

**Milagros Isabel Cova<sup>i</sup>**

Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela

**Jesús Dávila<sup>ii</sup>**

C.V.G Venezolana de Aluminio, Venezuela

# Participación Directa

## de los Trabajadores en la Siderúrgica del Orinoco

Alfredo Maneiro, Venezuela

### Resumen

Esta investigación, en progreso, se propone caracterizar la participación de los trabajadores promovida en la industria siderúrgica de la región Guayana, Venezuela. Los referentes que sustentan esta investigación se orientan a las categorías de participación de los trabajadores en la toma de decisiones en empresas bajo dos vertientes principales en estudio: la democracia industrial y la gestión o dirección participativa. La investigación se desarrolla bajo una estrategia de acompañamiento a los trabajadores de las mesas de trabajo, en el marco de la Investigación Acción Participativa (IAP), en particular la Sistematización de Experiencias. La ejecución de talleres de formación – investigación con la estrategia de grupos focales facilitó el intercambio de información. El período considerado, para esta fase, se refiere a los encuentros e intercambios entre octubre 2011 y marzo 2012. Los resultados de la sistematización de experiencias de participación en la Siderúrgica del Orinoco (SIDOR) se enmarcan en dimensiones asociadas al origen de la participación, las formas de participación y niveles alcanzados, distinguiendo la participación directa de la indirecta. Los productos de la sistematización comprenden el diseño del taller sobre Participación Directa, un documento síntesis y una presentación para comunicar la experiencia..

**Palabras clave:** Participación directa, mesas de trabajo, sistematización de experiencias, SIDOR.

---

## Workers' Direct Participation in Siderurgica del Orinoco

Alfredo Maneiro, Venezuela

### Abstract

This research seeks to depict the workers' participation in the steel industry of the Guayana region, Venezuela. The research is still in progress. This paper seeks to describe two categories of worker participation in the decision-making process of organizations: industrial democracy and participatory management or leadership. The research is based on the observation of workers in working sessions within the framework of Participatory Action Research (PAR), particularly the systematization of experiences. Training workshops (focus groups) enabled the exchange of information. The meetings and exchanges of this phase took place between October 2011 and March 2012. The results of the systematization of experiences in Siderurgica del Orinoco (SIDOR) are presented in different categories: origin of participation, participation methods, and attained levels. Direct and indirect participation are differentiated. A direct participation workshop, a summary and a presentation on the experience are the results of the systematization.

**Keywords:** Direct participation, working sessions, systematization of experiences, SIDOR.

---

Recibido: 22-01-2013

Aprobado: 26-05-2013

<sup>i</sup> Ingeniera Metalúrgica. Magister en Investigación de Operaciones. Profesora Agregada de la Universidad Nacional Experimental de Guayana. Investigadora activa del Centro de Investigaciones Gerenciales de Guayana (CIGEG). Miembro del Colectivo de Sistematización del Movimiento por el Control Obrero y los Consejos de Trabajadores y Trabajadoras. Correo electrónico: milagroscova@uneg.edu.ve.

<sup>ii</sup> Analista de Formación de la C.V.G. Venezolana del Aluminio, Venezuela. Miembro del Colectivo de Sistematización del Movimiento por el Control Obrero y los Consejos de Trabajadores y Trabajadoras. Correo electrónico: jesus.davila@venalum.com.ve.

## Introducción

En este trabajo se exponen los resultados parciales del proceso de acompañamiento que realiza el grupo investigador con los trabajadores de las empresas metalúrgicas de la región Guayana, Venezuela y sus empresas conexas ubicadas en la región central del país.

Los objetivos trascendentes de este proceso están asociados a la necesidad de registrar y sistematizar los procesos de cambio y participación impulsados por los propios trabajadores, que puedan implicar un cambio en la organización del trabajo y en las formas de organización de la producción. El abordaje se realizó según la dinámica y disposición de los colectivos de trabajadores en cada una de las empresas, en virtud de lo cual estos resultados preliminares que se presentan, están referidos a la sistematización lograda en una de estas empresas del sector siderúrgico en la que se presentó un momento propicio para la investigación.

Dado el enfoque de investigación, el documento presenta un punto de partida más que objetivos; la orientación conceptual de la participación, los aspectos metodológicos, los resultados y las lecciones aprendidas en este proceso.

### El Contexto de la Investigación

En Ciudad Guayana, población situada al sur de Venezuela, en el estado Bolívar, se encuentra el mayor conglomerado de fábricas metalúrgicas del país, entre ellas la Siderúrgica del Orinoco *Alfredo Maneiro*, conocida como SIDOR. En esta siderúrgica los trabajadores, desde el año 2009, han estado impulsando y promoviendo espacios de participación como asambleas por sector y mesas de trabajo.

