



BALANCE Y PERSPECTIVA DE LA COGESTION EN CVG-ALCASA

08 de Mayo 2007

BALANCE Y PERSPECTIVA DE LA COGESTION EN CVG ALCASA

En estas cortas líneas voy a reseñar una especie de evaluación de la experiencia alcanzada en dos años de cogestión, delimitada en tres etapas con énfasis en los tópicos de carácter socio-políticos:

- a.- **Primera etapa**, que tuvo que ver con la construcción de la viabilidad política, centrada en la renovación gerencial y la justicia social.
- b.- **Segundo etapa**, enmarcada en el enfoque de cogestión con cambios en las relaciones de producción y en una nueva perspectiva estratégica
- c.- **Tercera etapa**, vinculada al actual debate sobre los consejos de fábrica, las empresas socialistas y el modelo productivo rumbo al socialismo.

Todo este proceso puede ser reconstruido documentalmente, considerando múltiples fuentes de información:

- 1.- La numerosas asambleas y discusiones en el seno de la comunidad alcasiana, reseñadas en 254 HOJAS DE COGESTION, las cuales están editada en dos tomos.
- 2.- Las certificaciones de Junta Directiva.
- 3.- Las innumerables notas y comentarios de la prensa regional.
- 4.- Los volantes y pronunciamientos de actores oponentes del proceso cogestionario..
- 5.- Varias compilaciones o ensayos sobre tópicos como la reducción de la jornada de trabajo, la división social del trabajo, la formación permanente, el debate sobre el socialismo, los consejos de fábrica, etc..

De suyo se comprende que este proceso ha tenido un desarrollo contradictorio y diverso, siendo una construcción colectiva tensionada por conflictos larvados, por intereses encontrados. Pero como todo proceso revolucionario que apunta al cambio, tiene que vencer resistencias y derrotar adversidades de diversas naturalezas.

Como un aporte para la evaluación del proceso cogestionario impulsado en la empresa , vamos a reseñar las diferentes etapas antes nombradas.

CARLOS LANZ RODRIGUEZ
PRESIDENTE DE CVGLALCASA

8 de Mayo 2007

I.- CONSTRUCCIÓN DE LA VIABILIDAD POLÍTICA DE LA COGESTION, CENTRADA EN LA RENOVACIÓN GERENCIAL Y LA JUSTICIA SOCIAL.



En este punto de arranque del proceso es obligante realizar una semblanza de la situación inicial o contexto donde inscribimos las iniciativas cogestionarias.

A continuación se resume la situación en la cual fue recibida la empresa en febrero de 2005.

1.-Pasivos Ambientales

Incumplimiento de la providencia comprometida con el Ministerio del Ambiente desde el año 1998, cumpliendo solo con el 35 % de los proyectos comprometidos.

Adicionalmente, se encontró en situación de incumplimiento el compromiso de adecuación ambiental de las Líneas I y II, comprometido para el año 2004, sin que existiera un proyecto concreto al respecto. Se requiere de un monto cercano a los US\$ 40 millones para cubrir estos pasivos ambientales.

2.- Pasivos Laborales

UG - 009 B (22-03-2007)

Se adeudaba a los trabajadores por concepto de adelanto solicitado de prestaciones sociales, la cantidad de Bs. 16,5 millones.

- ✓ Ajuste salarial por concepto de mérito por la gestión del segundo semestre 2004.
- ✓ Deudas con jubilados por concepto de homologación de pensión al salario actual del cargo.
- ✓ Pago de indemnizaciones a enfermos ocupacionales.
- ✓ 192 trabajadores fuera de estructura.

3.- Pasivos financieros

La empresa presentaba a enero 2005, por concepto de pasivos financieros con entes del Estado, proveedores de bienes y servicios y financieros un monto de US\$ 403,35 millones, de los cuales estaban vencidos US\$ 258 millones, el equivalente a 9 meses de facturación por ventas de la empresa. De estos pasivos los conceptos mas altos corresponden a deudas con CVG Edelca y CVG Bauxilum. La empresa se recibe con un alto grado de desinversión y desactualización tecnológica, acumulada de varios años de diferimiento de proyectos y mantenimientos mayores vitales, que afectan en forma significativa los niveles de producción y productividad de la empresa en cada una de sus plantas (carbón, reducción, fundición, laminación y servicios).

4.- Falta de política de mantenimiento preventivo en plantas.

Mantenimiento correctivo prevalece sobre el preventivo, bajo una política de maximizar producción a costa de la vida útil de los equipos, lo que se ha traducido en inestabilidad operativa, baja productividad, en cada una de las plantas.

5.- Baja utilización de la capacidad instalada de producción de aluminio

Como consecuencia de:

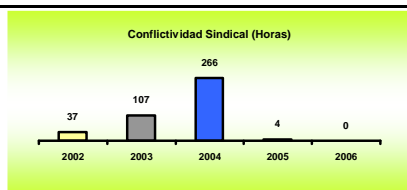
- 1.- La desinversión operativa
- 2.- Mantenimiento correctivo sobre el preventivo
- 3.- Conflictividad sindical
- 4.- Ausentismo
- 5.- Incumplimiento de prácticas operativas
- 6.- Intereses y monopolios trasnacionales

La utilización de la capacidad instalada es baja en relación a los niveles requeridos por este tipo de planta para garantizar la viabilidad económica de las mismas.

Como referencia, en el año 2004 la capacidad utilizada fue del 90 % en la planta de carbón, del 91 % en reducción, del 81 % en la producción de cilindros y del 73 % en la planta de laminación.

6.- Alto nivel de conflictividad sindical y paros intempestivos

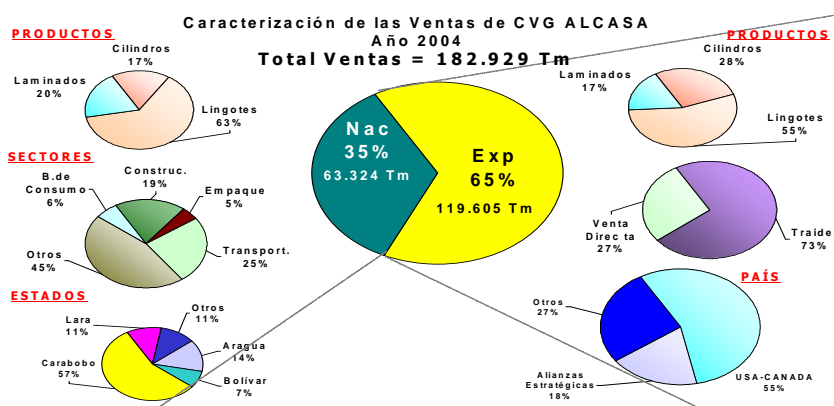
Dada la pugna constante entre los dos grupos sindicales de CVG Alcasa y estos a su vez con la administración de la empresa, en el año 2004 CVG Alcasa fue afectada por 266 horas paros, ilegales en su totalidad, de los cuales 102 horas correspondieron al mes de diciembre 2004, que afectaron en forma significativa la operatividad de la empresa.



7.- Distorsiones en el esquema de comercialización del aluminio

Las ventas de CVG Alcasa se caracterizaban por:

- Baja proporción de despachos al mercado nacional (35 %).
- El mayor volumen se realizaba en el producto de menor valor agregado (lingotes).
- No se abastece a cooperativas y pequeñas empresas, las cuales compran su aluminio a distribuidores con un precio de venta muy superior al de CVG Alcasa.
- Las ventas de exportación se realizan principalmente a través de revendedores, comercializando solo el 27 % directamente a clientes.
- El mayor volumen de las exportaciones va dirigido a Estados Unidos (66 %).
- El despacho a clientes nacionales esta concentrado en el centro del país con un 73 %.



BALANCE PRELIMINAR DE LA PRIMERA ETAPA

Frente a esta herencia negativa de múltiples incidencias, colocamos la política al mando y desde la primera asamblea realizada en Febrero de 2005 en Alcasa con la presencia del Ministro Víctor Álvarez, ubicamos las principales demandas realizadas por los

trabajadores estando vinculadas al **cambio de la gerencia y la cancelación de viejas deudas y reivindicaciones postergadas.**

Por ello, mucho antes de ser designado presidente de la empresa y por instrucciones expresa del Ministro del MIBAM Víctor Álvarez, se realizaron largas discusiones con diversos factores sindicales, particularmente los que venían desarrollando un enfrentamiento muchas veces estéril (concretamente la polarización sindical entre Trino Silva y José Gil). De este esfuerzo por elaborar una visión compartida, surgió la DECLARACION DE MACAGUA, documento que lleva ese nombre por el lugar donde realizamos innumerables sesiones de trabajo con el objeto de promover la cogestión en ALCASA.

A pesar del consenso alcanzado en dicho documento, la pugna intersindical se mantuvo, pero sin embargo; comenzamos la etapa de legitimación gerencial, proponiendo elegir democráticamente una terna para sustituir a la gerencia cuestionada. En un principio tratamos de realizar esta elección en las asambleas del portón, lo cual fue saboteado por los intereses grupales en juego, lo que hizo obligante acudir a la elección secreta de las ternas. Este proceso se llevó a cabo exitosamente, siendo considerada una gerencia transitoria.

Como lo he señalado en otras oportunidades, en este caso este proceso eleccionario no posee un marco legal, porque según reza en los estatutos de la empresa es el presidente quien nombra a la gerencia. Aquí aparece el conflicto entre legitimidad y legalidad, el desfase entre el marco constitucional y las normas secundarias o reglamentarias. En esa dirección pusimos la legitimidad y la CRBV al mando.

No pocos obstáculos tuvimos que vencer, ya que se trata de un cambio profundo en las concepciones y prácticas de dirección y de gestión. En estos meses de discusiones, conflictos y de impulso de la voluntad transformadora de los alcasianos, hemos sostenido que en este proceso no se trata solamente de un cambio nominal, algo así como “quítate tu para ponerme yo”, manteniendo el viejo paternalismo y las prácticas burocráticas. De la misma forma, no se les exigió carnet político a los alcasianos que se quisieran postular para los respectivos cargos, sino el compromiso con el proceso de cogestión, poseer un perfil con los siguientes rasgos: tener solvencia moral, experticias en el ámbito elegible, espíritu de cooperación y trabajo en equipo

En varios documentos y en diversos escenarios públicos hemos defendido una nueva concepción de la gerencia participativa que recoge los postulados constitucionales en relación a la democracia revolucionaria.

En la ocasión que presentamos ante la comunidad de Guayana y la Directiva de la CVG, a los nuevos gerentes elegidos democráticamente por los trabajadores y empleados de ALCASA, reseñamos en forma resumida los principios esenciales de la cultura organizacional que estamos promoviendo en la cogestión obrera:

- 1.- Ante los peligros y riesgos de la democracia, no queda otra opción que “más democracia”.
- 2.- La gobernabilidad está asociada a la legitimidad, más allá de cualquier norma o estatuto.
- 3.- La legitimidad es una construcción, que involucra la cultura del debate y la aplicación de mecanismos de consulta que garanticen la libre expresión de la soberanía política.

4.- En esa dirección, la elección de la gerencia, se inscribe en el marco de una nueva cultura política, signada por:

- La democratización del saber y el diálogo permanente
- La transparencia informativa y libre acceso a los documentos de la empresa
- La implicación de los trabajadores en la formulación y planificación de las políticas de la empresa.
- El Trabajo en equipo y colegiación de las decisiones
- La delegación de funciones para aplanar las estructuras gerenciales
- La simplificación de trámites y combate a la cultura del papeleo

La rendición de cuenta y el ejercicio de la contraloría social.

