



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO REGIONAL

TRABAJO DE GRADO MAESTRÍA

EL MODELO DE GESTIÓN SOCIOPRODUCTIVO DE LA EMPRESA
CONSERVAS ALIMENTICIAS “LA GAVIOTA” S. A. EN EL CONTEXTO
DEL DESARROLLO ENDÓGENO. CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2012

Por:

Ana Velásquez González

Noviembre, 2013



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
Maestría en Planificación del Desarrollo Regional

EL MODELO DE GESTIÓN SOCIOPRODUCTIVO DE LA EMPRESA CONSERVAS
ALIMENTICIAS “LA GAVIOTA” S. A. EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO
ENDÓGENO. CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2012

Por:

Ana Velásquez González

Asesora:

Dra. Haydeé Nava Martínez

Requisito parcial para optar al título de *Magister Scientiarum* en Planificación del
Desarrollo Regional

Cumaná, 19 de noviembre 2013



VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Núcleo de: Sucre
Postgrado en: Planificación del Desarrollo Regional

N°016

ACTA DE DEFENSA DE TRABAJO DE GRADO

Nosotros, Dra. Haydeè Nava, Dra. Carmen Bastidas y Prof. Rafael García, integrantes del Jurado designado por la Comisión Coordinadora del Postgrado en Planificación del Desarrollo Regional para examinar el Trabajo de Grado intitulado: "EL MODELO DE GESTIÓN SOCIOPRODUCTIVO DE LA EMPRESA CONSERVAS ALIMENTICIAS "LA GAVIOTA" S.A EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO ENDÓGENO CUMANÁ, ESTADO SUCRE, AÑO 2012", presentado por la Licenciada ANA VELÁSQUEZ, con Cédula de Identidad N°: 13.220.070, a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al Grado de: *Magíster Scientiarum* en Planificación del Desarrollo Regional.

Hacemos constar que hemos examinado el mismo e interrogada a la postulante en sesión privada celebrada hoy, a las 09:00 a.m. en la Sede del Postgrado en Planificación del Desarrollo Regional. Finalizada la defensa del trabajo por parte de la postulante, el Jurado decidió **APROBARLO**. Se le hicieron observaciones que la maestrante aceptó e incorporó en la versión final; considerando, sin hacerse solidario de las ideas expuestas por la autora, que el mismo se ajusta a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Institución.

En fe de lo anterior se levanta la presente Acta, la cual firmamos conjuntamente con la Coordinadora del Postgrado en Planificación del Desarrollo Regional, en la ciudad de Cumaná, a los diecinueve (19) días del mes de noviembre de 2013.

Jurado Examinador:

Dra. Haydeè Nava (Tutora)

Dra. Carmen Bastidas

Prof. Rafael Garcia

.....
.....
.....

Coordinadora del Programa de Postgrado:

Dra. Carmen Bastidas
Nombre

.....
Firma y Sello

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	4
1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.2 Objetivos de Investigación	10
1.2.1 Objetivo General	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.2 Justificación.....	10
1.2.1 Justificación teórica.....	11
1.2.2 justificación práctica.....	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes de la investigación	5
2. 2 Fundamentos teóricos.....	15
2.2.1 Desarrollo Endógeno.....	16
2.2.2 El Modelo de Gestión Productivo Socialista.....	34
2.2.3 Empresas de Producción Social (EPS).....	35
2.2.4 Los Planes de Desarrollo y el Nuevo Modelo Socioproductivo	42
2.2.5 Modelo de Gestión Organizacional.....	46
2.3 Bases Jurídicas	57
2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	57

2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras.....	58
2.3.3 Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal.....	58
2.3.4 Ley de Pesca y Acuicultura.....	60
2.3.5 Decreto N° 3.895 sobre Desarrollo Endógeno y Empresas de Producción Social	61
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	63
3.1 Nivel de Investigación.....	63
3.2 Diseño de Investigación	63
3.3 Fuentes de Información.....	63
3.4 Unidad de Análisis	63
3.5 Población.....	63
3.6 Muestra.....	63
3.7 Criterios de Selección de la Muestra.....	63
3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	64
3.9 Procesamiento de la Información.....	64
CAPÍTULO IV: EL MODELO DE GESTIÓN PRODUCTIVO VIGENTE EN LA EMPRESA CONSERVAS ALIMENTICIAS “LA GAVIOTA” COMO PARTE DE LAS NUEVAS RELACIONES SOCIALES DE PRODUCCIÓN.....	63
4.1 Breve reseña histórica de la Empresa Conservas Alimenticias “La Gaviota”.	63
4.2 Modelo organizativo de la producción.....	67
4.3 La filosofía de la empresa	67
4.3.1 Misión.....	67
4.3.2 Visión	68
4.4 Estructura organizacional de “La Gaviota”	68
4.4.1 Número de trabajadores.....	71
4.4.2 Rotación de cargos	72
4.5 Modelo de producción.....	72

4.5.1 Forma de propiedad.....	73
4.5.2 Formas de apropiación del excedente.	73
4.5.3 Costos de producción	74
4.5.4 Eliminación de la plusvalía	75
4.5.5 La materia prima y su procesamiento.....	76
4.5.6 La distribución.....	77
4.5.7 La comercialización	78
4.5.8 Las relaciones sociales de producción.....	79
CAPÍTULO V: Debilidades y Fortalezas del Modelo de Gestión Socioproductivo de la UPS Conservas Alimenticias “La Gaviota” en el contexto del Desarrollo Endógeno....	86
CONCLUSIONES.....	103
BIBLIOGRAFÍA.....	108
FUENTES IMPRESAS.....	108
FUENTES ELECTRÓNICAS	108
ENTREVISTAS	109
ANEXOS.....	111
HOJAS DE METADATOS.....	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Dimensión Social del Desarrollo Endógeno	199
Tabla N° 2: Capacidades Endogenizadoras De La Dimensión Cultural	288
Tabla N°3: Número de Trabajadores y Trabajadoras por Departamento.	71
Tabla N° 4: Adquisición de la Materia Prima de la UPS “La Gaviota”	76
Tabla N° 5: Matriz FODA	87
Tabla N°6: Análisis Causal y Estructural de las Debilidades UPS Conservas Alimenticias “La Gaviota”	94
Tabla N°7: Análisis Causal y Estructural de las Amenazas UPS Conservas Alimenticias “La Gaviota”	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: La Esfera Productiva de la Dimensión Económica en el Desarrollo Endógeno: El Capital.....	222
Gráfico N° 2: Capacidades Políticas Endogenizadoras	26
Gráfico N° 3: La Dimensión Organizacional	299
Gráfico Nro. 4: Organigrama Empresa “Conservas Alimenticias La Gaviota.....	70
Gráfico N° 5: Distribución Porcentual de la Relación de Gastos en Costos de Producción y Ventas de la UPS “La Gaviota” Octubre 2012.....	75
Gráfico N° 6: Distribución Porcentual de las Empresas que Proveen Materia Prima a la UPS “La Gaviota”	77



EL MODELO DE GESTIÓN SOCIOPRODUCTIVO DE LA EMPRESA CONSERVAS
ALIMENTICIAS “LA GAVIOTA” S. A. EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO
ENDÓGENO. CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2012

RESUMEN

Las Unidades de Producción Social (UPS) tienen un rol importante en la configuración de un modelo productivo y de gestión que se enmarca en los lineamientos del desarrollo endógeno. La empresa Conservas Alimenticias “La Gaviota” fue nacionalizada en el año 2009, como consecuencia de los conflictos laborales que se fueron agudizando cada vez más. Este proceso quebrantó las relaciones sociales de la empresa debido al cambio ocurrido en su forma de propiedad que pasó de privada a estatal. En este sentido, el objetivo de esta investigación fue: analizar el modelo de gestión productivo de la empresa Conservas Alimenticias “La Gaviota” S.A. ubicada en Cumaná – Edo. Sucre, en el contexto de las dimensiones del Desarrollo Endógeno. Fue una investigación de tipo descriptiva explicativa que arrojó, entre otras conclusiones que la Unidad de Producción Social Conservas Alimenticias “La Gaviota” se constituye en un potencial factor estratégico de las políticas fundamentadas en los principios endógenos, dada la importancia de su elemento dinamizador (el procesamiento de sardinas) para la seguridad alimentaria del país. En La Gaviota encontramos un modelo de gestión cuyas relaciones de producción indudablemente se han transformado. Sin embargo, siguen persistiendo a lo interno de la empresa un conjunto de debilidades y amenazas que forman parte de los retos y desafíos de esta empresa que transita hacia una gestión socialista.

Palabras claves: modelo de gestión socialista, desarrollo endógeno, relaciones de producción, unidades de producción social.

INTRODUCCIÓN

La política económica a partir de la implementación del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2001-2007, ha estado orientada hacia el desarrollo de la economía productiva como una de las estrategias para alcanzar el objetivo del Equilibrio Social propuesto en el mencionado Plan, el cual se refiere a la transformación de las condiciones materiales y sociales de la mayoría de la población. El desarrollo se presenta a favor de las actividades económicas que están vinculadas a la capacidad productiva de cada región, tomando en consideración los impactos ambientales de tales actividades y la reordenación adecuada del espacio como garantía de una utilización sustentable del territorio nacional.

De la misma forma, en las líneas estratégicas del Plan Nacional Simón Bolívar (PNSB) 2007-2013 se hace referencia a la construcción de un modelo productivo bajo principios socialistas con nuevas formas de generación, apropiación y distribución de excedentes económicos y de la renta petrolera. En el mismo documento se establece que las Empresas de Producción Social conformarán este nuevo modelo productivo. De allí la necesidad de estructurar políticas de desarrollo alternativas e incluyentes que enfrenten los efectos de la aplicación de modelos de desarrollo creadores de pobreza y exclusión social en América Latina.

En Venezuela particularmente, las propuestas actuales giran en torno al aprovechamiento racional de las potencialidades presentes en un determinado territorio, las cuales pueden significar un salto adelante para la construcción de un modelo de desarrollo endógeno. En éste, tienen un rol importante los sectores productivos y sus encadenamientos locales, puesto que a través de ellos se posibilita cualquier intento de promover este tipo de desarrollo desde sus dimensiones: social, económica, política, tecnológica, ética y cultural, cada una con sus propias capacidades endogenizadoras.

Ésta caracterización nos sirvió como marco teórico de referencia para determinar si la Empresa Conservas Alimenticias “La Gaviota” constituye un factor de desarrollo endógeno para

el país, a partir de su nacionalización en el año 2009. En tal sentido, ésta investigación se presenta para analizar la actual gestión productiva de la empresa “La Gaviota” en el contexto del modelo de desarrollo endógeno, incorporando también las características más resaltantes de su gestión organizacional. De manera que, la investigación, quedó estructurada de la siguiente forma:

Capítulo I: en este primer capítulo se describe el objeto de estudio de la investigación en un planteamiento del problema que ubica el modelo de gestión socioproductivo de la empresa Conservas Alimenticias “La Gaviota” en un contexto general. En éste se trata el impacto de los modelos de desarrollo en los países de América Latina y en Venezuela, que propiciaron la emergencia de fuerzas políticas y sociales a favor de la configuración de estrategias que sirvieran de fundamento para la construcción de nuevas formas de relacionamiento a nivel productivo. En el caso venezolano se busca la superación de relaciones de producción capitalistas bajo la lógica de la acumulación de riqueza. Se presentó el objetivo general: analizar el modelo de gestión productivo de la empresa Conservas Alimenticias “La Gaviota” S.A. ubicada en Cumaná – Edo. Sucre, en el contexto del desarrollo endógeno, a partir de las nuevas relaciones sociales de producción.

Capítulo II: este capítulo comprende el sustento teórico de la investigación, el cual guarda relación con el análisis de modelos de gestión y desarrollo endógeno. Este último factor, el desarrollo endógeno, se aborda desde los planteamientos y teorías de algunos autores que permitieron una caracterización detallada sobre los principios y dimensiones de este modelo. Luego, se explica su vinculación con el modelo socioproductivo propuesto de forma explícita en los últimos dos planes de la nación. Además, se incorporaron los componentes que determinan el funcionamiento de un modelo organizacional capitalista, como contrapartida al modelo propuesto. En el mismo apartado se agregó una explicación sobre las empresas de producción social y sus distintas formas de propiedad. Finalmente, están las bases que dan soporte jurídico al objeto de estudio de la investigación.

Capítulo III: corresponde al marco metodológico, en el cual se indica el nivel descriptivo explicativo de esta investigación, y el diseño de campo. Se presentan las fuentes de información,

la unidad de análisis y otros aspectos de la metodología que orientaron el proceso de realización y búsqueda de información en función del cumplimiento de los objetivos propuestos.

Capítulo IV: en este capítulo, se describió el modelo de gestión socioproductivo de la Empresa Conservas Alimenticias “La Gaviota” como parte de las nuevas relaciones sociales de producción. Se abordó, en primer lugar, el modelo organizativo de la empresa, su misión, visión, estructura de la organización, entre otros. En segundo lugar, se explicaron los principales rasgos del modelo productivo vigente en la empresa y se tomaron en cuenta algunas categorías analíticas como tipo de propiedad, excedente, costos de producción, entre otros; y un último factor concerniente al establecimiento de las nuevas relaciones sociales de producción como es la satisfacción de las necesidades humanas.

Capítulo V: en este se determinaron las debilidades y amenazas del modelo de gestión de la UPS Conservas Alimenticias La Gaviota en el contexto del desarrollo endógeno. Como herramienta de análisis se utilizó una matriz FODA que ayudó en la disposición de un conjunto de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en la gestión actual de la empresa. Por último, están las conclusiones de la investigación donde se precisa el aporte que la UPS “La Gaviota” realiza al modelo de desarrollo endógeno venezolano, y las principales debilidades en el proceso de construcción de un modelo de gestión socialista.

Esta investigación constituye un aporte teórico y empírico para el fortalecimiento de las políticas de desarrollo endógeno que se están implementando a favor de la creación de empresas de producción socialistas que rompan con la dinámica del capital y la acumulación de riqueza producto de la propiedad privada sobre los medios de producción. Es un estudio descriptivo explicativo que tuvo como referente empírico la UPS “La Gaviota”, y que da cuenta de las fortalezas y debilidades de un incipiente modelo de gestión socialista que con aciertos y desaciertos se abre paso hacia la consolidación de las conquistas obtenidas por la clase obrera en la lucha por la dignificación de su calidad de vida.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Las propuestas de desarrollo endógeno se centran en las condiciones locales y los procesos sociales internos presentes en un determinado territorio, identificando las potencialidades y los desafíos de cada región en función de configurar una nueva institucionalidad y la implementación de un modelo económico incluyente que propicie la superación de la pobreza y la desigualdad social. La emergencia de esta nueva perspectiva de desarrollo constituye un intento por superar el costo social generado por las distintas crisis que tuvieron lugar en Venezuela y América Latina, debido a la aplicación de modelos de desarrollo basados principalmente en el aspecto económico que no contribuyeron a la superación del subdesarrollo.

De manera que este estudio se inserta en el contexto antes descrito dado que se propone abordar el modelo de gestión productivo vigente en la Unidad de Producción Social “Conservas Alimenticias La Gaviota” ubicada en Cumaná, estado Sucre. El análisis del objeto de estudio se apoyó en las dimensiones políticas, socioculturales y económicas que se estructuran y organizan a partir de las premisas del Desarrollo Endógeno.

La empresa “La Gaviota” tiene como elemento dinamizador el procesamiento de especies marinas, tales como la sardina (*Sardinella aurita*) y pepitona (*Arca zebra*). En Venezuela, y más concretamente en el estado Sucre, la producción y comercialización de otras especies como el atún (*Thunnus spp.*) se constituyen como una actividad socioeconómica importante dado su volumen de captura y los actores económicos que en ella participan e interactúan. De acuerdo con las estadísticas del Instituto Socialista de la Pesca y la Acuicultura (INSOPESCA) en el estado Sucre existen 4.156 pescadores artesanales que contribuyeron con la producción nacional y aportaron 180.651 toneladas de pescado en el año 2008, lo cual equivale a un 57,51% de participación, es decir, el estado Sucre proporciona un poco más de la mitad de toda la producción pesquera a nivel nacional. Es importante señalar que

en el país coexisten dos sectores en cuanto a pesca y acuicultura se refiere: uno es el artesanal y el otro, el industrial.

La empresa Conservas Alimenticias “La Gaviota” dedicada al procesamiento de sardinas, pepitonas y harina de pescado, fue fundada en el año 1948, y está ubicada en el sector Caigüire, en Cumaná estado Sucre. Cuenta con 276 trabajadores fijos (132 mujeres y 144 hombres) y desde sus inicios ha operado bajo el mismo modelo de producción que ha existido en Venezuela y el resto de los países dependientes, un modelo de acumulación que determina entre otras cosas la propiedad de los medios de producción, el paradigma tecnológico, la división y organización del trabajo y el salario de los trabajadores, es decir, determina la infraestructura de la sociedad. Es un modelo que ha funcionado como “un agente retardador e involutivo que mantiene la desintegración y heterogeneidad económica y social, factor determinante del subdesarrollo” (Fernández B., s/f: 1)

En las cadenas productivas en las cuales participan de manera hegemónica pequeños y grandes grupos económicos suele existir una “una polarización en la acumulación de ventajas y desventajas estructurales que, por acción u omisión de políticas, generan inequidad”. (Mauricio, s/f, p. 6) En el caso de Conservas Alimenticias “La Gaviota” lo anterior se traduce de manera concreta en un desmejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores como producto de incumplimientos laborales, entre otros nudos críticos y contradicciones propias de un modelo productivo capitalista que se contextualiza en la aplicación de distintas políticas de desarrollo, las cuales negaron el acceso a los más elementales derechos sociales a la mayoría de la población.

Estas políticas han alcanzado concreción en los diversos modelos de desarrollo ejecutados en América Latina: el Primario – Exportador, el de Sustitución de Importaciones y el Modelo Neoliberal, cuyas consecuencias generaron cambios estructurales de gran importancia a lo interno de las sociedades, dada la tendencia hacia la concentración del ingreso y la ausencia de un proceso de acumulación *desde dentro*. El modelo primario exportador se caracterizó por la producción y exportación de productos primarios, como fuente de un proceso de acumulación de capital basado en las actividades agropecuarias y la producción minera. Se configuró un sistema productivo heterogéneo y especializado, constituido por dos sectores. Un primer sector considerado “moderno” basado en la producción y exportación de productos primarios,

desarticulado del resto de la economía, y otro “atrasado” de subsistencia, enfocado hacia el abastecimiento de los mercados locales y autoconsumo. (Guillén, 2008)

Este modelo representó una alta concentración de beneficios que no eran reinvertidos en los países sino que terminaban en el exterior. Tampoco se tradujo en la generación de empleos en niveles importantes, sino que produjo una amplia desigualdad económica y social, y un desarrollo tecnológico poco significativo. Aunado a las condiciones económicas propias del modelo, se halla el factor político en el sentido de la concentración de poder económico en un reducido grupo de empresarios y de familias en detrimento de los intereses de los sectores menos favorecidos. Esta presencia de élites acumuladoras de capital ampliaba cada vez más la brecha entre ricos y pobres. Así, esta primera etapa en el recorrido histórico de América Latina constituyó la reproducción y consolidación del carácter dependiente de los países de la región (Guillén, 2008).

El modelo de sustitución de importaciones en el siglo XX representó un conjunto de estrategias alternativas para impulsar un proceso de industrialización que se basó en la premisa de un desarrollo *hacia adentro* a partir del fortalecimiento del mercado interno para servirse de las condiciones generadas por la depresión económica y la guerra. Para Guillén (2008) el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones se originó porque no se confrontaron las contradicciones con la aplicación de reformas estructurales que propiciaran la redistribución del ingreso y el impulso de políticas adecuadas para darle un giro positivo a la industrialización articulando el sistema productivo. Asimismo, la ausencia de voluntad política no permitió llevar adelante el conjunto de reformas requeridas.

Desde 1983, incluso antes en países como Chile, América Latina entra en una nueva fase caracterizada por la puesta en marcha de un modelo de desarrollo basado en la exportación como motor del proceso de acumulación de capital con una economía abierta y sin regulación. La década de los ochenta conocida como *la década perdida del desarrollo* fue el escenario de ajustes macroeconómicos que intentaron renegociar una deuda externa insostenible que llevó a los países de la región hacia la pobreza cada vez más creciente. Este modelo neoliberal significó una ausencia del crecimiento esperado en la región, debilitamiento de sus bases productivas, escaso

desarrollo científico y progreso social. Por ende, se asistió a una crisis económica y social que tuvo su génesis en los países industrializados a finales de la década de los setenta.

De tal forma que comienzan a proponerse iniciativas vinculadas con las dinámicas de las localidades tomando en cuenta sus potencialidades humanas, económicas y geográficas que encontrarán respuestas a la crisis. Estas iniciativas estuvieron relacionadas con los planteamientos de la descentralización que procuraron un nuevo relacionamiento entre el Estado y la sociedad civil, para hacer que ésta asumiera nuevas responsabilidades en los distintos espacios de toma de decisiones.

En el caso de Venezuela durante la década de 1990 se hizo patente la exclusión social agudizada por la aplicación de políticas de corte neoliberal que obedecieron a la lógica del sistema capitalista. Estas se amparaban en un modelo productivo caracterizado por ser básicamente monoprodutor y fundamentado en los ingresos provenientes del sector petrolero, el cual ha tenido y sigue teniendo un papel preponderante sobre el resto de los sectores económicos. Se trata de la coexistencia de dos tipos de economía, una petrolera y, la otra no petrolera, altamente informalizada y con poca capacidad exportadora. Esta dependencia económica producto del modelo importador y monoprodutor, condujo a muchos países, como Venezuela, a obviar sus potencialidades locales, inclusive el factor humano, para favorecer a sectores poderosos desde el punto de vista económico, excluyendo a los pequeños y medianos productores.

