

POWERVEN: CUANDO CAMBIAR ES UN IMPERATIVO

Powerven era, en los años noventa, la principal distribuidora de equipos eléctricos en Venezuela. Ante un enrarecido clima político y económico, realizó un audaz movimiento: entregó sus operaciones a cooperativas formadas por los mismos trabajadores. Tras unos primeros años de resultados muy positivos, varias amenazas del entorno y signos de agotamiento en las cooperativas invitaban a repensar el modelo.

MARÍA HELENA JAÉN, ROBERTO MONTESINOS Y JOSÉ RAMÓN PADILLA

A mediados de 2008, Mikel Lizarralde se sentía satisfecho y a la vez inquieto. Su empresa, Powerven, había cambiado su modelo de negocio en un plazo de diez años, para adaptarse al contexto político, social y económico venezolano. Lizarralde logró convencer a su familia y a su equipo gerencial, así como a los trabajadores, de que, para seguir representando en Venezuela los productos fabricados por General Dynamics (GD), era necesario organizar a los trabajadores en cooperativas. Como resultado del proceso aumentaron la productividad de la empresa, las ventas

y los márgenes de rentabilidad del negocio. Además, los conflictos con los trabajadores eran ya cosa del pasado.

En las últimas semanas, sin embargo, Lizarralde empezó a preocuparse por el clima organizacional. Se preguntaba qué debía hacer para consolidar lo que había logrado hasta ese momento. Se debatía entre profundizar el nuevo modelo de gestión, en alianza con las cooperativas, o buscar otro distinto. Hasta llegó a pensar en salir del negocio.

La historia de Powerven

Powerven era heredera de la empresa General Dynamics de Venezuela S.A., fundada en 1948 como empresa filial de la multinacional estadounidense General Dynamics (GD), para comercializar sus productos en Venezuela. GD era líder mundial en la fabricación de equipos generadores de energía eléctrica. A finales de los años setenta, GD de Venezuela era una de las más importantes distribuidoras de esa marca en el mundo; pero, en 1983, las dificultades para el pago de las importaciones, a raíz de la crisis cambiaria ocurrida en febrero, trajeron consigo una gran contracción.

GD pasó de ser líder del mercado venezolano de equipos eléctricos a tercero en importancia. La empresa decidió

que no permanecería en un negocio en el cual no fuese líder y puso en venta la filial venezolana. En 1984, un grupo de inversionistas venezolanos, encabezado por la familia Lizarralde, compró la empresa. GD salió de Venezuela, pero sus productos serían comercializados en forma exclusiva por la nueva empresa, que llamaron Powerven.

Los Lizarralde y sus negocios

Mikel Lizarralde era el menor de cinco hermanos, hijos de Iñaki Lizarralde, exdirigente del Partido Nacionalista Vasco, que llegó exilado a Venezuela en 1944, con 32 años de edad. En 1946 se casó con Begoña Iturraspe, también de origen vasco. Se dedicó al negocio de la construcción y pronto amasó una fortuna. Ingeniero civil de formación, fue responsable del desarrollo de amplias zonas de la ciudad de Caracas, como Las Mercedes, construidas en los años cuarenta y cincuenta. Al culminar sus estudios de ingeniería electrónica, en 1977, Mikel cursó la maestría en administración del IESA y asumió la dirección de finanzas de la empresa constructora de la familia.

La familia Lizarralde aprovechó la crisis de 1983 para entrar en otros negocios. Apalancados en su fortaleza financiera, en 1984 los Lizarralde decidieron adquirir la

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «Powerven: cuando cambiar es un imperativo» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

María Helena Jaén y José Ramón Padilla, profesores del IESA. Roberto Montesinos, consultor.

filial venezolana de GD. Don Iñaki encargó a Mikel el manejo de la nueva empresa, que heredaba la estructura y el personal de GD en el país. Contaba con una oficina principal en Caracas y sucursales en once ciudades. En cada sede realizaba labores de venta, mantenimiento y reparación de equipos, así como venta de repuestos. Laboraban en la empresa 840 trabajadores, de los cuales 150 eran técnicos certificados por GD. En promedio, la certificación de un técnico mecánico otorgada por GD requería no menos de tres años.

Powerven recuperó el terreno perdido y para 1991 era nuevamente líder del mercado venezolano. Mikel puso énfasis en la capacitación técnica, con el fin de garantizar la estabilidad del personal que necesitaba para crecer y cumplir los requisitos de GD, para otorgarle la representación de sus productos en Venezuela.

En la década de los noventa el país sufrió una nueva contracción económica. Para ajustarse al entorno volátil, la empresa recortó los gastos fijos, paralizó las nuevas inversiones y congeló los salarios y beneficios que recibían los trabajadores. Las condiciones laborales de Powerven se hicieron cada vez menos atractivas. Entre 1992 y 1998, 42 técnicos especializados (el 28 por ciento) se fueron a empresas de la competencia. Paralelamente, los sindicatos de Powerven crearon un permanente estado de conflicto. Durante esos años, la empresa tuvo que afrontar dos huelgas y un sinnúmero de reclamos.