En esta primera etapa durante 10 meses del año 2005, realizamos un tenaz esfuerzo por revertir los principales déficit y hemos transitado en un camino inédito, tratando de solucionar la problemática relativa a los, pasivos laborales, ambientales, financieros, tecnológicos, la alta conflictividad laboral, la baja utilización de la capacidad instalada, los altos niveles de sobretiempo y ausentismo, los multimillonarios contratos a terceros y un grupo de detractores que no han comprendido que el modelo de producción capitalista al cual fue sometida la estatal por unos 38 años, no solo estratifica a los seres humanos en categorías sociales sino que impone un uso irracional de los recursos naturales. En contraposición con ello, en el nuevo modelo planteado en CVG ALCASA se coloca al ser humano y al ambiente como variables determinantes de medición del éxito o fracaso, bajo la firme convicción de que las empresas no solo pueden ser medidas o evaluadas por su rentabilidad en términos capitalistas, porque detrás de ella pudieran existir explotación obrera y la destrucción de nuestro medio ambiente. El modelo cogestionario planteado enaltece al ser humano, reconociendo su importancia en el diario vivir de la empresa e impulsa el aprovechamiento racional y sustentable de los recursos naturales.

Los principales hitos de esta primera etapa se pueden caracterizar de la siguiente manera:

- Se inicia el debate abierto en asamblea sobre la aplicación de las 18 políticas para el relanzamiento de CVG Alcasa.
- En asambleas generales en el portón de la fábrica, se plantean también las iniciativas en función del cambio en la gerencia, conformando mesas de trabajo y elección de voceros, eligiéndose 231 voceros en 19 gerencias.
- Se inicia la conformación de juntas electorales para la elección de las ternas, con lo cual se dió una renovación gerencial por voto participativo y secreto en 15 gerencias, eligiendo a 36 nuevos gerentes. De 2.700 trabajadores activos participaron en estas elecciones el 95 %.
- Se toman las primeras iniciativas en torno a la formación socio-política, comenzando con el primer grupo de facilitadores de la cogestión en CVG Alcasa. Posteriormente, se le da forma a la conformación de la Red de Centros de Formación, donde participan trabajadores de las diversas empresas y sectores comunitarios

- Se publican los ensayos sobre “COGESTIÓN COMO CAMBIOS EN LAS RELACIONES DE PRODUCCIÓN”.
- Se inicia la reorientación del proyecto Línea V, bajo los lineamientos del proyecto país y políticas del MIBAM hacia la soberanía tecnológica y desarrollo endógeno, dado que se va a reivindicar la tecnología venezolana V-350 desarrollada por CVG Venalum. Así mismo, se decide la renegociación del Memorando de Entendimiento a fin de adecuarlo a los lineamientos del MIBAM.
- Se promueve el censo de la reserva en las empresas de la corporación y se inicia el seminario semanal en CVG Alcasa sobre temas de la defensa nacional.
- Conjuntamente con las otras empresas del sector aluminio, se estableció un programa semanal de rendimiento de cuenta a la comunidad de Ciudad Guayana. Dicho rendimiento esta enmarcado en la contraloría social en los siguientes aspectos: avance de la cogestión, desarrollo endógeno, cambio de las estructuras gerenciales, actividades culturales y debates socio – políticos.
- El presupuesto 2005 de CVG Alcasa se modificó con la participación activa de sus trabajadores, dado los cambios en las variables macroeconómicas y los niveles de producción y ventas.
- Se inician jornadas de participación, de todos los trabajadores, en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de gastos de inversión año 2006, sirviendo como expediente pedagógico para iniciar la CAMPAÑA DE REDUCCIÓN DE COSTOS Y GASTOS ASOCIADOS.
- Se incorporan al proceso cogestionario los jubilados y pensionados de CVG Alcasa.
- Constitución de la Sala Situacional.
- Formación de Equipos de Investigación y Desarrollo del Aluminio.
- Convenios y Cartas de Intención con diversas empresas transnacionales en el marco de la soberanía productiva postulada por el MIBAM.

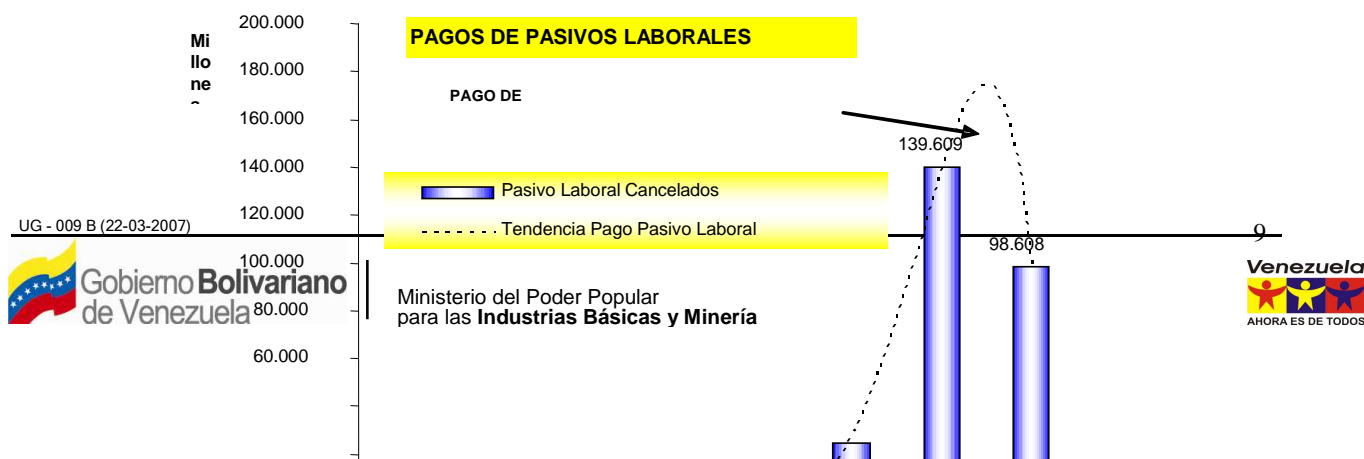
Desde el ángulo del Impacto político-social de la primera etapa de la cogestión se lograron los siguientes objetivos:

- Trabajadores de CVG Alcasa presentaron proyectos de Desarrollo Endógeno industrializante, aguas abajo y aguas arriba, enmarcados en la sustitución de importaciones y agregación de valor en la transformación del aluminio.
- Integración de los jubilados al proceso cogestionario.
- Se activó el plan de reorganización de los cooperativistas activos en CVG Alcasa (431 personas). Este plan esta enmarcado en la formación socio – política y técnico – productiva, cultural y deportiva.
- Constitución del Centro de Formación Socio-política “Negro Primero” en las instalaciones de CVG Alcasa, recibiendo talleres 230 personas, entre trabajadores y cooperativistas.
- Promoción de las Empresas de Producción Social, trabajando inicialmente con 14 y formalizando 5 EPS procesadoras de aluminio aguas abajo, enfocados en el Convenio Marco referido en la constitución de las Empresas de Producción Social, se impulsaron las siguientes EPS:

- a) **CENTRO DE FORMACIÓN PERMANENTE “CRUZ VILLEGAS”:** Formación Socio-Política y Técnico-Productiva Permanente, fabricación de piezas y partes para la construcción. **Incentivos:** Donación de Terreno, acompañamiento en los trámites para la consecución del crédito ante el Fondo para la Producción Social.
- b) **COOPERATIVA TEXTIL SAN BUENAVENTURA:** Elaboración de uniformes para cubrir la demanda actual de los trabajadores. **Incentivos:** Suministro de materia prima (telas cortadas), convenio para la adquisición de su producción, formación permanente técnico-productivo y socio-político, acompañamiento en los trámites para la consecución del crédito ante el Fondo para la Producción Social.
- c) **FUREPIRUPA (Fundación de Reservistas Productivos Indígenas, Rurales y Urbanos de la Patria):** Fabricación de carrocerías y ensamblajes de minibuses en aluminio; para ayudar a solventar el crítico problema de transporte en Ciudad Guayana. **Incentivos:** Suministro de materia prima, formación permanente técnico-productivo y socio-político, acompañamiento en los trámites para la consecución del crédito ante el Fondo para la Producción Social.
- d) **ASOCIACION TEXTIL PUEBLO GURI:** Elaboración de uniformes para cubrir la demanda actual de los trabajadores. **Incentivos:** Suministro de materia prima (telas cortadas), convenio en la adquisición de una cuota de su producción, formación permanente técnico-productivo y socio-político, acompañamiento en los trámites para la consecución del crédito ante el Fondo para la Producción Social.
- e) **ALUMIFÉNIX: Centro de transformación de aluminio para la fabricación de utensilios de cocinas e Industriales.** **Incentivos:** Suministro de materia prima, formación permanente técnico-productivo y socio-político, acompañamiento en los trámites para la consecución del crédito ante el Fondo para la Producción Social.

Desde el punto de vista de las demandas de los trabajadores relativas a deudas y pasivos laborales cuando recibimos la planta en el año 2005 nos encontramos con un proceso de congelamiento de un conjunto de beneficios de los trabajadores, en tal sentido estaba congelada la discusión del contrato colectivo, el ingreso de personal y cualquier aumento salarial.

Priorizando el desarrollo humano, desde febrero de 2005 descongelamos los pasivos laborales y aumentos salariales.



Los anteriores gráficos denotan la orientación que hemos mantenido durante los dos años del proceso cogestionario, **de colocar como prioritario la calidad de vida de los alcasianos y la dignificación del trabajo**, poniendo la economía al servicio del hombre, en cumplimiento de los preceptos constitucionales.

Igualmente en la gráfica se puede observar que en contraste con el año 2004, comparativamente en los años 2005 y el 2006 creció de manera relevante la inversión social. Dejando evidencia de lo insignificante de la magnitud de *los pagos* efectuados en relación a pasivos laborales y reivindicaciones salariales del año 2004. Destacando así que nuestro norte es la justicia social, donde el trabajador es el factor principal

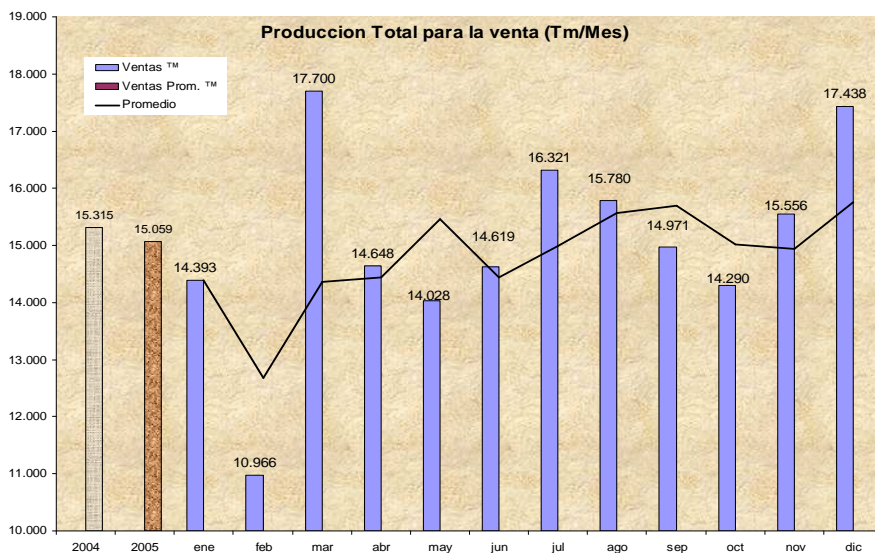
Tales cancelaciones se realizaron tensionado también por un conflicto que se origina en la interpretación de la propia CRBV donde se establece un nexo entre ESTADO SOCIAL DERECHO Y DE JUSTICIA. En los casos concretos del pago de jubilados y pensionados, los días adicionales y otras inconsistencia salariales, nos guiamos por la justicia y no por la normas u orientaciones reglamentarias.

