
La Cooperativa Agroindustrial CILARR: El Proceso de cambios desde un Centro de Investiga- ción Público Estatal hacia una Organización Autogestionaria para el Desarrollo Local.

La Cooperativa Agroindustrial CILARR, es el resultado de un proceso organizativo del grupo de trabajadores del Centro de Investigaciones Lácteas Rafael Rangel (CILARR), quienes buscaron una respuesta a la crisis institucional y financiera del Centro.

La historia previa

El CILARR fue creado en 1976, por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas (CONICIT) para atender las necesidades de investigación de la producción lechera de la planicie del lago de Maracaibo y motorizar el desarrollo agropecuario de la planicie trujillana¹. Se estableció en Betijoque, capital del Municipio Rafael Rangel del Estado Trujillo. Fue concebido como un centro de investigación para generar tecnología que pudiese ser vendida a la industria láctea y a los productores agropecuarios. Estaba planteado que el Centro lograra su autofinanciamiento mediante la venta de productos y servicios. Como tal, fue dotado de laboratorios de microbiología

Tadeo Salcedo

Profesor de la Universidad de Los Andes, Sede Trujillo, y coordinador del CILARR.

Ysabel Romero

María Elena Becerra

Luz Marina Albarrán

Miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa CILARR.

Correo electrónico:
jetsami@cantv.net

de los alimentos, de análisis de suelos y aguas para apoyar a los productores agropecuarios, así como de una planta para la producción de derivados de la leche. En la década de 1970, los altos ingresos petroleros le permitían al Estado financiar cualquier proyecto, independientemente de su viabilidad real. El CILARR no encontró clientes ni entre los productores agropecuarios ni en el sector industrial. La producción láctea de la zona de influencia inmediata del Centro, depende de pequeñas y medianas unidades de producción con muy bajo nivel técnico y unos rendimientos igualmente muy bajos, cuyos dueños no quisieron utilizar los servicios del Centro para modernizar sus explotaciones.

Con la merma de la renta petrolera, fueron rebajados los presupuestos destinados a la investigación. El CONICIT, instancia creadora y financiadora del CILARR, desprovista de recursos económicos, buscó el apoyo de la Universidad de Los Andes (ULA) y mediante una figura de comodato le cedió el CILARR. A partir de ese momento, el CILARR sólo recibió un subsidio de parte de la gobernación del Estado Trujillo. Pero a partir del año 2001, la gobernación del Estado dejó de aportar este subsidio y el CILARR debió lograr el autofinanciamiento de sus actividades. La nueva dirección (designada por la ULA) entendió que no era posible lograr el autofinanciamiento mediante la venta de tecnología y mucho menos en la producción láctea. Entonces se tomó la decisión de utilizar la planta de procesamiento de leche para procesar frutas, cuya producción conocía un importante aumento en la región, y producir jugos y concentrados de frutas². Esta actividad se llevó a cabo dentro de una estructura burocrática convencional de jerarquía vertical, desde 1994 hasta abril del 2000, cuando renunció el director del CILARR y regresó la crisis con evidentes amenazas de cierre del centro. Se propuso entonces enfrentar la crisis siguiendo la metodología de la investigación-acción y comenzar con un diagnóstico participativo realizado entre los trabajadores.

Abril del 2000. Diagnóstico Participativo

La convocatoria para realizar el diagnóstico fue una sorpresa para la mayoría. Estaban sorprendidos de haber sido invitados a exponer sus puntos de vista y definir los problemas en orden de importancia. Se dispusieron sillas en forma de círculo y se invitó a la gente a tomar asiento. El CILARR tenía 30 trabajadores, divididos entre 15 empleados y 15 obreros, organizados en una estructura jerárquica vertical con una gerencia general, jefaturas de laboratorio, administración y planta de procesamiento. Con este personal y equipamiento, estaba en capacidad de producir diez rubros: jugos, concentrados, pulpas y mermeladas de frutas, leche pasteurizada, chicha de arroz, bebida achocolatada, queso blanco, yogurt y una bebida energizante. Sólo estaban en el mercado los jugos y los concentrados. La guía para el diagnóstico participativo del CILARR que aparece a continuación trató seis temas, atendiendo a lo que los traba-

jadores de manera informal venían comentando. Aquí se muestra el listado de temas tratados.

