

Cogestión revolucionaria en Guayana  
y el rol del movimiento sindical  
pp. 77-96

*Teodoro Campos\**

Resumen del contenido:

En estos tiempos en los que se insiste en la implantación de un nuevo modelo económico y social para el país, y se alude a la participación del pueblo, en general, y de los trabajadores, en particular, es que la cogestión de ALCASA muestra como sus trabajadores y organizaciones sindicales, conjuntamente con el Estado, en ocasiones juegan un papel crítico en la gestión y desempeño de instituciones y empresas públicas. En este papel de trabajo se presentan algunos aspectos históricos y conceptuales del proceso de cogestión en ALCASA para contribuir a los debates que en este momento se dan en el país en torno al papel de los trabajadores en la gestión de las empresas y su protagonismo en el desarrollo e implantación de planes, programas y proyectos enmarcados dentro del nuevo modelo de desarrollo.

Palabras claves: cogestión, sindicatos, participación de los trabajadores en la gerencia, Venezuela.

*Revolutionary codetermination in Guayana and the role of union movement*

Summary of content:

In these times when much insistence is made on the implementation of a new social and economic model for the country, and in the participation of the people in general and workers in particular is that co-determination in ALCASA shows how workers and trade unions, along with the state, sometimes play a critical role in the management and performance of public institutions and enterprises. In this paper some historical and conceptual aspects of the process of codetermination in ALCASA are presented to contribute to the debates currently taking place in the country about the role of workers in the management of companies and their role in the development and implementation of plans, programs and projects within the new development model.

Key words: codetermination, trade unions, workers' participation in management, Venezuela.

---

\*.Teodoro Campos es Doctor en Desarrollo de Recursos Humanos (George Washington University) y profesor de la Universidad Católica Andrés Bello y de la Universidad Central de Venezuela.

## Cogestión revolucionaria en Guayana y el rol del movimiento sindical

### I. Introducción

El estudio del proceso de "cogestión" que tuvo lugar en ALCASA entre los años 2005 y 2007 constituyó una experiencia de participación de los trabajadores desde el punto de vista de los planteamientos realizados para la transformación de la empresa y de las formulaciones teóricas desarrolladas en torno al bienestar y seguridad de las comunidades y de la región, habida cuenta del papel estratégico de la industria para el país. Dicho proceso en ALCASA consistió en una experiencia inusual para el movimiento obrero venezolano, fuertemente marcada, debe decirse, por una práctica sindical obsecuente dada la coyuntura histórica de Venezuela. Muchos de los planteamientos formulados en relación al papel de los trabajadores en la gestión de las empresas públicas, como lo es ALCASA, se hicieron como una alternativa para el abordaje de los problemas que en su momento se propuso superar y que aún no han encontrado solución satisfactoria.

En este papel de trabajo se describe el proceso de cogestión en ALCASA con base a múltiples documentos contenidos en el Dossier sobre la CVG y las Empresas del Aluminio elaborado por Carlos Lanz en el 2009, entre los que se incluyen: lineamientos estratégicos para la refundación de CVG; Declaración de Macagua (Plataforma Programática Unitaria para el impulso de la Cogestión en ALCASA) de Abril de 2005; informe sobre balance y perspectiva de la cogestión en CVG ALCASA de fecha 8 de Mayo 2007); actas de las reuniones de Junta Directiva de ALCASA entre 2005 y 2007; y artículos de opinión y reportajes de entrevistas en la prensa regional y nacional de actores críticos del proceso de cogestión oficialista que tuvo lugar en ALCASA.

### II. Síntesis histórica de la creación y desarrollo de ALCASA (1967-2005)<sup>1</sup>

Un tiempo antes de que se creara la Corporación Venezolana de Guayana (CVG), ya el gobierno venezolano había convenido con la transnacional estadounidense Reynolds Aluminium la constitución de una planta de aluminio. Cuando se instaló ALCASA, a mediados de los años sesenta, en sociedad con la Reynolds, ni en Guayana ni en Venezuela se tenía conocimiento o experiencia sobre la producción de aluminio. Los pioneros alcasianos fueron aprendiendo de la gente de Reynolds y poco a poco fue formándose un núcleo humano especializado en la producción de aluminio.

---

<sup>1</sup>. Esta sección está basada en la información contenida en el libro de Gustavo Coronel (1995) titulado Una perspectiva gerencial de la Corporación Venezolana de Guayana: La visión de los desastres y las soluciones.

En Diciembre de 1960 se formalizó, en partes iguales, la constitución de la empresa ALCASA con capital del gobierno venezolano y de la Reynolds. Se tenía planeado que la planta se construyera en el año 1961 pero, en realidad, tardaría seis años en terminarse, inaugurándose finalmente hacia finales de 1967. La capacidad inicial de producción de la planta fue de 11.000 toneladas al año. Posteriormente la producción de la planta se duplicó a 22.000 toneladas en 1969, aumentó a 45.000 toneladas en 1971, a 50.000 toneladas en 1973 y se incrementó hasta 120.000 toneladas en 1977. En diez años, ALCASA multiplicó por diez su capacidad de producción y, sin pausa, inició una nueva etapa de expansión, ya sin contar con aportes adicionales de capital por parte de su socio REYNOLDS, disminuyendo la participación de esta última empresa a una cuarta parte del proyecto. De allí que el gobierno venezolano decidiera "venezolanizar" a la empresa ALCASA y comenzara a endeudarse con ese propósito. El Fondo de Inversiones de Venezuela se convirtió en el principal accionista de la empresa y la participación del sector privado quedó reducida a un 15%.

Entre 1980 y 1983 ALCASA, bajo la tutela de Francisco Layrisse, quien para ese entonces se desempeñaba como presidente de la empresa, enfrentó una grave crisis financiera. Bajaron los precios del aluminio y la empresa comenzó a sentir el peso de su deuda, la cual ya ascendía a casi 100 millones de dólares. En 1981 ALCASA perdió casi 20 millones de dólares.; en 1982 cerró la Línea 1 de Celdas y redujo la producción a una cuarta parte. En los años 1982 y 1983 el Estado debió hacer nuevos aportes de capital por casi 400 millones de bolívares, y el Fondo de Inversiones (bajo la Presidencia de Herman Luis Soriano) adquirió el control casi absoluto de la empresa.

Sin embargo, de manera poco sensata, los directivos de ALCASA insistieron en que la empresa debía expandirse. En 1983 se inició el Proyecto de Ampliación de la planta de Guácará, luego, se comenzó a pensar en una planta de laminación en Guayana y, en una Quinta Fase de Expansión, proyecto éste que encontró respaldo con la llegada de Celestino Martínez a la Presidencia de ALCASA, y de Leopoldo Sucre Figarella a la Presidencia de la CVG en Enero de 1984.

A finales de 1986, el Congreso de la República aprobó una Ley de Crédito Público por casi mil millones de bolívares para el proyecto de expansión de la empresa. Ese proyecto completo al final le costaría a ALCASA cerca de 10.000 millones de bolívares. Al mismo tiempo, ALCASA emprendió una agresiva política de promoción de empresas del aluminio aguas abajo y se asoció con el sector privado, tanto en Venezuela como en el extranjero, para crear CAVELUM, BWA de Venezuela, FOMA de Venezuela, RUALCA, ALEUROPE y otras empresas.