Por otro lado, en esta primera etapa los parámetros de producción han presentado, a pesar de la desinversión y obsolescencia de equipos y el retardo de la adecuación tecnológica, una tendencia a la estabilidad, debido al esfuerzo en el control y la conciencia de los trabajadores que en condiciones prácticamente infrahumanas (alta temperatura, polvo con componentes de alúmina y alquitrán, etc., la insuficiencia de dotación de herramientas adecuadas, deficiencias operativas en los equipos de apoyo a las operaciones como son las grúas y equipos móviles), garantizando la producción mes.

En la gráfica siguiente se puede hacer dos evaluaciones comparativas:

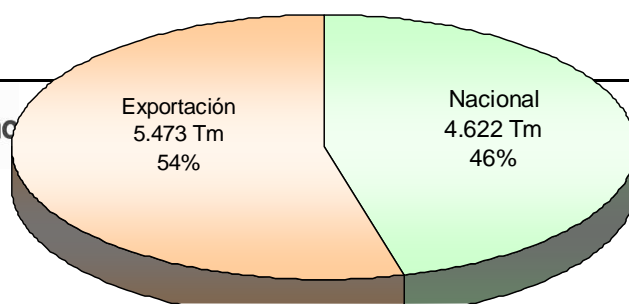
- 1.- Existe una diferencia entre la producción para venta 2004 vs. 2005 de 256 TM/mes promedio, que ha sido impactada por la caída de la producción del mes de febrero 2005, además de las celdas fuera de servicio por suministro y falta de equipos móviles.
- 2.- Se puede observar que en el mes de febrero como producto de la parada de la mesa de fundición (por limitaciones que tienen su origen en las desinversiones y fallas en los equipos; la cuales actualmente continúan amenazando constantemente la producción), se originó una caída de 4.349 TM de producción total CVG Alcasa, afectando el promedio 2005 e incidiendo directamente contra la producción de Laminación. Sin embargo, la

misma presentación nos ilustra el mantenimiento sostenido de la producción a partir de esta fecha.



Desde la perspectiva del desarrollo de la nueva estrategia de comercialización, en esta primera etapa también se alcanzaron los siguientes objetivos

- ❖ El mercado nacional se ha visto favorecido por la reversión de la política al apoyo de los transformadores nacionales, como se observa la torta 2005 alcanzó un 46 % la participación del mercado nacional, contra un promedio de 35 % en el 2004.
 - ❖ Enfrentamiento con los carteles del aluminio, particularmente con Glencore-Pechiney, anulación del memorando de entendimiento relativo a la V Línea y reivindicación de la soberanía tecnológica con la celda V 350.
 - ❖ Esfuerzos para diversificar mercados y productos
-
- ❖ Igualmente, esta tendencia favorece al cumplimiento decreto de suministro de materia prima a la industria transformadora, reforzándose con el centro de distribución al detal a pequeñas empresas y artesanos que se instalaran en diferentes zonas del país, contribuyendo a superar la concentración territorial.



II.- ENFOQUE DE COGESTIÓN CON CAMBIOS EN LAS RELACIONES DE PRODUCCIÓN Y EN UNA NUEVA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA



Al comenzar esta segunda etapa en el año 2006, se ha demostrado que es perfectamente factible operar la reductora bajo nuevas relaciones de producción. Los logros han sido muchos, elecciones de gerentes por la vía de la democracia directa, HCM Autogestionario, pagos de pasivos laborales de vieja y nueva data, la elaboración de un nuevo contrato colectivo sin precedentes, con el distintivo de cero conflictividad laboral, estos pagos se han realizado con financiamiento propio a través de una administración seria de los recursos sin comprometer la estabilidad operativa de nuestra planta lo que ha repercutido en el mantenimiento de un clima laboral favorable.

En la medida que fuimos avanzando en la construcción de la cultura de la participación, y realizamos los diagnósticos participativos en diversas áreas, profundizamos en lo que tiene que ver con el pago de importantes deudas laborales, la elección a través de la

democracia directa de los voceros y ternas gerenciales, campaña de reducción de costos y formulación del presupuesto participativo, proceso de formación socio-política, mejoras operativas y adecuaciones tecnológicas, reestructuración de la planta y la renovación sindical.

La promoción de estos cambios en la cultura organizacional (atacando las múltiples derivaciones de la División Social del Trabajo) es lo que ha permitido detener el proceso de deterioro generalizado de CVG Alcasa y comenzar la recuperación lenta pero segura de la empresa, tal como puede ser constatada en los indicadores que reseñamos en este balance donde está reflejado el cuadro comparativo entre la Alcasa que heredamos, la que hemos estado construyendo en estos meses de cogestión y la Alcasa que queremos siendo la construcción de este clima esperanzador el mayor logro de nuestra gestión. El creciente nivel de compromiso de los alcasianos con su futuro, tal como lo esbozamos en los lineamientos estratégicos de esta segunda etapa de la cogestión, es la principal garantía de que dicho proceso será irreversible, en la perspectiva de construir un nuevo modelo de desarrollo, con nuevas relaciones de producción, rumbo al Socialismo del Siglo XXI. En este mismo orden de ideas hemos logrado sostener operativa, una planta deteriorada, desasistida tecnológicamente por muchos años, estamos haciendo propuestas serias como es el PLAN ESTRATEGICO 2006-2012 aprobado por Junta Directiva de ALCASA y el Directorio de CVG .La propuesta consta de la ejecución de proyectos distribuidos en cuatro fases: **sostenimiento, adecuación, ampliación y diversificación** en un horizonte de cuatro años, para los cuales necesitamos financiamiento oportuno. De estos proyectos depende no solo la recuperación de la empresa sino el desarrollo armónico, lógico y sustentable del parque industrial transformador del aluminio del país.

Considerando los cinco pasivos heredados y la recuperación lenta pero sostenida de la planta, evidenciado en los puntos anteriores, nos planteamos en esta nueva fase de la cogestión un PLAN ESTRATÉGICO orientado a cumplir con los lineamientos en lo relativo a la construcción de un nuevo modelo productivo (definido por el MIBAM en el marco de la SOBERANIA PRODUCTIVA Y EL DESARROLLO ENDOGENO que incluye la **diversificación de la producción y la agregación de valor aguas abajo, la desconcentración y ocupación integral del territorio, la inclusión social**) el cual poseía para ese momento las Empresas de Producción Social (EPS) como célula fundamental. Este nuevo enfoque cualifica la visión-misión de CVG ALCASA, asumiéndose como plataforma para gestar y promover este nuevo tejido productivo. Aquí se hace importante señalar que en los estatutos de la empresa se plantea como objeto social solamente producir y vender aluminio.

Las premisas metodológicas empleadas en la elaboración de esta prospectiva estratégica, tuvo muy en cuenta no sólo aspectos técnicos, sino también los déficit y carencias políticas y epistemológicas, permitiéndonos alcanzar el objetivo de elaborar el presupuesto del año 2006 teniendo como base un plan estratégico. En esa dirección, somos una de las pocas empresas de CVG que cumplió con las recomendaciones del MPD en lo relativo a articular Plan Estratégico-Plan Operativo-Presupuesto.

- Una de las limitaciones que hemos encontrado en la larga historia de fracaso de CVG ALCASA, está referida a la fragmentación y atomización del saber, tanto en términos técnicos como gerenciales.
- Por ello, en el Plan Estratégico se coloca el acento en la perspectiva holística bajo un enfoque interdisciplinario, no sólo de la empresa y sus diversas plantas, sino del conjunto de conectores que permiten construirle viabilidad al Plan.
- En tal sentido, ningún aspecto tomado aisladamente, por ejemplo el financiamiento, puede resolver la problemática que se ha heredado (pasivos tecnológicos, ambientales, laborales).
- Partiendo de las anteriores premisas, se plantea una acción sinérgica y articulada de las diversas gerencias, fundada en la visión estratégica compartida.
- De igual manera, se delimitan las responsabilidades y las actividades puntuales en el marco de la cooperación, la reciprocidad y la complementación.
- La gerencia democrática, el presupuesto participativo, la delegación funcional, las decisiones colegiadas y trabajo en equipo, en el terreno organizativo viabilizan la unidad de acción en el plan.
- Un aspecto metodológico que contribuye en mantener la direccionalidad del plan está referido a la SECUENCIA ESTRATÉGICA, donde se eslabona el nexo entre la problemática encontrada, las acciones motoras que buscan su resolución y el impacto esperado.

Estas orientaciones para la segunda etapa de la cogestión, se articularon con el debate paralelo que desarrollamos a propósito de la REIVENCION DE LA CVG propuesta por el Ministro Víctor Álvarez y sistematizada en el sector aluminio en una especie de gabinete sectorial que coordinaron la vice-ministra Raiza Molina y el Vice-presidente de CVG Gilberto Buenaño. Ante este equipo presentamos diversos materiales bajo el título PROSPECTIVA ESTRATEGICA DEL SECTOR ALUMINIO EN VENEZUELA, donde conceptuamos otro enfoque del desarrollo regional y la articulación de nuestras empresas

La cogestión como cambio en las relaciones de producción, (la cual nada tiene que ver con el reparto de acciones) coloca el énfasis en la crítica y superación de la DIVISIÓN SOCIAL DEL TRABAJO, sin subestimar las relaciones mercantiles y las formas de propiedad, ya que en el último caso estamos de acuerdo con la propiedad social sobre los medios de producción.

Es partir de la crítica del régimen de producción capitalista, como hemos podido caracterizar, por ejemplo, la DIVISION INTERNACIONAL DEL TRABAJO, bajo la tutela del imperio:

- a.- Mayor concentración y centralización de la propiedad en monopolios y en países hegemónicos.
- b.- Unos cuantos países neocolonizados y dependientes se especializan en ser proveedores de materias primas e importadores de manufacturas.
- c.- Se genera una relocalización industrial, donde en los países dependientes se ubican las industrias contaminantes, se aprovechan las llamadas ventajas comparativas (mano

de obra barata, materias primas abundantes, seguridad jurídica, estabilidad política, apertura comercial).

Se puede señalar que la implantación industrial a través de CVG, bajo el modelo de Sucre Figarella, no podía escapar de las determinaciones impuestas en la división internacional del trabajo, ya que los gobernantes de la IV República, cuando impulsaron la industrialización en Guayana, lo hicieron bajo las orientaciones y visiones de las transnacionales y los grupos monopolistas, caracterizado por:

- 1.- Aprovechamiento por parte de las empresas transnacionales de las ventajas comparativas: energía, materia prima y mano de obra barata.
- 2.- Producción primario-exportador: Producción de materia prima y productos semi-elaborados e importación de manufacturas derivadas de dicho productos.
- 3.- Control tecnológico no sólo en equipos y maquinarias, sino en patentes y licencias.
- 4.- Imposición de precios y contrataciones leoninas.
- 5.- Alto nivel de contaminación y acumulación de pasivos ambientales en la región.
- 6.- Atomización y fragmentación del sector, al no tener la perspectiva de redes productivas.
- 7.- Constitución de monopolios en los servicios diversos: Transporte, Comida, Seguros.
- 8.- Corruptelas y negociados en las compras del estado: rueda de negocio, contrataciones, etc.