La regulación laboral defendía la estabilidad en el empleo y prohibía a las empresas realizar despidos injustificados, lo cual impedía a Powerven reducir su personal. Mientras, el proyectado triunfo de Hugo Chávez en las elecciones presidenciales de 1998 auguraba grandes transformaciones sociales, políticas y económicas. Mikel pensaba: «El modelo de negocios de la empresa está haciendo agua. Debemos cambiar, pero no tengo claro qué debo hacer, ni mucho menos cómo».

¿Cómo hacer negocios en Venezuela?

Mikel reunió a su alta gerencia para buscar respuestas a la pregunta de cómo hacer negocios en la Venezuela que emergía. Discutieron propuestas de reingeniería, *downsizing* y tercerización. Pero Mikel se dio cuenta de que debía buscar ideas afuera: él y sus directores llevaban demasiado tiempo pensando juntos, con una misma manera de ver las cosas.

Mikel tuvo la oportunidad de conocer a Rafael Linares, dedicado a labores de consultoría en temas organizacionales. Al preguntarle sobre los cambios que debían hacer las empresas para enfrentar los nuevos tiempos, Rafael le respondió que las empresas podrían aprender de otras organizaciones que se caracterizan por mayor inclusión y participación de los trabajado-

res, como las cooperativas. Le contó de la quiebra de una empresa de fundición: los trabajadores desesperados decidieron renunciar a sus beneficios laborales y organizarse en una cooperativa para seguir prestando servicios a la empresa, a cambio de una participación en las ganancias. Así pudieron salvar la empresa y dejaron de ser empleados para convertirse en socios de la fundición. Según Rafael, «en esa historia todos ganaron».

A los pocos días Mikel le pidió a Rafael que asesorara a Powerven. Al estudiar la situación, Rafael le propuso explorar una alianza entre Powerven y un grupo de sus trabajadores, organizados en una cooperativa, como socios en la operación de alguna de las sucursales. A Mikel le gustó la idea y recordó que en su casa se mencionaba el éxito de las cooperativas de Mondragón, en el País Vasco.

Mikel convocó una reunión de su Comité Directivo, para que Rafael presentara su propuesta. Cada sucursal de Powerven debía independizarse de la empresa y ser administrada por sus actuales trabajadores, organizados en cooperativas de trabajo asociado, que tendrían una relación contractual con Powerven. Las cooperativas prestarían a Powerven la mano de obra necesaria para cumplir su objeto social (vender equipos nuevos y repuestos) y reparar

Cada sucursal de Powerven debía independizarse de la empresa y ser administrada por sus actuales trabajadores, organizados en cooperativas de trabajo asociado, que tendrían una relación contractual con Powerven

equipos usados, según las especificaciones de GD. Como contraprestación, Powerven pagaría a las cooperativas una tarifa.

El esquema permitía a Powerven seguir funcionando fuera del ámbito de la legislación laboral y hacía innecesaria la presencia de los sindicatos. Según Rafael, ello se traduciría en mayor productividad y menos conflictos, dado que los intereses de la empresa y los de los trabajadores podrían alinearse y los trabajadores recibirían mejores remuneraciones. En palabras de Rafael: «Powerven seguiría existiendo como empresa, aunque de tamaño reducido, para servir de centro neurálgico de un sistema integrado por las actuales sucursales, convertidas en agencias cogestionadas».

La idea fue bien recibida por los directores, aunque no sin temores. Por el camino surgieron preguntas y observaciones: «¿Cómo puedo garantizar el resultado de mi gestión, si las agencias se emancipan y autogobiernan?». Las siguientes reuniones fueron dedicadas a delimitar el alcance del modelo de negocio: se decidió que los talleres mecánicos, el manejo de inventarios y la administración eran susceptibles de entrar en la cooperativa. La venta de equipos, por condiciones de la marca, no

podía delegarse o contratarse fuera de la responsabilidad directa de Powerven, salvo que contasen con la autorización expresa de GD.

Se acordó también que, para supervisar el funcionamiento de la operación, en representación de Powerven permanecería una persona de confianza en cada agencia, que ejercería de gerente de los vendedores y coordinador de operaciones con la cooperativa. Se requirió que cada cooperativa contase con una instancia que fuera contraparte ante este representante, con quien compartiría la responsabilidad de planificación y coordinación.

Mikel Lizarralde dirigía el equipo que llevaría adelante la propuesta, integrado por los directores y Rafael Linares, nombrado director de Proyectos Estratégicos. Este grupo tenía varios retos: obtener el visto bueno de los directores, don Iñaki Lizarralde y los hermanos de Mikel, conseguir el aval de la marca GD y convencer a los gerentes de la empresa y a los trabajadores que formarían las cooperativas.