Lo anterior justifica las actuales propuestas de transformación social y económica que apuntan hacia el establecimiento de un proyecto alternativo, incluyente, comprometido con el aumento del crecimiento, la generación de empleo productivo y la eliminación de la pobreza extrema. Este trabajo se articula sobre la acción de las comunidades organizadas en unidades productivas como agentes dinamizadores ubicados de forma estratégica y adecuada en un territorio con potencialidades bien determinadas.

La conformación de unidades de producción social opuestas a la dinámica capitalista, implica la existencia de un conjunto de condiciones territoriales, económicas, sociales, políticas, éticas, culturales, tecnológicas, organizacionales, ecológicas, físico-materiales que puedan

coexistir en un espacio determinado que propicie la germinación de un nuevo orden social en el contexto de una democracia participativa y protagónica. Se trata de poder configurar sobre la base de estas condiciones, nuevas relaciones sociales de producción que enfrenten las consecuencias de la aplicación de políticas neoliberales. Precisamente, en Venezuela, se ha propuesto esa transformación en el marco del modelo de desarrollo endógeno para fijar las bases de un nuevo modelo productivo que como se establece en el Plan Nacional Simón Bolívar (2007-2013), genere “trabajo con significado, la eliminación de la división social del trabajo, de su estructura jerárquica actual y la eliminación de la disyuntiva entre satisfacción de necesidad y producción de riqueza” (PNSB, 2007: 21).

En este contexto se insertan las empresas socialistas que necesariamente obedecen a lineamientos que suponen, entre otros elementos, la superación de la propiedad privada sobre los medios de producción, la aplicación de control y gestión colectivos donde participen todos los actores vinculados con el proceso productivo y la búsqueda de la satisfacción de las necesidades humanas. A partir de los factores mencionados, se precisa la construcción de un modelo de gestión socialista que oriente la dinámica productiva y organizacional de las EPS, para romper con las estructuras capitalistas que impiden la plena satisfacción de las necesidades humanas de los trabajadores.

De manera tal que, en el actual escenario cobra vigencia la sistematización de las experiencias que tienen como fundamentación teórica las dimensiones del desarrollo endógeno que se suscitan en Venezuela para configurar una nueva estructura productiva. Actualmente se están aplicando “políticas originales e innovadoras que propician simultáneamente una acumulación más intensiva e introvertida y una tendencia hacia la socialización de la riqueza social” (Fernández B., s/f: 7)

Ahora bien, Conservas Alimenticias “La Gaviota” es una empresa, que como se señaló inicialmente, fue fundada en el año 1948 y desde entonces hasta el año 2009 funcionó bajo un modelo de gestión capitalista que mostró signos de agotamiento al no poder satisfacer las demandas de sus trabajadores quienes exigían el pago de deudas pendientes, tales como medicinas, seguro social, paro forzoso, dotación de uniformes, vacaciones, entre otras. Según el Sindicato Único de Trabajadores de la empresa procesadora, la deuda alcanzaba

aproximadamente Bs.F. 5 millones, por seguro social Bs.F. 2 millones, política habitacional Bs.F. 1,5 millones, vacaciones vencidas Bs.F. 50 a 60 millones, medicinas Bs.F. 30 a 40 mil.

Todo lo anterior desencadenó un conflicto laboral que originó por parte del Estado venezolano la adquisición forzosa de los bienes muebles e inmuebles que conformaban la planta enlatadora, como acción necesaria para que se ejecutara la obra “Rehabilitación y Modernización de la Planta Socialista Enlatadora de Alimentos Marinos”. La finalidad sería darle un uso y aprovechamiento social a los bienes que conforman la mencionada planta para promover el desarrollo endógeno en la zona, a través de su adecuación para la producción, industrialización, procesamiento, transporte, comercialización, almacenamiento y venta de productos derivados de la actividad de producción de alimentos marinos, en cualquiera de sus manifestaciones. Esta acción tiene constancia en el Decreto N° 7.051 de la Presidencia de la República publicado en la Gaceta Oficial N° 39.315 de fecha 26 de noviembre de 2009. Posteriormente “La Gaviota” pasa a pertenecer a la Empresa Mixta Socialista Pesquera Industrial del Alba (PESCALBA).

Con la nacionalización de la empresa Conservas Alimenticias “La Gaviota” se inicia en ésta un período de transición hacia un modelo de gestión productivo socialista vinculado con los principios del desarrollo endógeno y las dimensiones económicas, políticas y socioculturales que éste implica. Sin embargo, no podemos obviar algunos rasgos del modelo capitalista que aún persisten como consecuencia de la estructura anterior que funcionaba bajo una organización rígida y altamente jerarquizada que favorecía las condiciones de explotación de sus trabajadores. Aun así, podemos plantear hipotéticamente que la empresa Conservas Alimenticias “La Gaviota” es un factor de desarrollo endógeno dadas sus potencialidades productivas, y su esfuerzo por consolidar un modelo de gestión productivo socialista.

En tal sentido, con esta investigación se analiza la experiencia de la Empresa Socialista “La Gaviota” y su contribución al modelo de Desarrollo Endógeno en Venezuela, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades en el funcionamiento de su modelo de gestión socioproductivo.

1.2 Objetivos de Investigación

1.2.1 Objetivo General

Analizar el modelo de gestión productivo de la empresa socialista Conservas Alimenticias “La Gaviota” S.A. ubicada en Cumaná – Edo. Sucre, en el contexto del desarrollo endógeno, a partir de las nuevas relaciones de producción.

1.2.2 Objetivos Específicos

Explicar las dimensiones económicas, políticas y socioculturales que convergen en los principios del desarrollo endógeno y su vinculación con el modelo de gestión productivo vigente en la Empresa Socialista “La Gaviota”.

Caracterizar el modelo de gestión productivo de la Empresa Socialista Conservas Alimenticias “La Gaviota” como parte de las nuevas relaciones sociales de producción.

Determinar las fortalezas y debilidades del nuevo modelo de gestión productivo de la UPS “La Gaviota” en el contexto del desarrollo endógeno.

1.2 Justificación

Las investigaciones en torno al Desarrollo Endógeno cobran sentido en la actualidad debido al contexto sociopolítico que se suscita en Venezuela y América Latina desde la década pasada. Un contexto caracterizado por el surgimiento de políticas de desarrollo alternativas como consecuencia del costo social generado por la implementación de modelos de desarrollo altamente excluyentes. El desarrollo endógeno se constituye en un mecanismo que favorece el crecimiento de las localidades, potencia y activa sus bases productivas, sociales y económicas en función de generar bienestar colectivo. En este sentido presentamos la justificación teórica y práctica que orientaron el abordaje del problema de investigación.

1.2.1 Justificación teórica

Los principios y lineamientos del Desarrollo Endógeno fueron el principal fundamento teórico de esta investigación, ya que se buscaba describir y explicar la nueva dinámica organizativa y productiva de la empresa La Gaviota, en el marco de un modelo de desarrollo que apuntara hacia otras formas de relacionamiento a lo interno de la unidad de producción, y entre ésta y su entorno local. En tanto que el desarrollo endógeno constituye un escenario donde convergen distintas dimensiones, tales como la social, económica, política, cultural, organizacional, ética y tecnológica, cada una con sus propias capacidades endogenizadoras, nos sirvió como punto de partida para determinar si la Empresa Conservas Alimenticias “La Gaviota” representaba un factor de desarrollo endógeno para el país.

Entre las dimensiones es importante resaltar el aporte teórico de la dimensión social, la cual permitió entender que en todo el proceso de transición de la empresa hacia un nuevo modelo de gestión, el Ser Humano es considerado el constructor de su propia realidad sin desprenderse de sus tradiciones, costumbres y creencias religiosas que de alguna forma influyen el trabajo productivo que se realiza en la fábrica en función de satisfacer las necesidades humanas. De la misma forma con el abordaje de la dimensión política, se describieron los procesos de cambio y movilización de los grupos sociales organizados que participaron activamente en el conflicto laboral, en la nacionalización de la empresa y en el establecimiento del nuevo modelo productivo. Por otra parte, con ésta teoría llegamos a la comprensión de que el desarrollo endógeno no es propio de un sistema económico en particular. Mas (2005) lo contextualiza en el marco del sistema capitalista, sin embargo en la EPS La Gaviota se estableció un nuevo modelo socioproductivo fundamentado en la propiedad social de los medios de producción cuyas bases teóricas y filosóficas están cimentadas en los planteamientos del desarrollo endógeno.

1.2.2 justificación práctica

La investigación se llevó a cabo en la Unidad de Producción Social Conservas Alimenticias “La Gaviota” ya que desde su nacionalización ha sido considerada un factor estratégico para la concreción de las políticas fundamentadas en los principios endógenos, dada la

importancia de su elemento dinamizador (el procesamiento de sardinas) para la seguridad alimentaria del país.

En La Gaviota, se está llevando a cabo un proceso de transición hacia un modelo de gestión basado en una nueva concepción socioproductiva que propone la superación de la propiedad privada por la propiedad social, la participación protagónica en todo el encadenamiento productivo de los actores sociales involucrados y la plena satisfacción de las necesidades humanas. Esta experiencia permitió la comprensión acerca del desarrollo endógeno en un contexto local concreto. Pero además significó la sistematización de procesos reales que se están generando en Venezuela a favor de la consolidación del modelo productivo socialista.

Por otra parte, es una contribución al fortalecimiento de la gestión de la empresa La Gaviota, dadas las dificultades propias de una nueva estructura productiva y organizacional que se halla en un período de transición. Los resultados obtenidos en este sentido, justifican la utilización de la matriz FODA, ya que es una herramienta que implica la realización de un análisis detallado con el cual se obtiene un diagnóstico preciso y actualizado sobre una determinada situación, producto, empresa, grupo social, entre otros. De manera que en el caso práctico de la presente investigación, sirvió para determinar un conjunto de estrategias que se desprendieron de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en el actual modelo de gestión, y que pueden ser consideradas como propuestas para el diseño de proyectos y medios de actuación en el área de la planificación estratégica.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la investigación que a continuación se presentan están relacionados con modelos de gestión y desarrollo endógeno, sin embargo no se encontraron estudios de casos específicos sobre el modelo de gestión socioproductivo en empresas de producción social. La investigación que más se acerca como antecedente es la que se describe en primer lugar:

Acuña (2011) realizó la investigación “Estructura y funcionamiento de las empresas de producción social (EPS). Caso de la EPS “La Gaviota” Cumaná, municipio Sucre. Estado Sucre, período 2010”, en modalidad tesis de pregrado. El objetivo general fue analizar la estructura y funcionamiento de la Empresa de Producción Social “La Gaviota”. Se obtuvo como resultado que en “La Gaviota” continúan las contradicciones estructurales producto de una falta de concreción teórica, pero que ciertamente se han registrado pequeños avances en cuanto a los derechos fundamentales de los trabajadores, gracias a los procesos de participación y ciudadanía gestados internamente.

Pérez (2007) se planteó analizar el impacto del programa de desarrollo endógeno comunitario (PRODECOM) en las comunidades de la mencionada parroquia. Éste es un trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Agraria en la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. El PRODECOM contempla, “partiendo de los cultivos organopónicos, el desarrollo de diversos proyectos principalmente productivos, en el seno de las comunidades de sectores populares”. La conclusión que el autor denomina como de mayor importancia fue el efecto de este Programa en las comunidades de la parroquia, dado los efectos parciales que tuvo en los ámbitos económicos, sociales y socio-productivos, catalogándolos como “excelente”. Este autor aporta una serie de categorías que servirán de apoyo teórico a la presente investigación.

Petrizzo (2006) abordó el Desarrollo Endógeno y su anclaje local en trabajo de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Administración Mención Empresas del Estado de la Universidad de Los Andes. Tuvo como objetivo principal dar cuenta del modo en que el elemento productivo puede constituirse en la clave del éxito para la construcción del desarrollo endógeno, a la luz de las Redes de Innovación Productiva. Estas son un instrumento diseñado por el entonces Ministerio de Ciencia y Tecnología de la República Bolivariana de Venezuela para incidir en la mejora de los procesos emprendidos por las comunidades en la elaboración de sus productos locales. Las conclusiones de esta investigación dieron cuenta de la necesidad de “emprender y direccionar acciones tanto en instituciones como en ciudadanos en aras de la constitución del desarrollo endógeno” (p. 58) Asimismo indica que “en las alianzas locales del sector productivo, deben operar cambios de concepción y significado” que posibilite “la construcción de un piso común a todos: el piso de lo público”. Termina señalando que “el aprendizaje colectivo es la piedra de toque, y una de las claves centrales del éxito de cualquier proyecto de desarrollo endógeno”. Este trabajo se relaciona con nuestra investigación dado los planteamientos que se esbozan sobre el desarrollo endógeno y el funcionamiento de la gestión en organizaciones públicas.

Salazar (2005) desarrolló el trabajo “Lineamientos para establecer un modelo de desarrollo local. Estudio de casos: Municipio Palavecino del Estado Lara, como Trabajo de Ascenso en la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Su objetivo general fue precisamente formular los principales lineamientos estratégicos para establecer un modelo de desarrollo local en el mencionado municipio. Entre sus conclusiones se destaca que “el desarrollo local, en tanto que proceso orientado por sus actores, es una acción de transformación del territorio en una determinada dirección, y esto es un proceso permanente, no un proceso con una meta final de desarrollo” (p. 118). Se afirma que una propuesta de desarrollo local requiere “conocer las potencialidades del municipio y sus ventajas comparativas” articulada con el nuevo modelo de desarrollo nacional y la formulación de “políticas sectoriales, territoriales y ambientales que impulsen el progreso de los recursos endógenos existentes” (p. 18). Su aporte para la presente investigación fueron los lineamientos estratégicos para el establecimiento de un modelo propio de desarrollo local.

2. 2 Fundamentos teóricos

El concepto de Desarrollo podemos entenderlo como un proceso que implica crecimiento económico, modernización económica y social basada en el cambio estructural de la economía y las instituciones que están presentes en una determinada sociedad, encaminado hacia el bienestar humano y el incremento de las capacidades y libertades de los individuos. (Escribano, s.f)

Ahora bien, el concepto de Desarrollo tal y como lo considera el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en su informe sobre Desarrollo Humano implica “un proceso que aumenta la libertad efectiva de quienes se benefician de él para llevar a cabo aquello que, por una razón u otra, tienen motivo para valorar”. (1997) Por su parte, Bonilla y El Troudi (2005: 59) plantean que “el desarrollo es un proceso integral (económico, político, social, territorial e integrador de procesos locales), de ampliación de las oportunidades para los individuos, grupos sociales y comunidades organizadas”. Por su parte para Sunkel y Paz (1979) el desarrollo es concebido como

Un proceso deliberado que persigue como finalidad última la igualación de las oportunidades sociales, políticas y económicas, tanto en el plano nacional como en relación con sociedades que poseen patrones más elevados de bienestar material. Sin embargo, esto no significa que dicho proceso de cambio social tenga que seguir la misma trayectoria, ni deba conducir necesariamente a formas de organización social y política similares a las que prevalecen en los países actualmente industrializados (p. 39)

Los mismos autores señalan que según la naturaleza del desarrollo, éste posee una *dimensión económica, sociológica/política y cultural/ambiental*. En la primera de ellas se encuentran las grandes teorías pertenecientes a la escuela clásica: *Liberalismo, Marxismo, Estructuralismo*. En la dimensión sociológica/política y cultural/ambiental se hallan ubicadas aquellas teorías que tienen un *enfoque integrador* como por ejemplo los del Desarrollo Humano; asimismo en estas dimensiones convergen los planteamientos teóricos con un *enfoque territorial* como es el caso de las vinculadas al Ecodesarrollo, Etnodesarrollo y al Desarrollo Endógeno.

2.2.1 Desarrollo Endógeno

Constituye el principal basamento teórico que sustenta esta investigación, toda vez que el establecimiento de la Empresa Conservas Alimenticias “La Gaviota” es vista como factor de desarrollo endógeno en un contexto local. Frecuentemente se hace referencia al desarrollo endógeno como sinónimo de Desarrollo Sustentable y Desarrollo Sostenible.

A propósito de esto se explica que ambas condiciones son imprescindibles para el establecimiento del desarrollo endógeno:

Lo Sustentable: fundamento o estructura sobre la cual se articulan las condiciones necesarias y suficientes para que se ejecuten las estrategias de Desarrollo Endógeno y se logren los propósitos originariamente establecidos por el interesado, ya sea éste persona, cosa, región o país. (p. 61) Lo Sustentable se refiere a la base material que soporta al desarrollo, son el entramado de todas las dimensiones (económica, política, social, ética, cultural) que a su vez poseen sustentabilidad cada una. En este ámbito se encuentran los medios y la capacidad creadora desde donde partirá “es espiral” del Desarrollo Endógeno. Por su parte, lo *Sostenible* se entiende como “Conjunto de movimientos que se dan a través del tiempo sobre los elementos constituyentes del desarrollo para realizar los cambios necesarios que permitan el éxito en la estrategia y logro del Desarrollo Endógeno” (Mas M., 2005: 62)

Lo *Sostenible* tiene que ver con el factor cronológico, con la persistencia en el tiempo de las condiciones que originaron el desarrollo y que van a garantizar su permanencia. Sin embargo, estas condiciones deben ser dinámicas para que no lleguen a convertirse en un obstáculo para el desarrollo. Ahora bien, pasemos a revisar algunas definiciones sobre el concepto de desarrollo endógeno:

El desarrollo endógeno es un proceso de crecimiento y cambio estructural en el que la organización del sistema productivo, la red de relaciones entre los actores y las actividades, la dinámica de aprendizaje y el sistema sociocultural determinan los procesos de cambio. Pero además, se caracterizan por su dimensión territorial, no solo debido al efecto espacial de los procesos organizativos y tecnológicos, sino por el hecho de que cada localidad, cada región, es el resultado de una historia en la que se ha ido configurando el entorno constitucional, económico y organizativo. (Martínez, 2003 citado por Mas, 2005: 83)

Para otros autores el desarrollo endógeno constituye:

Un punto de inflexión histórico del concepto de desarrollo (...) punto que denota el cambio paradigmático y la superación de la dimensión positivista del desarrollo, la cual puede resumirse en las siguientes características:

1. El desarrollo es un proceso lineal y predecible.
2. Está condicionado por la imposición de valores asociados a un agente que desarrolla y otro que se asume como el objeto del desarrollo.
3. Los resultados del desarrollo están condicionados y limitados a la relación causa-efecto (Ochoa, 2006: 22)

Bonilla y El Troudi (2005) señalan que el desarrollo endógeno:

Es fundamentalmente una propuesta para la acción transformadora de la realidad, la derrota de la exclusión y el impulso de cursos alternativos de actuación impregnados de la perspectiva solidaria. El desarrollo endógeno parte de lo local y abarca su espacio neocultural de influencia, sin que ello le impida relacionarse con otros espacios de desarrollo endógeno local, regional e internacional. (p. 60)

Por tanto, el desarrollo endógeno implica el relacionamiento de distintas dimensiones, cada una con sus propias capacidades endogenizadoras. Ésta caracterización nos servirá más adelante como punto de partida para determinar si la Empresa Conservas Alimenticias “La Gaviota” constituye un factor de Desarrollo Endógeno para el país.

Estas dimensiones descritas por Mas (2005) son las siguientes: social, económica, política, cultural, organizacional, ética y tecnológica. Es importante señalar que cada una de estas dimensiones contiene a su vez todas las seis dimensiones en su conjunto. Además, en cada dimensión encontraremos *capacidades endogenizadoras* que son consideradas rasgos que posibilitan la construcción del Desarrollo Endógeno.

2.1.1 Dimensiones del Desarrollo Endógeno.

a) La Dimensión Social del Desarrollo Endógeno

La visión y la estrategia del Desarrollo Endógeno están centradas en la premisa de que el ser humano es el centro de lo social, ámbito en el cual se da el entramado de relaciones e

interacciones entre los individuos, y entre estos y el resto de la sociedad. En consecuencia, la dimensión social es el contexto en el cual las personas construyen sus propias realidades de acuerdo con su cultura. Pero no solamente la matriz social forma parte de esta dimensión, sino que también existe una *matriz biológica* y *simbólica* que vienen a configurar la noción de lo que se considera Ser Humano en el contexto de lo endógeno

La primera implica la existencia de características físicas y biológicas que distinguen a las personas desde su nacimiento hasta la muerte. En tanto que la matriz simbólica se refiere al factor religioso, sagrado y su contribución a la conformación de la cultura que determina en gran medida el proyecto de vida de los individuos con todo lo que esto implica. Las tradiciones, costumbres, ritos, mitos, creencias religiosas pueden llegar a ser determinantes para el establecimiento del Desarrollo Endógeno dada su estrecha vinculación con la noción de Ser Humano.

Mas (2005) maneja lo que ella llama un *inventario de datos* como herramienta para diseñar un plan de Desarrollo Endógeno en un intento por construir un formato flexible y adaptativo a las especificidades de una región o territorio determinado. Se trata de ciertos “criterios comunes” que pueden ser considerados en un diagnóstico:

Tabla N° 1: Dimensión Social del Desarrollo Endógeno

Dimensión	Inventario de Datos
Social	Esperanza de vida Tasa de natalidad Tasa de mortalidad Estado civil promedio Tipología de la familia dominante Género Edad Nivel educativo.

Fuente: tomado de Mas (2005)

Este inventario forma parte de lo que la autora denomina Catastro Integral, que “consiste en determinar todas las condiciones presentes y potenciales de una población” (Pág. 114). En cuanto a las capacidades endogenizadoras de la dimensión social, la autora señala las siguientes:

1. Promoción de la movilidad social ascendente y lateral como estrategia y finalidad del desarrollo endógeno.
2. Creación de procesos de interacción social que faciliten procesos de producción eficiente.
3. Desarrollo de planes que motoricen la movilización social en sentido positivo.
4. Existencia de centros de información y de asistencia social.
5. Promoción del desarrollo humano a través de la educación y formación para el trabajo.
6. Activación de planes de seguridad y defensa en escala integral (incluye todas las dimensiones del desarrollo).