En tal realidad económico-social encontramos materializada las deformaciones estructurales que se ha generado en nuestra región, sobre todo en la profundización de la explotación del trabajo, la opresión y la exclusión social en general. De allí sus resultados:

- ✚ Exclusión e injusticia social
- ✚ Desproporción entre los sectores económicos: agricultura atrasada, industria monoprodutora, hipertrofia del comercio.
- ✚ Ocupación distorsionada del territorio: concentración poblacional en San Félix- Pto Ordaz .
- ✚ Economía de puerto o enclaves económicos.
- ✚ Degradación del ambiente y fábrica de enfermos ocupacionales
- ✚ Burocratismo e ineficiencia en las empresas básicas.
- ✚ Desarraigo y transculturación

Ante las anteriores deformaciones del modelo productivo heredado de la IV República , se hace urgente redefinir la dirección estratégica del nuevo enfoque o propuesta de desarrollo rumbo al socialismo:

- 1.- Cambios en las relaciones de producción y humanización del trabajo (reducción de la jornada, control obrero, consejo de fábrica). Superación de la explotación y la jerarquía en la fábrica.

- 2.- Superación de la lógica mercantil y la mano invisible del mercado
- 3.- Diversificación productiva y agregación de valor aguas abajo.
- 4.- Formulación y ejecución de planes y proyectos que contribuyan a la conformación de una nueva estructura social, elevando a calidad de vida de la población, incluyendo a quienes viven en pobreza crítica.
- 5.- Empleo de las industrias básicas como motores del desarrollo endógeno en la región, promoviendo las redes y cadenas productivas.
- 6.- Desburocratización de la estructura y reorganización de la CVG, constitución en las empresas filiales y equipos de trabajos avocados al desarrollo endógeno y la formación permanente (ejes curriculares socio-político y técnico-productivo).
- 7.- Ocupación equilibrada del territorio guayanés, promoviendo la desconcentración productiva hacia áreas deprimidas y abandonadas. Impulso de los Polos y Núcleos de Desarrollo Endógeno en el espacio local y regional, constitución de las Empresas de Producción Social (EPS) como concreción del nuevo tejido productivo.
- 8.- Desarrollo de las cooperativas, las formulas cogestionarias y autogestionarias contempladas en la CRBV, como parte de las nuevas relaciones de producción en construcción, en el proceso de transición hacia el Socialismo del Siglo XXI..
- 9.- Formulación de propuestas de formación permanente que respondan a los planes de desarrollo, donde se impliquen las diversas instituciones educativas de la región, con sus niveles y modalidades (INCE, Escuelas Productivas, Escuelas Técnicas, Universidades).
- 10.- Promoción de líneas de investigación y adecuación tecnológica, en función de elevar la calidad y pertinencia social de la producción.

Esta concepción integral del desarrollo, conduce obligatoriamente a la reinención de la CVG y las empresas tuteladas:

- 1.- Nueva cultura organizacional en CVG, colocándola como un ente motor del desarrollo regional.
- 2.- Sinergia interinstitucional y concurrencia en planes y proyectos, funcionando como redes productivas (cadena del aluminio, hierro, madera, etc.)
- 3.- Concreción de políticas en los siguientes ámbitos
 - Investigación, adaptación e innovación tecnológica, dirigida a la materialización de la soberanía tecnológica y productiva.
 - Plan conjunto de compras, tanto de materia primas e insumos, como de repuestos, bienes y servicios. (desarrollo de nuevos clientes, plan de sustitución selectiva de importaciones)
 - Política conjunta de comercialización y venta (diversificación de mercados, nuevos productos, constitución de naviera o empresa de navegación)
 - Acciones conjuntas en el mejoramiento ambiental y el manejo de los pasivos. Criterios comunes para el manejo financiero: deudas, precios,
 - Promoción del desarrollo humano y la seguridad social de los trabajadores y la población en general.
 - Esfuerzo unitario en la promoción de las EPS, Cooperativas y NUDES
 - Programas consensuados de formación permanente.

De igual manera, no sólo establecimos estas premisas teóricas y conceptuales, sino que esbozamos la profundización del proceso dirigido a cambiar las relaciones de producción a través de 7 lineamientos:

- 1.- Incremento de las actividades formativas, tanto técnicas como socio-políticas.**
- 2.- Reorganización de la empresa y consolidación de la renovación gerencial y sindical.**
- 3.- Financiamiento oportuno, asegurando inversiones indispensables por parte del gobierno nacional.**
- 4.- Política de comercialización que pueda cumplir con el fomento del mercado interno, asegurar nuevos clientes, romper monopolios y garantizar precios justos.**
- 5.- Mejoramiento continuo de la productividad del trabajo.**
- 6.- Mantenimiento adecuado, suministro de repuestos y materia prima “justo a tiempo”.**
- 7.- Mejorar las condiciones de trabajo y de vida de los alcasianos: reducción de la jornada, tiempo libre y ocio creador, salario social integral, polución y condiciones ambientales.**

Desagregando estas orientaciones, en el plan estratégico se plantean una serie de objetivos y metas en el siguiente orden:

1.- Incremento de las actividades formativas, tanto técnicas como socio-políticas.

OBJETIVOS

- Incremento en la formación técnica productiva para trabajadores de la empresa, cooperativistas y miembros de EPS.
- Incremento en la formación sociopolítica para trabajadores de la empresa, cooperativistas, miembros de EPS y comunidad en general.
- Fortalecimiento de los equipos de trabajos de la Coordinación de Formación Permanente.
- Equipamiento de la coordinación de Comunicación y Tecnología Educativa.
- Fortalecer las misiones Robinsón, Ribas y la UBT
- Seguir impulsando las líneas acordadas con la Misión Ciencia, FUNDACITE y MCT.
-

2.- Reorganización de la empresa y consolidación de la renovación gerencial y sindical.

OBJETIVOS

- Continuación de la reestructuración gerencial comenzada en el año 2006.
- Redefinición de los criterios de admisión, manual de cargos y evaluación de desempeño

- Consolidación de las mesas de trabajo y las vocerías,
- Seguimiento y evaluación del proceso de desburocratización y simplificación de trámites.

3.- Financiamiento oportuno, asegurando inversiones indispensables por parte del gobierno nacional.

OBJETIVOS

- Inversión en el mejoramiento y renovación de equipos, con recursos propios.
- Requerimientos ante FONDEN de los recursos para las adecuaciones tecnológicas en Reducción.
- Continuación de la búsqueda del financiamiento para la modernización de la planta de laminación.
- Negociación con capitales internacionales (alianzas estratégicas, empresas mixtas) para instalar las fábricas aguas abajo.
- Búsqueda de los recursos para darle continuidad al proyecto de la línea V.

4.- Política de comercialización que pueda cumplir con el fomento del mercado interno, asegurar nuevos clientes, romper monopolios y garantizar precios justos.

OBJETIVOS

- Suministro oportuno al mercado Interno cumpliendo con los decreto de suministro y aseguramiento de materia prima.
- Colocación en el mercado de láminas de altos espesores.
- Disminución de inventarios de productos sin asignación.
- Continuación de la exploración de nuevas oportunidades de venta en el MERCOSUR.
- Venta a nuevos clientes internacionales y diversificación del destino final.

5.- Mejoramiento continuo de la productividad del trabajo.

OBJETIVOS

- Aplicación de prácticas operativas.
- Elevación de la capacidad de respuesta de los servicios a operaciones (equipos móviles, suministros).
- Iniciar la implantación del sistema de alimentación puntual de celdas.
- Hermetizado de celdas para disminuir consumo de electrolito.
- Adecuación de llenados hacia las grúas para disminuir los consumos y las emisiones por ambientales.
- Suministro oportuno de carbón a las celdas con las mejoras en el área de envarillado y carbón.
- Evaluación y sistematización de la información sobre parámetros del proceso productivo

6.- Mantenimiento adecuado, suministro de repuestos y materia prima “justo a tiempo”.

OBJETIVOS

- Adecuación de equipos con recursos propios por medio de la potencialidad de los trabajadores.
- Articulación entre operaciones y logística.
- Diversificación de proveedores para disminuir los monopolios de servicios y suministros.
- Ampliación de taller central.
- Entrenamiento al personal en la operación de las maquinarias y/o equipos nuevos.
- Establecimiento de las oportunidades de mejoras en la perspectiva de la cultura del ahorro (consumo de materias prima, insumos, repuestos)

7.- Mejorar las condiciones de trabajo y de vida de los alcasianos: reducción de la jornada, tiempo libre y ocio creador, salario social integral, polución y condiciones ambientales.

OBJETIVOS

- Humanización del trabajo y mejoramiento de las condiciones ambientales
- Reducción de la jornada de trabajo
- Implementación de la rotación en los cargos y polivalencia en el empleo, sin afectar los beneficios de los trabajadores.
- Mejoramiento de los índices de seguridad e higiene industrial.
- Mejoramiento de los servicios: HCM, comedores, cubículos.
- Reducción de los efectos contaminantes y los pasivos ambientales

BALANCE PRELIMINAR DE LA SEGUNDA ETAPA

1.- Incremento de las actividades formativas, tanto técnicas como socio-políticas.

En el lapso que comprende esta etapa, se mantuvo la actividad formativa, ampliando la cobertura de participantes, abarcando alrededor de 600, entre trabajadores, cooperativistas, miembros de las comunidades y de otras empresas básicas. Igualmente se comenzó a redefinir la participación de las instituciones educativas en la empresa, buscando la pertinencia de los aprendizajes. Del mismo modo, se articuló de otra manera, lo que se denomina tradicionalmente como entrenamiento, enmarcándolo en la nueva manera de apreciar la formación técnico-productiva impulsada por la también creada Gerencia de Economía Popular y Formación Permanente.

2.- Reorganización de la empresa y consolidación de la renovación gerencial y sindical

Entre los objetivos alcanzados destacan la renovación de la directiva del sindicato en un nuevo proceso eleccionario, el ejercicio del proceso referendario al consultar a los trabajadores en torno al balance sobre el desempeño de las ternas, la evaluación de la gestión de la presidencia de la empresa y la aprobación del contrato colectivo. En el primer caso el colectivo aprobó por la vía del referendo consultivo volver a un solo gerente tanto en las áreas operativas como administrativas. En el segundo referendo

consultivo, los trabajadores ante la campaña de descalificación desarrollada por el Movimiento 21, respaldaron mayoritariamente la gestión que impulsa la cogestión. Igualmente ocurrió con el contrato colectivo. Nuevamente se eligieron todas las gerencias, unas de carácter global y otras elegidas por áreas específicas, siendo parte de un nuevo aprendizaje en el ejercicio de la democracia obrera.