En el año 1987, ALCASA suscribió créditos con bancos europeos por casi 300 millones de bolívares con el propósito de financiar todas estas iniciativas. Sin embargo, los créditos combinados del gobierno y de la Banca Internacional se quedaron cortos. Hacia finales de ese mismo año, a fin de ampliar a ALCASA y demás empresas del sector aluminio, y conforme a los planes de Leopoldo Sucre Figarella, la CVG obtuvo una nueva línea de crédito gubernamental por la fabulosa

suma de 30 mil millones de bolívares. En base a este nuevo aporte, ALCASA se enrumbaría hacia las fases 5 y 6 del proyecto de expansión, para llegar a 400 mil toneladas métricas de aluminio en Costa Rica. En estos años surgen también unos seis nuevos proyectos privados de aluminio, los cuales refuerzan la euforia de Sucre Figarella y sus propósitos de expansión. Estos proyectos fueron promovidos por José Ignacio Acevedo, el nuevo presidente de ALCASA, quien asumió la dirección de la empresa a la salida de Celestino Martínez como consecuencia de la crisis política generada por el Informe Espinoza<sup>2</sup>, un informe del cual se habló mucho en la prensa pero que jamás fue difundido a la opinión pública. Ya en 1988 había estallado la crisis política alimentada por el Informe Espinoza, de allí que el señor José Ignacio Acevedo nunca gozara de mayor credibilidad.

A finales los 80s, ALCASA entró en una profunda crisis. Los planes de expansión de la empresa se retrasaron, pues, nunca se recibió el dinero que el gobierno habría asignado para tal fin, la situación financiera de la empresa se complicó, y se efectuaron de manera forzosa, ventas a futuro. El Informe Espinoza fue presentado al Fondo de Inversiones en 1989 por Jean Loyer. Ese informe era profundamente crítico de lo que se estaba haciendo en ALCASA. El informe habla de una gerencia en la cual abundaban lujos innecesarios, sobrecostos y pérdidas millonarias. Loyer menciona costos de inversiones por "casi el doble del promedio mundial", condena el proyecto de laminación LAMPO (en el tiempo se comprobaría la veracidad de la denuncia), también denuncia falsos estimados de costos, crítica los mecanismos de contratación, habla de los gravísimos problemas de caja de la empresa, del irrespeto a los presupuestos, del nulo control de costos, entre otros. Loyer concluye diciendo, además que: "no hay liderazgo [en ALCASA], no hay intención de enfrentar responsablemente el riesgo".

Un informe interno de ALCASA<sup>3</sup> concordó con los severos juicios de Loyer. En ese informe interno se mencionaba que había sobrecostos de 2.500 millones de bolívares en la expansión de ALCASA y despejaba algunas dudas que tenía Loyer acerca de la planta de laminación. En el informe se manifestaba también la necesidad inyectarle otros 3.500 millones de bolívares a ALCASA y se pronosticaba una rentabilidad y una caja precarias a corto plazo (situaciones éstas que lamentablemente se cumplieron).

Ya en Enero de 1989,) un informe del Banco Mundial<sup>4</sup> advertía que los precios de transferencia [fijados por la gerencia del sector aluminio] no estaban basados en

---

<sup>2</sup>.El Informe Espinoza es un documento que fue preparado en Marzo de 1987 por Anelo Segundo Espinoza, quien era un funcionario del Consulado Venezolano en Miami, a solicitud de José Manzo González, Ministro de Justicia de la época, y de Carlos Andrés Pérez, Presidente de Venezuela para ese momento.

<sup>3</sup>.Información reportada por Gustavo Coronel con base a su revisión de El Diario de Caracas de fecha 20 de Marzo de 1989, pág. 7.

<sup>4</sup>.Información reportada por Gustavo Coronel (1995) con base a su revisión de El Diario de Caracas de fecha 21 de Enero de 1989, pág. 17.

un criterio económico real y remataba diciendo que "... ni tienen [las empresas del sector aluminio] reglas del juego claras" (Coronel, 1995). En el tiempo también se comprobó la veracidad de todo lo planteado en ese informe del Banco Mundial pudiendo observarse, ya para Julio de 1994, como ALCASA tenía una deuda con BAUXILUM que se elevaba a más de 90 millones de dólares por alumina no pagada. El presidente de ALCASA, es decir, José Ignacio Acevedo, no tardó en darle replica a la denuncia de Loyer, aduciendo entonces que los programas de expansión de ALCASA "se desarrollaban normalmente"<sup>5</sup> y que ya el Presidente de CVG, Leopoldo Sucre Figarella, habría respondido a sus críticas.

En otra replica recibida por Loyer, esta vez dada por el equipo técnico conformado en CVG para analizar su informe, se argumentó que éste habría sobreestimado los costos toda vez que "la inversión en la planta era de apenas 10.650 millones de bolívares y no de 11.304 millones de bolívares". Ese argumento no hizo más que validar los cuestionamientos hechos en el informe, puesto que según lo manifiesta Coronel, [... las dos cifras son igualmente aterradoras.... este informe de ALCASA no pareció alterar muchas de las conclusiones de Loyer].

ALCASA arriba a los años 90, entonces, con muchas dificultades. A pesar de que la empresa lograba acercarse a su tope de producción de unas 205.000 toneladas al año, no tenía la capacidad requerida para generar ganancias ni capacidad para reducir sus costos. La tecnología de la empresa estaba obsoleta desde hacía ya tiempo y no tenía la capacidad siquiera para competir con VENALUM y mucho menos con las plantas más modernas del mundo<sup>6</sup>.

En 1999, el precio promedio del aluminio en el mercado internacional (LME) era de 1.360 dólares la tonelada, siendo este un precio muy bajo que se mantendría durante toda la década. ALCASA perdía dinero y VENALUM, su "hermanita menor", ya bordeaba los números rojos. En marzo de ese mismo año, el presidente Hugo Chávez, con apenas un mes en el gobierno, anuncia la privatización del aluminio, aunque con un esquema algo distinto al intentado fallidamente por el gobierno anterior. En lugar de vender en bloque, juntando lo más apetecible (VENALUM) con lo menos atractivo (ALCASA), Chávez planteaba vender VENALUM y realizar asociaciones estratégicas con las transnacionales para ALCASA y BAUXILUM.

---

<sup>5</sup>Gustavo Coronel advirtió en su momento que ALCASA se fue a pique porque la trataron de expandir demasiado rápido. En su criterio, a esta empresa "la hicieron crecer de manera inmisericorde", en un "afán faraónico" de convertirla en un monstruo antes de que pudiera ser siquiera un adulto normal. Considera Coronel que quienes así lo hicieron, pues, cometieron gravísimos errores de gerencia por los cuales deberían inhabilitarlos para siempre como servidores del Estado, refiriéndose entonces a Celestino Martínez, José Ignacio Acevedo y Leopoldo Sucre Figarella como los grandes responsables de esta debacle.