Don Iñaki tenía buena opinión de las cooperativas; al apoyar la idea, los demás miembros de la familia lo secundaron. «Los gringos» tampoco pusieron reparos. Resultó que Stuart Cameron, director de operaciones de GD para América Latina, era originario del estado de Minnesota, donde

las cooperativas agrícolas eran poderosas y bien organizadas. El proyecto de Mikel tendría su apoyo, siempre y cuando mantuviese dos cosas en el ámbito de Powerven y no las transfiriese a las cooperativas: las finanzas y la capacitación del personal técnico.

¿Por dónde empezar?

De acuerdo con Rafael, el proyecto debía comenzar con una prueba piloto, en una sucursal de Powerven. Una vez elegida la sucursal se presentaría la idea a sus gerentes y trabajadores. Según Rafael, «si la prueba funcionaba el efecto demostración facilitaría la adopción del esquema en otras sucursales, hasta completar el cambio en toda la organización; por el contrario, si fracasaba, ello daría al traste con todo el experimento».

Todos los miembros del equipo pensaban que el sitio ideal para la prueba era la sucursal de Maturín: la operación más sencilla, con menos personal y menor facturación. Sin embargo, Mikel sostenía lo contrario: «No podemos empezar por la sucursal más pequeña. Eso le restaría impacto al efecto demostración que estamos buscando. Si me la voy a jugar, me la juego completa y empiezo por la operación

más compleja y de mayor importancia: la de Valencia. Ahí sí produciríamos un efecto dominó, porque todos los demás van a querer montarse en el tren del cambio».

Ahora debían convencer a los gerentes de la sucursal de Valencia. La oficina contaba con siete gerentes que dirigían a 62 trabajadores. Todos los gerentes fueron convocados a una reunión especial y Mikel, acompañado de Rafael Linares, les explicó la propuesta que la empresa había decidido adoptar, así como las consecuencias en términos organizacionales: «La gestión con cooperativas supone un cambio en la forma de dirigir y de relacionarse con el trabajo, significa pasar de la subordinación a la cooperación, de la jerarquía a la coordinación». Era algo completamente nuevo para los gerentes.

Rafael Linares les informó que todos, tanto gerentes como empleados y obreros, formarían parte de la misma cooperativa que manejaría de forma cogestionada con Powerven la agencia de Valencia. Uno de los gerentes más respetados preguntó: «¿Todos vamos a estar en el mismo saco? Si eso es así, yo me voy». Mikel respondió: «Lo siento mucho, pero en este punto no puedo admitir desacuerdos».

Al convocar a los trabajadores para presentarles el proyecto, se optó por contratar los servicios de una cooperativa, llamada Gestión Humana, que había trabajado en la experiencia cogestionada de la fundición, para que sirviera de facilitadora de la reunión. Gestión Humana solicitó a los gerentes que propusieran una lista de los trabajadores «que más ascendencia tienen sobre el grupo». Se buscaba al menos un representante por cada unidad de trabajo. En la sesión participó el Comité Directivo en pleno. Algunos trabajadores manifestaron dudas y temores. «¿Por qué tengo que confiar en lo que está diciendo la empresa? ¿Cómo sé que no se quieren quedar con mis prestaciones sociales?». Mikel les dijo: «Ustedes me conocen desde siempre. Hemos tenido diferencias, pero nadie puede decir que actuó de mala fe. ¿Qué prefieren, ser mis socios o mis empleados?». Después de unos instantes de perplejidad, varios trabajadores dijeron: «Queremos ser tus socios». La respuesta de Mikel fue: «Perfecto, si son capaces de formar una cooperativa y ofrecer su trabajo organizado como una empresa, entonces Powerven estará dispuesta a reconocerlos como socios».

El resto de la sesión estuvo a cargo de la dirección financiera. El grupo se dividió en mesas de trabajo, y cada mesa debía hacer un cálculo de lo que podían esperar los trabajadores por asumir esta nueva forma de organización. Todas las mesas llegaron a resultados similares; dado un presupuesto de ingresos y unos márgenes aceptables de participación, los trabajadores podían, en promedio, más que duplicar sus ingresos personales.

Hacia un nuevo modelo de organización

Continuaron las reuniones y se organizaron talleres sobre cooperativismo y sus principios, que incluían visitas a cooperativas exitosas. De la mano de los consultores de Gestión Humana, comenzó el diseño de la organización: su estructura y la valoración del trabajo.