En esta segunda etapa del proceso cogestionario se puede señalar que se ha profundizado la participación, la cual adquiere nuevos rasgos:

- 1.- Una de las iniciativas que venimos promoviendo es la revisión y adecuación de la normativa interna, para adaptarlas a los requerimientos que demanda la cogestión. Esto va desde los cambios de los estatutos de la empresa hasta las disposiciones administrativas que regulan actualmente las actividades diarias, ya sean operativas o no.
- 2.- En ese marco, también se plantea impulsar las transformaciones organizativas que pueden conllevar a la constitución de nuevas gerencias, fusión o integración de otras, redefinición del papel de la supervisión, buscando una estructural ágil y funcional.
- 3.- Otros de los tópicos del desarrollo organizacional de esta nueva etapa de la cogestión, se refiere a la construcción de las instancias de base de la democracia obrera, específicamente las mesas de trabajo, las cuales debemos organizar en todas las áreas, deliberando sobre su estructura, funciones, reglamentación. Este eslabón organizativo del futuro Consejo de Fábrica es prioritario en los actuales momentos, formando parte de una instancia de coordinación y articulación con la nueva gerencia recientemente electa.
- 4.- De igual manera, tenemos planteados el rediseño de la jornada y los puestos de trabajo (horarios, turnos, grupos) asumiendo su humanización.

Cumpliendo con estas orientaciones, desde el punto de vista del fortalecimiento institucional se crearon nuevas gerencias, se avanzó en el estudio de fusiones y reingeniería en algunas áreas. Entre las nuevas gerencias están la de Desarrollo Cultural y Deportes, Economía Popular y Formación Permanente y la de Comunicación estratégica.

En este contexto es importante resaltar la resolución de fecha 06/02/2007 de la Junta Directiva de CVG Alcasa, donde se fortalece la decisión tomada por la Procuraduría General de la República, en lo relativo a la cláusula 145 del contrato colectivo donde se valida la cogestión y se reconoce el planteamiento sobre los Consejos de Fábrica

En esa perspectiva, la certificación de Junta Directiva autorizó al presidente para iniciar el proceso de reorganización de la estructura organizativa de la empresa a objeto de garantizar la participación de los trabajadores y trabajadoras en su gestión

Para ello solicitó activar el poder constituyente de los trabajadores, formar equipos de trabajo y vocerías en las áreas de trabajo, con el objeto de rediseñar los puestos y organización del trabajo.

3.- Financiamiento oportuno, asegurando inversiones indispensables por parte del gobierno nacional.

Este es un aspecto donde el balance se hace negativo, ya que no hubo progreso en la transferencia de recursos para las adecuaciones e inversiones indispensables.

Por esto la a NO inversión oportuna en CVG ALCASA posee un fuerte su impacto en la continuidad de las fallas operativas

Desde el año 2005 comprendimos que era necesario hacer inversiones urgentes en las distintas áreas de la planta. Una evaluación minuciosa tanto administrativa como operativa arrojó resultados preocupantes en cuanto a la factibilidad de mantenibilidad de la planta. Partiendo de estos resultados formulamos el plan estratégico que hemos comentado el cual está compuesto por cuatro fases: **sostenimiento operativo, normalización operativa, ampliación de la capacidad y diversificación**. Cada una de estas fases consta de proyectos en espera de financiamiento para iniciar el proceso de recuperación de la planta en un horizonte de cuatro años.

El 20/09/05 el Presidente de la República Tnte. Cde Hugo Chávez Frías aprueba cuenta presentada por el Ministro del MIBAM Econ. Víctor Álvarez por la asignación de recursos para el Proyecto de Adecuación Tecnológica de CVG ALCASA por un monto de 104 MM\$. Dentro del grupo de proyectos que conformaron esta cuenta se incluyen importantes mejoras tecnológicas que eliminarían de manera definitiva las emisiones de gases y polvos que contaminan el ambiente y la exposición directa del ser humano en sus labores diarias, producto del uso de materiales contaminantes en el proceso productivo. Además de buscar importantes reducciones de costos que mejorarían los resultados económicos de la empresa.

A la fecha, CVG ALCASA pese a las reiteradas gestiones en pro de la consecución definitiva de estos recursos y presentando varios escenarios de desembolso no hemos recibido la transferencia de los aportes

Por ello la sostenibilidad de la planta es cada día mas difícil, se elevan los costo de producción por las innumerables fallas que se presentan a diario en los diferentes equipos. ¿Es esto mala administración? ¿Incapacidad Gerencial? ¡No!, es solo falta de inversiones oportunas que den viabilidad económica sustentable a la empresa. CVG ALCASA necesita inversiones urgentes, el MIBAM y CVG han sido puestos al corriente desde hace más de un año de la situación de la planta.

La no inversión en un proyecto tan importante como fase densa en las líneas III y IV por ejemplo, es recargar a CVG ALCASA de un costo operativo mensual, alrededor de 10.170 Millones de Bs. Sin computar los costos ambientales y de salud de nuestros trabajadores. Al igual ocurre con los otros proyectos como grúas, hermetización, compresores, hornos y sala de baños de envarillado, entre otros. Si nos vamos a Laminación donde se tiene planteado las adecuaciones de los laminadores que permiten garantizar la producción al mercado nacional que demanda mensualmente unas 1300-1500 t, estamos hablando de dejar de percibir 3.900.000 \$/mes, 8.385 millones de bolívares (1300 t x 3000 \$/t x 2.150 Bs/\$) si estos laminadores dejaran de funcionar y por supuesto sería un impacto contundente contra la pequeña empresa transformadora establecida del país, cuestión que colide con el decreto 3.895 de garantizar materia prima al mercado transformador nacional. Por otro lado la inversión en otros proyectos de laminación, como el del laminador en caliente Clecim, nos permitirán suplir de manera oportuna y confiable a nuevas plantas, como: Serlaca, que estará ubicada en Caicara del Orinoco y que es pilar fundamental de la ciudad del aluminio prevista por el gobierno nacional. Se estima el arranque de operaciones comerciales a mediados del 2009, la misma demandará recibir unas 54.500 t/a de rollos alto espesor que CVG ALCASA podrá garantizar con la inversión requerida.

En diversas instancias y organismos hemos esbozados los escenarios y el escalamiento de las inversiones, tal como lo reseñamos a continuación:

1.- Sostenimiento Operativo (18 meses de ejecución):

En esta fase se contempla inversiones urgentes que permitan la continuidad operativa de CVG Alcasa en las áreas:

- **Reducción:** Fase densa, manejo de alumina, manejo de materiales, Hermetizado celdas, Compresores, adecuación subestación eléctrica líneas I , II, III y IV, Adecuación de Envarillados, ampliación Taller Central.
- **Fundición:** Torre de enfriamiento y sistema aire seco, adecuación mesa de coladas y hornos, manejo de material.
 - **Laminación:** Adecuación Sistema Caliente, Laminación Sistema Frío Davy, Bliss y United (nuevo laminador), manejo de material, asistencia técnica desarrollo aleaciones duras.

2.- Normalización y adecuación Operativo (36 meses de ejecución):

En esta fase se contempla inversiones que permitan la actualización de los procesos productivos de CVG Alcasa en las áreas:

- **Carbón:** Modernización de molienda, compactación, trituración, hornos y manejo de materiales.
- **Reducción:** Estación de baño, dosificación de alumina, Taller automotriz.
- **Fundición:** Adquisición de unidad de Colada de Planchones, Torre enfriamiento adicional y manejo de materiales.
 - **Laminación:** Colada semi-continua (Aluminio Naval), adecuación Colada Continua, manejo de materiales, asistencia técnica aluminio naval.

3.- Ampliación y diversificación (12 meses de ejecución):

En esta fase se contempla inversiones urgentes que permitan la continuidad operativa de CVG Alcasa en las áreas:

- **Reducción:** Línea V y servicios industriales asociados
- **Laminación:** Horno de precalentamiento III, línea de aplicación de pintura, manejo de materiales, adecuación de equipos de acabado y corte, asistencia técnica aluminio naval.

La inversión requerida para la ejecución de los proyectos se estima en 1.081 MM\$, de los cuales se cuenta con 17 MM\$ en el presupuesto 2007. Por tanto se requiere el financiamiento de 1064 MM\$ para la totalidad de los proyectos.

En estos momentos, la ejecución exitosa de esta prospectiva requiere con urgencia financiamiento de 48 MM\$ para la planta de reducción en la fase de sostenimiento.

Desembolso financiero por fase del proyecto (US\$):

Años	sostenimiento	Normalización/Adecuación	Ampliación/diversificación	Ingeniería Conceptual	Acum
2007	66.369.214	11.333.981	72.705.180	2.816.667	153.225.042
2008	117.906.786	78.010.615	393.297.234	2.383.333	591.597.968
2009		49.640.965	210.606.450		260.247.415
2010		3.860.000	69.652.909		73.512.909
2011			2.416.667		2.416.667
UG - 009 B (22-03-2007)	184.276.000	142.845.561	748.678.440	5.200.000	1.081.000.001

El proyecto transformador del Aluminio en CVG ALCASA, requiere una inversión en un horizonte de 5 años, por un monto global de 1.081 MM\$, con la propuesta de ampliación de capacidad, desagregado el desembolsó por fases:

- Sostentamiento operativo: 184.276.000 Millones \$ en un lapso de 18 meses, para los años 2007-2008.
- Normalización/adequación operativa: 142.845.561 Millones \$ en un lapso de 36 meses de ejecución.
- Ampliación/Diversificación, Ingeniería conceptual: 748.678.440 Millones \$ en un horizonte de 12 meses en corto plazo y 5 años ampliación reducción a largo plazo.

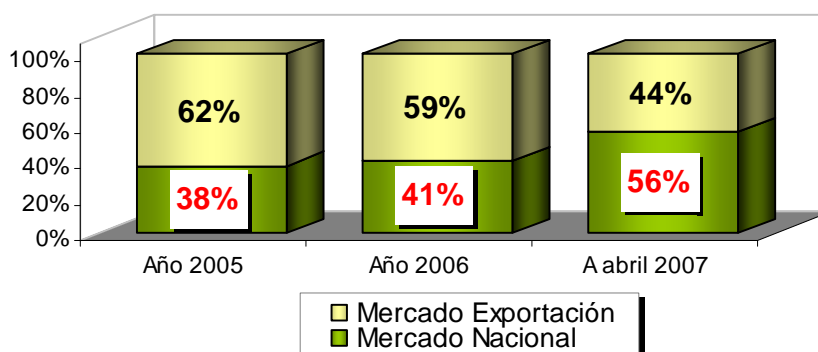
Para impulsar el desarrollo del plan maestro se requiere una inversión anual (\$) de:

2007	156.043.716
2008	593.983.309
2009	260.249.424
2010	73.514.919
2011	2.418.678

4.- Política de comercialización que cumpla con el fomento del mercado interno, asegurar nuevos clientes, romper monopolios y garantizar precios justos.