Bajo una perspectiva funcionalista del desarrollo endógeno, estas capacidades endogenizadoras pueden potenciarse en la medida en que la sociedad sea cada vez más sinérgica. De lo contrario, si se reproducen disfuncionalidades sociales habrá menos probabilidad de alcanzar la “imagen objetivo”.

b) Dimensión Económica del Desarrollo Endógeno

En ésta se desarrollan los procesos de selección, producción y consumo de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas más elementales ejecutadas por el ser humano desde que empezó su lucha por sobrevivir. De manera que se asocia como un hecho social implícito. De la misma forma encontramos una serie de elementos necesarios” para el establecimiento de escenarios propicios para el Desarrollo Endógeno. Estos comisionados lo entendemos como condiciones necesarias para alcanzar el objetivo:

Flexibilización en los supuestos conductuales que rigen el ejercicio económico en concordancia con estrategias productivas-mercantiles contextualizadas. Mas (2005) concibe el Desarrollo Endógeno como un conjunto de acciones que se dan a partir de la presencia de estructuras económicas capitalistas, desde las cuales una estrategia de esta naturaleza (endógena) es perfectamente posible, viable y además complementaria con la forma como operan las empresas mercantiles existentes.

Asumimos que el Desarrollo Endógeno no es propio de un sistema económico en particular. La autora Mas (2005) lo contextualiza en el marco del sistema capitalista, sin embargo en la EPS La Gaviota se estableció un nuevo modelo socioproductivo fundamentado en la propiedad social de los medios de producción cuyas bases teóricas y filosóficas están cimentadas en los planteamientos del desarrollo endógeno.

Propósitos definidos a través de planes de desarrollo que provean una visión clara del objetivo perseguido en la materia. Los planes de desarrollo constituyen las directrices que orientarán las acciones de gobierno hacia la atención de las necesidades insatisfechas de la población con el propósito de elevar su calidad de vida.

Análisis de potencialidades como base de sustentabilidad de la plataforma económica. El desarrollo endógeno se caracteriza por el aprovechamiento del potencial de desarrollo que posee un determinado territorio acompañado de las iniciativas y la capacidad creadora de los actores sociales para generar bienestar social en cada una de las dimensiones del desarrollo.

Definición del rol emergente de los agentes clave intervinientes en la economía. Los actores locales deben ser los agentes claves en el proceso productivo, de ellos depende la definición, ejecución y control de la política económica local. En este sentido Vásquez B. (2000: 21) afirma que “en sus formas más avanzadas los actores locales se organizan formando redes que les sirven de instrumento para el conocimiento y el aprendizaje de la dinámica del sistema productivo”.

Definición de los elementos primordiales de sostenibilidad. Se trata de determinar aquellos factores que pueden hacer posible la emergencia y mantenimiento de las condiciones que posibilitan el desarrollo endógeno a través del tiempo.

Por otra parte, existe “un conjunto de elementos o factores fundacionales, sin los cuales no es posible que se ejecuten los procesos de transformación de insumos e intercambios de bienes y servicios” (Mas M., 2005: 162). Estos factores son la Base de Sustentabilidad Económica:

La Esfera Productiva (EP)

En la esfera productiva se desarrollan todos los procesos de transformación, creación, fabricación y reproducción de los bienes y servicios necesarios para el consumo interno y para la exportación, requeridos para adelantar la visión y estrategia del Desarrollo Endógeno. (Mas, 2005: 162)

En este ámbito se hallan todos los factores que intervienen en el proceso productivo de una determinada empresa. Este proceso no es único, sino que puede variar dependiendo de las especificidades de cada unidad productiva. Sin embargo, la autora realiza una caracterización en la cual destaca cuatro elementos o que ella considera están presentes como elementos comunes en la esfera productiva de cualquier organización:

**Gráfico N° 1: La Esfera Productiva de la Dimensión Económica en el
Desarrollo Endógeno: El Capital**



Elaboración propia a partir de información tomada de Mas (2005)

Las capacidades del personal (CP)

La fuerza de trabajo disponible en una unidad de producción debe estar capacitada para asumir las transformaciones necesarias en términos de sistemas tecnológicos y procedimientos técnicos. La eficiencia en un proceso productivo no está determinada por el volumen de la mano de obra sino por el manejo efectivo y eficaz que ésta pueda desempeñar al momento de aumentar la productividad. En una empresa que dependa significativamente de la tecnología y los procesos técnicos para funcionar, las capacidades endogenizadoras de los trabajadores deben estar orientadas hacia la adquisición de conocimientos y de habilidades creadoras para alcanzar no solamente mejoras en el ámbito financiero y productivo como dice Mas (2005), sino también en el aspecto social y humano.

El capital (K)

El capital está constituido por la capacidad productiva y de infraestructura instalada y acumulada. El capital es una condición imprescindible para llevar a cabo un proceso productivo y todas aquellas condiciones necesarias para el establecimiento del desarrollo endógeno. Para Vázquez B. (2000: 11) los procesos de acumulación de capital están determinados por los siguientes factores: “creación y difusión de las innovaciones en el sistema productivo, la organización flexible de la producción, la generación de economías de aglomeración y de diversidad en las ciudades y el desarrollo de las instituciones”.

La tecnología (T)

Se refiere a los cambios en los procesos de creación, adaptación, innovación, transferencia y uso de las plataformas tecnológicas requeridas en la esfera productiva. La función de producción depende, fundamentalmente, de la *tecnología de producción* y de las tecnologías de información asociadas, para determinar y realizar los cambios organizacionales del entorno. (Mas M., 2005: 165)

En el desarrollo endógeno el uso de la tecnología constituye un elemento que cobra mayor importancia cuando la mano de obra está capacitada para su uso y transformación en función de la sustentabilidad y sostenibilidad del Desarrollo Endógeno como visión y como estrategia.

Lo financiero (F)

La palanca financiera está determinada por la utilización de instrumentos financieros tales como el endeudamiento, capitalización, ahorros, préstamos y todos aquellos que incorporen ingresos adicionales a los que genera por sí misma la actividad productiva, lo cual es totalmente viable para potenciar el crecimiento económico sostenible en el Desarrollo Endógeno.

Los recursos naturales (RN)

Los recursos naturales son importantes para propiciar y desarrollar una propuesta productiva de tipo endógena. Sin embargo, la existencia de recursos naturales, entendidos como “la base territorial, con sus diversos ecosistemas y la existencia actual y potencial de recursos naturales renovables y no renovables, útiles para la esfera productiva” (Mas M., 2005: 166), no garantizan el éxito de la actividad productiva. Se requiere que se creen las condiciones necesarias para el efectivo aprovechamiento de estos recursos, condiciones como infraestructura para el proceso productivo, desarrollo científico y tecnológico, base institucional, entre otros.

El intercambio comercial (IC)

En ésta se dan las actividades de transporte, promoción y comercialización de los bienes y servicios que serán colocados en el mercado interno y externo.

La Estrategia de Elección del Negocio

La Estrategia de Elección del Negocio es otro elemento constitutivo del Desarrollo Endógeno y que da cuenta de la importancia de determinar la base sustentable con la que se iniciará la unidad de producción en función de las necesidades que se quieren satisfacer. Algunos de los criterios que pueden determinar la escogencia del tipo de negocio son:

- Las necesidades y gustos de los consumidores como factor importante para producir los bienes y servicios que las personas demandan.
- Estudio de potencialidades para el negocio endógeno. Esta etapa consiste en analizar las potencialidades reales con las que se cuenta como consecuencia de la relación entre la esfera productiva y la del intercambio comercial.
- Evaluación de opciones para los medios necesarios. Es posible que esta evaluación de como resultado la ausencia de algunos medios necesarios para llevar a cabo la actividad productiva, por lo que se debe actuar rápida y oportunamente para no entorpecer la dinámica económica.

Existen otros factores de tipo cultural, ambiental, históricos que posibilitan el funcionamiento de la dinámica económica del desarrollo endógeno.

La organización de los Anillos Productivos

Mas (2005) define los anillos productivos como:

El conjunto de empresas que se integran bajo esquemas cooperativos en redes productivas, para lograr beneficios como resultado de las economías de escala, la ampliación de mercados internos y la potenciación de actividades que fomenten el comercio internacional y las exportaciones, particularmente, no tradicionales. (p. 174)

La cooperación se erige como una de las capacidades endogenizadoras más importantes en el desarrollo endógeno. En la medida en que las empresas cooperen unas a otras aumentarán las posibilidades de insertarse efectivamente en los mercados internacionales. Los anillos productivos son las unidades de producción que forman parte de los encadenamientos que

posibilitan la dinámica de las redes productivas bajo reglas institucionales lo suficientemente claras. Algunos de ellos son: los anillos productivos de insumos, tecnología, producto, datos e información, comercialización, artesanales, de la pequeña y mediana industria y exportación. Es posible que las empresas que funcionan bajo el modelo de Desarrollo Endógeno estén vinculadas a cualquiera de los anillos mencionados.

Dimensión Política del Desarrollo Endógeno

Mas (2005: 239) asume que “el epicentro del sentido político para el Desarrollo Endógeno es la Revolución”, y entiende la revolución como cambio, movilización y participación. El contenido político de la revolución va a depender de la conciencia política que cada sociedad posea. Si bien no existen recetas para crear las capacidades endogenizadoras en la dimensión política, se pueden mencionar algunos ideales que pueden potenciarlas: la felicidad o salud social, libertad, justicia y seguridad. Cada sociedad le dará contenido a estos ideales dependiendo de su realidad sociopolítica particular. En este sentido, el Estado en el Desarrollo Endógeno tiene como desafío su propia reestructuración. De esta manera algunos de los roles del Estado son:

Poseedor de gobiernos que impulsen y apoyen el modelo de Desarrollo Endógeno con una visión clara de los que éste significa y además, contar con una planificación que les permita establecer las potencialidades locales e iniciar eficazmente las actividades productivas en ese sentido.

Entrenador y no jugador. Esto significa que ni el Estado ni el Gobierno deben poseer un rol protagónico en el Desarrollo Endógeno, es la sociedad, los trabajadores de las unidades productivas, las comunidades, los que deben asumir ese papel estratégico participando activamente, colaborando, aportando, mientras que el Estado crea las condiciones necesarias para adelantar el desarrollo.

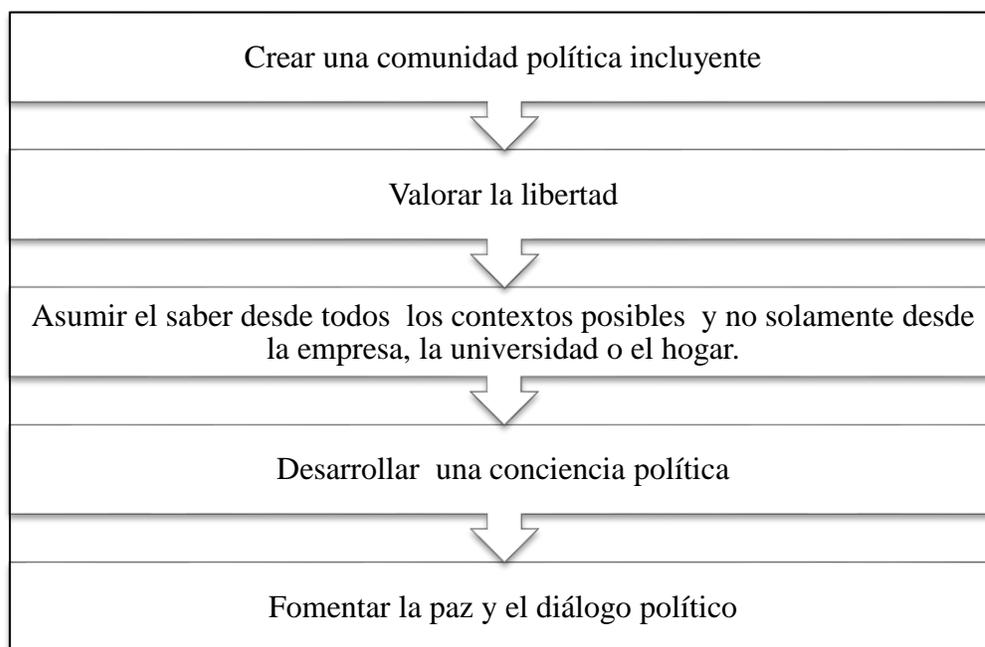
Para lo anterior es necesario que el Estado establezca y contextualice cada dimensión del Desarrollo Endógeno de acuerdo al territorio donde se presenta y diseñar las políticas precisas para las actividades que correspondan.

El rol del Estado también debe estar orientado hacia el control y supervisión de las actividades productivas mientras las unidades de producción despegan eficazmente hacia el modelo propuesto.

Si bien el Estado y los gobiernos tienen poder político, el resto de los actores involucrados en la propuesta endógena poseen plenas capacidades para incidir en las decisiones políticas que afectan su presente y futuro. La autora María Mas (2006) va más allá y afirma que es necesario crear una “comunidad política” que se encargará de fundar la base de sustentabilidad sobre la cual se levantará el Desarrollo Endógeno: “esta comunidad política crea un espacio cívico con miras a promocionar y conseguir una sociedad independiente. Esto supone la capacidad política de la totalidad social para autogobernarse, auto-organizarse, auto-defenderse y auto-perpetuarse” (Pág. 245)

Así, se presentan a continuación algunas de las capacidades endogenizadoras de la dimensión política del desarrollo endógeno:

Gráfico N° 2: Capacidades Políticas Endogenizadoras



Elaboración propia a partir de información tomada de Mas (2005)

c) Dimensión Cultural del Desarrollo Endógeno

La cultura es el conjunto de costumbres, conocimientos, objetos materiales y pautas de comportamiento aprendidas y socialmente transmitidas. En la visión y estrategia del desarrollo endógeno propuestas por María Mas (2006) se asume la cultura desde tres perspectivas: la cultura como forma de vida, que incluye las experiencias, el comportamiento y tradiciones de los grupos sociales, la cultura como manifestación artística a las bellas artes, referida a lo considerado como bello en expresiones como la pintura, la música, las letras, entre otras; y la cultura como patrimonio que rescata todo lo que históricamente el ser humano a creado.

Para el desarrollo endógeno el conocimiento y aprovechamiento de los elementos culturales de un determinado grupo o comunidad resulta de vital importancia ya que la cultura, desde todas sus perspectivas, es un factor clave en el ámbito de sustentabilidad y sostenibilidad para cualquier actividad productiva endógena. Desde otro punto de vista el desarrollo endógeno también puede aportar nuevos elementos a la cultura, por su capacidad creadora e innovadora en el quehacer productivo y social de los individuos. Dado el carácter distintivo de la cultura, y no universal, las capacidades endogenizadoras que así lo son en una determinada sociedad, pueden no serlo en otras. De manera que se presentan a continuación algunas de estas capacidades más o menos generales:

Tabla N° 2: Capacidades Endogenizadoras De La Dimensión Cultural

Dimensión	Capacidad
Económica	Fomentar políticas culturales alineadas a la estrategia y la visión del Desarrollo Endógeno
Ética	Promover el diálogo intercultural
Tecnológica	Otorgar y premiar libertad para la creación en todas sus manifestaciones
Política	Desarrollar y fomentar valores en concordancia con la cultura y con la visión y estrategia para el Desarrollo Endógeno
Organizacional	Utilizar los logros y competencias del ámbito cultural alineadas a plataformas tecnológicas
Social	Desarrollar culturas organizacionales centradas en la tolerancia diferencial y en el respeto cooperativo
Militar	Fomentar el valor de la seguridad

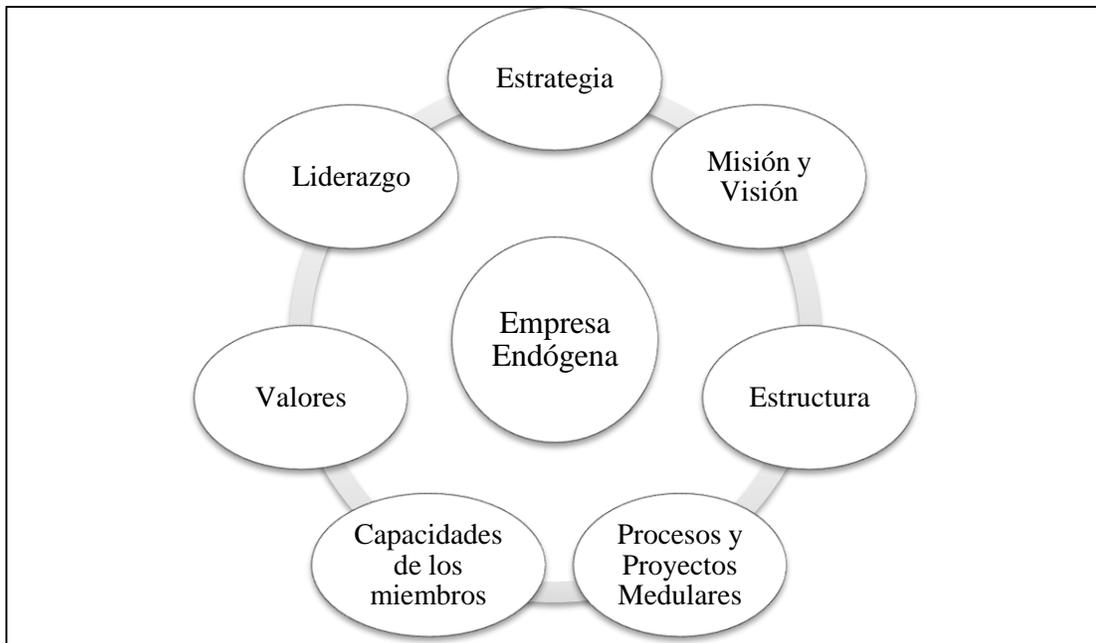
Tomado de: Mas M. (2006: 236)

En este sentido, es importante rescatar algunos planteamientos de Vergara en lo referente a la importancia de las innovaciones y el conocimiento, como elementos de la cultura, en la construcción de experiencias productivas endógenas. Esto porque los procesos emprendedores e innovadores hacen que el territorio se convierta en un receptor activo, no pasivo, de las estrategias de las unidades productivas y/o empresas externas, dado que el territorio cuenta con estrategias propias y particulares que son precisamente su cultura local y todos los procesos de innovación y creación que inciden en la dinámica económica local. De manera que una propuesta de establecimiento de unidades productivas focalizada hacia el Desarrollo Endógeno está necesariamente condicionada positiva o negativamente a las características culturales del entorno.

d) Dimensión Organizacional del Desarrollo Endógeno

La base de sustentabilidad en materia organizacional para el Desarrollo Endógeno está constituida por siete elementos:

Gráfico N° 3: La Dimensión Organizacional



Elaboración propia a partir de información tomada de Mas (2005)

Una organización o unidad productiva puede tener una estructura vertical, horizontal o en redes, dependiendo del tamaño de la empresa, los productos que se comercializan, el volumen de trabajadores, entre otros indicadores. En la estructura vertical es característica de organizaciones grandes, con experiencia en el mercado, elevado número de trabajadores, jerarquía de posiciones, división del trabajo, metas y regulaciones explícitas, y altamente burocratizada. La estructura horizontal da cuenta de una gestión más flexible, considerada con el entorno, propensa al cambio de acuerdo con las necesidades de los consumidores y se delegan las funciones y la autoridad. Funcionan adecuadamente en las empresas cooperativas. Las estructuras en redes han sido definidas en los términos siguientes:

Son propias de empresas provistas de un alto acondicionamiento organizacional y tecnológico. Mantienen en su fundamento, la estructura de procesos y el manejo de proyectos rápidos. Por su capacidad y flexibilidad eficiente de respuesta en corto tiempo son estructuras recomendables para la empresa endógena. (Mas, 2006: 202)

En el Desarrollo Endógeno la estrategia se mueve entre lo *competitivo* y lo *cooperativo*. Se compete para que cada competidor obtenga el mayor beneficio en un contexto de conflicto y alteración de las fuerzas de la propia organización; de la misma forma se coopera para maximizar los beneficios pero a través de la unión de los esfuerzos colectivos de los aliados y no de competidores. En este sentido existen diversos factores que inciden en el ámbito organizacional como son: los proyectos de la empresa, las capacidades del personal, el liderazgo y la planificación de la empresa endógena:

Los proyectos medulares de la empresa se refieren al producto principal que se ofrece, el más demandado por los clientes, mientras que los proyectos medulares son propuestas novedosas que se van a traducir en mejoras para la empresa.

Las capacidades del personal de la empresa endógena son las aptitudes de los trabajadores aplicadas a la innovación, la transformación de los medios existentes para lograr la sostenibilidad y sustentabilidad de las actividades económicas. Estas deben trascender el nivel puramente académico y el perfil del trabajador para dar paso a los sistemas de valores y a las capacidades creadoras e innovadoras del ser humano.

El liderazgo en la empresa endógena debe estar orientado hacia el fortalecimiento de las capacidades endogenizadoras de los trabajadores y de la unidad de producción, más que la sola acción de ejercer el poder sobre el resto del personal.

La estrategia de la empresa endógena está vinculada a la planificación, en este caso a la planificación estratégica como vía para establecer las acciones necesarias, resolver problemas y lograr los objetivos propuestos por la organización. Es una planificación participativa, por lo tanto involucra a todos los miembros de la organización en la identificación de las necesidades y la resolución de los problemas. Se planifica tomando en cuenta no solo lo que pasa a lo interno de la empresa, sino lo que sucede en el entorno. Al mismo tiempo, es vista como una totalidad y no como estructura fragmentada.

Esta dimensión organizacional descrita por Mas (2005) se presenta más adelante de forma ampliada, ya que es necesario abordar las características de un modelo de gestión organizacional que permita la comprensión acerca del funcionamiento a lo interno de las empresas.

e) Dimensión Ética del Desarrollo Endógeno

La ética se asume como sinónimo de valor. En consecuencia, los *valores* son criterios de juicio moral por medio de los cuales los individuos juzgan o valoran lo que es bueno o malo, deseable o indeseable en el conjunto de la sociedad. En el Desarrollo Endógeno existe un acumulado de valores que crean e impulsan los procesos productivos que van a generar las transformaciones necesarias en todos los aspectos de la vida social.