Estas inquietudes han venido siendo compartidas con trabajadores de otras empresas del sector desde el año 2010 mediante dos encuentros regionales y un encuentro nacional. Allí los trabajadores compartieron sus experiencias, logros y los desafíos que representan una mayor participación en las empresas.

### Dos Patrones de Respuesta ante la Crisis

El interés por la sistematización del proceso que viven los trabajadores con la propuesta de participación mediante mesas de trabajo y con la finalidad de promover el cambio en la organización del trabajo y la toma de decisiones en la fábrica (Cova, 2011), se integró a su necesidad de formación y profundización de las posibilidades de participación.

De allí se plantearon las preguntas de reflexión – investigación:

- ▶ ¿Cuál es el significado y distinciones sobre la participación de los trabajadores?
- ▶ ¿Cuáles son las evidencias de su participación actual?
- ▶ ¿Cuál es el tipo de participación a la que aspiran?

### Enfoques sobre la Participación

El interés por la participación en la empresa no es nuevo; se ha dado a conocer más por las estrategias abordadas desde la dirección de la empresa para elevar su calidad y productividad (Becerra y Ogando, 2010; Gonzalez, 2010). Sin embargo, frente a esta perspectiva, está la perspectiva de los trabajadores, quienes han pasado de demandas meramente reivindicativas a demandas políticas dentro de la fábrica que visibilicen su influencia dentro de la misma. Estas dos visiones de la participación han sido estudiadas en distintos contextos a lo largo de la historia laboral mundial (Cornelio, 1978; Bonavía y Quintanilla, 1999; Summers, 2000; Albalade, 2001; Feenberg, 2002; Marín, Bonavía y De Miguel, 2004; Lahera, 2004) y, tanto la perspectiva gerencial-empresarial también conocida como dirección participativa o perspectiva integradora (Lahera, 2004), como la perspectiva de participación directa o democracia industrial, han servido de base para emprender la caracterización de la participación que efectivamente demandan los trabajadores siderúrgicos y promover la reflexión sobre su práctica. Además de constituir un interés histórico de los trabajadores, la participación entra en la cotidianidad venezolana por mandato de su Constitución (Asamblea Nacional Constituyente, 1999; Vera, 2006).

## Metodología

La investigación se desarrolla bajo una estrategia de acompañamiento a los trabajadores en su interés por conquistar mayores espacios de participación en la fábrica, en particular la Siderúrgica del Orinoco Alfredo Maneiro [SIDOR]. Se enmarca en la Investigación Acción Participativa [IAP] aplicada al sector industrial (Breu y Hemingway, 2005); en particular, se aborda desde la sistematización de experiencias colectivas o comunitarias (Mejía, 2008).

La ejecución de talleres de formación – investigación con la estrategia de grupos focales facilitó el intercambio de información. Los trabajadores asistieron voluntariamente a los talleres convocados por la unidad de Gestión del Conocimiento de SIDOR en particular por quienes conducen la Universidad

Bolivariana de los Trabajadores Jesús Rivero [UBTJR] en la misma.

A partir del intercambio en reuniones con los voceros del grupo promotor de las mesas de trabajo se reporta la conformación de 33 mesas de trabajo en su mayoría de sectores operativos. Los voceros activos en estas mesas de trabajo, que son elegidos por la asamblea de trabajadores de su área respectiva, fueron los convocados a participar en los talleres de formación – investigación.

### Talleres de Formación – Investigación

Se realizó un diseño base del taller de formación – investigación para dos días de trabajo de 8 horas cada uno incluyendo el descanso para compartir la comida. Se fijó un horario de 7:00 a.m. a 3:00 p.m. La convocatoria se organizó para atender grupos de hasta 30 participantes que permitieran organizar 5 grupos focales de 6 participantes y se orientó fundamentalmente a los voceros activos; aunque sin excluir la participación de trabajadores interesados. Los participantes atendieron la convocatoria libremente y en función de sus intereses, tal como lo expresaron al inicio del taller.

Los registros que se han considerado para este documento corresponden a los primeros 3 talleres de formación – investigación realizados en el primer trimestre de 2012.

El componente de formación sobre participación de los trabajadores en la fábrica se conduce con documentos que presentan, con sencillez, una síntesis de los procesos históricos sobre la participación, sus formas y categorías de expresión (Cornelio, 1978; Lahera, 2004).