1. Realice una lista de orden de importancia de los problemas que tiene el CILARR
2. Ordene la importancia de los aspectos siguientes si constituyen para usted un problema de trabajo. Coloque el N° 1 al que considere más importante
 - Ambiente físico poco apropiado para la labor que realiza.
 - Desconocimiento de las funciones que a usted le corresponden.
 - Bajo salario.
 - Incentivos laborales.
 - Maltrato de los superiores.
 - Relaciones con los compañeros de trabajo.Anote cualquier otro problema y enumere su orden de importancia.
3. De manera inmediata, ¿Qué es más importante para usted, el pago de las prestaciones sociales o la continuidad del pago?.
4. Manifieste el nivel de agrado con el trabajo que realiza. Se siente usted recompensado(a) satisfactoriamente por el trabajo que realiza.
5. ¿Le gustaría desempeñar otro trabajo dentro de la institución? En caso positivo, diga cual.

En este diagnóstico participaron 25 de los treinta trabajadores que tenía el Centro en ese momento. Para ellos, el problema más importante era el de los bajos salarios; 52% respondieron que se sentían muy poco recompensados. En general, querían darle continuidad al proyecto y por ende a su trabajo. Respondieron que el trabajo les agradaba y no había muchos interesados en realizar una labor distinta a la que estaban haciendo.

La dinámica hacia una nueva organización

Después de este diagnóstico y en respuesta al mismo, se introdujo la discusión sobre un nuevo modelo organizativo, con una mayor participación y distribución más equilibrada de labores y responsabilidades. Los trabajadores acordaron reunirse en asamblea para discutir la materia y considerar la alternativa de una nueva organización. Sin embargo, se mantuvo la estructura organizativa, con gerencia general y las jefaturas, para continuar con el proceso productivo. Hubo sobre este tema una gran diferencia entre los empleados y los obreros. Mientras la mayoría de los empleados

prefería una organización de responsabilidades compartidas, los obreros preferían la organización vertical, reclamando de nuevo un director para el Centro. Esta situación se agitó aún más cuando se produjo un enfrentamiento con el mayor cliente del proyecto, una empresa privada a la cual se le vendía concentrado de frutas. La empresa había logrado mucho poder sobre el Centro; consciente de ser prácticamente el único cliente y pagaba por el producto a su conveniencia. Cuando el gerente intentó cambiar la relación, la empresa dejó de comprar los concentrados. La crisis se acentuaba. De allí en adelante surgió una confrontación entre el gerente y los técnicos del proyecto en torno al planteamiento de una organización más horizontal. La agudización de la confrontación condujo a la renuncia del gerente en mayo de 2001, lo que abrió paso a una coordinación colectiva del proyecto mediante círculos concéntricos. El primer círculo interno correspondió a la Coordinación General, papel que fue asumido por tres empleadas, dos del área administrativa y una del área de laboratorio; en el segundo círculo, estaba el coordinador de planta con las empleadas técnicas de laboratorio. Este segundo círculo contemplaba un cambio muy importante, porque hasta ese momento la jefatura de planta siempre la había ejercido un ingeniero agrícola y ahora la coordinación le correspondía a un obrero. Este obrero era el de mayor competencia técnica y tenía ascendencia sobre el resto de los trabajadores de planta. Siempre estuvo enterado de las necesidades de personal en el proceso productivo y había asumido un rol activo en el reclutamiento del personal obrero, lo que luego utilizaba para reforzar su liderazgo. Con su designación como coordinador de planta, las coordinadoras lo estaban retando a demostrar su capacidad en organizar el trabajo a la vez que buscaban neutralizar su rol como “sindicalista universitario”. El tercer círculo le correspondió al resto de los trabajadores.