Estos valores son fundamentalmente la cooperación y la competitividad. Sin embargo, el paradigma de la socioeconomía establece un conjunto de valores alternativos que bien entran en correspondencia con los principios del Desarrollo Endógeno. Estos valores alternativos son: proyección de futuro, valores humanos, comunidad, educación, ecología integral, posmaterialismo, libertad y asunción de responsabilidades, familia, trabajo y naturaleza.

En este sentido, la capacidad endogenizadora más importante en la dimensión ética del Desarrollo Endógeno es el diálogo que deriva de una moral social madura. (Mas, 2006) Esto significa crear condiciones mínimas que disminuyan los conflictos propios de las relaciones sociales, y generar espacios para el acuerdo y el consenso en relación con el modelo productivo que se quiere construir. En este sentido, la ética como motor de las acciones humanas juega un rol importante al condicionar las decisiones que van a impulsar la estrategia del desarrollo endógeno en todas sus dimensiones.

f) Dimensión Tecnológica del Desarrollo Endógeno

Es considerada otro elemento clave del éxito en el establecimiento del modelo de desarrollo endógeno, dada su importancia estratégica en lo atinente al funcionamiento de las cadenas productivas, los mercados, los canales de distribución; sin embargo la dimensión tecnológica no se agota en lo puramente económico, sino que de alguna manera permea el resto de las dimensiones señaladas. El elemento tecnológico requiere del potencial creativo e

innovador de los individuos para transformar y adaptar la tecnología en función de obtener medios a menor costo y lograr la satisfacción de ciertas necesidades.

A continuación se enuncian algunos elementos de la Dimensión Tecnológica del Desarrollo Endógeno:

1. El móvil o propósito crítico de análisis: es el deseo humano que da origen a la creación tecnológica.
2. Datos, información y conocimiento: se trata de organizar, codificar, analizar y sintetizar todos los datos vinculados a la dinámica del desarrollo endógeno.
3. La organización, necesaria para inventariar todos los elementos que forman parte de la tecnología y con los que se van a contar en un momento determinado.
4. La infraestructura, se refiere a las herramientas informáticas (hardware y software) imprescindibles para darle funcionalidad y viabilidad a la dimensión tecnológica
5. El personal, Las capacidades para crear e innovar depende del conocimiento, habilidades, preparación y entrenamiento de las personas que participan en la dimensión tecnológica del desarrollo endógeno.

La Interoperabilidad, garantiza la sinergia necesaria en el desarrollo endógeno a través de la relación de por lo menos dos redes que dinamizarán el uso y manejo de la tecnología, como por ejemplo las redes tecnológicas utilizadas para activar la producción y comercialización, y las usadas para los procesos organizacionales internos de la empresa.

Algunas experiencias de desarrollo endógeno presentan características comunes que han sido establecidas por Castellano H. (2006):

1. Aprovechamiento de recursos locales: humanos, financieros, naturales, tecnológicos, entre otros.
2. Pequeñas empresas locales dedicadas a actividades económicas tradicionales o tecnológicamente avanzadas.
3. La mano de obra es cuantiosa y barata, generalmente con conocimientos basados en actividades artesanales.

4. Generalmente están bajo control de instituciones locales.
5. Se llevan a cabo acuerdos económicos entre los agentes involucrados y con las instancias de poder.

Lo que Mas (2006) llama “capacidades endogenizadoras”, Castellano (2006: 83) lo refiere como “indicadores” que pueden potenciar en mayor o menor medida el desarrollo endógeno en un determinado territorio:

Disponibilidad de recursos naturales, financieros y humanos.
Capital social: instituciones eficientes y valores proactivos.
Gobernabilidad garantizada por la existencia de honestidad, estabilidad política, claridad en las reglas del juego, liderazgo definido y transparente, y participación.
Globalización en cuanto al acceso a tecnologías externas y a mercados externos.

De la misma forma Vázquez citado por Castellano (2006) menciona tres mecanismos que contribuyen a impulsar la estrategia del desarrollo endógeno, estos son:

Las Redes. Constituidas por el conjunto de todas las unidades productivas y alianzas estratégicas vinculadas con el proceso productivo.

La Innovación. Es la capacidad creadora que estimula las transformaciones necesarias para el aprovechamiento de las condiciones presentes.

El Ambiente Urbano. Es una condición importante para producir economías de escala y de aglomeración que sirvan de plataforma al desarrollo endógeno.

La tecnología da cuenta de la convergencia entre los siguientes elementos: la base material, el conocimiento y los propósitos humanos. La base material constituye el factor físico sobre el cual se crea la tecnología, es lo material, lo visible. El conocimiento, que está asociado estrechamente con la tecnología, se entiende como el conjunto de saberes que se obtienen por medio de distintas vías como la experiencia cotidiana, la investigación científica “o las técnicas asociadas en la acción” (Mas, 2005: 180) El conocimiento permite que la tecnología cobre sentido y se materialice independientemente de los caminos que se utilicen para obtenerlo. Ambos configuran una poderosa herramienta para la creación y la innovación en el Desarrollo Endógeno. Por último, el propósito humano tiene que ver con los deseos de las personas al momento de hacer de la tecnología una herramienta poderosa para cualquier actividad productiva.

En el modelo de desarrollo endógeno, el conocimiento, la tecnología y el propósito de las personas se fusionan y cambian para dar paso a la innovación. Ésta conjuntamente con el elemento tecnológico influye significativamente en las cadenas productivas, la distribución del producto, el mercado, la promoción y publicidad, entre otros. Es importante mencionar que la *dimensión tecnológica* está presente en cada una de las demás dimensiones del Desarrollo Endógeno.

2.2.2 El Modelo de Gestión Productivo Socialista

La articulación de las diferentes variables que posibilitan y regulan el proceso de producción, es lo que entendemos por Modelo de Gestión Socioproductivo: la escuela marxista de la regulación define éste modelo “como un conjunto de categorías, campos o variables que expresan la cohesión o articulación de los distintos factores que ponen en movimiento el proceso socioproductivo”.(<http://socioproductivos.blogspot.com>)

Las principales características de este modelo de gestión propuesto para las unidades de propiedad social son las siguientes (Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras, 2008):

Superación de la propiedad privada por la propiedad social: se propone la propiedad estatal de los medios de producción como única forma en que los mismos puedan estar en manos de todos y todas. El objetivo es dar paso al concepto de Propiedad Social.

Control y gestión colectivos, ya que se propone que los actores sociales involucrados participen activa y directamente en el control y gestión del proceso productivo.

Satisfacción de las necesidades humanas como contrapartida al aspecto capitalista de exclusión social.

Un modelo de gestión productivo implica, en primer lugar un patrón de acumulación, es lo productivo propiamente dicho. Con respecto a lo anterior Fernández, (s.f) señala:

El modelo productivo o de acumulación (...) es el régimen general que regula entre otras cosas la propiedad de los medios de producción en los

distintos sectores, el paradigma tecnológico, la organización del trabajo, el nivel general de salarios; que define en suma la base material de la sociedad (p. 1)

Éste empieza por constituir formas organizativas entendidas como espacios asociativos comunitarios que procuren el acceso más expedito de la población al mayor bienestar común en un lugar y momento histórico dado (Bonilla y El Troudi, 2005). Un modelo productivo socialista implica el establecimiento de la propiedad social y la satisfacción de las necesidades de la población a través de nuevas formas de generación, apropiación y reinversión social de los recursos excedentarios. Este modelo alcanza concreción en la figura de las Empresas de Producción Social (EPS) como formas de organización productiva.

2.2.3 Empresas de Producción Social (EPS)

Son unidades de producción comunitaria, constituida bajo la figura jurídica que corresponda, tiene como objeto fundamental generar bienes y servicios que satisfagan las necesidades básicas y esenciales de la comunidad y su entorno, incorporando hombres y mujeres de las misiones, privilegiando los valores de solidaridad, cooperación, complementariedad, reciprocidad, equidad y sustentabilidad, ante el valor de rentabilidad o de ganancia. (pág. 2)

Las EPS constituyen organizaciones socioproductivas que le dan sentido y concreción a las políticas que orientan la consolidación de un nuevo modelo de desarrollo en Venezuela. A propósito de esto El Troudi y Monedero (2006) distinguen algunos rasgos que caracterizan a las Empresas de Producción Social (EPS) en Venezuela:

Las EPS nacen orientadas al socialismo pero dentro de una economía que todavía tiene sus anclajes en el sistema capitalista. Es por esto por lo que nos vamos a encontrar con todo un abanico de signos, tiempos, modelos de organización, formas de propiedad o cualesquiera otros aspectos en ese rumbo al socialismo sin calendario". (2006:94)

A continuación se explican algunos aspectos distintivos que deben presentar las EPS:

Están orientadas hacia la superación del capitalismo. Las EPS deben ser empresas que trasciendan de alguna forma el modelo de producción capitalista. Si bien es cierto que no serán

unidades productivas completamente socialistas desde sus inicios, tampoco deben reproducir relaciones sociales que sean propias de un sistema de explotación y desigualdad.

No son empresas capitalistas de Estado. Las EPS deben operar bajo unas nuevas formas de relacionamiento entre el Estado, el mercado y la sociedad, desde la cual se configure una clase empresarial que actúe y gestione bajo una óptica humanista y solidaria que no distorsione la esencia de su inversión privada con el desvío de su retorno social hacia la satisfacción de necesidades individuales. Las EPS no fueron concebidas para ser empresas capitalistas de Estado por el hecho de que su motivación no es el afán de lucro ni de acumulación, sino el compromiso social y el beneficio colectivo que trasciende el espacio empresarial.

Los excedentes de las EPS deben ser reinvertidos en las comunidades de diferentes formas. El uso de los excedentes resulta un rasgo importante en cualquier empresa social motivada a superar el modelo capitalista de producción. Los excedentes deben estar destinados a la conformación de distintos fondos dirigidos a la reinversión en la empresa para cubrir gastos de mejoramiento, sustitución de maquinarias, acondicionamiento de infraestructura, entre otros aspectos. De la misma forma deben dirigirse hacia la ejecución de proyectos sociales donde participen activamente las comunidades organizadas del entorno para la solución de alguna problemática social.

Privilegian el compromiso social sobre el beneficio individual. Este rasgo parte del principio de que es necesario romper con los valores capitalistas del egoísmo y la acumulación de riqueza para procurar una máxima ganancia social.

Están comprometidas con un comercio justo. Este aspecto está relacionado con un intercambio comercial movido por un beneficio razonable donde se tomen en cuenta los costos de producción del bien o servicio final, pero además la disposición de quien debe pagarlo.

Las EPS realizan labores sociales útiles para cubrir necesidades reales de las comunidades. Una de estas labores debe ser la generación de empleo productivo. Es importante señalar que las EPS son formas organizativas que responden a demandas sociales específicas diagnosticadas o determinadas por la misma colectividad y las potencialidades del entorno.

Tienen un compromiso social participante. Lo anterior implica que en una localidad donde se halle inmersa una EPS que genere recursos excedentarios significativos, no debe existir una comunidad carente de algún beneficio que puede ser satisfecho mediante el uso de estos recursos. De allí que resulte imperativo que estas empresas interactúen con su entorno más inmediato y canalicen sus demandas a través de la organización y participación comunitaria, como parte de la solución, sin asumirse como sustitutas de la responsabilidad colectiva o estatal.

Deben auspiciar el trabajo consciente y la abolición de toda forma de explotación. Esta característica tiene que ver necesariamente con la práctica del trabajo no alienado. Las EPS están llamadas a superar el sistema de explotación del hombre por el hombre. Más allá de las reivindicaciones laborales, salariales, existe una recompensa “no material” que se encuentra en la realización consciente de un trabajo liberador que genere disfrute y la satisfacción de que el producto final está orientado a cubrir las necesidades de otras personas.

Reconocen que el trabajador tiene derecho a una remuneración digna, equitativa y suficiente para la plena satisfacción de sus necesidades y las de su familia, entre otros medios de protección social.

Los miembros de las EPS deben ser sujetos que posean una consciencia transformada y transformadora, lo cual implica un trabajo intelectual que dé cuenta de la superioridad del socialismo como una forma de organización superior al capitalismo.

Las EPS entienden el tiempo libre como espacio para el desarrollo de las potencialidades humanas, para el trabajo comunitario, la formación académica, el compartir con el grupo familiar, entre otros. Debe asumirse el uso del tiempo libre como una oportunidad para el esparcimiento y la recreación desde una perspectiva emancipadora.

Las relaciones sociales a lo interno de la empresa deben dar muestra de dignidad y respeto sobre los siguientes principios:

Jerarquía sin privilegios. Toda empresa requiere organización en la producción de sus bienes o servicios, ya que es un conjunto de relaciones sociales. En consecuencia, cada individuo debe ocupar un lugar de acuerdo con los medios de producción. Lo anterior conlleva a una necesaria división de tareas y distintas especializaciones. Sin embargo, esa diferenciación de cargos y responsabilidades no debe entenderse como un mecanismo de explotación ni de generación de privilegios. Al contrario, la EPS debe organizarse en función de proporcionar la mayor igualdad de deberes y derechos para todos sus trabajadores.

Otro aspecto importante que debe determinar el tipo de relaciones sociales dentro de éstas son: la ratificación y revocabilidad de los cargos directivos, contraloría social por parte de los trabajadores hacia la gestión de la empresa, la rendición permanente y transparente de cuentas públicas, la rotación de cargos y funciones, el rechazo de cualquier forma de dominación, y además planes de educación permanentes.

Las EPS deben aproximarse y consolidar un sistema de valores para el uso social que supere el consumismo y privilegie la satisfacción de las necesidades humanas. Cuando una empresa socialista produce bienes o servicios que van destinados directamente al consumo sin caer en la lógica de un circuito comercial, estamos en presencia de un producto que no participó en la dinámica productiva capitalista, ya que en ésta el bien o servicio está dirigido hacia la obtención de ganancia material por el valor de cambio de la mercancía, y no por el valor de uso.

Las EPS están articuladas con experiencias concretas en materia de desarrollo endógeno, toda vez que la creación de este tipo de empresas tienen su justificación en el aprovechamiento de potencialidades productivas del entorno geográfico más inmediato.

Las EPS deben interactuar con otras EPS para procurar el impulso económico y productivo entre ellas, la apertura de mercados y el intercambio de sus productos.

La producción de sus bienes o servicios debe estar destinada a aquellos sectores que más la necesitan. Incluso debe trascender la elemental comercialización del producto, a través de la configuración de circuitos productivos, distributivos, de comercialización e intercambio.

Los valores de la EPS deberían ir en consonancia con una ética socialista que apunte hacia la lucha contra el egoísmo, la mezquindad, el individualismo, la exclusión, la opresión, entre otros.

Estas empresas están llamadas a unir esfuerzos para enfrentar y disminuir el impacto ambiental que pudiera generar su actividad productiva.

Deben estar vinculadas necesariamente con el Poder Popular. Una de las expresiones más destacadas del poder popular la constituyen los Consejos Comunales, por ser una forma de organización básica en la democracia participativa, que al igual que las EPS, nacen en un territorio con historia e identidad local como factor clave para garantizar el impulso y desarrollo de cualquier propuesta productiva que vaya en beneficio del colectivo.

Por otra parte, las EPS presentan algunas particularidades que resultan importantes para comprender su funcionamiento, el desarrollo de sus actividades y su utilidad social. En este sentido, El Troudi y Monedero (2006) realizaron una tipología sobre estas empresas, tomando en cuenta:

- La naturaleza de su actividad
- El tamaño de la empresa
- La naturaleza de su capital

Tipos de EPS según la naturaleza de su actividad:

EPS de producción: trabajan con los sectores primarios (agricultura, ganadería y minería; y secundarios de la economía (industria).

EPS de servicios: estas pueden cubrir como cualquier otra empresa, servicios de transporte, seguridad, mantenimiento, telefonía, almacenamiento, asistencia técnica, entre otros.

EPS de comercialización: su principal obligación es crear redes con otras EPS para que el transporte y distribución de productos sea eficiente y no facilite el monopolio de empresas capitalistas en éstas áreas.

Según el tamaño de la empresa pueden ser:

Grandes EPS: estas empresas pueden iniciar con capital del Estado o particular. Tienen un tipo de organización altamente complejizada y su actividad genera amplias redes comerciales. Estas grandes EPS pueden funcionar bajo dos modalidades:

EPS estatales: son de capital completamente estatal. Sus beneficios se miden en términos sociales y no económicos.

EPS de capital mixto: en estas el Estado comparte su participación con capital privado. El objetivo de esta vinculación es en gran medida la transferencia de tecnología.

Pequeñas EPS: unidades de producción comunitaria (UPC), social (UPS) y de servicio comunitario (USC). Sus ámbitos de acción son reducidos en cuanto a las tareas de coordinación, capital inicial, objetivos, entre otros.

Las Unidades de Producción Comunitaria o Social son:

Un tipo particular de Empresas de Producción Social dedicadas a la producción de bienes que satisfacen necesidades humanas fundamentales de los integrantes de las comunidades, de forma solidaria, transparente y corresponsable. En estas se practica una coordinación voluntaria de las actividades distributivas, se ejerce una toma de decisiones de forma sustantivamente democrática y se desarrollan a plenitud las energías y aptitudes creadoras del pueblo. (Chávez, H. cit. por El Troudi y Monedero, 2006: 135)

Estas empresas responden a la satisfacción de las necesidades más inmediatas de las comunidades. Por su parte, las Unidades de Servicio Comunitario se constituyen en recuperadoras del trabajo comunal voluntario. Otra clasificación de las EPS está relacionada con la naturaleza del capital, inicialmente pueden constituirse como formas organizativas distintas dependiendo del origen de su capital:

EPS de capital estatal: son de capital completamente colocado por el Estado. Sus beneficios se miden en términos sociales y no económicos. Generalmente son empresas que requieren de grandes inversiones y poseen una importancia estratégica para el país.

EPS de capital privado: estas pueden desarrollarse en el sector público no estatal, como por ejemplo una cooperativa cuyo capital es privado pero puede evolucionar hacia formas de organización propias de una EPS. Incluso una empresa capitalista bajo la concepción de sociedad

anónima puede avanzar con todas las dificultades ideológicas, hacia una producción social. De manera que en la transición hacia el socialismo pueden coexistir empresas capitalistas cuyos intereses deben estar subordinados a los intereses colectivos.

EPS de capital comunitario: su capital inicial es aportado por la comunidad.

EPS de capital mixto: en la etapa de transición hacia una sociedad socialista, es válido encontrar empresas de producción social donde converjan distintas formas de asociación de acuerdo con el tipo de capital:

Sociedad entre el Estado y capital privado: en este tipo de asociación el objetivo es impulsar nuevas formas de organización económica de base comunitaria.

Capital cogestionario: en la gestión de la empresa pueden participar el Estado, capital privado y los trabajadores. En tal sentido, se pueden establecer tres tipos de EPS cogestionadas:

EPS de cogestión entre actores privados y trabajadores: funciona mediante el aporte del empresario de su capital accionario para que los trabajadores participen en la gestión y operatividad de la empresa, con la finalidad de que el Estado les otorgue beneficios directos y trato preferencial a las EPS.

EPS de cogestión entre el Estado y los trabajadores: en este caso, ambos actores participan en la gestión de la empresa. Cada uno desde sus espacios, ya sea mediante la expropiación previa e inversión por parte del Estado, así como también de la apropiación de acciones y gestión administrativa por parte de los trabajadores.

EPS de gestión tripartita: en esta participan el Estado, el sector privado y los trabajadores. El empresario privado conduce el funcionamiento de la EPS, previo acuerdo entre todas las partes. El Estado realiza la correspondiente inversión y trato preferencial, mientras que los trabajadores se convierten en socios de la empresa.

En los tres casos descritos, el norte de las Empresas de Producción Social, más allá de su denominación jurídica, debe ser generar calidad de vida para sus trabajadores y su entorno local comunitario. Para esto, deben capitalizar de manera eficiente sus recursos por medio de la creación de distintos fondos para garantizar el funcionamiento y permanencia de la empresa en el tiempo. Estos pueden ser los siguientes: fondo de autosustentación dirigido a la investigación, mejoramiento y formación de los trabajadores, así como a la sustitución de maquinarias y modernización de las mismas para asegurar una mayor productividad; fondo laboral, como una señal de compromiso hacia sus trabajadores; fondo de desarrollo social destinado a cubrir cualquier demanda inmediata que requiera la comunidad organizada; y, finalmente, un fondo para la promoción de nuevas EPS.

Este nuevo modelo de gestión socioproductivo tiene su fundamento político en los planes de la nación, tal como se explica a continuación.

2.2.4 Los Planes de Desarrollo y el Nuevo Modelo Socioproductivo

2.2.4.1 El Plan de Desarrollo Económico Social 2001-2007

En este Plan se señala que el nuevo modelo de desarrollo estará fundamentado “en el equilibrio de las fuerzas y factores que intervienen en la multidimensionalidad del desarrollo nacional”. Con un “quehacer productivo diversificado y sustentable por su eficiencia y eficacia”. Este Plan de Desarrollo está concebido bajo la premisa del equilibrio con un perfil social que se fundamenta en la exigencia histórica de “balancear adecuadamente el interés individual y el interés social”. En esta noción se expresaron cinco equilibrios básicos que son: el equilibrio social, económico, político, territorial e internacional:

En el equilibrio económico se propuso Desarrollar la economía productiva. La política económica estimulará, el desarrollo de procesos de producción aguas abajo, la creación de un tejido de relaciones intersectoriales que integre la economía interna y genere crecientes niveles de valor agregado, del más alto nivel tecnológico y de la mayor competitividad internacional. El imperativo de la justicia social exigirá que la diversificación de la producción este acompañada de un conjunto de medidas que permitan el desarrollo de una poderosa economía social, entre ellas, la formación de microempresas, nuevas formas de cooperativas, empresas campesinas,

acompañadas por medidas complementarias en materia financiera, asistencia técnica, capacitación, comercialización y reformas de los mecanismos de regulación. Este desarrollo productivo favorecerá a las actividades económicas que se vinculen estrechamente a la vocación productiva de cada una de las regiones del país.