El diseño de una cooperativa sustituye la organización por departamentos, típica de una empresa, por una de equipos de trabajo que manejan un proceso. A esos equipos de responsabilidad compartida les llamaron «equipos naturales de trabajo» (ENT). Para los objetivos compartidos por varios ENT se constituían comités: adminis-

La gestión con cooperativas supone un cambio en la forma de dirigir y de relacionarse con el trabajo, significa pasar de la subordinación a la cooperación, de la jerarquía a la coordinación

tración, coordinación de operaciones con la empresa y educación. Cada ENT tendría un representante en los distintos comités y esos representantes no podrían durar más de un año. Comenzaron la discusión y la redacción de los estatutos sociales de la cooperativa. Para resolver el asunto de la compensación, asignaron un valor a cada función y cargo, y acordaron pagarse una cantidad mensual (anticipo), según el aporte de cada uno. Así, los mejor pagados verían incrementada su remuneración anual en un porcentaje menor que los de menor retribución.

Un grupo opuesto al modelo, capitaneado por el sindicato, aceptó renunciar a Powerven a cambio de un pago negociado. El 95 por ciento de los trabajadores manifestó su deseo de seguir adelante. El proceso tardó poco más de nueve meses, entre diciembre de 1998 y agosto de 1999, cuando fue registrada la cooperativa y Powerven la reconoció como parte en la negociación para configurar la sociedad. Seguidamente, los trabajadores debían negociar con Powerven cuánto estaba dispuesta a pagar la empresa a una cooperativa operadora de su negocio. Luego de una serie de desacuerdos se acordó una fórmula que diferenciaba la remuneración por el servicio mecánico o por el alquiler de equipos, la venta de repuestos o la gestión de cobranza. Al final, los cooperativistas comunicaron a la empresa su acuerdo con los términos planteados para la cogestión de la agencia.

El 15 de septiembre de 1999 los socios de la cooperativa renunciaron voluntariamente y se les cancelaron sus acreencias laborales con la empresa; parte de ese dinero lo aportaron como capital de la cooperativa. Las renunciaciones fueron homologadas por el Ministerio del Trabajo, que constató que no era un caso de acto forzado o despido masivo. Luego se suscribió el contrato de

operación de la agencia, con la firma personal de los miembros de la cooperativa, se leyeron las actas y se brindó al estilo de un matrimonio. A la mañana siguiente un trabajador comentó: «Somos los mismos, haciendo lo de siempre, pero nada es igual, por que somos dueños de nuestro trabajo».

El efecto demostración

En el primer año de funcionamiento, la cooperativa casi triplicó los ingresos y redujo en un tercio los gastos de la sucursal de Valencia, ahora agencia cogestionada; y los socios más que duplicaron sus ingresos con respecto al año anterior. La mejor de las noticias llegó en diciembre de 2000:

la agencia de Valencia fue seleccionada como la tercera más eficiente del mundo, en la clasificación global de talleres de GD. Nunca antes una oficina venezolana había ganado semejante reconocimiento.

Las noticias de lo que estaba ocurriendo en Valencia llegaron rápidamente al resto de las sucursales de Powerven. De inmediato, los directivos de Powerven recibieron de otras agencias la pregunta: ¿cuándo podemos operar de la misma forma que los compañeros de Valencia?

Un hito importante fue la entrada en vigencia, en el año 2001, de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, que sustituyó la ley que regía la materia desde 1975. Comentó Mikel: «La nueva ley vino a ser como un espaldarazo a nuestro proyecto, porque incorporó criterios modernos de cooperativismo, que estaban muy en sintonía con la filosofía que nos animaba. Eso, junto con el apoyo generalizado del gobierno a la organización de cooperativas, creó un clima muy propicio. Sin duda, navegamos con viento a favor».

Para 2004 se habían formado ocho cooperativas y, para 2008, las trece sucursales se habían cooperativizado. La empresa había pasado de más de 800 empleados asalariados a menos de cien, y cada agencia se gestionaba por sí misma. Todos los indicadores de desempeño mejoraron significativamente. Las pérdidas por robo de herramientas pasaron de cientos de miles de dólares al año a cero. La cartera de deudas vencidas pasó de 90 a 45 días.

Una prueba

La cohesión y la solidaridad que lograron los equipos de trabajo se puso a prueba a finales de 2002. Las centrales sindicales y empresariales de Venezuela llamaron a una huelga general para protestar contra una serie de medidas tomadas por el gobierno de Hugo Chávez. El paro nacional

duró tres meses y fueron seguidos por tres meses más de suspensión de venta de divisas. La situación de 2003 significó una paralización de la economía por seis meses, que ocasionó la mayor crisis que hayan vivido las empresas venezolanas en la historia moderna.

Los ENT se reunieron y emprendieron acciones. Cada cooperativa inició su plan de trabajo, recuperó las cuentas vencidas

idad se extendió para procurar y distribuir alimentos, combustible y otros bienes de primera necesidad. La empresa pudo seguir activa con costos muy reducidos, con un sistema de ayuda mutua que permitió a todos enfrentar la situación.