Al inicio de cada taller se realizó un intercambio de expectativas entre los formadores – investigadores y los participantes en el cual se negoció sobre la base de los intereses de ambas partes redistribuyendo las actividades en función de tales intereses.

Para compartir la reflexión, el consenso y la visión sobre la temática de participación fueron utilizadas lecturas y vídeos de experiencias de participación en otros espacios. Entre estas lecturas destaca el material de Lucio Cornelio (1978) sobre distintas formas de participación y otro sobre las categorías de participación de Arturo Lahera Sánchez (2004). Las preguntas generadoras utilizadas como provocadoras del debate fueron:

- ▶ ¿Qué significa la participación? (como punto de partida para explorar los saberes e inquietudes previas y contrastar con los materiales que se presentarían a los participantes).
- ▶ ¿Cuáles son las distintas visiones de la participación? (orientada a la comprensión y

consenso sobre las distinciones y perspectivas de la participación; así como consolidar o aclarar las concepciones planteadas inicialmente).

- ▶ ¿Cuáles son las evidencias de participación en sus respectivas áreas de trabajo?
- ▶ ¿Cuál es la participación que tenemos y cuál es la que queremos?

### Sistematización de Experiencias

Para la sistematización con el colectivo participante se partió de los consensos de los grupos focales que fueron llevados a plenaria para un consenso de taller. Los consensos/disensos de cada taller han sido revisados y categorizados por los investigadores y luego sometidos a validación vía correo electrónico. Al concluir el ciclo de talleres se promoverá un encuentro de cierre (una sesión de un día) con voceros de los distintos grupos focales. Al momento de preparación de este documento se cuenta con la validación por talleres.

## Resultados

En el período comprendido entre octubre – diciembre 2011 se realizó todo el proceso de negociación y acuerdos con los actores de SIDOR (grupo promotor de la participación y la UBTJR) y en el período enero - marzo 2012 se realizaron los primeros 3 talleres de formación – investigación junto con intercambios y reuniones que nos permiten mostrar los primeros indicios sobre la visión de participación de los trabajadores siderúrgicos. La asistencia a los talleres se manifestó con 24 participantes para 4 grupos focales en el primer taller, 16 participantes para 3 grupos focales en el segundo taller y 18 participantes para 3 grupos focales en el tercer taller. Por cada taller se produjo un informe que se convirtió en insumo para la sistematización.

Estos resultados producto del consenso en grupos focales tanto en talleres como encuentros con trabajadores voceros y promotores de las mesas de trabajo, se agrupan en dos categorías: Una asociada al significado de la participación y otra a las distinciones sobre la participación que requieren o necesitan. También se registraron las manifestaciones sobre obstáculos que se les presentan en contra de su interés por participar.

### Significado de la Participación

La primera aproximación sobre la participación sin que mediara ninguna lectura o propuesta para

ellos, pasa por distintos niveles y ámbitos. En síntesis los grupos declaran que entienden por participación:

*Corresponsabilidad en la gestión, tomar acción, formar parte de algo para alcanzar objetivos propuestos, forma democrática de opinar como individuo, involucrarse para la realización de actividades, aprender y aportar ideas, colaborar junto a un grupo o ente, tener parte en....., ayudar a que la empresa logre sus objetivos, contribuir, aportar, forma de expresarse, aportar algo en una tarea a realizar, trabajar mancomunadamente colaborando y aportando, intercambio de conocimiento con ideas hacia un fin, incluimos todos.*

### Distinciones sobre la Participación

Con el debate, la reflexión y el consenso se llegó a la diferenciación de las distinciones y perspectivas propuestas por los autores: Una noción orientada a la participación dirigida por la gerencia y; la otra, la participación directa de los trabajadores sin intermediarios. Estas distinciones sólo se usan como una plataforma base de entendimiento entre los investigadores y los trabajadores.

En síntesis, los trabajadores identifican un primer tipo de participación como *“una forma de participación en la cual se participa en el cómo, no así en el resultado. No se participa en las decisiones administrativas”* y la diferencian de otra perspectiva más democrática y participativa, que referiremos como participación directa, los trabajadores la entienden como *“aquella en la cual se participa en el cómo y en el qué. Se da la toma de decisiones conjunta bajo un comportamiento responsable”*.

### Las Prácticas de Participación en SIDOR

Los grupos, en los tres talleres, señalan que se produce una confrontación entre dos enfoques de participación: *“la participación representativa y la participación protagónica”*. También expresan que *“se limita la participación en función de la producción, aún cuando hay un discurso de apoyo a facilitar la participación”*.