En este Plan de Desarrollo, la sociedad en su conjunto tiene una función estratégica, donde la participación política de la totalidad humana es un factor clave para el cumplimiento de los objetivos. Pero ¿cuál debe ser el rol del Estado en las políticas de Desarrollo Endógeno? Mas (2005) señala las siguientes funciones:

En primer lugar, un Estado con intencionalidad y voluntad política para impulsar el desarrollo endógeno. Establecer gobiernos, en todos los niveles de la trama estatal, competentes para la planificación y ejecución de acciones eficientes, flexibles, ordenadas e ideologizadas con base en el desarrollo endógeno. Asumir un rol de entrenador y no de jugador. Esto supone una reorganización general gubernamental. El papel del Estado como entrenador implica que éste debe considerarse como actor de importancia a la sociedad y no al gobierno. Este último es quien ayuda a que la sociedad colabore, sugiera, señale, adelante y conduzca su propio destino a través de procesos democráticos participativos.

2.2.4.2 Plan Nacional Simón Bolívar (2007-2013)

Asimismo, en las líneas estratégicas del Plan Nacional Simón Bolívar 2007-2013 (PNSB) se hace referencia a la construcción de un nuevo modelo productivo bajo principios socialistas con las siguientes características:

Nuevas formas de generación, apropiación y distribución de excedentes económicos y una nueva forma de distribución de la renta petrolera.

Fuerzas sociales cohesionadas en productores asociados que sean responsables de las prácticas productivas y administrativas autogestionadas.

Las Empresas de Producción Social conformarán el nuevo modelo productivo socialista.

Las Empresas de Producción Social son un elemento clave para la construcción del modelo productivo que se quiere implementar actualmente en Venezuela, ya que en sus principios se recogen aspectos como la igualdad, la superación de la propiedad privada y del trabajo asalariado, la participación directa de los trabajadores en la gestión productiva y la captación de excedentes por parte de estos:

...las EPS son aquellas entidades económicas dedicadas a la producción de bienes o servicios, en las cuales el trabajo tiene significado propio, no alienado, auténtico; en las cuales no existe discriminación social en el trabajo y de ningún tipo de trabajo, no existen privilegios en el trabajo asociados a la posición jerárquica. Aquellas entidades económicas con igualdad sustantiva entre sus integrantes, basada en una planificación participativa y protagónica, y bajo régimen de propiedad estatal, propiedad colectiva o la combinación de ambas. (Proyecto Nacional Simón Bolívar, 2007-2013: 21)

En el mismo documento (Plan Nacional Simón Bolívar 2007-2013, 2007: 22-24) se establecen una serie de lineamientos que describen su contenido:

En las EPS los trabajadores se apropiarán del excedente económico resultante.

Las EPS surgirán a partir de la multiplicación y crecimiento de experiencias exitosas de unidades asociativas existentes.

La nueva forma de generación y apropiación de los excedentes económicos, será productivamente eficiente y productora de bienes y servicios de calidad.

Se avanzará sustancialmente en la consolidación del carácter endógeno de la economía, mediante la utilización progresiva de los recursos del país.

Se desarrollarán los encadenamientos internos de las actividades económicas fundamentales.

Se diversificará el potencial exportador de bienes y servicios, una vez satisfechas las demandas internas.

La investigación y la demanda del sector productivo deben acoplarse, con el fin de abaratar costos, adaptarse a los nuevos mercados, aumentar la calidad de los productos y servicios y lograr una producción nacional eficiente.

En lo referente a la producción de alimentos, la base de la garantía de la seguridad alimentaria será el desarrollo rural integral cuyo enlace trasciende la actividad productiva

agrícola. La visión de la agricultura no se restringe a lo alimentario, sino que incluye los cuatro subsectores: Vegetal, Animal, Forestal y Pesquero.

La soberanía alimentaria implica el dominio por parte del país de la capacidad de producción y distribución de un conjunto significativo de los alimentos básicos.

Para el desarrollo de la capacidad interna de producción de alimentos aprovechando las capacidades propias del país, se elevará sustancialmente la inversión productiva

De igual forma se describe el enfoque del Modelo Productivo Socialista, el cual implica “lograr trabajo con significado, la eliminación de la división social del trabajo, de su estructura jerárquica actual y la eliminación de la disyuntiva entre satisfacción de necesidad y producción de riqueza”. (PNSB, 2007: 21) El modelo procura responder primordialmente a las necesidades humanas menos subordinada a la reproducción del capital. El rol del Estado estará orientado hacia el control total de las actividades productivas que se consideren de valor estratégico para el desarrollo del país. Algunos lineamientos propuestos en el Plan con respecto al modelo de producción socialista son los siguientes:

Establecer un Modelo Productivo Socialista con el funcionamiento de nuevas formas de generación, apropiación y distribución de los excedentes económicos y una nueva forma de distribución de la renta petrolera.

El Modelo Productivo Socialista estará conformado básicamente por las Empresas de Producción Social (EPS) que constituyen el germen y el camino hacia el socialismo del siglo XXI, aunque persistirán empresas del Estado y empresas capitalistas privadas.

En tanto los objetivos son:

Desarrollar el nuevo modelo productivo endógeno como base económica del Socialismo del siglo XXI y alcanzar un crecimiento sostenido.

Incrementar la soberanía alimentaria y consolidar la seguridad alimentaria.

Fomentar la ciencia y la tecnología al servicio del desarrollo nacional y reducir diferencias en el acceso al conocimiento.

Desarrollar la industria básica no energética, la manufactura y los servicios básicos.

Entre las estrategias para la implementación de este enfoque se encuentra la expansión de la economía social para cambiar el esquema de apropiación y distribución de excedentes, trascender de la propiedad estatal a la propiedad comunal y establecer nuevas relaciones sociales de producción. Sobre esta última categoría haremos especial énfasis ya que en ella se encuentran contenidas la planificación de la producción, el significado que se le otorga al trabajo, la rotación de cargos y el modelo de gestión socio-productiva vinculado con los lineamientos del desarrollo endógeno.

El establecimiento de un nuevo modelo productivo significa nuevas formas de apropiación y distribución del excedente con la participación protagónica de todos los actores vinculados al proceso productivo como una forma de impactar positivamente en la calidad de vida de las mayorías.

En contraposición, encontramos modelos de gestión que funcionando bajo la lógica capitalista tienen su razón de ser en tres elementos fundamentales para la comprensión de su dinámica. Estos son el comportamiento, la estructura organizacional y los procesos que ocurren dentro de las organizaciones, tal como se describe a continuación.

2.2.5 Modelo de Gestión Organizacional

Para una organización que atraviesa por un proceso de reconversión es imperativo repensar su modelo de gestión, por ser el rasgo estructural de mayor trascendencia que las define y distingue. “Un modelo de gestión es una forma sistemática y racional para la toma de decisiones propias de la organización” (Tobar, 1997: 3). Es una forma de entender los procesos fundamentales que ocurren dentro de las empresas, y que traspasa sus fronteras. A continuación presentamos un análisis descriptivo sobre cómo está conformado un modelo de gestión, tomando en cuenta los factores más relevantes que contribuyen con su funcionamiento:

Comportamiento dentro de la organización

Estructura organizativa

Procesos organizativos

2.2.5.1 Comportamiento dentro de las organizaciones.

Una parte fundamental a ser tomada en cuenta por aquellas personas que tienen bajo su cargo el rendimiento y funcionamiento de una organización, lo constituye el desempeño individual, es decir, las características, actitudes, percepciones, personalidad y valores de los individuos que laboran en ella. Por tal motivo, es necesario considerar algunos factores como la motivación, los incentivos, la capacidad de liderazgo, el conflicto, la política y el poder en el comportamiento organizacional.

La motivación e incentivos

En una empresa cuya estructura esté fundamentada o no en la división social del trabajo es importante considerar el nivel de motivación de sus empleados en el ejercicio de sus respectivas funciones y actividades de acuerdo con el cargo que ocupa. En este sentido, la motivación laboral adquiere un conjunto de modalidades vinculadas con la retribución económica directa e indirecta, la capacitación, el confort, el ambiente interno y externo, y los aspectos vocacionales y valorativos en general (Tobar, 1997: 6).

Determinar qué buscan las personas dentro de una organización propicia la incorporación de estímulos con miras a un buen desempeño de las funciones dentro de la empresa. Esto significa incentivar la productividad de los empleados, y aumentar la calidad del producto que se oferta: “los incentivos pueden ser definidos como estímulos dirigidos a armonizar los objetivos individuales con la cultura de la organización” (Tobar, 1997: 6). Un adecuado sistema de incentivos tiene una influencia significativa en el comportamiento y rendimiento individual de los trabajadores de una organización.

El liderazgo

Cada elemento constitutivo de un modelo de gestión podría significar en sí mismo un análisis particular, complejo y detallado que implicaría la revisión de una serie de teorías y enfoques, dada la importancia de estos factores en el comportamiento de cualquier organización. Este es el caso del liderazgo, del cual se han elaborado diversas teorías como por ejemplo, la teoría de los rasgos de la personalidad, las teorías del comportamiento, las teorías del liderazgo

sujeto a las situaciones y contingencias, y también los nuevos enfoques como el liderazgo carismático, el transaccional y transformacional, y el enfoque del conocimiento social.

Pero ¿qué es el liderazgo? Estas son dos de sus definiciones:

El liderazgo es el proceso de dirigir el comportamiento de las personas por una vía que les permitirá alcanzar algunos objetivos. En este caso, dirigir significa llevar a las personas a actuar de cierta manera o seguir un curso determinado de acción (Chiavenato, 2004: 458)

Otra definición es la siguiente:

El liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dada y es dirigida por medio del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto los elementos que caracterizan al liderazgo son cuatro: la influencia, la situación, el proceso de comunicación y los objetivos por alcanzar (Chiavenato, 2004: 458)

El liderazgo como proceso, como habilidad o actividad implica el uso del poder por parte del líder para influir en las decisiones de las demás personas, con quienes debe trabajar conjuntamente para el logro de los objetivos propuestos. “En una organización el poder es la capacidad para afectar y controlar las decisiones y los actos de otras personas, aún cuando éstas se resistan” (Chiavenato, 2004: 453). La aplicación del poder y la autoridad da como resultado otro factor asociado con el liderazgo que es la política: “cuando las personas traducen su poder a acciones dentro de las organizaciones, entonces están haciendo política” (Chiavenato, 2004: 456).

El comportamiento político generalmente no es considerado un elemento formal en lo que concierne al desarrollo de las actividades de una empresa capitalista, aunque cotidianamente se exprese en el proceso de toma de decisiones que afectan a la institución en un momento determinado.

El conflicto

En toda organización se presentan conflictos que pueden ser considerados positivos o negativos dependiendo del impacto que tenga en las metas de la empresa. En muchos casos un conflicto laboral se convierte en un mecanismo de cambio y transformaciones dentro de la institución.

Un conflicto es un proceso de oposición y confrontación que puede ocurrir en las organizaciones, entre individuos o grupos, cuando las partes ejercen su poder para perseguir metas u objetivos que valoran, y así, obstruyen el avance de una o varias metas más. (Chiavenato, 2004:521)

Por otra parte, existen autores que distinguen entre conflictos funcionales y disfuncionales de acuerdo con la forma en que afectan a la organización: “un conflicto funcional desde el punto de vista de la organización, es una confrontación entre grupos que realza y beneficia el rendimiento de la organización” (Gibson y otros, 2001: 256). Mientras que un conflicto disfuncional “es cualquier confrontación o interacción entre grupos que daña la organización o impide el logro de las metas organizaciones” (Gibson y otros, 2001: 256). De la misma forma, cuando el conflicto desencadena cambios en la empresa, éste puede estar orientado en varios sentidos: “el cambio es resultado de la competencia entre fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas” (Chiavenato, 2004: 557).

Desde un enfoque funcionalista estos elementos del comportamiento individual y grupal, deben ir siempre dirigidos hacia la consolidación de las metas organizacionales sin alterar el normal funcionamiento de las actividades y procesos empresariales, de forma tal que siempre se mantenga el orden y el equilibrio en pro de la acumulación de capital por parte de los propietarios.

2.2.5.2 Estructura organizativa

Como estructura de una organización entendemos: “el patrón formal del modo en que están agrupados las personas y los trabajos” (Gibson y otros, 2001:8). Por lo general, la estructura se expresa claramente en el organigrama de una empresa, ya que este ilustra cómo se encuentra dividido el trabajo en función de las actividades que se les asignan a los trabajadores dentro de la institución, obedeciendo un orden jerárquico: “cuando esta jerarquía responda exclusivamente a

un modelo racional de división del trabajo, se denomina estructura organizativa” (Tobar, 1997: 7).

La división social del trabajo

En el contexto empresarial es imprescindible la existencia de unidades organizativas que sean capaces de asumir funciones. Pero, en empresas capitalistas, tales unidades están condicionadas por un modelo específico de división del trabajo: “las funciones son los requisitos que deben ser cubiertos para alcanzar la misión” (Tobar, 1997: 5). Cada función constituye un elemento articulado de actividades que es coherente en sí mismo y que facilita el desempeño (funcionamiento) de la organización” (Tobar, 1997: 5).

La división del trabajo da cuenta del nivel de especialización de cargos en la organización. En cada cargo específico se desarrollan ciertas actividades que a su vez definen la labor que desempeña el trabajador que ocupa dicho cargo:

Las ventajas económicas de división del trabajo en tareas especializadas son las principales razones históricas para la creación de organizaciones. A medida que las sociedades se volvieron más y más industrializadas y urbanizadas, la producción artesanal cedió ante la producción en masa. La producción en masa depende de la habilidad de obtener beneficios económicos del trabajo especializado, y la manera más efectiva de obtener trabajo especializado es por medio de la organización. (Gibson y otros, 2001: 372).

La división del trabajo es un factor clave en el funcionamiento de cualquier empresa bajo la lógica de la acumulación de capital, ya que la misma estructura de la organización puede cambiar o no, dependiendo del nivel de especialización de los distintos puestos de trabajo. Tal como se refiere a continuación, la división del trabajo en estas organizaciones puede expresarse de tres formas:

El trabajo puede ser dividido en especialidades personales. Esto ocurre según la ocupación y/o profesión que posea la persona a ocupar el cargo.

El trabajo puede ser dividido en distintas actividades, tanto como lo requiera la misma naturaleza de la organización. Esto es especialización horizontal.

El trabajo puede ser dividido de forma vertical siguiendo la estructura jerárquica de la organización. (Gibson y otros, 2001: 373)

Es entonces la división del trabajo, en cualquiera de sus formas, el elemento que le da sentido a las distintas unidades organizativas en un modelo de gestión orientado hacia la dinámica capitalista:

El trabajo es organizado de forma que cada actor involucrado asuma un conjunto de tareas que pueden ser más o menos estandarizadas. La normalización o estandarización se logra por:

La descripción de las tareas de cada puesto.

La especificación de los resultados a lograr.

La estandarización de los procesos.

La predeterminación de las habilidades de los agentes.

La regulación de los comportamientos. (Tobar, 1997: 5)

Ahora bien, existen organizaciones centradas en estructuras mecánicas que hacen énfasis en el control de las actividades que realizan sus empleados, pero existen otras que se concentran en los resultados de las tareas y procesos que estos desempeñan. Lo anterior tiene que ver con las prioridades, que en todo modelo de gestión se deben tomar en cuenta para que la organización funcione en óptimas condiciones. La división del trabajo resulta ser, en palabras de Gibson y otros (2001: 372) una de “las cuatro decisiones de diseño clave” junto a la departamentalización, el parámetro de control y la autoridad. De estas, La departamentalización define en gran medida el funcionamiento estructural de la empresa (Chiavenato, 2004):

Departamentalización por funciones: implica la agrupación de cargos por funciones similares.

Departamentalización por productos o servicios: es el agrupamiento de funciones de acuerdo con los productos o servicios que ofrece la empresa.

Departamentalización geográfica: las funciones son agrupadas bajo criterios geográficos o territoriales.

Departamentalización por procesos: el agrupamiento se lleva a cabo dependiendo de cada una de las fases o etapas de la cadena productiva, en cuyo caso se necesitan habilidades específicas para su operatividad.

Departamentalización por clientes: se toma en cuenta el tipo de clientes y las características que le interesan a la empresa para vender su producto.

La departamentalización por funciones constituye un rasgo característico de las empresas capitalistas cuyo funcionamiento suele ser rígido e inflexible para garantizar la maximización de las ganancias y la reproducción de la riqueza, por medio de la división social del trabajo.

El ambiente externo

Otro factor importante a considerar que incide en la estructura organizacional es el ambiente externo. Todas las organizaciones funcionan dentro de un contexto y una coyuntura determinada. A este contexto se le denomina Ambiente, considerado como todo aquello que se encuentra fuera de la organización, ejerciendo influencia en ella y en su comportamiento. Una variable relacionada con las fuerzas externas es la incertidumbre, precisamente por lo complejo y cambiante que resulta el ambiente externo. (Chiavenato, 2004). Por otra parte, se distingue entre el ambiente general o macroambiente y el ambiente específico o microambiente:

El ambiente general o macroambiente es el ambiente mayor donde se ubican las demás organizaciones. Sus variables son:

Variables económicas: que constituyen la estructura y la conjunción que determinan el desarrollo económico: inflación, balanza de pagos, distribución del ingreso per cápita, entre otros aspectos.

Variables tecnológicas: son las tecnologías, la informática y todas aquellas innovaciones que procuran generar competitividad en la organización.

Variables culturales: indican la forma de pensar, actuar y sentir de los actores involucrados.

Variables jurídicas: se derivan de las leyes que rigen la parte comercial, civil, laboral, fiscal, entre otras que afectan directa o indirectamente a la organización.

Variables políticas: se desprenden de las decisiones políticas que se toman a nivel nacional, regional y local que afectan las condiciones económicas y jurídicas de la institución.

Variables demográficas: están vinculadas con aspectos demográficos, tales como: tasa de crecimiento, población, raza, religión, sexo, edad; las cuales juegan un rol importante en el comportamiento del mercado en el que participa la empresa. (Chiavenato, 2004: 42-43)

Por otro lado, el ambiente específico es el que le proporciona a la organización los insumos y productos necesarios para su funcionamiento y permanencia en el tiempo: “es el segmento del ambiente más cercano o inmediato de cada organización” (Chiavenato, 2004: 43).

Algunas de las variables que se derivan del microambiente son: los proveedores de insumo, los clientes, usuarios y consumidores, los competidores y los órganos reguladores.

El último factor a considerar en la estructura organizacional son los procesos que ocurren dentro de ella, y que tienen que ver con la parte dinámica de la empresa, ya que incorpora aprendizajes sociales, pautas de comportamiento, roles, modo de concebir el trabajo, entre otros elementos que participan en los procesos básicos que son la comunicación, la toma de decisiones, la socialización laboral y la cultura organizacional.

Los procesos organizacionales

En un modelo de gestión los procesos constituyen “actividades que dan vida a la estructura de una organización” (Gibson y otros, 2001: 8). Algunos procesos organizacionales son la comunicación, la toma de decisiones, la socialización y la cultura organizacional.

La comunicación

La comunicación es considerada un factor principal en el funcionamiento de cualquier organización. Es a través de la actividad comunicativa que se realizan todos los demás procesos antes mencionados. La comunicación comprende cinco elementos fundamentales: el comunicador, el mensaje, el medio, el receptor y la retroalimentación. Cuando se produce un entendimiento recíproco, mutuo, entre el comunicador y el receptor, entonces se habla de comunicación efectiva. En una estructura organizacional, la información transmitida puede fluir de forma ascendente y descendente, horizontal o diagonalmente. (Gibson y otros, 2001).

La comunicación descendente fluye desde los altos niveles a los niveles más bajos en una organización. Las formas más comunes de comunicación descendente son las instrucciones de trabajo, los memorando oficiales, la comunicación de políticas, los procedimientos, los manuales y las publicaciones de compañía. (Gibson y otros, 2001: 455).

La importancia de la comunicación descendente radica en mantener niveles adecuados de información sobre las principales actividades y decisiones que se tomen en los altos niveles gerenciales de la organización. De la misma manera se requiere de una comunicación ascendente

efectiva, la cual permite el flujo de información a través de mensajes abiertos entre los empleados y los altos niveles de la gerencia, lo cual suele darse en ciertas organizaciones con estructuras no tan complejas. (Chiavenato, 2001).

Ambos tipos de comunicación son las principales a considerar en un diseño organizacional. Sin embargo, la comunicación de tipo horizontal también resulta de interés al momento de coordinar e integrar los distintos procesos que se dan en la empresa: “la comunicación horizontal se refiere al intercambio lateral o diagonal de mensajes entre pares o colegas. Puede ocurrir dentro de las unidades de la organización o a lo largo de éstas” (Chiavenato, 2004: 429).

El proceso de toma de decisiones

Este es un proceso secuencial que se lleva a cabo para alcanzar algún resultado o para resolver algún problema. Es un proceso que resulta de la intervención de muchas fuerzas sociales. En el transcurso de la toma de decisiones se dan las siguientes fases (Gibson y otros, 2001):

El establecimiento de metas y objetivos específicos y medición de resultados.

La identificación de los problemas.

El desarrollo de alternativas.

La evaluación de posibles alternativas.

La escogencia de una alternativa.

La implementación de la decisión tomada.

El control y evaluación.

Es importante resaltar que en todas estas etapas está presente un proceso de revisión para poder examinar la progresión de cada una de ellas. “La organización es un sistema de decisiones donde cada persona participa, consciente y racionalmente, escogiendo y decidiendo entre las alternativas más o menos racionales que se le presentan de acuerdo con su personalidad, motivaciones, actitudes y percepciones” (Chiavenato, 2004: 299). El proceso de toma de decisiones involucra no solo a los gerentes y personal administrativos de una empresa, también

los trabajadores de una organización día a día deben tomar alguna decisión aunque ésta sea de forma rutinaria y estandarizada.