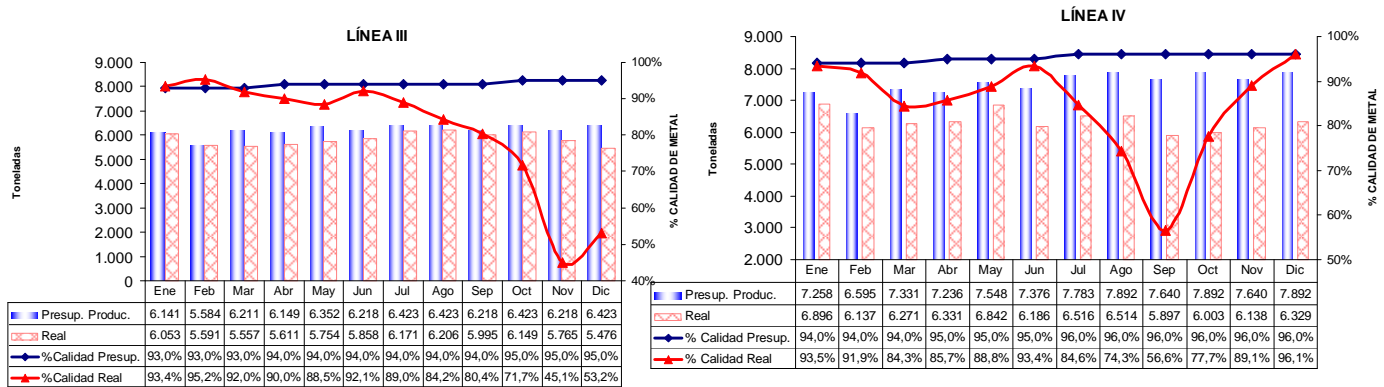
Como resultado de la aplicación de una nueva estrategia de comercialización se logró diversificar el mercado y sobre la base de cumplir con los decretos de suministrar materia prima a los transformadores nacionales, se logró modificar la tendencia predominante hacia las exportaciones tradicionales (aluminio primario). La gráfica registra como de 38 % en el año 2005, las ventas al mercado interno pasaron en el 2007 a un 56 %

DISTRIBUCION DE LAS VENTAS



5.- Mejoramiento continuo de la productividad del trabajo.

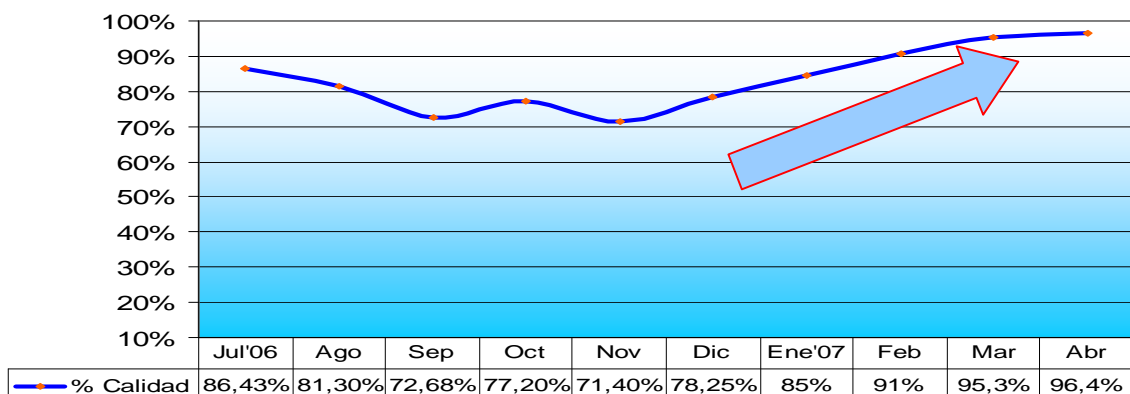
El comportamiento del 2006 estuvo signado por una caída en los niveles de calidad particularmente en el ultimo trimestre por una problemática que venia ocurriendo en el sistema de envarillado, en gran parte por la desinversión y obsolescencia de equipos que amenazó la operatividad de las líneas III y IV, tal como se observa en la gráfica.



La planta de reducción fue impactada en su calidad de metal en los meses de septiembre y noviembre del 2006 en sus principales líneas de producción, llevando la calidad a niveles de 73% y 71% en los meses indicados. Se resalta que estas líneas representan el 80% del aluminio que produce CVG ALCASA.

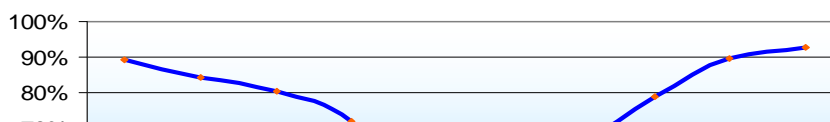
Por ello, en esta segunda etapa de la cogestión, se asumió como reto enfrentar las desviaciones que venían ocurriendo en torno al suministro de ánodos envarillados en oportunidad y calidad, con la aplicación de un plan de contingencia que tuvo como norte elevar el nivel de circulante de varillas, evaluaciones de variables operativas, articulación de las distintas áreas involucradas y seguimiento diario de las operaciones. En esa dirección, se tomó como estrategia la no incorporación de celdas hasta lograr la estabilidad operativa de las mismas, alcanzando exitosamente la recuperación tal como se muestra en las graficas siguientes:

Calidad TOTAL PLANTA



Se han obtenido importantes porcentajes de calidad continua en algunas líneas nunca alcanzado en la historia de ALCASA.

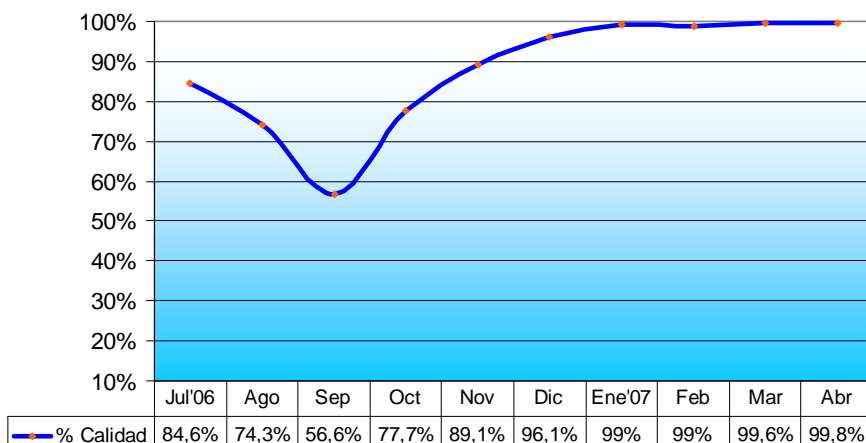
Celdas II (Línea III) es la segunda línea en capacidad de producción que tiene CVG ALCASA, en el mes de noviembre producto de la pérdida de inventario de carbones envarillados circulantes y otros problemas operativos, como ya observamos, lleva sus



niveles de calidad a un peligroso 45%, es decir metal con alto contenido de hierro. Pero la activación del plan de contingencia recupera la línea hasta llevarla a los niveles actuales de 93%.

Celdas III (Línea IV) es la línea mas nueva de CVG ALCASA y es responsable del 42% del aluminio producido en la empresa. En Septiembre bajó su calidad por problemas operativos ya nombrados, sin embargo, a tenido una recuperación exitosa hasta el grado de mantener cuatro meses consecutivos con 99% de calidad de metal porcentaje nunca alcanzado por la línea en toda su historia.

Calidad LINEA IV



Si bien la recuperación de la salud financiera de la empresa descansa en gran parte en el financiamiento oportuno y en las adecuaciones tecnológicas tal como lo hemos venido demandando, la experiencia de la recuperación de línea III y IV, nos indica que hay nichos de mejoras vinculados al esfuerzo y la responsabilidad compartida de los alcasianos. En tal sentido, se viene proponiendo un programa que hemos denominado CULTURA DEL AHORRO Y LA PRODUCTIVIDAD, para lo cual estamos impulsando una campaña divulgativa y formativa con los siguientes ejes temáticos;

Oportunidades de ahorro y cambio actitudinal

- a.- Realizar charlas de concientización de la cultura del ahorro y por el rescate de los valores, así como eventos culturales en los cuales se promocióne la cultura del ahorro.
- b.- Taller de modelaje actitudinal con personal de alta credibilidad en la planta.
- c.- Difundir por diversos medios de comunicación (folletos, pancartas, programa de radio y audiovisuales, entre otros) y realizar la jornada "Una alcancía para mi futuro".
- d.- Talleres de formación en materia de cultura del ahorro y la productividad
- e.- Talleres de formación en materia reformulación del presupuesto 2007
- f.- Suministro de información de sobretiempo al personal supervisorio

Oportunidades de ahorro y Organización del puesto y la jornada de trabajo

- a.- Evaluar y ordenar tiempos muertos laborales
- b.- Evaluar demoras en las respuestas de áreas de servicios
- c.- Habilitar mesas de trabajo por tópicos de desviación de costo.
- d.- Evaluar uso racional de los insumos
- e.- Habilitar campaña de inventiva por parte de los trabajadores para alcanzar mejoras en los procesos
- f.- Incentivar la cultura de reparación y repotenciación de equipos y maquinarias
- h.- Fortalecer la humanización del trabajo
- i.- Incrementar las visitas al personal con ausencia laboral
- j.- Incrementar los controles en el área de almacén, materias primas, despacho y otros
- k.- Controlar el impacto de las vacaciones anticipadas por elevadas horas de sobretiempo
- l.- Mayor monitoreo de las horas reales contratadas
- m.- Evaluación del sistema de palmimetría en los comedores

Oportunidades de ahorro y readecuación de las relaciones laborales

- a.- Articular la campaña a lo contemplado en el Contrato Colectivo, respecto al tabulador y la descripción de cargo
- b.- Definir un Plan de carrera para los topeados
- c.- Redefinir situación de Personal de comisión de servicios

Oportunidades de ahorro y estrategia de comercialización

- a.- Revisión y reorientación de las ventas hacia una mezcla óptima de productos
- b.- Revisión de materiales con mucho tiempo en almacén que sean susceptibles de venta, así como la evaluación de los equipos depositados hace años en los antiguos trailer del PAR (Proyecto de Ampliación Reducción Fase VI) para visualizar su posible uso, venta o desincorporación para donación
- c.- Redefinición de los criterios de establecimiento de primas o condiciones de ventas y/o negociaciones

7.- Mejorar las condiciones de trabajo y de vida de los alcasianos: reducción de la jornada, tiempo libre y ocio creador, salario social integral, polución y condiciones ambientales.

Como un objetivo importante de la segunda etapa de la cogestión debemos destacar el Plan de Salud Autogestionado, implementado después de una larga jornada de confrontación con los intereses privados, los cuales en el conjunto de la CVG manejan la astronómica cifra de más de 200 Millardos de Bs anuales

En el combate del modelo médico capitalista y la industria de la enfermedad como la hemos caracterizado, fue necesario romper viejos esquemas, rescatar mejorar la salud y calidad de vida del trabajador y sus familiares, que hasta entonces estuvo manejado por intermediarios (compañías de seguros) en el que predominaban intereses y lucros personales, que solo buscaron durante décadas sus propios beneficios.

Como un logro de la segunda etapa de la cogestión, llevamos diez meses autogestionando el HCM , es un buen momento para reflexionar sobre lo que se ha hecho. Desde que se inició el sistema autogestionario del Plan de Salud, el equipo de la empresa, no ha parado de trabajar, y por supuesto, todavía se tienen muchas cosas por cambiar y hacer. Los trabajadores que vivieron los problemas que anteriormente formaban parte de un Plan de Salud ineficiente, ahora reconocen el giro favorable que ha dado este nuevo sistema en CVG Alcasa.

Hemos propuesto un sistema de salud centrados en la promoción y la prevención como expresión de calidad de vida para los trabajadores activos, jubilados y de sus familiares. Todo esto orientado hacia un **Sistema Único de Salud** bajo el enfoque de promocionar la prevención, orientados bajo la premisa de mantener al individuo sano, rompiendo el paradigma de “tratar al enfermo y combatir la enfermedad”.