El autofinanciamiento y sus consecuencias

La nueva coordinación se conformó con los técnicos de mayor identificación y conocimiento del proyecto, hecho que se venía demostrando tanto en la requerida participación en el proceso productivo, como en la solución de problemas organizativos y de interrelación con la comunidad y autoridades locales. La nueva coordinación estableció como prioridades, bajar costos y conseguir nuevos clientes, y estas interacciones dieron lugar a las siguientes observaciones:

1) El proceso productivo era muy ineficiente. La planta mantenía 15 obreros para producir los jugos y concentrados de frutas, actividad que no requería mas de seis trabajadores. Los jugos son envasados automáticamente por una máquina Prepak en bolsitas plásticas de 200 c.c. y dos personas pueden atender todo el proceso. Los concentrados si son envasados manualmeite, labor que pueden realizar de tres a cuatro trabajadores según la cantidad a producir. Los trabajadores (obreros y empleados) mantenían una división de tareas y dedicación al trabajo tomadas del modelo

burocrático universitario. Los obreros rechazaban hacer cualquier labor distinta a las asignadas en la planta. La nueva coordinación propuso llevar a cabo actividades de reparación y mantenimiento de las instalaciones y le asignó esta tarea a dos obreros que se negaron a realizarla y en consecuencia fueron despedidos. Existía una necesidad de diversificar la producción y la ocupación de los trabajadores, algo que aceptaron varios trabajadores. Así, las trabajadoras del laboratorio, que poseían una formación de técnicas agropecuarias, propusieron cultivar parte de las 13 hectareas de tierras pertenecientes al CILARR.

2) Robos y negligencia en el trabajo. En 1996, se había producido un robo de equipos de laboratorio y de oficina, y desde ese momento existió la sospecha de complicidad de algún trabajador en estos hurtos. Algunas personas acusaban, sin formalizar la denuncia, a uno de los trabajadores de planta, lo que dio lugar a una reunión de todos los trabajadores y las coordinadoras para discutir el problema. Pero, nadie asumió formalmente la denuncia contra el obrero sospechado de complicidad.

Además, se produjeron numerosos conflictos entre los miembros del personal a consecuencia de la nueva estructura; muchos trabajadores no aceptaron la nueva organización del trabajo. Los conflictos e incomprensiones condujeron a la expulsión de siete obreros y dos empleados. Estos despidos significaron la utilización de la mayor parte de las utilidades destinadas a la reinversión, al pago de las prestaciones o pasivo laboral, aunque la mayor parte de ese pasivo era deuda del antiguo CILARR, es decir del Estado, representado en este momento por la Universidad. Luego de estos despidos cesaron los robos y el proceso productivo ha mejorado. Ninguno de los despedidos abogó para quedarse en su puesto de trabajo, a pesar de que para ese momento los puestos de obreros en el Centro ofrecían las mejores condiciones laborales del municipio.

La división entre empleados y obreros se origina en la división del trabajo, aunque en general, en las labores de producción en planta participan todos, excepto en las actividades especializadas de laboratorio y administrativas. Existe una diferencia en el grado de educación formal entre empleados y obreros que ha impedido una mayor rotación en el trabajo. Así, un 30 por ciento de los trabajadores tienen una educación primaria muy deficiente con dificultades de lecto-escritura.

La Constitución de la Cooperativa

El paso más importante en la generación de una nueva estructura organizativa para el antiguo CILARR, fue la constitución y registro legal de la Cooperativa Agroindustrial CILARR, en marzo del 2003. Desde el inicio de la reorganización, se había considerado la figura de Asociación Cooperativa como la más apropiada para lograr los objetivos del conjunto de trabajadores³. Pero el registro legal sólo se

hizo luego de tres años de dinámica de grupo y con el apoyo solidario de instructores en la educación cooperativa⁴. En realidad se había logrado ya la estructura de una cooperativa, aunque la organización no fuese denominada como tal. Las dificultades para entenderse con el Estado en cuanto a la figura para administrar el CILARR, generaban dudas en algunos de los participantes y en consecuencia se posponía la asamblea constituyente. Pero, finalmente pudo mas la necesidad y la motivación para darle fuerza a un proyecto que ya había demostrado su capacidad técnica, además de haber logrado el autofinanciamiento en su conjunto.