Las cooperativas decidieron cuándo y cómo dirigir su esfuerzo. Las empresas públicas y transnacionales que no se sumaron al paro nacional, y que podían seguir siendo

positivo, pero algunas sombras perturbaban a Mikel. A juicio de los consultores, comenzaban a aparecer síntomas de pérdida de cohesión en algunas cooperativas. Habían crecido mucho y tuvieron que incorporar nuevos socios de forma apresurada. Muchos de los nuevos socios no compartían los valores y principios cooperativos, lo que hacía difícil tomar decisiones y planteaba conflictos en temas como la repartición de los ingresos.

Stuart Cameron, en la reunión anual con GD, manifestó su preocupación por las informaciones que le llegaban de Venezuela. Cada vez más empresas estaban siendo expropiadas. Además, el presidente Chávez parecía haber dejado de creer en las cooperativas y su gobierno promocionaba otro tipo de organizaciones: las empresas comunales.

Mikel se preguntaba: ¿debemos mantener el esquema de alianza con cooperativas o cambiarlo? Si mantenemos las cooperativas, ¿cómo retomamos el espíritu inicial? ¿De qué manera podemos recrear el compromiso que llevó a superar la situación de 2003? ¿A qué otro modelo podríamos migrar? Y se decía: «Siento que remo contra la corriente, con todas mis fuerzas, y estoy en el mismo sitio». **RI**

Tras la implantación de las cooperativas, todos los indicadores de desempeño de Powerven mejoraron significativamente. Las pérdidas por robo de herramientas pasaron de cientos de miles de dólares al año a cero. La cartera de deudas vencidas pasó de 90 a 45 días

que pudo, canceló las compras y concluyó los trabajos en proceso. Los socios decidieron que, «pase lo que pase», se mantendrían unidos. En lugar de reducir personal, redujeron proporcionalmente el pago que cada uno recibiría. Además, lograron una reducción de los costos fijos de cada agencia en rubros como telefonía, agua o electricidad.

Las cooperativas estructuraron una red de suministros que permitió que llegase lo necesario a cada familia. Una red de solida-

fuentes de pago, fueron atendidas por las cooperativas. Luego de que el paro terminara y se reactivara la economía, Powerven estaba en pie, mientras que su competencia tenía que levantarse. A finales de 2003 Powerven llegó a controlar el setenta por ciento del mercado venezolano.

Las dudas de Mikel

El informe sobre el estado de las cooperativas encargado a Gestión Humana era

¿Qué opinan los expertos?

EDUARDO WILLS HERRERA

Profesor de la Universidad de los Andes, Bogotá

El caso Powerven pone de relieve situaciones, enfoques y dilemas que la gerencia de empresas privadas en Latinoamérica debe enfrentar permanentemente. El caso inspira un primer interrogante acerca de cómo cambios radicales en el entorno de las empresas, en particular en el entorno político, lleva a la gerencia a tomar decisiones de reestructuración que son casi imperativas.

Venezuela lleva un largo período de cambios radicales e incertidumbre política, que aún no se han resuelto, y genera el interrogante de si las transformaciones sociales requeridas por una nueva Venezuela se alcanzarán de forma pacífica. Este entorno crea incertidumbre a las empresas privadas, en particular a las familiares, que las obliga necesariamente a cambiar. El caso enseña que no basta con adaptarse a los cambios radicales del entorno, así sea con cambios radicales propios, como el de transformar una empresa familiar exitosa en una alianza entre empresa y cooperativa de trabajadores. Seguramente se requerirá que las empresas y los empresarios desempeñen un papel activo en la discusión y la solución de asuntos públicos, en moldear el tipo de sociedad que se desea,

pasando a convertirse en actores ciudadanos corporativos que participan no solo con cambios internos sino también con liderazgo en la creación de ideas sobre el tipo de sistema político que requiere Venezuela para resolver sus agudos problemas de desigualdad, comunes al resto de los países latinoamericanos.

El caso señala la importancia que tiene para la gerencia latinoamericana el buscar y encontrar caminos propios de organización, que disminuyan el conflicto entre trabajadores, sindicatos, dueños y empresas. Señala de manera ejemplar cómo valores propios de una familia de emigrantes, con tradiciones colectivistas, y fundada en principios de solidaridad y cooperación, como es el caso del País Vasco, pueden mostrar caminos que valen la pena recorrer. Señala también la enorme riqueza de poner a prueba nuevos imaginarios y opciones, como introducir esquemas cooperativos con los trabajadores frente a otros esquemas de cambio importados y que favorecen el *statu quo*, como son la reingeniería y el *downsizing*, que fueron profílicamente copiados y en muy pocos casos resultaron en soluciones saludables para la empresa o para la sociedad. Finalmente, el caso plantea interesantes dilemas de cómo diseñar estrategias de supervivencia en entornos turbulentos desde las perspectivas económica, política y social

El caso está muy bien investigado y propone dilemas con suficiente fuerza para generar discusión y debate sobre temas importantes de la administración y la teoría organizacional, como son el tipo de organización que necesitan los países latinoamericanos, los dilemas de la gerencia de familia, la relación conflictiva y eventualmente cooperativa entre empresa, sindicatos y trabajadores, y el tipo de clima laboral y de cultura organizacional que se derivan de organizaciones democráticas y organizaciones jerárquicas verticales.