En nuestra experiencia podemos resaltar los siguientes logros en esta materia:

- ✓ Reducidas en un 100% las quejas por la demora en el otorgamiento de las claves de emergencia, ya que actualmente son otorgadas inmediatamente.
- ✓ Oportunidad en la entrega de Cartas Avalués. Anteriormente eran hasta 5 días para emitirlos, actualmente dependiendo del caso se otorgan al mismo día.
- ✓ Se logró la incorporación de dar coberturas a enfermedades y/o tratamientos no amparados anteriormente por las pólizas convencionales.
- ✓ Mayor satisfacción, atención personalizada a los pacientes hospitalizados y aquellos con discapacidad a través de continuas visitas, lo que hace que el individuo no se sienta desguarnecido, a fin de aumentar la calidad de vida de éstos, otorgándoles herramientas y orientación que le permitan llevar sus actividades diarias de una manera más normal.
- ✓ CVG Alcasa fue pionera en la aplicación de la vacuna contra el neumococo, ya que su costo es elevado, y la misma no está incluida en el Programa de Inmunizaciones del Ministerio de Salud. Se logró Inmunizar a una población de 1.500 niños, hijos de alcasianos como también a niños de la comunidad de pocos recursos económicos.
- ✓ La instalación de una farmacia exclusiva para los trabajadores y familiares que padecen de enfermedades recurrentes, lo que ha traído un ahorro representativo en la compra de medicamentos directamente a laboratorios y droguerías con descuentos hasta de un 48,5%.
- ✓ Ahorros en la cobertura de los trabajadores.
- ✓ Contraloría social, Vigilancia y control en los gastos y costos de las clínicas, conservando la cobertura del trabajador.

- ✓ Alianzas con los Centros de Diagnósticos Integrales (CDI).
- ✓ Ahorros por el orden de 40 Millones de Bolívares mensuales en la administración de la empresa del servicio de HCM,
- ✓ Se implementó el Programa de Medicina Preventiva para los trabajadores activos y jubilados, lo cual anteriormente solo lo disfrutaban ejecutivos activos.
- ✓ Realización de jornadas preventivas y pediátricas, charlas en educación para la salud, despistajes de enfermedades, aplicación gratuita de vacunas, desparasitación entre otros. Extensiva a cooperativas y a la comunidad. Nunca antes empresa administradora alguna nos brindó este tipo de jornada.

La administración directa del Plan de Salud de los trabajadores de CVG Alcasa, bajo una modalidad autogestionaria, ha representado ahorros en aproximadamente Bs. 1 Millardo Mensual que la empresa ha dejado de gastar y que también se le ha ahorrado a la cobertura del trabajador. Cifras éstas avaladas y auditadas. Es importante mencionar que durante el primer semestre del 2006, el gasto mensual a través de una empresa aseguradora era de 3,7 Millardos, con una población afiliada de 16.500. Actualmente a casi un año después, la empresa con una población de 18.500, con una inflación mayor, tiene un costo mensual de 1.8 Millardos de Bs. y con un egreso de caja de Bs. 2,5 millardos mensuales.

COSTOS 2006

MES	TOTAL COSTOS AUTOGESTION	COSTO REFERENCIAL INTERMEDIARIO	AHORRO ESTIMADO CVG ALCASA
JUL	1.439.659.516	2.424.892.662	985.233.146
AGO	1.477.119.931	2.639.172.067	1.162.052.136
SEP	1.507.389.340	2.544.570.000	1.037.180.660
OCT	1.883.839.840	2.800.000.000	916.160.160
NOV	1.668.697.788	2.700.000.000	1.031.302.212
DIC	1.281.995.440	2.100.000.000	818.004.560
TOTAL	9.258.701.855	15.208.634.729	5.949.932.874

COSTOS 2007

MES	GASTO ESTIMADO AUTOGESTION	POBLACION AFILIADA
ENE	1.750.453.293	18.271
FEB	1.848.169.747	18.329
MAR	1.815.511.708	18.434
ABR	1.641.450.774	18.475
TOTAL	7.055.585.522	

Los indicadores de seguridad e higiene industrial son otra fuente importante que evidencian que los programas de concientización, divulgación e información son el resultado del esfuerzo que hemos estado haciendo CVG ALCASA en la mejora de la calidad de vida del trabajador, ejemplo de ello lo tenemos en la disminución de indicadores importantes; el índice de frecuencia neta "promedio de accidentabilidad" bajó de 19 en el 2004 a 14 en el 2006 y la frecuencia bruta bajó de 43 en el 2004 a 26 en el 2006. Índices cuyo control y seguimiento es continuo.

Sin embargo; los problemas de salud ocupacional vinculadas al deterioro de las condiciones ambientales, siguen vigentes.

Recientemente a la empresa le fue impuesta una sanción de cierre de una línea y un horno de planta carbón por no cumplir con las providencias administrativas del año 1998 y 2001 impuesta por el MANR.

Las mismas razones que están involucradas en la desinversión y obsolescencia tecnológica valen para no poder cumplir con las adecuaciones ambientales, es decir, la falta de financiamiento oportuno.

Esto no impide que desarrollemos un conjunto de iniciativas enmarcadas en las oportunidades de mejoras de las condiciones ambientales que no dependen de grandes inversiones en equipos y tecnologías. Estas propuestas centradas en cambios actitudinales y formación en valores contiene los siguientes aspectos:

a.- Campaña educativa y de concientización.

Con el objetivo de difundir a toda la comunidad alcasiana la problemática ambiental existente y así diagnosticar y determinar las áreas críticas y sensibles de degradación ambiental, fundamentados en los principios de corresponsabilidad, cooperación y solidaridad. Como acción inmediata para internalizar en el trabajador la importancia del ambiente y de la simbiosis que debe existir, se tiene previsto una serie de actividades de las cuales se esperan importantes resultados, las cuales se pueden evidenciar en el cuadro siguiente:

b.- Promover la educación ambiental para la adquisición de valores y compromiso del colectivo alcasiano en la gestión ambientalista de la empresa: Estimulando la creación de brigadas ambientalistas por áreas. La educación ambiental se promoverá a través de mesas de trabajo, charlas, foros, comunicados vía intranet, afiches, circuitos de vallas murales, POP, trípticos, programas de radio, difusión de videos entre otros.

c.- Profundización de la campaña SOL (Seguridad, orden y limpieza): Realización de las jornadas de limpieza y ornato en todas las áreas de CVG Alcasa con la participación de los trabajadores alcasianos, cooperativas y EPS, con la finalidad de fomentar la identidad institucional la corresponsabilidad y la conciencia de protección y mantenimiento ambiental.

d.- Fortalecimiento institucional a través de la Creación de la Gerencia de ambiente, consejo ambientalista de trabajadores, comité de salud por áreas, comité de higiene y seguridad industrial: Para mantener en el tiempo y asegurar la sustentabilidad ambiental de nuestra empresa hemos propuesto la creación de la Gerencia de Ambiente y la Gerencia de Mantenimiento las cuales serán garantes de velar por la planificación, evaluación, control y ejecución de las políticas en materia ambiental, de acuerdo a las normativas vigentes nacionales e internacionales.

e.- Constitución y creación de los Consejos Ambientalistas Alcasiano: que se encargará conjuntamente con los trabajadores, Gerencia General de operaciones y Ambiente de elaborar el Plan de Gestión Ambiental, así como también el control, seguimiento y evaluación de las políticas y proyectos que en materia ambiental se ejecuten en CVG ALCASA.

f.- Recomendar en Proyectos de Adecuación Tecnológica la conciliación del desarrollo económico y social con la conservación del ambiente seguro, sano y ecológicamente equilibrado en pro del desarrollo sustentable, de manera de poder contribuir desde el punto de vista ambiental el bienestar de los trabajadores y de las comunidades cercanas a CVG ALCASA.

III.- DEBATE SOBRE LOS CONSEJOS DE FABRICA, LAS EMPRESAS SOCIALISTAS Y EL MODELO PRODUCTIVO RUMBO AL SOCIALISMO.



En CVG ALCASA, en esta tercera etapa de la cogestión, estamos propiciando el debate y la reflexión sobre la reducción de la jornada de trabajo, la constitución de los consejos de fábrica y las empresas socialistas, todo ello en la perspectiva de un nuevo modelo productivo, planteando una **nueva manera de entender el concepto de productividad**, que ya no lo asociamos a la **intensificación de la explotación del trabajo** como se asume en la lógica de la acumulación capitalista, sino que se inscribe en el marco de nuevas relaciones de producción, donde los trabajadores deben tener oportunidades de tener tiempo para:

- a.- Estar con su familia.
- b.- Descansar y reponer las energías
- c.- Estudiar y mejorar la profesionalización
- d.- Recrearse a través del ocio creador.

El proceso de humanización del trabajo en el proceso cogestionario que venimos desarrollando, se articula con la construcción de la democracia obrera concretada en los Consejos de Fábrica.

En esa dirección, en CVG-ALCASA hemos propuesto algunas premisas para su construcción:

- 1.- La organización, funcionamiento y acción del Consejo Fábrica se rige conforme a los principios de corresponsabilidad, cogestión, autogestión, cooperación, solidaridad, transparencia, rendición de cuentas.

2.- En el Consejo de Fábrica se concreta tanto la democracia política como la democracia económica, poseyendo un respaldo jurídico en el marco que establece la constitución, cuando expresamente plantea que la nueva república será un “**Estado democrático y social de derecho y justicia**”. Aquí aparece la vinculación de la democracia en el terreno político con la democracia social y económica. Consciente de que estamos en un proceso de construcción de los cimientos de un NUEVO ESTADO (el Estado que hemos heredado no responde a las exigencias transformadoras y la nueva institucionalidad apenas está naciendo) En esa dirección se puede sostener que el Consejo de Fábrica prefigura los rasgos del nuevo Estado de la V República.

3.- El consejo de fábrica coloca la economía al servicio del hombre, rompiendo con la lógica mercantil, ya que no se trata del afán de lucro y la máxima ganancia como móvil de la producción, sino la satisfacción de necesidades colectivas, se trata de colocar al mando los valores de uso no los valores de cambio.

4.- El Consejo de Fábrica asume entonces como tarea la superación del trabajo alienado que surge en el régimen de producción capitalista, donde el trabajador está separado y enfrentado con los medios de producción, pero también con sus productos convertidos en mercancías. En el Consejo de Fábrica, al dirigirse a superar esta relación de producción capitalistas, se plantea la abolición de la jerarquía y el despotismo de fábrica, colocando en cuestión a la división social del trabajo, es decir, la separación entre el trabajo manual e intelectual, la cual es una de las principales relaciones de dominación que se coloca en entredicho a través del ejercicio de la democracia de los trabajadores:

- Crítica al monopolio y la jerarquía del saber, que se materializa en la expertocracia o en las modalidades tecnocráticas.
- Cuestionamientos la fragmentación del saber que surge de la especialización.
- Darle dignidad teórica al trabajo manual, reivindicando el saber popular, propugnando el diálogo de saberes.
- Asumir la democratización del saber y el pensar con cabeza propia, como requisitos básicos de la democracia en la fábrica.
- Abolición de los secretos tecnológicos, apertura de los libros de contabilidad, humanización de las jornadas y puestos de trabajo.
- Conocimiento de la relación salarial, la seguridad y la salud ocupacional

5.- La delegación y descentralización de la capacidad de decisión y de las funciones, concretado en un nuevo modelo de gestión con planificación democrática y elaboración participativa del presupuesto.

En esa dirección, el cambio gerencial, forma parte de la profilaxis antiburocrática, la cual está signada por:

- La democratización del saber y el diálogo permanente

- La transparencia informativa y libre acceso a los documentos restringidos
- El trabajo en equipo y colegiación de las decisiones
- La delegación de funciones para aplanar las estructuras gerenciales.
- La simplificación de trámites y combate a la cultura del papeleo.