<sup>6</sup>La planta de VENALUM, por ejemplo, se instaló con tecnología de punta en sociedad con un consorcio de seis empresas japonesas lideradas por SHOWA DENCO, la cual poseía tecnología P19 Reynolds en cuatro líneas y tecnología noruega en la Línea V, pero con el 80% a cargo del Estado Venezolano, que ya contaba con expertos en el manejo del aluminio.

En el año 2001, el presidente Chávez anuncia, junto al nuevo presidente de la CVG por él designado, el general Francisco Rangel Gómez (hoy gobernador del Estado Bolívar), que se construirá la Línea V de ALCASA y, un año más tarde, colocan la "piedra fundacional", y realizan varios actos y eventos. Asimismo, comienzan a negociar con las transnacionales y Chávez, en persona, firma con PECHINEY un convenio para la ampliación de BAUXILUM pagadero con alúmina. Para el momento, el precio LME (London Metal Exchange) del aluminio se mantenía alrededor de los 1.360 dólares la tonelada.

Tal como les ocurrió a los gobiernos anteriores al de Chávez, ante los bajos precios del petróleo, costaba realizar esa inversión con recursos exclusivos del Estado. De allí que Chávez y Rangel anunciaran en 2003 un convenio con la polémica transnacional GLENCORE para una inversión conjunta de algo más de 680 millones de dólares, con tecnología de la transnacional francesa Pechiney y contando con la compañía estadounidense DANIELS como constructora. En 2004, la CVG firma la carta de intención y solo restaba firmar el contrato definitivo (aunque se debatían aún algunos aspectos conflictivos, como el de los volúmenes anuales de producción que GLENCORE se llevaría como forma de pago a su inversión). El precio del aluminio, empujado por el despegue capitalista de China y la India, comenzó a subir y hasta llegar a 1.715 dólares la tonelada a finales de ese año. ALCASA perdería en el año en 2003 un total de 48.000 millones de bolívares, habiendo producido 190.000 toneladas, mientras que en el 2004, pese a tan magníficos precios, perdería 173.000 millones de bolívares.

De acuerdo a los informes finales de estados financieros presentados en juntas directivas y ofrecidos a la opinión pública por los directores laborales, VENALUM gana 60 millones de dólares con una producción de 430.000 toneladas en 2004 y, en el 2005, perdió 80.000 millones de bolívares con la misma producción.

En 2005 Chávez desmantela totalmente la dirección de CVG y sus empresas básicas, incluyendo a muchos de sus propios partidarios que formaban parte del grupo del general Rangel Gómez. Designa para ello, en un primer momento, a un grupo de un sector político interno del entonces MVR, funcionarios de la vieja izquierda marxista, traídos de Caracas (p. 51). Se lleva a Víctor Álvarez a la corporación y crea el MIBAM (Ministerio de Industrias básicas y Minería), con lo cual duplica la burocracia en organismos que tendrían asignadas una misma función.

Chávez complace al grupo Álvarez-Lanz entregando ALCASA para un ensayo de cogestión socialista ideado por éste último al tiempo que advierte que no permitirá que se lleve adelante alguna iniciativa similar en alguna otra empresa de Guayana (Prat, 2012). Junto a ese dúo, Chávez da cierre al convenio con GLENCORE. Álvarez y Lanz denuncian que el convenio acordado con GLENCORE era "leonino" porque, como forma de pago, comprometía, para los próximos doce años, el 70% de la producción de aluminio de la futura línea. Por otra parte, Lanz firma un preacuerdo con la transnacional de Suiza C-H HOLDING GROUP, MATTERO COVERI para estudiar el proyecto de construcción de una planta transformadora de alúmina en piezas para las industrias automotriz y aeronáutica. Nunca más se hablo

de ello. En febrero de ese año, anuncia que el FONDEN tiene los 68 millones de dólares que se necesitan para la construcción de la Línea V. Luego, en carta a la Asamblea Nacional, objeta la pertinencia del proyecto Línea V aduciendo que "... no debemos ser mas productores de aluminio primario".

El precio LME llega a 1.898 dólares la tonelada. ALCASA cierra con pérdidas de 122.000 millones de bolívares a pesar del alza de los precios de venta. La espiral del desastre ya no tendrá fin. Todo el año lo dedican a organizar la cogestión como nuevo "modelo socialista". Parte del MVR-PSUV, por rivalidades por el control político, le hace oposición a fondo, así como cinco años más tarde se opondrán a Sayago.

### III. La cogestión revolucionaria como marco de referencia: un enfoque de cogestión con cambios en las relaciones de producción<sup>7</sup>

En cuanto a la iniciativa propuesta de cogestión para ALCASA, inicialmente se aparta a todos los profesionales y técnicos con experiencia y se realizan asambleas por departamento en las cuales se eligen ternas de nuevos gerentes que deben dirigir en forma colectiva en cada gerencia de la empresa. Comienza a abultarse la nomina y se dedican más tiempo y esfuerzo en la formación política marxista que en gerencia y técnicas para aumentar la producción de la empresa.

Carlos Lanz, principal promotor de la idea de la cogestión en Alcasa, desde un primer momento diferenció al proceso cogestionario que planteaba para la empresa del enfoque tradicional que le ha dado la socialdemocracia a este tipo de participación de los trabajadores en la empresa (particularmente en cuanto al reparto de acciones). De hecho Lanz (2005) sostiene que ya él, desde hace ya unas tres décadas atrás, había ajustado cuenta con este tipo de formulaciones y que, por tanto, lo que se planteaba para CVG ALCASA era la cogestión revolucionaria, la cual plantea un cambio en las relaciones de producción como transformación de las relaciones de propiedad, de las relaciones mercantiles y la superación de la división social del trabajo.

De acuerdo a Lanz (2005), la cogestión revolucionaria consistiría en:

---

<sup>7</sup>.Para hacer una evaluación detallada de los mecanismos de cogestión propuesta por Lanz en esta sección, primero se presenta una breve reseña de la evolución de ALCASA entre 1999 y 2004 con base a los detalles proporcionados por Damián Prat /2012) en su libro titulado Guayana: El Milagro al Revés, y luego se proporciona un análisis detallado del reporte elaborado por el presidente de la empresa y líder del proceso cogestionario, Carlos Lanz, en el cual presenta un balance de las tres etapas de cogestión en ALCASA, las cuales se resumen a continuación: "La primera que tuvo que ver con la construcción de la viabilidad política, centrada en la renovación gerencial y la justicia social; la segunda, enmarcada en el enfoque de cogestión con cambio en las relaciones de producción y en una nueva perspectiva estratégica, la tercera, vinculada con el actual debate sobre los Consejos de Fábrica, las empresas socialistas y el modelo productivo, rumbo al socialismo". Disponible en línea: <http://www.aprorrea.com> (consulta: 10 de octubre de 2012).