Sin embargo, a lo interno de las empresas las decisiones que tienen un impacto importante en el logro de sus objetivos, suelen presentarse de forma imprevista y cargada de incertidumbre. Es en este contexto que conllevan a la emergencia de cambios y transformaciones que afectan el normal desarrollo de las actividades. En consecuencia, se distinguen dos tipos de decisiones: las programadas y las no programadas. Las decisiones programadas “son procedimientos específicamente desarrollados para problemas y rutinas repetitivas”, y las decisiones no programadas son las “requeridas para problemas administrativos complejos” (Gibson y otros, 2001: 478)

Socialización y cultura organizacional

Desde el punto de vista de la ciencia sociológica, la socialización y la cultura están necesariamente vinculadas, ya que el primero es un proceso de aprendizaje de normas, valores y pautas de comportamiento propias de una determinada cultura, permitiéndole al individuo adaptarse de la mejor manera posible a la sociedad en la cual se halla inmerso. De la misma manera, en el contexto de las organizaciones sociales ambos conceptos se relacionan mutuamente para influir de forma considerable en el comportamiento organizacional: “la cultura organizacional es lo que los empleados perciben, y cómo esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas” (Gibson y otros, 2001: 34). También es definida como:

Un patrón de suposiciones básicas (inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo en la medida que aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir frente a aquellos problemas. (Schein, citado por Gibson y otros, 2001: 34)

La cultura organizacional se expresa en los deseos o anhelos conscientes y afectivos de los miembros de una empresa, determinando sus pautas de comportamiento. Estos deseos son los valores personales que guían al individuo dentro y fuera del contexto laboral. Los valores de una organización son el reflejo de los valores de una sociedad que indica lo que es correcto o

incorrecto, deseable o indeseable, aceptable o inaceptable. De manera que esas “suposiciones básicas” tienen un impacto e influencia considerable en los demás procesos organizacionales.

Y es a través de la socialización que las empresas inducen a los nuevos miembros que participarán de la cultura organizacional. La función básica de este proceso es lograr que los empleados logren adaptarse efectivamente a la estructura y procesos de la institución. Si los objetivos de la organización cambian, sus trabajadores deben adoptar los nuevos lineamientos propios del cambio organizacional, esto es, socializarse. La socialización laboral generalmente comprende tres etapas:

La socialización anticipada, ocurre cuando el individuo obtiene información sobre aquellas actividades o procesos antes de entrar a la organización.

La adaptación, consiste en una etapa de reconocimiento por parte del individuo sobre las actividades a realizar dentro de la empresa.

El manejo de rol, que viene a significar la adición de conflictos y situaciones que el individuo debe manejar para cumplir con las expectativas de su grupo de trabajo, y con las suyas propias. (Gibson y otros, 2001)

Cada una de estas etapas se da de forma distinta en cada organización. Incluso dentro de ella, cada trabajador pudiera tener una experiencia diferente en cuanto a su proceso de socialización y de cultura organizacional. La socialización dentro de las empresas resulta una estrategia eficaz cuando éstas asisten a escenarios de cambios que requieren repensar el modelo de gestión vigente hasta un momento determinado.

Todo el análisis anterior indica, desde un enfoque completamente funcionalista, que el modelo de gestión capitalista empresarial está concebido para garantizar la permanencia en el tiempo y en el espacio del orden económico social establecido. De esta manera no se trasciende en el análisis sobre lo específicamente productivo, pues se excluyen elementos claves como la forma de propiedad, las relaciones de producción, la generación y uso del excedente, las consecuencias alienantes que conlleva la división social del trabajo, entre otros factores que pueden dejar al descubierto las razones que hoy en día justifican la creación de empresas de producción socialistas. El análisis funcionalista se agota en lo puramente superficial al considerar

solo los procesos organizacionales y de comportamiento individual y grupal que alcanzan concreción en el ámbito laboral.

El modelo de gestión socialista plantea la propiedad colectiva de la fábrica, el control y gestión obreros, la necesaria separación entre el trabajo y el capital, las actividades liberadoras y con significado, la democratización del conocimiento, la participación en el modelo socioproductivo de los sectores históricamente excluidos, la inclusión de las comunidades en el disfrute de los recursos excedentarios de la empresa en pro del desarrollo local. El caso de la UPS “La Gaviota” es de particular importancia por el derecho a la soberanía y seguridad alimentaria de la población. Actualmente, la empresa posee un incipiente modelo de gestión socioproductivo socialista que pugna por imponerse tratando de superar los rasgos del anterior modelo capitalista.

2.3 Bases Jurídicas

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Con la aprobación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el año 1999, se crea una nueva estructura jurídica que posibilita las transformaciones necesarias para el establecimiento de un nuevo modelo de desarrollo. De manera que el modelo de desarrollo endógeno y el de gestión socioproductiva emergente tienen basamento legal en la Constitución, instrumento que establece los lineamientos democráticos y participativos que orientan el pleno ejercicio de los derechos sociales:

Los artículos 2 y 3 recogen valores como la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia y la responsabilidad social. Es finalidad del Estado la construcción de una sociedad justa con bienestar colectivo.

El artículo 70 hace referencia a los medios de participación y protagonismo del pueblo en el ejercicio de la soberanía. Así, en lo social y económico se encuentran: las instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas, las cajas de ahorros, empresas comunitarias, entre otras formas de asociación que tienen como valores la mutua cooperación y la solidaridad.

El título IV, capítulo I establece el régimen socioeconómico y la función del Estado en la economía. En el artículo 299 se menciona los principios de la justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad que fundamentan el régimen socioeconómico.

En el artículo 305 se hace referencia a la promoción de la “agricultura sustentable como base estratégica del desarrollo integral a fin de garantizar la seguridad alimentaria de la población”: Se privilegiará la producción agropecuaria, la cual incluye las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras y acuícolas. “El Estado dictará las medidas de orden financiero, comercial, transferencia tecnológica, tenencia de la tierra, capacitación de mano de obra...” entre otros. De la misma forma queda establecido que el Estado se compromete a proteger aquellos asentamientos y comunidades de pescadores y pescadoras artesanales.

El artículo 380 indica la promoción y protección por parte del Estado a la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, entre otras bajo régimen de propiedad colectiva, “con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular”.

Una de las leyes también que le otorgan fundamento jurídico a la presente investigación es la Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012).

2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras.

Esta ley garantiza una serie de derechos novedosos con la finalidad de “proteger al trabajo como hecho social” y a los trabajadores y trabajadoras como “creadores de la riqueza social producida” y como “sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia”. (LOTTT, 2012: 1)

2.3.3 Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal

Con el objeto de desarrollar y fortalecer el Poder Popular, entra en vigencia en el año 2010 la Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal, la cual establece las normas, principios y procedimientos para la creación, funcionamiento y desarrollo del sistema económico comunal,

integrado por organizaciones socioproductivas bajo régimen de propiedad social comunal para la producción, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios, con el propósito de satisfacer las necesidades colectivas y reinvertir los recursos excedentarios en procura de beneficios colectivos, a través de la planificación estratégica, democrática y participativa.

En el artículo 4 de la mencionada ley se establecen una serie de finalidades, algunas de las cuales se mencionan a continuación:

Garantizar la participación popular en el proceso económico-productivo.

Impulsar el sistema económico comunal a través de un modelo de gestión sustentable y sostenible para el fortalecimiento del desarrollo endógeno.

Asegurar la producción, justa distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios, así como de saberes y conocimientos, generados por las diferentes formas de organización socioproductiva, orientados a satisfacer las necesidades colectivas.

Incentivar en las comunidades y las comunas los valores y principios socialistas para la educación, el trabajo, la investigación, el intercambio de saberes y conocimientos, así como la solidaridad, como medios para alcanzar el bien común.

Promover la formación integral de las organizaciones socioproductivas en la planificación productiva basada en la sustentabilidad y sostenibilidad, la retornabilidad de los recursos, el deber social, la cultura del ahorro y la reinversión social del excedente.

Es importante mencionar algunas precisiones conceptuales que se encuentran claramente establecidas en el artículo 6 y que guardan estrecha relación con el objeto de estudio de la presente investigación:

Propiedad social: derecho que tiene la sociedad de poseer medios y factores de producción o entidades con posibilidades de convertirse en tales, esenciales para el desarrollo de una vida plena o la producción de obras, bienes o servicios, que pro condición y naturaleza propia son del dominio del Estado.

Reinversión social del excedente: es el uso de los recursos remanentes provenientes de la actividad económica de las organizaciones socioproductivas, en pro de satisfacer las necesidades colectivas de la comunidad o la comuna, y contribuir al desarrollo social integral del país.

Trabajo colectivo: actividad organizada, planificada y desarrollada por los integrantes de las distintas formas organizativas de producción de propiedad social, basada en una relación de producción no alienada, propia y auténtica, de manera participativa y protagónica.

De acuerdo con el artículo 10 algunas formas de organizaciones productivas son:

Empresas de propiedad social directa comunal: unidad socioproductiva constituida por las instancias del poder popular en sus respectivos ámbitos geográficos, destinada al beneficio de los productores y productoras que la integran, de la colectividad a las que corresponden y al desarrollo social integral del país, a través de la reinversión social del excedente. La gestión y administración de estas empresas es ejercida por la instancia del poder popular que la constituya.

Empresa de propiedad social indirecta comunal: unidad socioproductiva constituida por el Poder Público en el ámbito territorial de una instancia del poder popular, destinadas al beneficio de sus productores y productoras, de la colectividad del ámbito geográfico respectivo y del desarrollo social integral del país, a través de la reinversión social de sus excedentes. La gestión y administración de las empresas de propiedad social indirecta corresponde al ente u órgano del Poder Público que las constituyan; sin que ello prive para que, progresivamente, la gestión y administración de estas empresas sea transferida a las instancias del Poder Popular, constituyéndose así en empresas de propiedad social comunal directa.

2.3.4 Ley de Pesca y Acuicultura

En el año 2003 el Estado venezolano decreta la Ley de Pesca y Acuicultura, con el objeto de fomentar, promover, desarrollar y regular el sector pesquero, la acuicultura y actividades conexas, procurando la producción, conservación, control, administración, fomento, investigación y aprovechamiento responsable y sostenible de los recursos hidrobiológicos. En el artículo 2 se precisan las finalidades de la mencionada ley. Algunas de ellas son:

Promover y velar por el aprovechamiento racional, sostenible y responsable de los recursos hidrobiológicos, y la protección de los ecosistemas, favoreciendo su conservación, permanencia en el tiempo, y eventualmente, su aumento por repoblación.

Promover la participación genuina y directa de los pescadores, acuicultores, industriales y comercializadores, en las decisiones que el Estado tome en materia de pesca y acuicultura.

Regular el aprovechamiento de los recursos hidrobiológicos a las estimaciones de su potencialidad, así como a su estado de explotación e importancia social de los mismos para la alimentación de la población y la generación de empleo.

Incentivar la creación y el desarrollo de empresas económicamente viables en el sector pesquero y de acuicultura.

Fomentar el mejoramiento de las estructuras productivas de los sectores extractivo, comercializador y transformador, para incrementar el valor agregado de los productos pesqueros y de acuicultura.

En el artículo 4 de este documento se declara que la pesca y la acuicultura son actividades de interés público, ya que poseen importancia estratégica para la seguridad alimentaria del país, dado los beneficios socioeconómicos y tecnológicos que se derivan de ella, además de su trascendencia geopolítica y genética.

2.3.5 Decreto N° 3.895 sobre Desarrollo Endógeno y Empresas de Producción Social

Las Empresas de Producción Social carecen de una ley que les otorgue un marco legal específico, sin embargo existe el decreto N° 3.895 sobre Desarrollo Endógeno y Empresas de Producción Social, de fecha 12 de septiembre de 2005. Este documento está conformado por 18 artículos, y tiene como objeto:

... garantizar el suministro de materias primas y productos semielaborados, provenientes de las Industrias Básicas, que permitan desarrollar la solución a los problemas de: 1) tamaños de los despachos, 2) la calidad requerida por el mercado nacional, 3) precio, 4) condiciones de pago y 5) oportunidades de entrega, ello con el objeto de incentivar la producción de bienes intermedios y finales, con alto valor agregado, generados en el país y requeridos por el mercado nacional e internacional. (pág.1).

Este decreto es aplicable a las empresas productoras de materias primas y productos semielaborados, con o sin participación del Estado venezolano.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En el marco metodológico se encuentran el conjunto de técnicas y procedimientos que orientaron el cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación.

3.1 Nivel de Investigación

“El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (Arias, 2006: 23). La presente investigación estuvo ubicada en el nivel descriptivo-explicativo. Una investigación es descriptiva cuando se realiza una caracterización detallada del evento de estudio. En este caso, se describió de forma precisa el modelo de gestión productivo de la Empresa Socialista Conservas Alimenticias “La Gaviota” a partir del proceso de nacionalización. Con el nivel explicativo de la investigación se buscó establecer relaciones de causalidad entre distintas situaciones que se dieron en la unidad de producción, como por ejemplo la búsqueda de las debilidades y fortalezas de éste modelo en el contexto de las dimensiones del desarrollo endógeno.

3.2 Diseño de Investigación

“El diseño es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (Arias, 2006: 26). La investigación tuvo un diseño documental y de campo. Este tipo de diseño mixto se caracterizó por la recolección de datos en fuentes documentales, como material bibliográfico y electrónico. De la misma manera, se obtuvieron datos directamente de la UPS “La Gaviota” para la descripción del nuevo modelo de gestión productivo.

3.3 Fuentes de Información

Las fuentes primarias estuvieron constituidas por las personas cuyos testimonios fueron evidencia directa de los hechos; tales como un representante de los sectores involucrados en el proceso productivo de la Empresa Conservas Alimenticias “La Gaviota”: trabajador o

trabajadora, junta directiva de la empresa y comunidad representada por la Sala de Batalla “Caribe”. Asimismo, se consideraron como fuentes primarias los documentos o referencias bibliográficas que aportaron datos originales y aquellos que fueron obtenidos mediante observación directa por parte de la investigadora. Las fuentes secundarias estuvieron compuestas por documentos institucionales, revistas arbitradas, páginas web, investigaciones que contenían datos pre-elaborados vinculados al objeto de estudio.

3.4 Unidad de Análisis

Unidad de Producción Social Conservas Alimenticias “La Gaviota”, ubicada en el sector Caigüire de Cumaná, estado Sucre.

3.5 Población

La Población está constituida por los 276 trabajadores y trabajadoras de la Empresa Conservas Alimenticias “La Gaviota” y Sala de Batalla Subversiva “Caribe”.

3.6 Muestra

“la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (Arias, 2006:83). En nuestro caso, el procedimiento utilizado fue el probabilístico o aleatorio, ya que “se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra” (Arias, 2006: 83). Ésta se dividió en subconjuntos con elementos comunes, “es decir, estratos homogéneos en su interior”. Con este muestreo estratificado se realizó la escogencia al azar de los sujetos que integraron cada estrato (personal de la línea de producción, personal administrativo y representante del poder popular).

3.7 Criterios de Selección de la Muestra

De los 276 trabajadores de la Empresa Conservas Alimenticias “La Gaviota” se seleccionaron:

5Trabajadores Directos con Mayor Trayectoria en la Empresa:

Pascuala Salmerón: trabajadora de la línea de producción.

Luisa Gómez: jefa de producción y miembro de la junta directiva de la empresa.

Elizabeth Chirinos: asistente administrativo del área de Desarrollo Social.

Eneida Guevara: área de Desarrollo Social.

Carlos Narváez: secretario general del sindicato de trabajadores y trabajadoras de la UPS “La Gaviota”.

1 Trabajador Incorporado a Partir de la Nacionalización de la Empresa en el Año 2009.

Pedro Vásquez: asistente del área de recursos humanos.

1 Vocero de la Sala de Batalla “Caribe” Involucrado en el Proceso de Reconversión de la Empresa:

Rafael Silva: vocero de la Sala de Batalla Subversiva “Caribe”.

3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Parte de la información para abordar el objeto de estudio está contenida en textos escritos o documentos, por lo que se utilizaron técnicas de revisión documental cuyos instrumentos como fichas y registros visuales de la UPS “La Gaviota” permitieron la recopilación ordenada y sistemática de la información. Igualmente, la técnica de la observación directa facilitó el registro de datos vinculados con el desarrollo del proceso de producción en la UPS “La Gaviota”. De la misma forma, para la recolección de información se aplicaron entrevistas semi-estructuradas a actores claves vinculados con el modelo de gestión de la empresa, antes y después de su nacionalización.

3.9 Procesamiento de la Información

El estudio realizado en la Empresa Conservas Alimenticias “La Gaviota” estuvo centrado en la descripción y explicación del modelo de gestión de ésta en el contexto del desarrollo endógeno. Por lo tanto, el procesamiento de la información se hizo fundamentalmente sobre la base del análisis descriptivo como técnica cualitativa, que permitió interpretar la información obtenida a través de la observación directa, las entrevistas semi-estructuradas, notas escritas, notas de voz y la revisión documental.

CAPÍTULO IV: EL MODELO DE GESTIÓN PRODUCTIVO VIGENTE EN LA EMPRESA CONSERVAS ALIMENTICIAS “LA GAVIOTA” COMO PARTE DE LAS NUEVAS RELACIONES SOCIALES DE PRODUCCIÓN

La Empresa Conservas Alimenticias “La Gaviota” en el año 2009 pasa de ser un grupo económico privado que operó bajo un esquema de producción capitalista, a una unidad de producción social, que luego de experimentar los conflictos laborales que desencadenaron su nacionalización, se presenta actualmente con un modelo de gestión productivo incipientemente socialista, que se desarrolla tratando de generar rupturas cotidianas con la lógica capitalista. Estas rupturas si se dan de forma permanente pueden favorecer la construcción de un proceso dinámico y contradictorio de aciertos y desaciertos que tendrán un impacto positivo en la conciencia colectiva de sus trabajadores y en la configuración definitiva de un modelo de gestión productivo socialista.

4.1 Breve reseña histórica de la Empresa Conservas Alimenticias “La Gaviota”.

Conservas Alimenticias “La Gaviota” S. A. nace en el año 1948 por iniciativa de Julián Veroe, Antonio Rodríguez y Darío Hernández, trabajadores del entonces Ministerio de Agricultura y Cría, quienes analizaron las características de la región y las perspectivas que ofrecían las industrias del pescado (poco explotado en aquella época) emprendieron la creación de una empresa que aprovechara ese rubro. El documento de constitución queda inscrito en el libro de registro de comercio N° 387 Tomo 3-D, con fecha 2 de julio de ese mismo año en el Juzgado de Primera Instancia en lo mercantil del Distrito Federal.

El capital inicial de la empresa fue de doscientos mil bolívares (200000bs.), y comienza a funcionar en la ciudad de Cumaná con cuarenta (40) trabajadores, siendo su objetivo la fabricación de conservas de pescado. Cuatro (4) años después de su creación la empresa experimenta bajas en sus ganancias que casi la llevan a la quiebra total, y pasa a ser propiedad de una sola persona, en el año 1955. A partir de entonces la empresa inicia un proceso franco de

recuperación, hay una mayor demanda del producto, se amplía la capacidad de producción y se incrementa el número de trabajadores.

En el año 1978 la empresa pasa a manos de veinte (20) accionistas debido a que su único propietario, el Sr. José Camino, distribuyó el 50% de las acciones de la compañía entre diecinueve (19) trabajadores que tenían treinta (30) años al servicio de la misma. En el año 1981 se celebra una asamblea de accionistas, según quedó asentado en el libro de actas, folios 102 al 104, registro de comercio N° 50, tomo 64-A, donde se decide aumentar el capital de la empresa de treinta y seis millones de bolívares (36000000) mediante la emisión de dieciséis mil (16000) nuevas acciones nominativas de un mil bolívares (1000) cada una. Con la evolución de la empresa y el aumento del capital, la firma incorpora a la producción la fabricación de harina de pescado para consumo animal y adquiere nuevas maquinarias y lancha de pesca.

Más adelante, en el año 2009 se hacen evidentes los conflictos laborales que estaban ocurriendo a lo interno de la empresa por la no cancelación de deudas como medicinas, seguro social, paro forzoso, uniformes y vacaciones vencidas. A partir de esas demandas se inicia todo un proceso de agitación a nivel de los trabajadores y trabajadoras de la empresa, donde además tuvo un rol preponderante la comunidad organizada, representada en la Sala de Batalla “Caribe” de la Parroquia Valentín Valiente.

4.2 Modelo organizativo de la producción

4.3 La filosofía de la empresa

La filosofía está relacionada con el “Ser” de la organización, en ella encontramos su Misión y Visión:

4.3.1 Misión

“Fomentar y desarrollar la producción, distribución y comercialización de productos marinos con alta eficacia y eficiencia, que garanticen los requerimientos alimenticios de la población venezolana en estos rubros, incentivando el nuevo modelo productivo socialista que

permita integrar a los productores asociados, las unidades de producción socialista y las comunidades organizadas, y de esta manera contribuir con la seguridad alimentaria del país”.

En una empresa, declarar la misión significa determinar la contribución que ella aporta a la sociedad, mediante el alcance que poseen las actividades que realiza, y además puede orientar el proceso de toma de decisiones en la organización. Lo anterior tiene sentido ya que un enunciado correcto de la misión le permite a los trabajadores no diseñar o ejecutar planes y proyectos que se encuentren fuera del alcance de la misión de su empresa.

4.3.2 Visión

“Ser una empresa líder en la producción, distribución y abastecimientos de productos pesqueros de alta calidad, con tecnología avanzada en armonía con el ambiente, y así satisfacer las necesidades de la población venezolana y en los pueblos hermanos, enmarcados en los acuerdos de integración establecidos por el Estado venezolano”.

Como toda visión, ésta representa la imagen o proyección futura de la organización. Es lo que la UPS quisiera ser. La visión permite articular una identidad común entre sus trabajadores y los propósitos futuros que ellos tienen dentro de la empresa.