¿Debe haber consistencia entre las relaciones de autoridad y estructura de la organización y las condiciones políticas, económicas y sociales que prevalecen en su entorno? Si se pretende introducir cambios de economía social en el entorno macroeconómico, ¿deben estos acompañarse de cambios en los esquemas de autoridad y toma de decisiones al interior de las empresas? Si se quiere democratizar más la sociedad, ¿es necesario hacerlo al interior de las empresas? Son estas preguntas de gran hondura e importancia para las economías latinoamericanas. Intentos de democratización como el que se presenta en este caso deben ser estimulados, investigados y entendidos a cabalidad.

Si bien la empresa no es propiamente una cooperativa, según la definición clásica, sí plantea un avance en la constitución de

este tipo de forma organizacional: un cambio en las relaciones de poder entre dueños, sindicato y trabajadores. La alianza propuesta entre la empresa y la cooperativa de trabajadores produce resultados positivos a corto plazo, pero surge el interrogante de si podrán sostenerse en el futuro y cuáles serían las condiciones tanto internas como externas para ello. Esta forma particular de contrato entre empresa y cooperativa genera mejores condiciones a corto plazo de motivación, pertenencia, compromiso con el trabajo, mayor satisfacción laboral, menos conflictos laborales y, por ende, mayor productividad y mejor desempeño individual y colectivo. Pero no queda claro si ello ocurre a cambio de menor remuneración

¿Es posible organizar sitios de trabajo sin las tradicionales jerarquías y distancias de poder que se encuentran en la mayoría de las empresas latinoamericanas?

a los trabajadores, si se considera que la empresa no debe pagar prestaciones sociales. Tampoco queda claro el camino que ha seguido la empresa para democratizar las decisiones, un requisito *sine qua non* de cualquier cooperativa exitosa, pues el dueño y su familia mantienen un papel fundamental y concentran parte del poder de decisión, aun si lo han delegado en parte al empoderar a las cooperativas.

¿Es posible llevar a cabo este tipo de cambios radicales en entornos turbulentos, inciertos, en los cuales se requiere gran flexibilidad para responder a crisis que se presentan de manera continua en los planos político, económico y social? ¿Es ello compatible con rasgos de la cultura latinoamericana como el elitismo y la segmentación social entre trabajadores y gerentes? ¿Es posible organizar sitios de trabajo sin las tradicionales jerarquías y distancias de poder que se encuentran en la mayoría de las empresas latinoamericanas? Igualmente, vale la pena preguntar si la democracia organizacional ejercida mediante la cooperativa lleva ineludiblemente a la formación de oligarquías, en las cuales un grupo selecto de personas que sienten representar a los asociados terminan concentrando el poder y la capacidad discrecional en las decisiones, aspecto que ha sido muy común en la experiencia con sindicatos y cooperativas de base en Latinoamérica.

El caso es interesante para las empresas privadas y las empresas familiares, pero también lo es para las así llamadas organizaciones del tercer sector u organizaciones no gubernamentales. En años recientes su creación y desarrollo se han multiplicado con creces, en la forma de cooperativas, organizaciones de base, colectivos y organizaciones alternativas que aspiran a ser radicalmente democráticas en su naturaleza y gerencia. Sin embargo, los resultados hasta el momento son desiguales,

sin que se pueda establecer si esta es una forma genuinamente democrática que pueda producir profundas transformaciones en la manera de entender la gerencia y las organizaciones.

Una cooperativa puede definirse como una organización en la que el control está en manos de sus miembros, que son a su vez empleados y dueños, sin importar la forma jurídica particular. El derecho a gobernar yace en la colectividad de sus miembros y la autoridad ha sido delegada de forma que debe rendir cuentas a todos los asociados. Una de sus principales características, y a su vez su gran dilema, consiste en crear condiciones para una toma de decisiones democrática y justa. En el centro de su propuesta

yace la idea de democracia participativa, a diferencia de la democracia representativa. Implica el gobierno propio, tanto en los sitios de trabajo como en las instituciones políticas. Al hablar de formas cooperativas en el trabajo se hace referencia a formas organizacionales en las que se ejerce el autogobierno, por medio de la democracia participativa, y se busca el éxito no solo para la gerencia sino también para una sociedad más democrática. La forma cooperativa es antónima a las organizaciones jerárquicas y verticales. Igualmente son contrarias al modelo burocrático de organización propugnado por Max Weber. Weber previó un cuarto tipo de autoridad legítima basada en la racionalidad sustantiva, que establece formas de gobierno asociativas, a partir de la comunión de valores de sus asociados; lamentablemente, no logró desarrollar esta idea, pero sí alcanzó a plantear que en circunstancias particulares (tamaño medio, funciones simples) se pueden evitar las tradicionales estructuras de dominación para mantener formas democráticas de gobierno.