*... la participación directa de los trabajadores y trabajadoras en la administración y dirección de la empresa, la conformación de los consejos de fábrica, asambleas de trabajadores y trabajadoras, elección de las autoridades cogestionarias, contraloría obrera, mesas de trabajo, voceros, referéndum consultivo y revocatorio de gestión, elaboración del plan estratégico y presupuesto participativo.*

Como puede observarse, la propuesta de Lanz se aleja de lo que entienden por cogestión, inclusive, algunos trabajadores oficialistas que laboran en otras empresas del Estado, si nos atenemos a lo que, según Harnecker (2007), dijo el dirigente sindical Iván Cañas durante una entrevista realizada por la primera y publicada en el libro titulado Los Desafíos de la Cogestión: Los casos de CADAPE y CODELA, al referirse a la cogestión como:

*... la administración compartida de la empresa, la toma de decisiones y la participación protagónica de los trabajadores. Éste es un mandato constitucional. Y ahora el presidente de la federación y otro miembro de la dirección del sindicato integran la Junta Directiva de la empresa en representación de todos los trabajadores (p. 12).*

De modo que el término cogestión, ha estado signado por infinidad de aclaratorias y delimitaciones. Si se analizan las propuestas y experiencias que existen en Venezuela y en el mundo, pueden encontrarse una multiplicidad de acepciones y un conjunto de prácticas asociadas al término cogestión que poco se parecen unas a otras. Algunos consideran que la cogestión no es un proceso claramente definido, no es un proceso que está precisamente acotado conceptualmente sino que más bien el mismo se refiere a un conjunto bastante amplio de experiencias, muchas de ellas en constante reelaboración y cuestionamiento.

En un sentido restringido, el término cogestión se refiere a la gestión compartida de una entidad entre dos o más actores. En un sentido amplio, Bruni Celli (1984) define a la cogestión obrera como:

*.... la participación organizada o institucionalizada de los trabajadores a todos los niveles de decisión de la actividad económica, desde el puesto de trabajo, pasando por la fábrica y empresa, hasta llegar a los altos niveles de política económica nacional e internacional (p. 73).*

Aunque por lo general, los dirigentes sindicales consideran que la cogestión es mucho más que una administración compartida, cuestionan prácticas tales como el verticalismo y el burocratismo en la empresa, y critican los vicios de la gerencia pública tradicional en Venezuela, la cogestión en ALCASA bajo Presidencia de Carlos Lanz fue mucho más allá de su definición y praxis tradicional por cuanto éste consideraba que el esfuerzo gestionario debía corresponderse a un momento en el



desarrollo de la conciencia de los trabajadores, de allí que cuestionara con profundidad las diversas significaciones del capitalismo y se planteara formas de control obrero, así como cambios jurídicos e institucionales por cuanto consideraba que ello permitiría hacer efectivos tales principios en la sociedad en su conjunto.

En 2006, Carlos Lanz presenta a Chávez y al gabinete económico un plan distinto al de la Línea V. En ese documento, Lanz propone invertir 300 millones de dólares en ampliar la capacidad del laminador para dar mayor valor agregado al aluminio de esa empresa y efectuar algunas adecuaciones ambientales, al tiempo que el ministro Víctor Álvarez señalaba que el proyecto de convenio con Glencore y Pechiney, acordado por sus predecesores para la Línea V, resultaba lesivo al interés nacional. El plan presentado por Lanz proponía una estrategia industrial diferente que implicaba inversión y la intención de rescatar ALCASA como empresa autosustentable.

Chávez acepta el punto de cuenta presentado por Lanz, anuncia que aprueba un aporte inicial de 104 millones de dólares para comenzar las obras y adquirir equipos, pero en realidad jamás aprobó los recursos. Para calmar los reclamos, los directivos de la empresa presentan a SINTRALCASA los proyectos de asignación de recursos aprobados por el FONDEN donde figuran 680 millones de dólares para ALCASA, entre Línea V y el laminador.

Nunca aparecieron los recursos prometidos para invertir en el laminador y así duplicar o triplicar la producción de laminados. Nunca aparecieron los recursos para la proclamada estrategia industrial revolucionaria y soberana. El plan de inversiones por unos 340 millones de dólares, se redujo a nada, al igual que el anterior plan de inversión de la Línea V. Tal ha sido el balance de la revolución: ni Línea V, ni laminador, ni desarrollo de productos semi-elaborados o terminados. Tampoco se invirtió un bolívar en sistemas de protección ambiental o de salud, lo que en ALCASA, por su tecnología obsoleta, siempre constituyó un serio problema.

Las pérdidas de ALCASA crecían exponencialmente a pesar de la subida del precio mundial del aluminio, porque sus costos se elevaban y la producción caía pero, sobre todo, porque se le negó sistemáticamente toda solución de crecimiento y productividad<sup>8</sup>. ALCASA perdió ese año 2006 un total de 240.000 millones de bolívares, pese a los extraordinarios precios del aluminio, los cuales crecieron a un promedio de 2.560 dólares la tonelada. El propio Lanz lo confirmó a su salida de ALCASA: el presidente había estado de acuerdo, pero el gobierno jamás lo concretó (El Universal, 20-2-2007).

En 2007 salen Víctor Álvarez de la CVG-MIBAM, por una parte, y Carlos Lanz de ALCASA, por la otra. . Las nuevas cuentas en rojo de ALCASA son de 1.082

---

<sup>8</sup>Damián Prat asegura que de haber construido el gobierno la Línea V de ALCASA, aún habiendo cerrado las líneas I y II que son las más vetustas, ALCASA podría estar produciendo alrededor de 400.000 toneladas de aluminio al año. A 2.398 de dólares la tonelada, tomando como promedio el precio de 2011, se habría obtenido 959 millones de dólares de ingresos por venta de aluminio en el ejercicio 2011.

millones de dólares entre deudas que debían ser canceladas e inversiones que hacían falta. Lanz, a su salida de la empresa, desliza entre línea, con bastante claridad, el reclamo por los recursos requeridos para instrumentar su plan de inversiones.

El 20 de Febrero de 2007, el diario El Universal publica una entrevista que sostuviera Lanz con la periodista Mariela León (ver Prat, 2012), en la que éste afirma lo siguiente:

*Estamos trancados porque no hemos recibido aporte sustantivo para hacer las adecuaciones tecnológicas.... Si bien es cierto que el Presidente [Hugo Chávez] aprobó hace más de un año 104 millones de dólares para esto, no se ha dado la transferencia de estos recursos. No hay un financiamiento oportuno. (p. 71)*

He allí la confesión del abandono del que fuera objeto por el comandante-presidente. Incluso, tal y como lo señala Prat (2012), Lanz habla de la crisis de la empresa y casi atribuye a una intervención divina que la empresa siga en pie:

*...más bien es un milagro que esté operativa... Luego de seis años Alcasa logra romper un record de calidad del aluminio. Tenemos problemas cruciales para sostener la planta. Hay que creer en Dios. (p. 71)*

Destituido en 2007 el grupo Álvarez-Lanz, Chávez designa a Rodolfo Sanz como Ministro de Industrias Básicas y Minería (MIBAM). Fue nombrado presidente de ALCASA un profesor de educación media, amigo de la infancia de Sanz, sin conocimientos sobre el aluminio, sin experiencia gerencial alguna y mucho menos en lo tocante a una empresa de esa magnitud.