En una organización, la misión y visión orientan en gran medida su comportamiento y estructura. Como veremos seguidamente, en las Unidades de Producción Socialistas la estructura organizacional se contrapone a la estructura tradicional de la empresa capitalista (altamente jerarquizada y burocratizada -en sentido weberiano-), con procesos más flexibles dándole un sentido más humano a las actividades productivas.

4.4 Estructura organizacional de “La Gaviota”

La estructura organizacional la representamos gráficamente con el organigrama de la UPS, donde se ilustra cómo se encuentra organizado el trabajo. Su estructura tiene pequeñas variaciones desde su nacionalización como la participación de nuevos miembros en el proceso de toma de decisiones y la creación de la oficina de formación ideológica en el departamento de

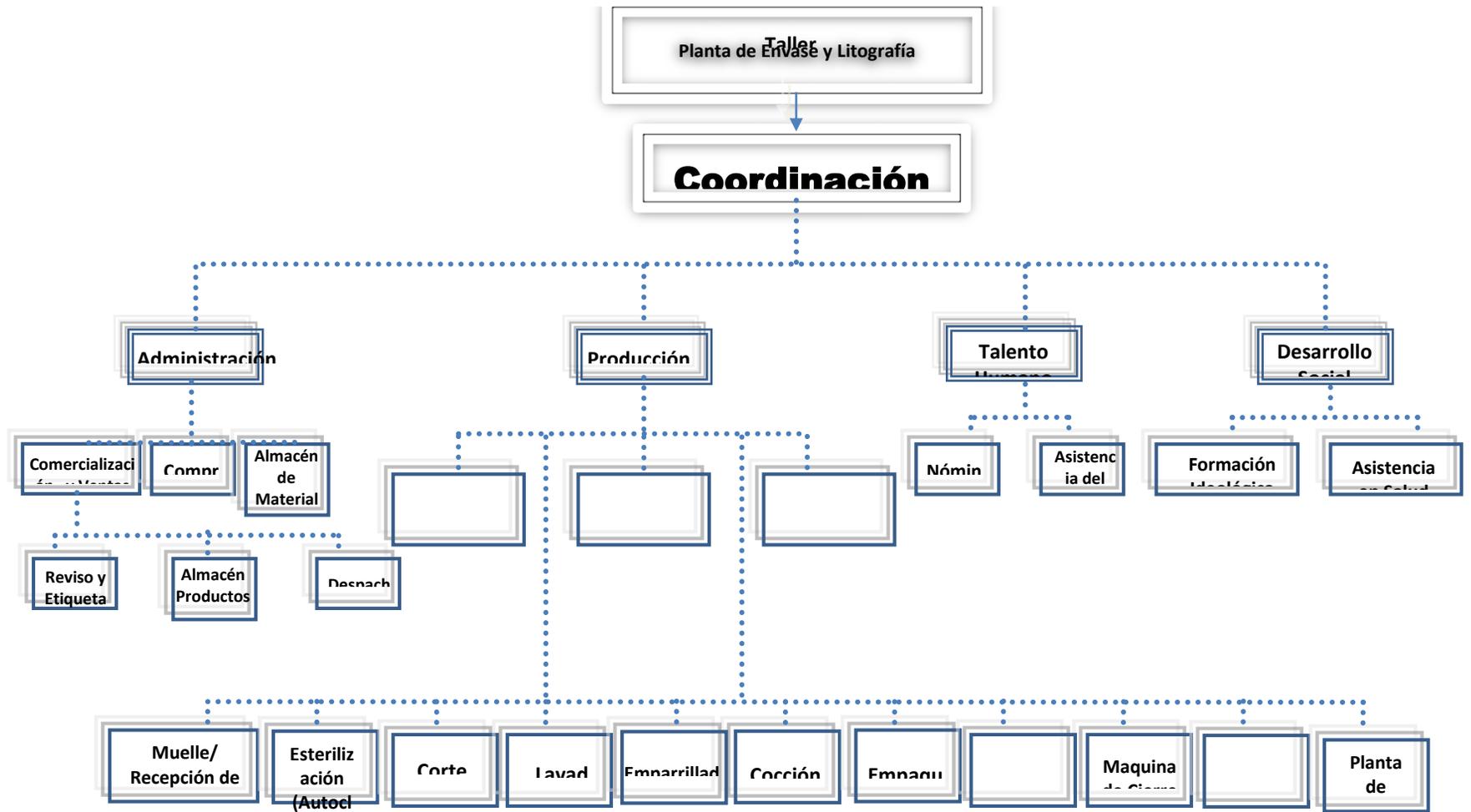
desarrollo social. El modelo de gestión de “La Gaviota” puede considerarse como orientado a los procesos.

La junta directiva bajó un peldaño en el organigrama (se eliminó la Coordinación) y quedó integrada de forma horizontal por la jefa de producción, el sindicato de trabajadores de la empresa y los voceros del poder popular que hacen vida en la Sala de Batalla Subversiva “Caribe” de la parroquia Valentín Valiente. De esta forma, se logra mantener la participación igualitaria y el protagonismo de sus trabajadores en los procesos inclusivos de toma de decisión como uno de los elementos más importantes en la configuración de un modelo de gestión socioproductivo que genere trabajo liberador, creativo y con significado.

En esta empresa no se hace énfasis en las relaciones departamentales, y se procura no transmitir información de arriba hacia abajo para impedir la reproducción de comportamientos jerárquicos que son característicos de las empresas cuyo modelo de gestión es de orientación capitalista, porque éstas buscan el aumento de la productividad, controlando el tiempo que cada trabajador o trabajadora dedica a su labor en la cadena productiva, lo que significa mayor acumulación de capital por parte del propietario.

Por otra parte, y tal como se observa en el organigrama su estructura organizativa está orientada hacia la departamentalización por procesos. La actividad productiva inicia con la recepción de materia prima, seguido del control de calidad, corte, lavado, emparrillado, cocción, empaque, cobertura, cierre, esterilización, y termina con el embalaje. Cada etapa requiere de una especialización específica dentro del proceso productivo, pero asistida por la rotación de cargos.

Gráfico Nro. 4: Organigrama Empresa “Conservas Alimenticias La Gaviota”



4.4.1 Número de trabajadores

La siguiente tabla muestra cómo se encuentran distribuidos los trabajadores y trabajadoras de la UPS “La Gaviota” en los distintos departamentos y áreas que conforman la estructura organizativa de la empresa:

Tabla N°3: Número de Trabajadores y Trabajadoras por Departamento.

Departamento/Área	Nro. de trabajadores y trabajadoras
Almacén	1
Administración	1
Talento humano	1
Autoclaves	4
Calderas	3
Carpintería	3
Cava	1
Chofer	4
Cocina	6
Control de calidad	4
Coordinadores	1
Corte	29
Desarrollo social	1
Embaladores	4
Empaque	23
Empleados	6
Enfermería	3
Higiene	9
Litografía	4
Máquina de cierre	3
Marinos	13
Montacargas	1

Muelle	5
Planta de envase	23
Planta de harina	12
Producción	25
Recepción	1
Reviso	58
Secretaría	1
Supervisión	6
Taller	14
Ventas	1
Vigilancia	7

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados por la autora en la UPS La Gaviota, año 2012

4.4.2 Rotación de cargos

Chiavenato (2004: 673) define la rotación de puestos como un “proceso en el que se traslada a las personas, sistemáticamente, de un puesto a otro con el fin de aumentar la satisfacción y reducir la monotonía”. En la empresa La Gaviota frecuentemente se lleva a cabo la rotación de un cargo a otro con la finalidad de no fragmentar el proceso productivo, permitiendo así que los trabajadores y trabajadoras tengan conocimiento sobre las distintas etapas que éste implica. Así, un trabajador de la cadena de producción no siempre estará desempeñándose en la sección de corte, lavado o empaillado, sino que puede ser ubicado en un momento determinado, en otras secciones como por ejemplo, control de calidad o embalaje. Incluso el personal administrativo ha participado en algunas etapas de la cadena de producción

4.5 Modelo de producción

El análisis sobre el modelo de gestión socio-productivo que se implementó en la Unidad de Producción Social Conservas Alimenticias “La Gaviota” pasa por revisar los elementos que estructuran un modelo de producción, puesto que en él encontraremos: las formas de propiedad, las formas de apropiación del excedente, los encadenamientos productivos y las relaciones de

producción. Estos elementos nos proporcionarán una visión clara sobre cómo funciona actualmente la empresa.

4.5.1 Forma de propiedad

El funcionamiento de la UPS “La Gaviota” es controlado por la Empresa Mixta Socialista Pesquera Industrial del Alba S. A. (PESCALBA) creada en el año 2008 para impulsar el modelo de producción socialista en la pesca con el objeto de garantizar la soberanía alimentaria. De acuerdo con la Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal (2010) la forma de organización productiva de la empresa es de carácter social indirecto comunal, ya que su gestión y administración corresponde a un ente u órgano del Poder Público. La propiedad social indirecta debe dar paso a la propiedad social directa comunal de los medios de producción, lo que implica el control de la empresa por parte de la instancia del Poder Popular que corresponda.

Ahora bien, si tomamos en cuenta la naturaleza del capital de “La Gaviota”, tenemos que ésta es una empresa de producción con capital mixto, ya que convergen distintas formas de asociación. En este caso, el Estado aporta un subsidio a la producción de la empresa, y los trabajadores contribuyen con los recursos que ingresan por la venta de los productos. De manera que ambos actores participan en la gestión desde sus espacios.

4.5.2 Formas de apropiación del excedente.

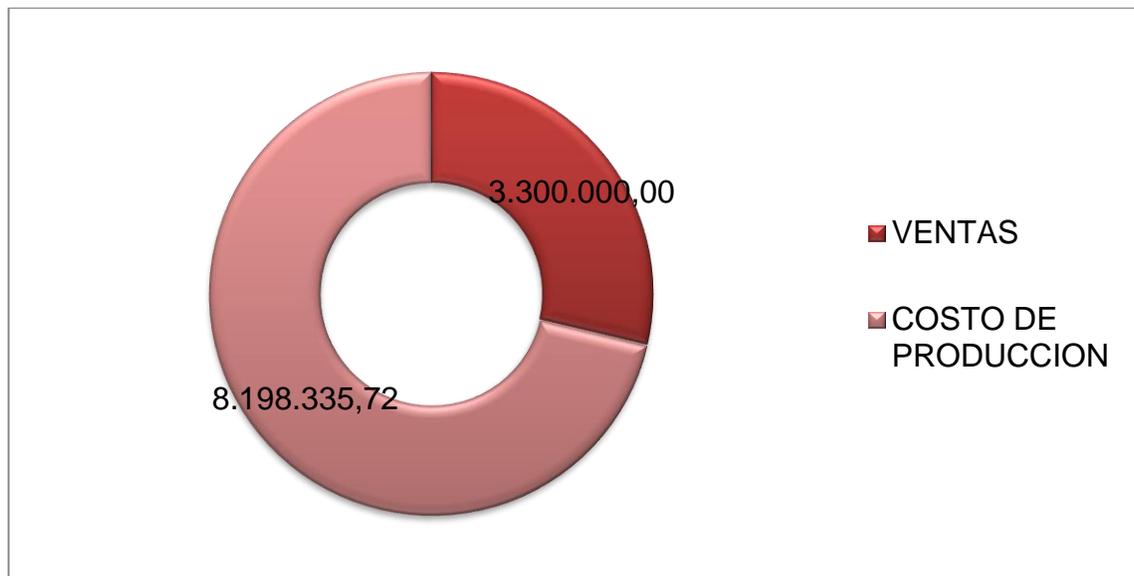
En una empresa de producción mercantil el objetivo es el lucro individual, ya que el destino de los excedentes es la generación de riqueza. Sin embargo, en el modelo de gestión socioproductivo presentado, el manejo de los excedentes generados debe estar orientado hacia la creación de un Fondo de Desarrollo Endógeno elaborado por los actores que participan en el control y gestión de la unidad de producción, ya que la finalidad de estas empresas es el bienestar colectivo, el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras, la inversión en el mantenimiento y equipamiento de la empresa, y la generación de beneficios sociales para las comunidades del entorno. Se trata de reinvertir socialmente el excedente, esto es, usar los recursos remanentes que provienen de la actividad económica de la empresa para satisfacer las necesidades colectivas de la comunidad, contribuyendo así con el desarrollo social integral del país.

El uso de los excedentes es uno de los puntos neurálgicos en la gestión de cualquier UPS. En el caso de La Gaviota, esta empresa no ha generado excedente alguno desde su nacionalización, puesto que como veremos más adelante, la producción no alcanza el 40% de su capacidad operativa. Tampoco se ha creado el Fondo de Desarrollo Endógeno. Aunado a esto, es controlada administrativamente por PESCALBA, la cual ejerce control sobre 16 empresas más que son subsidiadas a través de un fondo. En este contexto no podemos hablar de generación de excedentes ya que apenas se pueden cubrir los costos de producción. De manera que estos recursos resultan insuficientes para lograr un repunte en la producción de la empresa. Dada esta situación las comunidades aledañas a la empresa no han percibido beneficios directos provenientes de La Gaviota.

4.5.3 Costos de producción

En un mes los costos de producción de la empresa alcanzaron los 8.198.335,72. Esta cifra varió ligeramente durante todo el año 2012. Por su parte, las ventas solo llegaron a 3.300.000 BsF. El Estado venezolano, a través de PESCALBA subsidia a la empresa en casi un 60%. Lo que se requiere es una inversión de aproximadamente 20 millones de bolívares fuertes para aumentar la capacidad productiva de la empresa, que actualmente oscila entre 35% y 40%. Esta solicitud de financiamiento la han realizado los trabajadores y trabajadoras de la empresa al Estado venezolano, sin ninguna respuesta hasta la realización de este trabajo. Estos recursos estarían destinados casi exclusivamente a la sustitución de las maquinarias utilizadas en la línea de producción que datan del año 1950, y cuyo nivel de deterioro y obsolescencia perjudican en gran medida la capacidad productiva de la fábrica. Durante el año 2012 hubo un ligero aumento en la producción, pero en la actualidad la empresa atraviesa por una difícil situación financiera, puesto que los costos de producción superan significativamente las ventas, como se aprecia en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 5: Distribución Porcentual de la Relación de Gastos en Costos de Producción y Ventas de la UPS “La Gaviota” Octubre 2012



Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de la UPS “La Gaviota”, 2012

4.5.4 Eliminación de la plusvalía

Con este principio se pretende erradicar la acumulación capitalista. En el caso de Venezuela la lógica del capital basada en la formación rentista petrolera ha sido la obtención de plusvalía, es decir, la explotación de la fuerza de trabajo para apropiarse de su plusvalor:

c= Capital Constante (medios de producción)

v= Capital Variable (fuerza de trabajo)

p= Plusvalía (plusvalor)

Al iniciarse el proceso productivo el capital constante es igual a la suma de éste más el capital variable: $C = c+v$. Al finalizar este proceso surge la mercancía cuyo valor es igual a la suma del capital constante más el capital variable, pero incorporando el plusvalor del que se apropia el capitalista: $(c+v)+p$. El sostenimiento de este modelo lo hace invirtiendo en medios de producción y cancelando los sueldos y salarios a sus trabajadores.

Con la transformación de La Gaviota en empresa socialista se busca garantizar la seguridad alimentaria, satisfacer la demanda social, y no la generación de ganancias para el beneficio individual. No se produce plusvalía pero tampoco se generan excedentes. Sin embargo, los trabajadores y trabajadoras de la empresa cuentan con todos los beneficios laborales que establece la ley, como por ejemplo: salario mínimo, bono de alimentación (cesta ticket), seguridad social, vacaciones colectivas, medicinas, entre otros, los cuales marcan un antes y un después de la nacionalización impactando positivamente su calidad de vida.

4.5.5 La materia prima y su procesamiento

La cadena productiva de “La Gaviota” inicia con la adquisición de la materia prima necesaria para el procesamiento de la sardina. El siguiente cuadro indica el proveedor y el tipo de producto que adquiere la UPS:

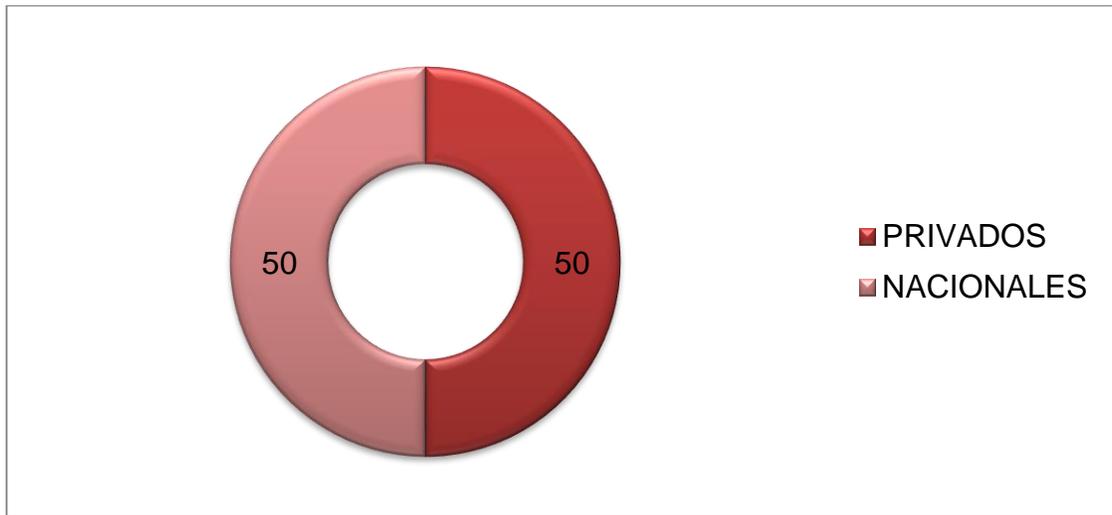
Tabla N° 4: Adquisición de la Materia Prima de la UPS “La Gaviota”

PROVEEDOR	PRODUCTO	TIPO DE EMPRESA
EMPRESA ALEMANA	BARNIZ	PRIVADA
TIPOGRAFIA CUMANA	CAJAS DE CARTON	
RADOCA	ETIQUETAS	
ENVASES DOMINGUEZ	LATAS CILINDRICAS	
ENVASES VENEZUELA	LATAS CILINDRICAS	
SIDOR	ALUMINIO	NACIONAL
EMPRESA SOCIALISTA DIANA	ACEITE	
CAISA	PASTA DE TOMATE	
AGRICULTORES ARTESANALES DEL EDO SUCRE	PICANTE	
PESCADORES ARTESANALES	SARDINAS	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la UPS “La Gaviota”, año 2012

La materia prima de la empresa es obtenida en un 50% de empresas privadas y 50% de empresas estatales, tal como se grafica a continuación:

Gráfico N° 6: Distribución Porcentual de las Empresas que Proveen Materia Prima a la UPS “La Gaviota”



Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de la UPS “La Gaviota”, 2012

Los encadenamientos productivos son un factor importante en el funcionamiento de cualquier empresa. En el caso de la UPS “La Gaviota”, los proveedores de materia prima deberían ser empresas estatales, ya que esto contribuiría a dinamizar y optimizar el modelo productivo que se quiere construir fundamentado en los principios del desarrollo endógeno.

El producto que actualmente se procesa en “La Gaviota” es la sardina en sus tres presentaciones: en aceite, con tomate y picante, en envases de 140 y 125 gramos. Anteriormente se procesaba *arca zebra* (pepitona) pero el costo para adquirirlas era muy elevado, ya que los proveedores son comerciantes privados (caveros) quienes traían el producto desde la población de Chacopata en el estado Sucre. “La Gaviota” produce de 550 a 800 cajas de sardinas diarias.

4.5.6 La distribución

La UPS “La Gaviota” no cuenta con transportes adecuados que sirvan para distribuir sus productos a los distintos establecimientos. Los compradores los adquieren directamente en la

empresa presentando una factura de cancelación de la empresa PESCALBA, la cual controla la administración de la UPS. En una empresa capitalista generalmente se expende la mercancía directamente a los compradores, ya que sus canales de distribución cuentan con transporte para trasladar los productos, o por su condición de propiedad privada, llevan su propia administración, lo cual permite el despacho de la mercancía directamente en la misma fábrica.

4.5.7 La comercialización

El producto es comercializado al mayor a la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (PDVAL) y a la Corporación Venezolana de Alimentos (CVAL). También se coloca el producto en los Abastos Bicentenario, MERCAL, y en última instancia en los comercios privados. Actualmente la empresa hace un esfuerzo por cubrir la demanda de sus productos, dada las dificultades financieras por las que está atravesando como consecuencia de los elevados costos de producción que superan los ingresos de la fábrica.

En este escenario de dificultades que se presentan en los encadenamientos productivos de la UPS “La Gaviota” resulta pertinente traer a colación un planteamiento teórico sobre algunos procesos transversales que se dan en una empresa socialista. Estos son los procesos de formación, procesos de fundación y procesos de sustentación (Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres CENDITEL, 2009) Estos últimos, los procesos de sustentación:

Atienden la coherencia entre el proceso productivo y su vinculación en un Sistema Nacional Socio-productivo, entendiendo éste como la plataforma soportada desde el estado para posibilitar el aspecto estratégico de la soberanía e independencia en lo alimentario y en lo tecnológico, y garantizar su disponibilidad en el territorio nacional. (CENDITEL, 2009: 23)

De acuerdo con lo anterior, el Estado venezolano debe procurar la creación de un Sistema Nacional Socioproductivo como una plataforma que servirá de apoyo a las empresas de producción social, garantizando sus condiciones de funcionamiento desde la adquisición de insumos y materia prima hasta la distribución y comercialización del producto. Lo anterior supone un proceso de acompañamiento no solo vinculado con el proceso productivo propiamente dicho, sino también con el manejo de los recursos excedentarios y su contribución con el desarrollo de las comunidades.

Si tomamos los planteamientos teóricos de Mas (2005) la reflexión anterior guarda relación con lo que la autora denomina la presencia de *los anillos productivos* en la dimensión económica del desarrollo endógeno. Estos anillos se refieren al “conjunto de empresas que se integran bajo esquemas cooperativos en redes productivas” (p. 174) Los anillos productivos son las distintas unidades de producción que participan en los encadenamientos productivos que posibilitan la dinámica productiva de las empresas. Ya vimos, por ejemplo, como “La Gaviota” adquiere el 50% de su materia prima en empresas privadas.