Declaran que se están incrementando las expresiones de participación mediante la asamblea de trabajadores y las mesas de trabajo donde se les permite expresarse con sus ideas y aportes, *“aunque hay resistencia”* para ello. La Figura 1 muestra un momento de reflexión de los trabajadores sobre sus prácticas de participación.

### La Participación que Tenemos y la que Queremos

En los tres primeros talleres fueron registradas las reflexiones de los trabajadores sobre la visión de



**Figura 1**  
Trabajadores reflexionando sobre su experiencia de participación (taller 1)

participación que aún impera en SIDOR a pesar de los esfuerzos por avanzar hacia un estado de mayor democracia como por ejemplo: *“existen las mesas de trabajo y los voceros de control obrero, muchos voceros fueron desmontados en su accionar producto de las obstrucciones y otros desviaron su atención en actividades sindicales y de delegados de prevención”*. Además los voceros han podido expresarse sobre el estado de participación que les gustaría alcanzar. Algunas de sus expresiones son como las siguientes:

*Queremos que se involucre a la mayor cantidad de trabajadores para darle una buena funcionalidad a la fábrica y la productividad.*

*Queremos una participación directa y protagónica en las decisiones a tomar en la gestión de producción y mantenimiento.*

*Queremos participación en la toma de decisiones en la producción, compra de insumos, políticas de inversión, destino de la producción y contraloría.*

La Figura 2 muestra un registro del consenso alcanzado en el segundo taller sobre lo que quieren como colectivo para impulsar la participación.

### Impulsores y Obstáculos a la Participación de los Trabajadores

Los trabajadores han podido reflexionar, también, sobre los aspectos que ayudan u obstaculizan su participación en la gestión de la fábrica:

*Hemos recibido apoyo del presidente actual de la empresa para conformar las mesas de trabajo y realizar asambleas.*

*Existe un intento de la gerencia por neutralizar nuestra participación.*

*Los entes involucrados (otros departamentos) no asisten y no dan respuestas a la solución de las mesas.*

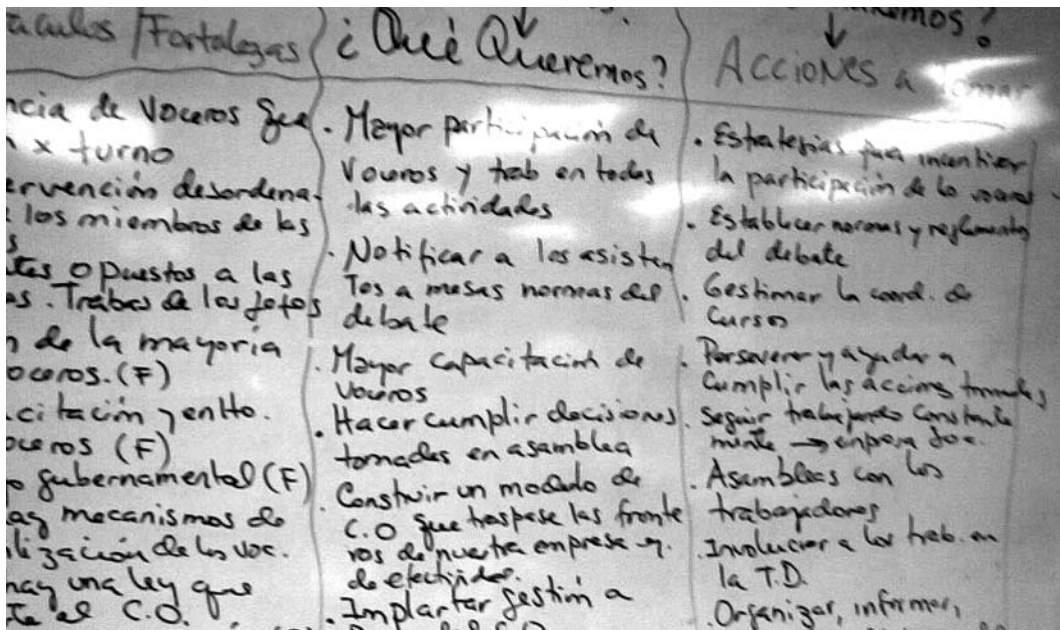


Figura 2  
 Consenso del colectivo participante (taller 2) sobre: ¿Qué queremos?

En algunas mesas:

Hay unión de la mayoría de los voceros para ventilar los problemas existentes.

Ausencia de los voceros que rotan por turnos.