El deterioro de ALCASA se acentuó a la salida de Lanz. Se iban perdiendo celdas de reducción por falta de mantenimiento e inversión. La empresa producía menos al tiempo que subían sus gastos. Cabe la sospecha de que Chávez esperaba – cuando no estimulaba- una reacción de protesta laboral para justificar el cierre de la empresa, culpando a los trabajadores, al sindicato o a la oposición. De hecho, Prat (2012) señala que el 6 de marzo de 2009, en un discurso en Ciudad Piar, reta y trata de provocar a los trabajadores:

*Me dicen que van a parase por esto o aquello, amenazan con detener las labores en diversas plantas de Guayana. ¡Háganlo! (...) Ya yo enfrenté el paro de PDVSA; más grave que eso no puede ser. Ya yo estoy probado en esa guerra. Yo mande a decir que las pararan todas, ya yo veré que hago. Pero eso sí, después me tendrán que soportar, porque se están metiendo conmigo directamente (...) el que pare aquí una empresa del Estado, se está metiendo con el Jefe de Estado (p. 54).*

He acá algunas pistas que dan una idea de la ruina actual en que se encuentra ALCASA: el gobierno le negó la inversión para modernizarla y transformarla en productiva, lo que constituyó una condena a muerte calculada como consecuencia de la aplicación de medidas supuestamente socialistas, centralistas, que buscaban liquidar la propiedad privada, por un lado, así como reducir la fuerza de las luchas de los trabajadores y sus conquistas laborales.

#### IV. El modelo cogestionario oficialista y el sindicalismo obsecuente en ALCASA

Sostiene Lanz (2005) que "mucho antes de ser designado presidente de la empresa y por instrucciones expresas del Ministro del MIBAM Víctor Álvarez, se realizaron largas discusiones con diversos factores sindicales, particularmente los que venían desarrollando un enfrentamiento muchas veces estéril ..." Con ello se refería Lanz, concretamente, a la polarización sindical que existía y aún existe entre Trino Silva y José Gil, para ese momento secretario del sindicato SINTRALCASA, el primero, y ex-Secretario del mismo sindicato, el segundo. De ese esfuerzo por elaborar una visión compartida, surgió la Declaración de Macagua, documento que lleva ese nombre por el lugar donde se realizaron muchas sesiones de trabajo con el objeto de promover la gestión en ALCASA.

A pesar del consenso alcanzado en la Declaración de Macagua, la pugna intersindical se mantuvo. No obstante se dio inicio a la etapa de legitimación gerencial en ALCASA, proponiendo elegir democráticamente una terna de gerentes para que los elegidos sustituyesen a los gerentes cuestionados. En un principio los dirigentes sindicales intentaron realizar la elección de los gerentes en las asambleas del portón, actos fueron saboteados debido a los intereses grupales en juego y que obligaba que las ternas se eligieran mediante elección secreta.

El mes de abril de 2005, se celebró la Declaración de Macagua, una plataforma programática unitaria para impulsar la cogestión en ALCASA, tal y como se señaló antes. El gobierno nacional, y los diversos sectores sindicales y gremiales que hacen vida en la empresa ALCASA, arribaron a un acuerdo que recogió las principales líneas de acción para el desarrollo de una propuesta cogestionaria que consideraban necesaria para la empresa y para la región. Como producto de las reflexiones que allí se realizaron, se propuso un plan de trabajo, enmarcado dentro del Plan de Desarrollo Económico-Social 2002-2007, que hiciera viable el proyecto cogestionario en la empresa, con base a las siguientes líneas de acción:

- El Estado por mandato constitucional debe promover la participación ciudadana en los asuntos públicos (Art. 62 CRBV) y las formas asociativas de producción (Art. 70, 118, 184).
- Los sujetos del proceso cogestionario son el Estado, los trabajadores y la comunidad.
- Es indispensable construir espacios organizativos que permitan la incorporación y participación de todos los actores involucrados. En esa

dirección, se plantea promover el régimen de asamblea de trabajadores, delegados por departamentos y comisiones de trabajo.

- En el primer momento, se impulsará un proceso de evaluación institucional, que sistematice las diversas investigaciones, diagnósticos o estudios realizados en diferentes momentos por variados entes en torno a los siguientes aspectos:
  - Nudos críticos en el ámbito técnico-financiero
  - Ineficiencia y “entramamiento” burocrático en la gerencia.
- Estas informaciones, deben ser trianguladas con el resultado del diagnóstico participativo que hay que realizar con los trabajadores.
- La participación de los trabajadores en la dirección y administración de la empresa, en corresponsabilidad con el Estado, se dirigirá en la primera etapa a sanear, recuperar y relanzar a ALCASA, ejecutando las siguientes políticas
  - Reestructuración interna, cambios en el modelo de gestión.
  - Saneamiento financiero
  - Adecuación tecnológica y alcanzar y mantener la capacidad instalada de producción.
  - Detección de necesidades de formación profesional.
  - Constitución de cadenas productivas con cooperativas y PYMES.

Esta inserción de los trabajadores en la cogestión de ALCASA y su reestructuración, demanda la democratización del saber en los siguientes ámbitos técnico-productivos:

- Costos de producción y sistemas de contabilidad y regulación de los precios.
- Régimen de compras, insumos y servicios.
- Eficiencia productiva y calidad de la producción.
- Estructura tecnológica, su incidencia en el patrón de empleo, en la jornada, en el puesto de trabajo y los requerimientos de formación laboral.
- Autodisciplina en el trabajo, sistema salarial y seguridad social.
- Interrelaciones y transacciones con el mercado nacional e internacional y vínculos con la economía popular.
- Mantenimiento preventivo y correctivo.
- Impacto Ambiental y sustentabilidad de la industria.

Esta socialización de los diversos componentes técnico-productivos de la empresa, permitirá a los trabajadores tomar decisiones conscientes, participando de una manera integral en la elaboración de las propuestas de reestructuración productiva.

Con base lo planteado en el documento arriba, se tiene entonces que, en principio, los actores visibles, esto es, los que se reconocen como tales, y que se expresan en documentos, decisiones y otras acciones, son dos: (1) el Estado, representado por la gerencia de ALCASA y (2) los trabajadores de la empresa, representado por el sindicato SINTRALCASA. La cogestión que plantea en ALCASA, y que se materializa en una declaración de principios, es una cogestión entre estos dos actores. Estos serían, entonces, los "actores estructurales", ya que son parte esencial de la empresa.

Los actores estructurales, por lo general (tal y como se desprende de la lectura de los documentos contenidos en el Dossier sobre CVG y las empresas del Aluminio, actuaron con base a los intereses que representaban y sus posturas eran fácilmente predecibles a partir de su posición en los procesos de intercambio y negociación que allí tenían lugar. La gerencia de ALCASA y los representantes de SINTRALCASA, estuvieron siempre apegadas a lo que esperaba de ellas la dirección de la empresa, es decir: a expresar la política del Estado para la empresa, en un caso, y a defender los intereses de los trabajadores, en el otro, sin que esos dos objetivos necesariamente entraran en contradicción abierta.