La cooperativa es una alternativa genuina al poder corporativo concentrado y al poder centralizado del Estado. Su premisa de acción es la democracia participativa, en contextos locales. No es una anomalía sino una alternativa factible para alcanzar la verdadera democratización que logre, al mismo tiempo, sociedades más justas, equitativas y participativas. Es un desafío mayor para estos países, pero vale la pena explorarlo. La construcción de organizaciones más legítimas, con procesos de democratización participativa en las decisiones y procedimientos, claros y transparentes para medir la contribución de los asociados, y remunerar de manera acorde, son dos grandes retos. Pero se pueden lograr. El caso de Powerven ciertamente señala un camino para la gerencia latinoamericana que es necesario recorrer.

JOSEFINA BRUNI CELLI
Profesora del IESA

Los casos permiten abordar temáticas para las cuales no fueron concebidos originalmente. Por ejemplo, un colega ha usado para su clase de comunicación empresarial un caso escrito para una clase sobre relaciones entre organizaciones sin fines de lucro y gobiernos locales. Un caso elaborado sobre la gestión de relaciones entre empresas petroleras y comunidades aledañas se usa regularmente en clases de políticas públicas para analizar fallas en los diseños de intervenciones públicas.

Powerven es un caso que enfoca la gestión de recursos humanos desde la mirada del «modelo de negocio». Pero el caso también podría ser utilizado, con mucho provecho, en una clase de ética empresarial, porque ofrece material para la discusión de un dilema ético en el ámbito de la gestión de recursos humanos: la subcontratación de mano de obra, algunas veces conocida como tercerización. La característica principal del modelo de negocio que desarrolló Powerven es que la empresa no tiene (o tiene solo un puñado de) trabajadores en nómina. La mayor parte del personal que lleva a cabo las operaciones de la empresa pertenece a una organización diferente contratada por Powerven como proveedora de mano de obra.

La Organización Internacional del Trabajo de las Naciones Unidas (OIT), en su 85ª Reunión de la Conferencia en el año 1997, distinguió entre subcontratación de mano de obra y subcontratación de la producción de bienes y servicios. En la subcontratación de producción, la empresa contratista suministra bienes o servicios con sus recursos financieros, materiales y humanos; esto es, la contratista es dueña de su capital. En cambio, en la subcontratación de mano de obra, la contratista no opera con su capital, herramientas o recursos, sino que opera el capital de la empresa contratante. El interés de la OIT en este tema estriba en que, bajo el esquema de subcontratación de mano de obra, los trabajadores carecen de la protección de la que gozan los trabajadores que sí tienen una relación de trabajo directa. En vista de tal preocupación, una pregunta para una clase de ética sería: ¿es ético el modelo de negocio de empresa sin trabajadores?

La ética es el estudio de los principios morales. El centro de la preocupación en el pensamiento ético está en el efecto de las decisiones sobre otros individuos y la sociedad como un todo. Establecer si una decisión tiene un efecto positivo (o negativo) tiene que ver con establecer si la decisión es moralmente buena o mala, lo que implica considerar los principios morales en los que se fundamenta la decisión. De más está decir que todo gerente y dueño

de empresa debe cultivar el pensamiento ético, no solo porque ello es un valor en sí mismo, sino también porque la sostenibilidad de los negocios y de la sociedad en general dependen de ello.

Muchas de las dudas que surgen al tomar una decisión se deben a dudas acerca de los principios morales que deben regir en esa decisión; de allí los dilemas morales. El caso Powerven ofrece material para la discusión de un dilema ético, porque se pueden esgrimir argumentos morales a favor y en contra del modelo de la empresa sin trabajadores.

Algunos argumentos que los estudiantes pudieran esgrimir para negar que el modelo de Powerven sea ético (una abundante bibliografía recurre a estos argumentos) son los siguientes:

- Es una manera fraudulenta de la empresa de eludir obligaciones y responsabilidades establecidas en las leyes laborales, como el pago de diversas cargas parafiscales asociadas a la seguridad social del trabajador. Los trabajadores laboran en los espacios de la empresa, ponen su mano de obra para operar las herramientas y bienes de capital que son propiedad de la empresa y cumplen un horario. La relación de Powerven con sus tra-

una cooperativa, el trabajador pierde la posibilidad legal de organizar un sindicato. Según la OIT, el derecho a la negociación colectiva es un derecho fundamental de todo trabajador.

- La relación entre Powerven y los trabajadores no es una relación entre iguales. Los trabajadores son la parte débil en la relación, porque tienen menos poder económico que los dueños de la empresa. Por lo tanto, el trabajador debe ser protegido frente a los posibles abusos de la empresa. Este es el argumento de que el trabajador es el débil jurídico sobre el que se fundamenta gran parte de la legislación laboral en el mundo.