La cooperativa la conformaron 9 personas inicialmente, pertenecientes en su mayoría al grupo de empleados del CIRARR. Varios trabajadores, sobre todo entre los obreros, no pudieron identificarse con la nueva organización del trabajo, muy diferente del modelo burocrático universitario que conocían, y prefirieron renunciar y esperar cobrar sus prestaciones de la Universidad.

En la cooperativa se abolió la diferencia, tan presente en el modelo burocrático universitario, entre empleados y obreros. Todos son socios, con los mismos derechos y obligaciones.

Hoy la cooperativa produce jugos para los comedores de la Universidad de los Andes (sedes de Trujillo y Mérida), y concentrados de frutas para el Programa de Alimentación Escolar (PAE) del Estado Trujillo. Está avanzando hacia la ampliación del mercado para estos productos. Así, se adquirieron equipos para la producción de jugos empacados destinados al mercado, lo que permitirá resolver el problema planteado por el cierre de los comedores escolares y universitarios durante los períodos vacacionales. También se preve la puesta en producción de una serie de productos cuyas fórmulas han sido desarrolladas por el CILARR.

Para abastecerse de frutas que escasean en el mercado, y bajar sus costos de producción, la cooperativa, que tiene entre sus socios varios ingenieros agrónomos, inició el cultivo de parchitas en una parte de las 13 hectáreas de terreno pertenecientes al CILARR.

La cooperativa y el desarrollo local

La reorganización del CILARR ha estado orientada por un concepto de desarrollo local. Se ha buscado difundir esta experiencia con un abordaje educativo, tanto en el orden interno como hacia la comunidad. En lo interno, se ha desarrollado un proceso de formación que dió origen a la conformación de la cooperativa. En el ámbito comunitario se ha realizado un conjunto de actividades que van desde las pasantías formales de estudiantes de secundaria y universitarios, hasta una diversidad

de talleres y cursos de capacitación e información. Se ha establecido un convenio de trabajo con un grupo de profesores del Liceo Emiro Fuenmayor de Betijoque, con quienes se ha creado una sala de informática como punto de inicio de un programa denominado “El desarrollo local como estrategia educativa”, basado en una propuesta educativa novedosa de educación en el trabajo. Este programa se inició en Enero del 2003 con los estudiantes del primer año de bachillerato y tiene la meta de iniciar en el 2004 las actividades de formación con los hijos menores de los trabajadores desde la etapa de preescolar.

Otro objetivo de la cooperativa es atender las necesidades de apoyo técnico de los productores de frutas, para lograr una producción estable de frutas durante todo el año.

En resumen, la Cooperativa ha redefinido los objetivos del antiguo CILARR, orientando su acción a potenciar el desarrollo local a partir de los recursos existentes en el entorno.

Notas

- 1 El Municipio Rafael Rangel, en el cual se ubicó el Centro de Investigaciones Lácteas, en la antigua división político territorial, comprendía además del actual Municipio Rafael Rangel, a los municipios trujillanos de la planicie del lago de Maracaibo (La Ceiba, Sucre, Miranda, Bolívar).
- 2 Este proceso de reconversión productiva, de lácteos a derivados de frutas, fue inteligentemente orientado por el Prof. Roberto Castillo de la ULA-NURR, Trujillo, a quien se deben las fórmulas de jugos y concentrados. *In memoriam*.
- 3 Objetivos que se encuentran definidos en el Artículo 2° de la Ley Especial de Las Asociaciones cooperativas: “Las cooperativas son asociaciones abiertas y flexibles, de hecho y derecho cooperativo, de la Economía Social y Participativa, autónomas, de personas que se unen mediante un proceso y acuerdo voluntario, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, para generar bienestar integral, colectivo y personal, por medio de procesos y empresas de propiedad colectiva, gestionadas y controladas democráticamente.”
- 4 Agradecemos al Dr. Benito Díaz de la ULA-Trujillo, su respaldo consecuente con este proyecto.