo que ocurre es que hay esa vanguardia sin retaguardia...*

152. **Akram Makarem:** Y esa vanguardia sin retaguardia siempre se retrasa. Es como un tren, si la máquina va sola va mucho más rápido, que si lleva a toda una serie de carros detrás, pero ¿qué sentido tiene que la máquina llegue sola? ◀



Juguetes hechos por trabajadoras de Vtelca usando la madera de las cajas de embalaje



Caja en que vienen embalados los celulares



Línea de producción



Michael Lebowitz y Marta Harnecker con el gerente Akram Makaren y trabajadores de la empresa  
Faltan nombres ....