Una segunda línea fuerza que se manifiesta está asociada a la necesidad de superar las contradicciones y resistencias presentes tanto en el seno del colectivo de voceros como en los cuadros gerenciales de la empresa. En coherencia con esto, los trabajadores - voceros se plantean continuar profundizando en sus espacios de participación a pesar de los obstáculos encontrados.

## Conclusiones y Lecciones Aprendidas

Los ejes de interpretación para la sistematización de estos resultados parciales se orientaron a la identificación de indicios sobre las distinciones que manifiestan los trabajadores acerca de su propia participación. A partir de los consensos alcanzados por los grupos focales en los talleres se ha encontrado una línea fuerza asociada a una visión de la participación por parte de los trabajadores que va más allá de su participación en el puesto de trabajo. Sus planteamientos van desde una ampliación de los espacios de participación en las decisiones de producción hasta la intervención en algunas políticas de la empresa.

## Agradecimientos

En especial, a los trabajadores – voceros de las mesas de trabajo de la Siderúrgica del Orinoco Alfredo Maneiro por su voluntad de acompañarnos en esta investigación, al equipo propulsor del Plan Guayana Socialista en SIDOR con cuya orientación se pudo comprender el entramado de relaciones y prácticas que ellos impulsan, al Departamento de Gestión del Conocimiento (GESCON) y la Universidad Bolivariana de Trabajadores Jesús Rivero (UBTJR), núcleo SIDOR, que con su apoyo logístico hicieron posible la convocatoria y ejecución de los talleres.

## Referencias Bibliográficas

Albalade, J. (2001): **Las Restricciones a la Participación de los Trabajadores en las Organizaciones Empresariales**. Papers 65: 81-107. ISSN: 0210-2862.  
 Asamblea Nacional Constituyente (1999): **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Caracas: Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 del 24 de marzo de 2000.

- Becerra, M. y Ogando, R. (2010): **La Participación de los Trabajadores en la Toma de Decisiones de sus Empresas. Realidades y Regulaciones.** *Ingeniería Industrial*. Vol. XXXI. No. 3: 1-5. ISSN 1815-5936. Disponible en: //rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/315/321. Consulta: 2011, Octubre 10.
- Bonavia, T. y Quintanilla, I. (1999): **Reflexiones en Tomo al Constructo de la Participación en las Organizaciones.** *Anuario de Psicología*. Vol. 30. No. 1: 65-84. ISSN: 0066-5126.
- Breu, K. y Hemingway, C. (2005): **Researcher-Practitioner Partnering in Industry-Funded Participatory Action Research.** *Systemic Practice and Action Research*. Vol. 18. No.5: 437-455. ISSN: 1094-429X.
- Cova, M. (2011): **Labor Organization Changes in a Participative Context. An Approach in Venezuelan Metallurgical Industries in Ingeniería Industrial: Redes Innovadoras.** En: L. Ros; M. de la Fuente; E. Hontoria; M. Soler; C. Morales y M. Bogatajarija Bogataj (Comp.): Libro de Comunicaciones del V International Conference on Industrial Engineering and industrial Management / XV Congreso de Ingeniería de Organización (Pp. 966-972). Cartagena, Colombia. ISBN: 978-84-694-7124-1.
- Cornelio L. (1978): **Introducción a la Autogestión.** Barcelona, España: El Cid.
- Feenberg, A. (2002): **Transforming Technology. A Critical Theory Revisited.** New York: Oxford University Press. 2da. Ed.
- González, M. (2010): **Workers' Direct Participation at the Workplace and Job Quality in Europe.** *Journal of European Social Policy*. Vol. 20. No. 2: 160-168. May. ISSN: 1461-7269.
- Lahera, A. (2004): **La Participación de los Trabajadores en la Democracia Industrial.** Madrid: La Catarata.
- Marín, J.; Bonavía, T. y De Miguel, E. (2004): **Dirección Participativa en Entornos de Producción Ajustada. Una Aplicación al Sector de la Industria Auxiliar del Automóvil.** *Dirección y Organización*. No. 30: 114-121. Abril. ISSN: 1132-175X.
- Mejía, M. R. (2008): **La Sistematización. Empodera y Produce Saber y Conocimiento.** Bogotá: Ediciones Desde Abajo.
- Summers, C. W. (2000): **From Industrial Democracy to Union Democracy.** *Journal of Labor Research*. Vol. XXI. No. 1:12. ISSN: 1936-4768.
- Vera, M. (2006): **Cogestión de Empresas y Transformación del Sistema Económico en Venezuela: Algunas Reflexiones.** *Gaceta Laboral*. Vol. 12. No. 002: 171-186. Mayo – Agosto. ISSN: 1315-8597.