Cuando se observa el proceso de cogestión en ALCASA, sin embargo, puede verse que estos actores visibles estuvieron siempre acompañados de otros que por su naturaleza actuaban con base o a su influencia política, o a sus responsabilidades institucionales o a sus intereses económicos. Estos serían los llamados "actores emergentes", es decir, aquellos actores cuya aparición responde más a la forma en que se tornan las relaciones entre los "actores estructurales" que a una vinculación orgánica con la empresa. Así, entre estos actores emergentes se tienen:

- a) Los que se veían afectados negativamente por la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa y que, por lo tanto, tendieron a actuar de forma conservadora, obstaculizando el proceso;
- b) Los que percibían una oportunidad, legítima o no, de ocupar una posición en la estructura propuesta y trataron de orientar el proceso en función de esas oportunidades;
- c) Los que respondían a intereses políticos y económicos más que a los planteamientos que discutían los actores estructurales y que, por lo tanto, acomodaban sus posiciones en función de la evolución del proceso.

Estos actores emergentes en algunas oportunidades se aglutinaban alrededor de personas adscritas a la gerencia de la empresa, en otras, alrededor de determinados representantes del movimiento sindical y, en algunas otras ocasiones, alrededor de factores políticos y económicos externos a la empresa por cuanto, eventualmente, algunos representantes de SINTRALCASA llegaron a plantearse que el problema de la cogestión en ALCASA se encontraba, paradójicamente, fuera de ALCASA. Esta configuración de intereses expresados en grupos formales o informales, con agendas explícitas o no, así como los intereses económicos que se veían afectados por una

gestión compartida entre el Estado y los trabajadores, fueron definiendo el contenido de los debates, la dinámica de las acciones de la junta directiva y la necesidad de buscar apoyo político en instancias del alto gobierno.

#### V. La reorganización de la empresa y la renovación gerencial y sindical como producto del ensayo cogestionario de ALCASA

El dossier elaborado por Carlos Lanz (2007) contiene un documento en el cual hace un balance de la cogestión en ALCASA. Según Lanz, entre los objetivos alcanzados durante el proceso de cogestión en la empresa destacan la reorganización de la empresa, la elección democrática de nuevos gerentes de las ternas propuestas para la sustitución de gerentes cuestionados y la renovación de la directiva del sindicato.

La Junta Directiva de ALCASA autorizó al presidente de la empresa para que iniciara el proceso de reorganización de la estructura organizativa con el propósito de garantizar la participación de los trabajadores y trabajadoras en su gestión. Para ello la junta exigió la conformación de equipos y vocerías en las áreas de trabajo a objeto de que estos se encargaran del rediseño de los puestos y de la organización del trabajo. Cumpliendo con estas orientaciones, desde el punto de vista del fortalecimiento institucional, fueron creadas nuevas gerencias y hubo avances en el estudio de fusiones y de reingeniería en algunas áreas (Lanz, 2007). Entre las nuevas gerencias que resultaron de ese proceso se cuentan la Gerencia de Desarrollo Cultural y Deportes, la Gerencia de Economía Popular, la Gerencia de Formación Permanente y la Gerencia de Comunicación Estratégica. En ese marco, también se planteó 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.

Otros de los aspectos del rediseño organizativo que Lanz (2007) menciona, y que tuvo lugar en esta etapa de la cogestión, fue la construcción de estructuras organizativas que permitieran la incorporación y participación de todos los actores organizacionales, promoviendo para ello la implantación de diversos niveles e instancias, desde los colectivos de trabajo, como instancia molecular, pasando por los consejos de delegados, comisiones de trabajo, hasta la máxima instancia como es la asamblea, tanto de área, de departamento, como las asambleas generales en el portón u otro lugar de la fábrica.

En el documento titulado Balance y Perspectiva de la Cogestión en CVG-Alcasa contenido en el Dossier sobre CVG y las empresas del Aluminio, se indica que en el periodo en que se implementó la cogestión en la empresa, se da un debate abierto en asamblea sobre la aplicación de 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, finalmente, 231 voceros en 19 gerencias. También

en ese período se conforman las juntas electorales para la elección de las ternas, con lo cual se produjo una renovación gerencial por el voto participativo y secreto en 15 gerencias, eligiendo a 36 nuevos gerentes. De 2.700 trabajadores activos participaron en estas elecciones el 95 por ciento.

En cuanto al proceso de renovación gerencial, hay un reportaje elaborado por Marta Harnecker que fue publicado en el diario Rebelión en fecha 29 de marzo de 2005 en el cual la autora da cuenta de su visita a la planta de ALCASA y de haber presenciado el proceso conducente a la elección del gerente de laminación y otros dos representantes de los trabajadores en ALCASA que tuvo lugar entre los días 22 y 23 de marzo de ese mismo año, fecha de su visita a la planta. A continuación se presenta la primera parte de una entrevista efectuada al Secretario del Sindicato de Trabajadores del Alcasa (SINTRALCASA) en la que se aborda ese tema:

Marta Harnecker: Veo una urna, explícame ¿qué está sucediendo?

Trino Silva: Estamos eligiendo el Gerente de Laminación y dos representantes de los trabajadores que lo acompañarán en su gestión. Queremos que el gerente salga del seno, del corazón de los trabajadores. Ese gerente no va a dirigir solo ni con los otros dos representantes de los trabajadores sino que tiene que reunirse con todos los trabajadores y las decisiones macro deben hacerse en asamblea de gerencia para discutir cómo avanzar, como hacer el presupuesto de esta gerencia, como hacer que sea productiva. Dios nos da un cuerpo, una pierna derecha, una pierna izquierda, pero el cuerpo no puede andar solo con una pierna, ¿cierto? Necesitamos que cada órgano cumpla su función para que el cuerpo funcione, así mismo ocurre en Alcasa. En cada gerencia será nombrado un gerente por los trabajadores. Luego de eso discutiremos acerca de la empresa que queremos.

Marta Harnecker: ¿por qué tanto apresuramiento en elegir a los nuevos gerentes?

Trino Silva: Debíamos hacer un proceso rápido para salir de los gerentes que teníamos porque ellos acabaron con la empresa. Había hechos de corrupción que nosotros habíamos denunciado hace tiempo; han intentado sabotear la empresa. Los gerentes que estamos eligiendo ahora son transitorios. Durarán sólo tres meses. En estos tres meses vamos a establecer las reglas del juego, vamos a definir el gerente que queremos. Vamos a discutir el salario de ese gerente.