Estos planteamientos nos confrontó con los estatutos que han regido la vida de la empresa durante 39 años, donde como Sociedad Anónima (orientada por la lógica mercantil) se asume como misión, la producción y venta de aluminio como indicamos inicialmente.

En tal sentido, todo el proceso cogestionario que hemos adelantado se ha asumido fuera de dicho marco regulatorio, presentándose un conflicto entre legitimidad y legalidad. Se nos ha presentado el dilema de aplicar y desarrollar la CRBV o acatar normas obviamente anacrónicas (Estatutos internos, Código de Comercio, Ley de licitaciones, etc).

6.- Como parte de esta nueva cultura democrática en la fábrica, hemos promovido el presupuesto participativo, donde se materializa los diversos puntos de vista sobre los problemas a resolver, iniciativas de cambio, aportes e innovaciones del colectivo:

- El presupuesto participativo es otra manera de entender la distribución de los recursos públicos, tradicionalmente en manos de algunas élites, especialistas o expertos. Ahora se trata de que los trabajadores, **participen en los debates y consultas sobre ingresos y gastos, naturaleza de las inversiones y áreas prioritarias en la empresa.**
- El presupuesto participativo promueve el combate de la burocracia, ya que permite evaluar la maquinaria administrativa, ubicando sus principales fallas: papeleo, recaudos inútiles, pasos innecesarios. El presupuesto participativo, favorece también el combate a la corrupción, ya que la participación del conjunto de los obreros y empleados de nuestra empresa , neutraliza el clientelismo, el tráfico de influencia en los cupos, licitaciones, compras o inversiones.
- El presupuesto participativo, genera condiciones propicias para el seguimiento y control de gestión, ya que el colectivo puede evaluar en forma permanente la ejecución de lo acordado, vigilar los recursos empleados.
- El presupuesto participativo, permite combatir la parcelación y fragmentación del conocimiento, ya que muchas veces **“vemos los árboles pero sin mirar el bosque”**, es decir, no vemos más allá del estrecho marco de nuestro campo de trabajo sin comprender las múltiples conexiones en el proceso político-social, sin valorar adecuadamente la complementación y reciprocidad que debe existir entre las diversas iniciativas, planes y programas, sin desarrollar la cooperación y la solidaridad entre todos.
- Finalmente, podemos indicar que el presupuesto participativo, por todo lo anterior, puede facilitar la superación de un conjunto de errores y fallas que tradicionalmente están presentes en la formulación y planificación del presupuesto: **falta de sinergia, escasa coordinación, poca articulación y pertinencia social de la gestión pública.**

7.- En el anterior marco programático, como construcción de nuevas relaciones de producción, donde como ya señalamos, la producción no se rige por el mercado y la ganancia. Pero es necesario estar consciente que vivimos en el capitalismo regido por leyes mercantiles, tanto en el plano nacional como internacional, por lo tanto hay que lidiar con un conflicto permanente en el periodo de transición hacia el socialismo, por lo que hay que introducir elementos de dirección consciente en la producción. En esta perspectiva hemos comenzado a poner en discusión el LME sustituyéndole por el “PRECIO PAIS, en vez de hablar de precio, trabajamos con “DESARROLLO HUMANO INTEGRAL como parte de una acción regulada por los trabajadores, en función de necesidades colectivas. Esta regulación consciente, involucra un proceso de planificación, pero no necesariamente con el carácter burocrático y vertical de los planes estatales que hemos conocido.

El ejercicio de la democracia participativa y protagónica, los mecanismos de contraloría social, exigen también de una PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA en el proceso económico-social.

8.- Igualmente en el proceso cogestionario hemos planteado un reparto equitativo de los excedentes de la producción como esfuerzo colectivo (donde no está planteado el reparto de acciones).. Las formas de distribución del excedente, que no persigue la apropiación individual del trabajo ajeno o la acumulación de capital, se guía por principios de solidaridad, equidad y cooperación. En tal sentido, los excedentes se reparten en una serie de fondos, los cuales no están previstos por la ONAPRE ni por la actual estructura presupuestaria:

- Un fondo de carácter social, dirigido a devolverle a la sociedad en su conjunto, parte de la riqueza generada por el trabajo colectivo. Con estos aportes se apoyan las EPS, Cooperativas y Nudes, igualmente las misiones educativas, planes de vivienda y desarrollo territorial
- Otro fondo dirigido a cubrir gastos asociados a deudas, compras de equipos y materias prima.
- Un tercer fondo para la seguridad social y la remuneración básica de los trabajadores.
- Y finalmente, un fondo rotatorio para las contingencias.

9.- Colocando también en discusión las concepciones tecnocráticas sobre el “ crecimiento” y la “ producción por la producción”, hemos introducido la discusión sobre la reducción de la jornada y humanización de los puestos de trabajo, sin pérdida en el salario y ampliando el empleo. La reducción de la jornada involucra introducir el debate sobre el uso del tiempo libre por parte de los trabajadores y el ocio creador (más horas para el descanso, para estar con la familia, para la formación profesional y la recreación).Por otro lado, la humanización del proceso de trabajo donde el hombre no está esclavizado por la máquina o la tecnología, implica modificar los criterios de productividad, enfrentando la parcelación y la fragmentación de la tarea, las condiciones ambientales, la patología

industrial asociada al puesto de trabajo. Articulación de tales premisas con el tabulador y la evaluación del desempeño.

10.- En la misma dirección, hemos sostenido a lo largo del proceso cogestionario, la necesidad de cancelar deudas y pasivos laborales. En tal sentido, CVG_ALCASA le queda poco trecho para ser declarada como una empresa “libre de deudas y pasivos” con sus trabajadores. De igual forma, hemos planteado la promoción del salario social integral, para superar la trampa monetarista de los aumentos. No se trata de rechazar el aumento del salario nominal, sino de ubicar sus limitaciones, si se considera aisladamente como remuneración. Esto conduce a valorar adecuadamente el significado de la vivienda, la salud, la educación, la recreación y el deporte, en el desarrollo humano de la familia alcasiana.

11.- Hemos también promovido y concretado la renovación sindical, superando el estrecho marco economicista y lochero planteando incorporar en la contratación una serie de tópicos donde se concretan las nuevas conquistas socio-históricas, tal como ocurrió con la reciente convención colectiva aprobada en Febrero del 2007, donde en la cláusula 145 se aprueba nuestra experiencia de democracia obrera y Consejo de Fábrica. En este instrumento (que es la pequeña constitución de la empresa) se recogen en términos contractuales, los saldos del ejercicio de la democracia de los trabajadores (elección directa, rendición de cuenta, revocatoria del mandato) que hemos venido desarrollando en el proceso cogestionario .

Finalmente en esta tercera etapa del proceso cogestionario, también se ha abierto la reflexión sobre el modelo productivo que corresponde al socialismo que queremos construir. En este marco es ineludible examinar las premisas o puntos de partidas de dicho proceso, ya que allí se encierra una toma de posiciones teóricas e ideológicas que deben ser evidenciadas, explicitadas si queremos profundizar el proceso y realizar cambios radicales.

En esa dirección, hemos estado problematizando la discusión al estilo ¿Puede construirse el Socialismo perpetuando la explotación del trabajo?, y hemos propuesto rescatar la lectura del proceso inmediato de producción (ámbito donde la valorización del capital tiene su raíz) para superar la óptica que reduce el análisis a la esfera de la circulación y la distribución de bienes y servicios. Como una contribución a este debate, hemos editado una compilación bajo el título **“¿PUEDE CONSTRUIRSE EL SOCIALISMO PERPETUANDO LA ENAJENACIÓN DEL TRABAJO?(Aportes para el debate sobre el proceso de trabajo que debe imperar en el nuevo modelo de desarrollo)”**

Como un adelanto al contenido de dicho material, brevemente vamos a focalizar lo que es el centro de nuestra reflexión.

Mantenerse en la circulación sin profundizar en el estudio de la producción real, tiene múltiples implicaciones, pero vamos a destacar algunas donde se observa el nexo entre epistemología y política:

La esfera de la circulación y la distribución, forma parte del proceso económico, pero ya desde Marx quedó claro que este es el límite de la economía política burguesa, y **sólo realizando su crítica se rompió el velo apariencial que encubre el régimen de producción capitalista**. Esta fue una de la ruptura epistemológica que realizó el marxismo en relación a la economía clásica (Adam Smith y David Ricardo), a descubrir el doble carácter del trabajo: trabajo necesario y trabajo excedente (denominado también como plustrabajo, trabajo no pagado, plusvalía), siendo este último la fuente de la acumulación capitalista.

Si Marx se hubiese mantenido atrapado en la apariencia de la relación mercantil o de intercambio salarial, por ejemplo, no habría descubierto el origen de la ganancia y hubiese reiterado el error de la economía política de sostener que el salario paga el trabajo en cualquier jornada laboral.

Toda la fuerza de la **crítica de la economía política** posee este punto de partida, el cual desmantela la justificación ético-política del régimen de producción capitalista, ya que el lucro, la ganancia, no surge del esfuerzo, el ahorro, el riesgo o ingenio empresarial como sostienen los lugares comunes divulgado por los agentes ideológicos del capital, **sino de la apropiación del trabajo excedente (lo que también se conoce como teoría del valor-trabajo o teoría de la explotación del trabajo)**.

Todo el móvil de la producción capitalista está centrado en la producción y apropiación del trabajo excedente. Históricamente hemos conocido el alcance y límite de la sed insaciable del capital para obtener el plustrabajo, donde se han dado coyunturas donde lo han alcanzado extendiendo la jornada laboral, en otros casos, **incrementando el ritmo y la cadencia de la producción, abaratando los costos de reproducción de la fuerza de trabajo, desvalorizando el trabajo**. En el marco del capitalismo, la “productividad del trabajo” está asociada a tal dinámica y la aplicación de la ciencia y la tecnología se ha articulado a dicho propósito.

La pregunta obligante sigue siendo ¿Puede construirse el Socialismo suscribiendo este enfoque de la productividad del trabajo?

¿Es coherente política e ideológicamente plantearse distribuir el excedente sin discutir como se produce?, ¿Evadir esta precisión no conduce a perpetuar las relaciones de producción capitalista, confundiendo capitalismo de Estado con Socialismo, como lo hicieron los soviéticos?

En CVG Alcasa, en el proceso cogestionario hemos problematizando el régimen de producción y de allí la consigna “Cogestión con cambio en las relaciones de producción” y en esta tercera etapa del proceso, hemos colocado en la agenda una **nueva manera de comprender la “cultura del ahorro y la productividad”, implicando otra lógica productiva dirigida a humanizar el trabajo, alcanzar metas de desarrollo humano integral, alejado del móvil de la máxima ganancia y su acumulación**.

Esta postura política-ideológica, define en nuestro criterio, el núcleo central de lo que debe ser una empresa socialista y nos obliga a evaluar de otra manera el proceso inmediato de

producción en nuestra planta, particularmente, humanizar el puesto de trabajo que hoy continúa bajo la impronta taylorista:

- Las prácticas operativas y las normas de rendimiento.
- La adscripción de cargo y el tabulador.
- Horarios, turnos y condiciones de higiene y seguridad.
- Cualificación profesional y la nueva manera de entender la carrera en la formación permanente.

.Este es el reto esencial del proceso cogestionario en la actual etapa de transición rumbo al socialismo.