Algunos argumentos que los estudiantes pudieran utilizar para sostener que el modelo de Powerven sí es ético son los siguientes:

- El trabajador es «empoderado». Como socio de una cooperativa, el trabajador tiene autonomía; ya no está sujeto a las instrucciones y la dirección de un empleador. Participa en las decisiones, tiene mayor control de su trabajo, codirige su empresa. Este es el argumento de la «democracia industrial», el cual establece

el modelo de empresa sin trabajador.

- Se crean y se preservan empleos de calidad. El mecanismo usado por Powerven es un medio indirecto (por rodeo) de flexibilización del mercado de trabajo. En el agregado, tal flexibilización estimula la iniciativa empresarial (reduce los riesgos y la carga sobrellevada por el empresario), lo cual preserva empleos e incluso aumenta la cantidad de empleos de calidad. Se elude una normativa, pero la norma es mala porque hace rígidos los mercados de trabajo, y esa rigidez destruye el empleo y genera miseria.
- En países como Venezuela, la cooperativa protege más al trabajador que los mecanismos formales de protección. En Venezuela, el Estado es ineficaz y sus instituciones de seguridad social no cumplen su debida función. En tales circunstancias, el trabajador miembro de la cooperativa está mejor protegido que un trabajador aislado, porque el cooperativista está inserto en un círculo de solidaridad que, contrario al Estado, tiene cara humana. El caso muestra que la red de solidaridad funcionó en 2003, cuando se paralizó la economía: hubo procura conjunta de alimentos y otros bienes necesarios, y hubo reducciones solidarias de ingresos de todos los trabajadores para preservar el trabajo.
- Bajo el esquema de Powerven, los trabajadores tienen poder de negociación frente al empresario. Organizarse como cooperativa frente al patrono no es inferior a organizarse como sindicato. De hecho, una cooperativa tiene mayor poder de negociación, porque es «socia» del empresario; por esa razón, el empresario valora más y confía más en las solicitudes de una cooperativa (las ve más responsables) que en las solicitudes de un sindicato.
- La desprotección del trabajador, en el esquema formulado por Powerven, no es culpa de la empresa sino del Estado venezolano, pues su normativa legal (ley de cooperativas) no exige a este tipo de organizaciones la afiliación de sus asociados al seguro social y demás órganos de protección. En España, por ejemplo, las cooperativas sí cumplen obligaciones de esta naturaleza. La empresa no es responsable de este vacío legal.

Detrás de todo sistema ético hay una filosofía social. Los estudiantes podrán reconocer, en cada una de las posturas, una filosofía más liberal o más estatista sobre el manejo de mercados. Paradójicamente, el cooperativismo, un movimiento asociado con las izquierdas, parece alinearse, al menos en este caso, con la filosofía social de tendencia liberal.

El caso Powerven ofrece material para la discusión de un dilema ético, porque se pueden esgrimir argumentos morales a favor y en contra del modelo de la empresa sin trabajadores

bajadores es una relación de trabajo encubierta (Resolución de la OIT en su Conferencia General de 2003). Por tales razones deberían ser incorporados a la nómina y disfrutar de las prestaciones sociales y protecciones establecidas en la ley. Por esas mismas razones, la empresa debería pagar sus obligaciones parafiscales (por ejemplo, INCES, Seguro Social y Ley de Política Habitacional, entre otros). Según este argumento, lo ético es acatar el espíritu de la ley, que define qué es una relación de trabajo.

- No es ético dejar al trabajador desprotegido. Más allá del ámbito legal, el trabajador queda desprotegido porque su relación de trabajo no se rige por la Ley del Trabajo. Legalmente, el trabajador pasa a ser un socio y deja de ser un trabajador: no cobra sueldo (sino anticipo de excedentes) y no cotiza Seguro Social, Ley de Política Habitacional ni algún otro modo de protección, porque la ley venezolana exime a las cooperativas de esa obligación.
- El trabajador pierde su derecho a la organización sindical. Como no es legalmente un trabajador sino socio de

que el control democrático del lugar de trabajo maximiza la libertad del individuo y contraviene la «alienación» del trabajador.

- El trabajador dependiente o subordinado (empleado) no asume responsabilidades y en tal sentido es menos virtuoso que un cooperativista. El trabajador dependiente o subordinado no asume riesgo alguno: cobra quince y último independientemente de cómo le vaya a la empresa. Por eso, no le importa que se pierda material o dinero, o que haya cuentas sin cobrar. Esto crea una cultura de desidia e irresponsabilidad en las organizaciones económicas que reduce la calidad moral de las personas.
- Como consecuencia de asumir responsabilidad, aumenta la productividad del trabajo, lo cual se refleja en mayores ingresos de los trabajadores. En el agregado, una mayor productividad del trabajo genera competitividad, crecimiento económico, prosperidad y bienestar social. La prueba que apoya este punto es que los ingresos de los cooperativistas de Powerven aumentaron sustancialmente al establecerse