Los gerentes aquí ganaban un “realero”, vamos a discutir si ese nuevo gerente va a ganar eso. No se debe ver el acceso a la gerencia como “carguitis”<sup>1</sup>, voy a ese puesto para recibir esos privilegios. Yo, como dirigente sindical considero que eso no puede ser así, que los gerentes electos por los trabajadores deben venir como en comisión de servicio y ganar lo mismo que ganaban antes en su trabajo. El va a estar ahí por cuatro años, si en cuatro años lo hace bien tendrá la posibilidad de que lo vuelvan a elegir. Y a los dos años pensamos que debemos hacer un referendo para va como ha ido su gestión.

Creemos que dentro de dos semanas todos los gerentes transitorios habrán sido electos por los trabajadores. Estos gerentes tienen derecho a volver a postularse para el cargo cuando se haga la elección definitiva.

Como puede observarse, en ALCASA se ha implantado una forma de cogestión que combina la escogencia de supervisores y gerentes de base por los trabajadores y la designación desde arriba de la alta gerencia. Algunos críticos del proceso que

tiene lugar en ALCASA (entre ellos Froilán Barrios, Damián Prat y muchos otros), consideran que se está llevando al colapso a esta empresa por cuanto ello constituiría un experimento aislado e irresponsable entre cuyos propósitos estaría el que tal experiencia sirva de propaganda oficial. En una entrevista que sostuviera el periodista Oscar Murillo con Froilán Barrios, Secretario General de la CTV, el primero de julio de 2005 en Ciudad Guayana, éste último hace alusión, de manera muy crítica, al proceso que tuvo lugar en ALCASA para la elección de un nuevo Gerente de Laminación, ha formulado la siguiente pregunta: ¿Acaso se piensa que la empresa logrará mejores beneficios, con sólo colocar a los trabajadores en los portones a escoger sus gerentes y que éstos acudan en una especie de contienda electoral que no tiene ni pie ni cabeza?"

Por otra parte, de acuerdo al mismo documento Balance y Perspectiva de la Cogestión en CVG-ALCASA antes mencionado, se reportó la concreción de la renovación sindical, planteando la incorporación en la contratación colectiva de una serie de tópicos en los que se materializan nuevas conquistas socio-históricas, tal como ocurrió con la Convención Colectiva aprobada en Febrero del 2007, en cuya Cláusula 145 se aprueba la experiencia de democracia obrera en la empresa y el Consejo de Fábrica. En dicho contrato colectivo, se recogen en términos contractuales, los beneficios derivados del ejercicio de la democracia por parte de los trabajadores (elección directa, rendición de cuenta, revocatoria del mandato) que han venido generando los actores sindicales y los representantes de las instancias directivas de la empresa de manera mancomunada. A continuación se presenta el contenido de la cláusula 145 de la Convención Colectiva de CVG-ALCASA 2007-2009:

CLÁUSULA 145, APROBADA POR SINTRALCASA Y LOS REPRESENTANTES DE LA EMPRESA, EN LA DISCUSIÓN DEL DÍA MARTES 19 DE SEPTIEMBRE DE 2006, ratificada por la Procuraduría de la República el 24 de Enero de 2007

#### Proceso Cogestionario

Con base en los principios de corresponsabilidad, cooperación, solidaridad, transparencia, eficiencia, eficacia y rendición de cuenta consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en atención a lo relacionado con la construcción del nuevo modelo económico, se asume como plataforma LA COGESTION, la cual plantea cambio en las relaciones de producción como transformación de las relaciones de propiedad, las relaciones mercantiles y la superación de la división social del trabajo; En esta perspectiva se inscribe la participación directa de los trabajadores y trabajadoras en la administración y dirección de la empresa, la conformación de los consejos de fábrica, asambleas de trabajadores y trabajadoras, elección de las autoridades cogestionarias, contraloría obrera, mesas de trabajo, voceros, referéndum consultivo y revocatorio de gestión, elaboración del plan estratégico y presupuesto participativo. En este sentido se establece:

#### Consejos de Fábrica

Los Consejos de Fábrica se conciben como instancias de articulación e integración que permitirán a los trabajadores y trabajadoras ejercer directamente la gestión de la Empresa en concordancia con las políticas públicas trazadas por el Gobierno Nacional orientadas a la construcción de una sociedad de equidad y justicia social.



**Asambleas de Trabajadores y Trabajadoras**

La Asamblea de trabajadores y trabajadoras es la máxima instancia de decisión y estará integrada por los trabajadores y trabajadoras, activos, jubilados y pensionados de CVG Alcasa.

**Mesas de Trabajo**

Espacio de discusión y análisis formado por un equipo de trabajadores y trabajadoras que tienen un fin común: tomar decisiones en los aspectos administrativos, tecnológicos, operativos y laborales de la organización; dando vitalidad a la cogestión como cambio en las relaciones de producción, formando un elemento multiplicador de conocimientos y motivando círculos de estudio en toda la organización.

**Voceros:** Trabajador o trabajadora elegido/elegida libre y democráticamente con carácter de revocabilidad por la Asamblea de trabajadores y trabajadoras, para representarlos en las diferentes mesas de trabajo que se realicen en la Empresa.

**Contraloría Social**

Se establece el derecho de los trabajadores y trabajadoras de la empresa, a ejercer la Contraloría Social, entendida como la fiscalización, control y supervisión del manejo de los recursos recibidos o generados por la empresa, así como también el control de la planificación, desarrollo, ejecución y seguimiento de los programas y proyectos de inversión presupuestados, ejecutados y por ejecutar en la empresa.

En el ejercicio de la democracia participativa y protagónica los trabajadores y trabajadoras de CVG Alcasa, tienen el derecho de elegir a las Autoridades Cogestionarias, en tal sentido se establece:

- Escogencia: Serán elegidas por los trabajadores y trabajadoras activos, jubilados y pensionados mediante elecciones libres, universales, directas y secretas, garantizando la personalización del voto.
- Tiempo de Gestión: Durarán en el ejercicio de sus funciones dos (2) años, pudiendo ser consultados o revocados en el ejercicio de sus funciones por vía de referéndum consultivo o revocatorio según sea el caso, al cumplirse la mitad del periodo para el cual fue electo
- Rendición de Cuentas: Los que resulten electas o electos gerentes deberán rendir cuentas de su gestión en forma pública, transparente, periódica de acuerdo al programa que haya presentado para el lapso de ejercicio de sus funciones

Se establece el derecho de los trabajadores y trabajadoras a estar informados del manejo económico y financiero de la empresa.

**Único:** A los efectos de elaborar las normas y procedimiento que regirán la materia, se nombrará una comisión paritaria en igual número de representantes empresa y trabajadores.

## VI. La necesaria representación de los trabajadores para la instrumentación de un verdadero sistema de cogestión en Venezuela

El año 2005 marca un acento particular en el discurso político gubernamental dirigido a un supuesto cambio profundo en las relaciones de trabajo en términos de lograr una mayor participación de los trabajadores en las empresas del Estado y en la economía nacional. Ese mensaje causó cierto revuelo dentro del mundo laboral y académico venezolano toda vez que el oficialismo propone la cogestión como punta de lanza de su modelo de transformación social.

El gobierno utilizó la cogestión como táctica dentro de la estrategia revolucionaria de acelerar cambios en las relaciones de producción y no como una política real de participación de los trabajadores. En Alcasa se realizó de manera muy irresponsable un experimento que llevó al colapso de la empresa. La orientación ideológica de esta experiencia encierra una profunda intención reaccionaria de disolver los sindicatos, desmejorar los contratos colectivos y crear una masa amorfa de accionistas, cuya única instancia sería la de una asamblea general. Impulsar la participación de los trabajadores en una empresa quebrada como Alcasa constituye un experimento irresponsable que no refleja una voluntad real por parte del gobierno revolucionario de impulsar un sistema cogestionario integral a nivel nacional.

Para el funcionamiento efectivo de un sistema de cogestión obrera en cualquier sociedad democrática, además de la existencia del más amplio pluralismo ideológico, de un marco jurídico en el que se defina con claridad la participación de los trabajadores en la gestión, y de contar con trabajadores sólidamente formados y ganados para la cogestión, es preciso que las organizaciones que ejerzan la representación de los trabajadores en la gestión sean autónomas frente al Estado y demás patronos. Dichas organizaciones de trabajadores, por encima de las diferencias políticas de sus integrantes y dentro de un real pluralismo ideológico, requieren de un liderazgo serio, responsable y progresista a los efectos de su participación efectiva en la gestión de las empresas. Adicionalmente, para poder cumplir con sus objetivos, la representación de los trabajadores debe recaer en individuos que cuenten con fuertes vinculaciones políticas en términos de ejercer influencia en la toma de decisiones trascendentales y de lograr y mantener una posición seria que facilite el diálogo y dé respetabilidad a sus demandas y planteamientos.

## VII. Comentarios Finales

La cogestión en ALCASA tuvo características propias, que la diferencian tanto de los modelos de gestión europeos y de las prácticas que se experimentaron en Venezuela antes del proceso bolivariano. Las elaboraciones teóricas sobre la cogestión, dentro y fuera del movimiento bolivariano, difieren en varios aspectos importantes de los planteamientos formulados de Carlos Lanz en torno a su propuesta de cogestión revolucionaria en ALCASA. Desde la “izquierda” se le hacían fuertes críticas hasta el punto que llegó a ser considerado como un “reformista”, puesto que el planteamiento reconocía y exigía la participación del Estado y muchas veces se asociaba a experiencias reformistas conciliadoras. Las críticas provenientes de numerosos grupos oficialistas estaban dirigidas a deslegitimar el carácter revolucionario de esta propuesta.

ALCASA se convirtió en la única de las empresas básicas de Guayana que daba pérdidas en forma consuetudinaria desde muchos años atrás. Ahora bien, al

comparar las pérdidas de 2004 por 48.000 millones de bolívares de los antiguos, con el billón de bolívares en pérdidas registrado en 2009 –antes de la crisis eléctrica y de la llamada “crisis mundial”- o los 2 billones 100.000 millones de 2011, las cifras no pueden hacer otras cosas que abrumar. Como lo sentenció Prat (2012) de manera lapidaria: “ALCASA pasó de ser “una empresa con problemas” a ser una empresa arruinada y destruida”.

Y Prat (2012), aún consternado, continúa haciéndose preguntas retóricas:

*¿Cuán diferente sería todo si el gobierno más rico de nuestra historia, en lugar de corrupción, derroche, desorden y estatismo salvaje hubiese realizado –por sí mismo o en asociación con alguna transnacional- la inversión en la Línea V y en el laminador, así como estimulado a medianos empresarios venezolanos a invertir en nuevas empresas transformadoras del aluminio? De este modo, Alcasa podría ser rentable, productiva y autosustentable; a Venezuela le ingresarían mas divisas; habría mayor fabricación nacional de productos finales con alto valor agregado para el consumo nacional y para la exportación; seríamos un país más soberano y menos dependiente del petróleo y habría varias decenas de miles de empleos adicionales estables, productivos, con derechos laborales y progreso para todos (p.63).*

Lo que se puede recoger, como aportes significativos de este proceso y de un importante sector de la clase trabajadora, en estos tiempos en los que se discute un nuevo modelo económico y social para el país, y se insiste en la participación del pueblo, en general, y de los trabajadores ,en particular, es que la cogestión de ALCASA demostró que los trabajadores y sus organizaciones sindicales, conjuntamente con el Estado, muchas veces juegan un papel crítico en el desarrollo e implantación de políticas públicas, particularmente en materia de gestión de las empresas públicas, y para conocer diferentes maneras de entender la participación colectiva.

SINTRALCASA demostró que, más allá de las luchas por las reivindicaciones tradicionales de los trabajadores, de las mejoras de sus condiciones socio-económicas, de la lucha por el salario y otros beneficios, fue capaz de trascender estas funciones supuestamente “naturales” de los sindicatos y poner en el debate consideraciones de interés general, es decir, políticas, que no sólo apuntaban a una mayor participación de los trabajadores, sino que impulsaban el protagonismo del pueblo en general en las soluciones de los grandes problemas que atañen a todos.

VIII. Referencias

- Bruni Celli, Marco T. (1984). Pluralismo ideológico y cogestión obrera. *Revista Nueva Sociedad*, No. 70, Enero-Febrero, pp. 72 – 81.
- Coronel, Gustavo (1995). *Una perspectiva gerencial de la Corporación Venezolana de Guayana: La visión de los desastres y las soluciones*. Sabana del Medio, Venezuela. Editorial Melvin.
- Harnecker, Marta (2005). *Venezuela: Cogestión avanza en ALCASA*. Entrevista realizada al Secretario de Sintralcasa en fecha 23 de marzo de 2005. Recuperado en Noviembre 11, 2012, de <http://www.rebelion.org/noticia.php?id=13176>
- Harnecker, Marta (2007). *Los desafíos de la cogestión: las experiencias de CADAPE y CODELA*. Caracas: La Burbuja Editorial.
- Lanz, Carlos (2005). *A los trabajadores y la comunidad alsaciana*. Recuperado en Octubre 10, 2012, de [www.aporrea.org/trabajadores/a12554.html](http://www.aporrea.org/trabajadores/a12554.html)
- Lanz, Carlos (2007). *Dossier sobre la CVG y las empresas del aluminio CVG y las Empresas del Aluminio*. Recuperado en Octubre 9, 2012, de [www.aporrea.org/ideologia/a74173.html](http://www.aporrea.org/ideologia/a74173.html)
- Murillo, Oscar (2005). *Cogestión no tiene nada que ver con revolución ni socialismo*. Entrevista realizada a Froilán Barrios, Secretario Ejecutivo de la CTV para el diario Correo del Caroní, el día viernes 01 de Julio de 2005 durante el Foro-Taller Cogestión Obrera Barrios, en Ciudad Guayana. Recuperado en Noviembre, 11, 2012, de [http://www.correodelcaroni.com/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=174&id\\_articulo=2064&catid=75](http://www.correodelcaroni.com/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=174&id_articulo=2064&catid=75)
- Prat, Damián (2012). *Guayana: El milagro al revés*. Caracas: Editorial Alfa.