4.5.8 Las relaciones sociales de producción.

El modelo de producción capitalista produce y reproduce relaciones sociales donde privan los intereses individuales por encima de los colectivos. En la UPS La Gaviota no existe la explotación de unos por otros, lo que se traduce en relaciones de trabajo liberadoras. Los trabajadores y trabajadoras saben para qué producen, quién produce y cómo producen, es decir son conscientes de su rol en el proceso productivo. Las relaciones sociales son igualitarias y creativas ya que están vinculadas con el saber popular. Son nuevas relaciones de convivencia que paulatinamente se vienen configurando, y que se fundamentan en los valores distintos y contrapuestos a un modelo productivo capitalista. Estos valores son la cooperación, la justicia, unión, solidaridad, complementariedad y el desarrollo integral del ser humano.

Estas nuevas relaciones sociales de producción se ponen de manifiesto en el modelo de gestión socioproductivo que desde el Estado venezolano se propone para las Unidades de Producción Social bajo los principios socialistas fundamentales como la superación de la propiedad privada por la propiedad estatal, el control y gestión colectivo y la búsqueda de la satisfacción de las necesidades humanas. Algunos rasgos que caracterizan estas nuevas formas de relacionamiento son:

4.5.8.1 El diálogo de saberes.

El concepto de diálogo de saberes es muy utilizado y aplicado en el ámbito educativo y comunitario. Se entiende “como principio, enfoque, referente metodológico y como un tipo de

acción caracterizada por el reconocimiento de los sujetos participantes en procesos formativos o de construcción grupal de conocimientos”. (Ghiso, 2000: 1). Existen algunas condiciones mínimas que posibilitan el diálogo de saberes y que se hallan presentes en la UPS La Gaviota, estas son: la disposición de los sujetos dialogantes, un ámbito o contexto que posibilita el diálogo y todas aquellas experiencias de vida, ya sean iguales o distintas que se desean compartir.

En la empresa se valoran principalmente los saberes populares de todos y todas cuyo fin es la construcción del saber colectivo, no solo a lo interno sino también con los vecinos y voceros del poder popular de las comunidades cercanas a la empresa. Uno de los actores involucrados en este proceso es la Sala de Batalla “Caribe”, cuyas instalaciones se encuentran ubicadas muy cerca de la unidad productiva, lo que facilita procesos de interacción positivos entre la comunidad y la empresa.

4.5.8.2 Respeto a los derechos laborales.

Este lineamiento se constituye en uno de los de más trascendencia para los trabajadores y trabajadoras desde la nacionalización de la empresa en el año 2009. Antes de este proceso que llevaron a cabo el Estado venezolano, los trabajadores y trabajadoras de la empresa, la comunidad organizada, y otros entes gubernamentales, los beneficios laborales estaban restringido casi exclusivamente a la cancelación del salario, pero sólo si había producción para el momento. De manera que cuando la empresa no se encontraba operativa desde el punto de vista productivo, los trabajadores y trabajadoras no percibían ningún tipo de remuneración. Además, tenían algunas otras demandas pendientes como vacaciones colectivas, dotación de uniformes, seguridad social, entre otras.

La falta de beneficios socioeconómicos impactó negativamente en la calidad de vida de todo el personal que formaba parte de la empresa. Esta situación se hacía cada vez más insostenible, por lo que se desencadena el conflicto laboral que lleva a la empresa privada “La Gaviota” hacia su nacionalización. Desde ese momento, ocurre un cambio significativo en cuanto a los beneficios laborales del personal. Actualmente los 276 trabajadores y trabajadoras perciben:

Sueldo mínimo fijo, no sujeto a la producción de la empresa.

Bono de alimentación (cesta ticket: 1350bs.)
Seguridad social.
Utilidades.
Vacaciones remuneradas.
Dotación de uniformes.
Un ambiente de trabajo óptimo.
Derecho a huelga.
Libertad sindical.
Oportunidades de iniciar o continuar estudios académicos.
Crédito para la compra de electrodomésticos a través de la Misión “Mi casa bien equipada) y en comercios privados.
Jornadas de distribución de alimentación prestadas por MERCAL y PDVAL.
Jornadas médico-odontológicas.
Jornadas de tramitación de licencias y certificados de salud.

Todos estos beneficios nombrados anteriormente se traducen en mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras de la UPS “La Gaviota”.

4.5.8.3 Concepción humanizada y liberadora del trabajo.

En la UPS “La Gaviota” se toman en cuenta las capacidades y necesidades de cada trabajador y trabajadora a la hora de definir su rol en el proceso productivo. Con esto se busca que las personas que allí laboran no conciban el trabajo como un factor que solo les genera beneficios socioeconómicos, sino que sus labores resulten gratificantes, emancipadoras y dignificantes. Además son conscientes de que con su trabajo están contribuyendo con el modelo productivo socialista que se encuentra en transición.

A propósito de esto, la legislación laboral venezolana da un salto cualitativo importante con la elaboración de una nueva ley del trabajo en el año 2012, denominada Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT). Con la implementación de esta ley se busca dar un piso jurídico para sustentar las transformaciones que supone una nueva forma de

entender el proceso productivo y las nuevas relaciones sociales de producción, que en el caso particular de la UPS La Gaviota, se empiezan a materializar a partir de su nacionalización.

Uno de los beneficios que se están implementando en la empresa es la reducción de la jornada laboral, tal como se establece en el artículo 173 de la mencionada Ley: “La jornada de trabajo se realizará dentro de los siguientes límites: 1. La jornada diurna, comprendida entre las 5:00 a. m. y las 7:00 p. m., no podrá exceder de ocho hora diarias ni de cuarenta horas semanales”. El artículo 174 se refiere a que “se propenderá a la progresiva disminución de la jornada de trabajo dentro del interés social y del ámbito que se determine y se dispondrá lo conveniente para la mejor utilización del tiempo libre...”. De esta manera, el trabajo se constituye fundamentalmente en un proceso social dirigido al cumplimiento de los fines del Estado social venezolano, de derecho y de justicia.

4.5.8.4 Participación democrática en el control y gestión de la UPS.

Actualmente la empresa es propiedad del Estado venezolano, y su contabilidad y procesos administrativos son responsabilidad de PESCALBA. Los trabajadores y trabajadoras de La Gaviota no tienen la potestad de manejar ningún tipo de recursos financieros. PESCALBA es la encargada de realizar las ventas de los productos, y en La Gaviota se hace el despacho y las respectivas notas de entrega. En cuanto a la gestión de la empresa, cuenta con una junta directiva electa en un proceso democrático en el que participan todo el personal de la UPS, conformada por la Sra. Luisa Gómez (jefa de producción), el Sr. Carlos Narváez (secretario general del sindicato de trabajadores) y el Sr. Pedro Vásquez. Es importante señalar que no solo los trabajadores y trabajadoras están constantemente informados sobre la gestión de la empresa, sino que además, la comunidad organizada a través de la Sala de Batalla Subversiva “Caribe”, participa activamente en el control y la toma de decisiones que afectan a la empresa y en el manejo cotidiano de la producción.

4.5.8.5 Planificación centralizada

Uno de los roles más importantes del Estado en la construcción del modelo de desarrollo endógeno es la planificación. Esta va a permitir establecer las potencialidades locales para su

aprovechamiento sustentable y activar de forma eficaz las actividades productivas. Es la planificación estratégica la vía para establecer las acciones necesarias para la resolución de problemas y alcanzar las metas que se plantea la empresa. Debe involucrar a todos los trabajadores y trabajadoras de la organización porque es un proceso que conlleva a la identificación de las necesidades y la solución de problemáticas.

En la UPS “La Gaviota” aunque no poseen plenos conocimientos en materia de planificación, elaboran anualmente un plan de inversión que proyecta el consumo mensual de la producción de sardina y pepitona. En su diseño participan miembros de la junta directiva, el resto de los trabajadores y trabajadoras de la empresa y los voceros del poder popular que convergen en la Sala de Batalla Subversiva “Caribe”. Es un plan que se repite cada año con deficiencias por la falta de formación en el área.

4.5.8.6 Defensa y preservación del medio ambiente.

Los autores Gross y Molina (1980:4) afirman que la importancia de un modelo de gestión que preserve las condiciones de habitabilidad del medio físico y potencie el uso adecuado de los recursos “radica en introducir en la visión del desarrollo el concepto de calidad de la vida humana y como apoyo a ella, el mejoramiento ambiental”. En primer lugar, la actividad productiva que se desarrolla en la UPS La Gaviota garantiza el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y existe respeto hacia el entorno que les rodea. Hasta los momentos no hay registro de algún evento que haya generado un impacto ambiental importante como consecuencia de la actividad productiva de la empresa.

Hay que destacar que el aprovechamiento racional de los recursos naturales sin dañar el medio ambiente, es todo un desafío en los momentos actuales, ya que implica por un lado, la satisfacción de las necesidades humanas, y por el otro, el necesario equilibrio ecológico para la permanencia de la especie humana en la tierra.

4.5.8.7 Promoción de la equidad en el enfoque de género.

El género es una construcción social y cultural que diferencia lo masculino de lo femenino, resultando esta diferenciación casi siempre desventajosa para las mujeres, lo cual se traduce en desigualdad social y política para ellas, y en la apropiación, concentración y monopolización del poder y autoridad para los hombres. En este tipo de organización de la vida social es característico el patriarcado; y uno de los aspectos más trascendente de este sistema es la división sexual del trabajo. Hombres y mujeres desempeñan distintas tareas a través de ciertos mecanismos que aún son considerados como normales y naturales. La discriminación social y económica hacia las mujeres está estrechamente vinculada con el patriarcado y el sistema capitalista (BANMUJER, 2006: 40): “según las Naciones Unidas, la brecha que separa a los hombres de las mujeres atrapados en el ciclo de la pobreza ha seguido ampliándose en el último decenio, fenómeno que ha llegado a conocerse como la feminización de la pobreza”.

Ahora bien, en la UPS La Gaviota, de los 276 personas que laboran, 132 son mujeres, y 146 son hombres. Sin embargo, hay algunas de ellas que están ubicadas en cargos de alta responsabilidad como es el caso de la Sra. Luisa Gómez, quien se desempeña como jefa de producción y además forma parte de la junta directiva de la empresa. Tanto hombres como mujeres participan de forma igualitaria y equitativa en el proceso productivo y en el nuevo modelo de gestión socioproductivo de la empresa, el cual garantiza la dignificación de la mujer en el ámbito laboral. No existe subordinación ni discriminación alguna en sus relaciones laborales, sociales ni personales. Finalmente su acceso es igualitario en el proceso de toma de decisiones.

CAPÍTULO V: DEBILIDADES Y FORTALEZAS DEL MODELO DE GESTIÓN SOCIOPRODUCTIVO DE LA UPS CONSERVAS ALIMENTICIAS “LA GAVIOTA” EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO ENDÓGENO.

El modelo de desarrollo endógeno está fundamentado en el progreso desde adentro, con amplia participación de las comunidades, quienes con sus demandas y propuestas contribuyen a la satisfacción de las necesidades humanas. La protección al medio ambiente, la ubicación geográfica y territorial de las comunidades, el potencial productivo y creativo de los individuos, son factores determinantes que propician el desarrollo local.

La UPS La Gaviota es considerada por sus trabajadores y trabajadoras, como una empresa estratégica para el país, ya que con su funcionamiento se está garantizando, en primer lugar, la seguridad alimentaria a través de un producto altamente nutritivo como lo es la sardina, a bajo costo y de muy buena calidad. En segundo lugar, se amplía y profundiza la democracia económica, se consolida una nueva cultura del trabajo y del proceso productivo, progresivamente se diversifica la economía no petrolera y se avanza hacia el establecimiento de nuevas formas de propiedad, dando paso a su vez, a nuevas relaciones sociales de producción.

El desarrollo endógeno tiene como finalidad generar procesos de inclusión social de aquella parte de la población que no tuvo acceso a una mejor calidad de vida. La creación de un nuevo tejido productivo pasa por asumir las funciones de un Estado rector que promueva la participación de diversos actores económicos grandes, medianos y pequeños, en la producción de bienes y servicios. Actualmente, en la gestión socioproductiva de la UPS “La Gaviota” podemos encontrar algunas fortalezas y oportunidades. Como fortalezas entendemos las capacidades, recursos, actividades positivas que se dan dentro de la empresa. Mientras que, las oportunidades son los factores favorables que se encuentran en el entorno de la organización, y de las cuales se pueden obtener beneficios significativos.

Sin embargo, esto implica la existencia de algunos rasgos que aún persisten y que fueron considerados como debilidades y amenazas. Las debilidades se refieren a los factores

desfavorables presentes a lo interno de la empresa y que la coloca en una situación de desventaja frente a la competencia y para el cumplimiento de sus objetivos. Por otra parte, están las amenazas, entendidas como aquellas situaciones que viniendo desde el entorno ponen en riesgo el funcionamiento y permanencia de la organización. De manera que todos estos aspectos están contenidos en la siguiente matriz FODA.

Tabla N° 5: Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>UNIDAD DE PRODUCCIÓN SOCIAL CONSERVAS ALIMENTICIAS “LA GAVIOTA”</p>	<p>-La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadores (LOTTT).</p> <p>-Marco jurídico que favorece la pesca artesanal y la acuicultura al prohibir la pesca de arrastre.</p> <p>-Existencia de la Ley de Protección Ambiental.</p> <p>-Políticas orientadas hacia la conformación y consolidación de empresas de producción social.</p> <p>-Reducción de la jornada laboral.</p> <p>-La gestión está orientada hacia la departamentalización por procesos.</p>	<p>-No se han atendido solicitudes de financiamiento por parte del Estado venezolano.</p> <p>-No existe un circuito comercial socialista fortalecido.</p> <p>-Competencia consolidada en el mercado por parte de empresas privadas.</p>

<p>-Establecimiento de nuevas formas de propiedad distinta a la privada.</p> <p>-Consolidación de nuevas relaciones sociales de producción.</p> <p>-En el modelo de desarrollo endógeno el ser humano es considerado el constructor de su propia realidad.</p> <p>-Potencialidades productivas del territorio.</p> <p>-Ubicación geográfica estratégica.</p> <p>-Gran extensión costera y marítima.</p> <p>-Recursos humanos locales con vocación y saberes pesqueros.</p> <p>-Presencia y participación de actores locales claves en el proceso productivo de la empresa.</p>	
--	--

	<p>-Lineamientos políticos que impulsan y apoyan el modelo de desarrollo endógeno.</p> <p>-Los actores sociales del entorno poseen plenas capacidades para incidir en las decisiones políticas que afectan a la empresa.</p> <p>-Las comunidades vecinas incorporan valores, creencias, saberes populares y tradiciones al proceso productivo.</p> <p>-Los productos terminados forman parte de la gastronomía tradicional del oriente del país.</p> <p>-Demanda constante de productos marinos como la sardina.</p>	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA

<p>-Participación democrática de los trabajadores en la gestión de la empresa.</p> <p>-Se toman en cuenta las capacidades y necesidades del trabajador para definir su rol en el proceso productivo.</p> <p>-Concepción humanizada y liberadora del trabajo.</p> <p>-Respeto a los derechos laborales.</p> <p>-Rotación de cargos.</p> <p>-Los trabajadores saben para qué producen, quién produce y cómo producen.</p> <p>-Consolidación de una nueva cultura del trabajo y del proceso productivo.</p> <p>-Las relaciones sociales son igualitarias</p>	<p>Consolidación de las nuevas relaciones sociales de producción.</p> <p>-Fortalecimiento de las relaciones con los actores sociales y económicos vinculados con la nueva gestión de la empresa.</p> <p>-Potenciación en la formación política e ideológica entre los trabajadores y los actores comunitarios.</p> <p>-Distribución garantizada de los productos en las redes de comercialización públicas.</p> <p>-Concientización de los trabajadores sobre los derechos laborales alcanzados a partir de la nacionalización de la empresa.</p> <p>-Promoción y consolidación de la convivencia y el respeto mutuo entre los</p>	<p>-Solicitud de apoyo técnico y financiero al Estado venezolano para el mejoramiento de la infraestructura de la empresa.</p> <p>-Solicitud de apoyo técnico y financiero al estado venezolano para la sustitución y modernización de las maquinarias utilizadas en la línea de producción.</p> <p>-Diversificación de productos ofrecidos por la UPS.</p> <p>-Consolidación de valores socialistas entre trabajadores de la empresa para la solución de conflictos.</p>
---	--	---

<p>y creativas vinculadas al saber popular.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Existen valores de cooperación, justicia, unión, solidaridad, complementariedad y desarrollo integral del ser humano. -Condiciones que posibilitan el diálogo de saberes (sujetos dialogantes, contexto y experiencias de vida). -Valoración de los saberes populares en pro del saber colectivo. -Vinculación con el Poder Popular por medio de la Sala de Batalla Subversiva “Caribe”. -Aprovechamiento sustentable de los recursos naturales. 	<p>trabajadores de los distintos departamentos de la UPS.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Relanzamiento de los productos ofrecidos por la UPS. 	
---	---	--

<p>-Respeto hacia el entorno natural que la rodea.</p> <p>-Visión de desarrollo endógeno.</p> <p>-Equidad en el enfoque de género.</p> <p>-Producto altamente nutritivo, a bajo costo y de buena calidad.</p>		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>-Ausencia de un fondo de desarrollo endógeno.</p> <p>-La empresa no genera recursos excedentarios.</p> <p>-La capacidad productiva oscila entre 35% y 40%.</p> <p>-Los medios de producción tienen alto nivel de deterioro y obsolescencia.</p>	<p>-Creación de un fondo de desarrollo endógeno destinado a la reinversión en la empresa y proyectos sociales.</p> <p>-Adquisición de materia prima a otras empresas socialistas para procurar el impulso económico entre éstas.</p> <p>-Organización y formación en materia de planificación estratégica para</p>	<p>-Seguimiento a las solicitudes de apoyo técnico y financiero para el mejoramiento y modernización de la infraestructura y maquinaria de la empresa.</p> <p>-Apoyo a la creación de un circuito comercial socialista que fortalezca el modelo productivo actual.</p> <p>-Consolidación de una ética socialista que procure la superación de principios</p>

<p>-Los proveedores privados constituyen el 50% en la adquisición de materia prima.</p> <p>-Los costos de producción superan el valor final del producto.</p> <p>-No cuenta con transporte para la distribución de sus productos.</p> <p>-Poco conocimiento de sus trabajadores en materia de planificación estratégica.</p> <p>-Inconformidad de los trabajadores a nivel organizativo y administrativo por la suscripción de la empresa a PESCALBA.</p> <p>- Falta de capacitación y formación política e ideológica de sus trabajadores.</p>	<p>los trabajadores de la UPS.</p> <p>-Resolución de conflictos entre la UPS La Gaviota y la empresa PESCALBA.</p> <p>-</p>	<p>capitalistas en la empresa.</p>
---	---	------------------------------------

Tabla N°6: Análisis Causal y Estructural de las Debilidades UPS Conservas Alimenticias “La Gaviota”

Debilidades	Causas	Descriptor	Efecto
Ausencia de un fondo de desarrollo endógeno.	La empresa está controlada administrativamente por PESCALBA.	La empresa no percibe excedentes para la creación de fondos.	Falta de inversión en proyectos comunitarios. No se reinvierten recursos para cubrir las necesidades de la empresa.
La empresa no genera recursos excedentarios.	Los costos de producción superan los ingresos de la empresa.	Poca capacidad productiva de la empresa.	Niveles bajos de inventario. Poca oferta del producto.
La capacidad productiva oscila entre 35% y 40%.	Maquinarias obsoletas y en muy mal estado. Ausencia laboral de trabajadores en la cadena productiva.	Maquinarias no operativas. Retraso en la línea de producción.	Interrupción de la cadena productiva.
Los medios de producción tienen alto nivel de deterioro y obsolescencia.	Falta de inversión en maquinarias e infraestructura.	Maquinarias obsoletas y deterioradas. Infraestructura en malas	Poca capacidad productiva de la empresa.

		condiciones.	
Los proveedores privados constituyen el 50% en la adquisición de materia prima.	Desconocimiento y falta de voluntad de la empresa para gestionar la compra de materia prima a otras empresas de producción social.	Productos como el barniz, cajas de cartón, etiquetas y latas son adquiridas en empresas privadas.	Elevados costos de producción. Poca dinamización en el modelo productivo fundamentado en el desarrollo endógeno. Fortalecimiento de empresas capitalistas.
Los costos de producción superan el valor final del producto.	Altos costos en la adquisición de materia prima en el sector privado. Producto final a bajo costo.	En el balance de ganancias y pérdidas la empresa muestra saldo negativo.	No se generan excedentes. Crítica situación financiera.
No cuenta con transporte para la distribución de sus productos	Falta de recursos para la adquisición de vehículos de carga.	Los compradores adquieren los productos directamente en la empresa. Cancelan el costo en la empresa PESCALBA.	Dificultad de los clientes para adquirir el producto.
Poco conocimiento de sus trabajadores en materia de planificación estratégica	Falta de capacitación en el área de planificación estratégica. Poca voluntad política por parte del Estado para realizar	Planes anuales repetitivos y deficientes.	Gestión productiva deficiente.

	cursos y talleres de formación en esta área.		
Inconformidad de los trabajadores a nivel organizativo y administrativo por la suscripción de la empresa a PESCALBA.	Los trabajadores no administran la gestión de la empresa.	PESCALBA controla administrativamente la gestión productiva de La Gaviota.	Poca motivación de los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Baja capacidad productiva.
Falta de capacitación y formación política e ideológica de sus trabajadores	Poca voluntad política por parte del Estado y los trabajadores para promover jornadas de formación política e ideológica.	No se realizan cursos de formación.	Débil conciencia política e ideológica para asumir los desafíos que implica el establecimiento de un modelo productivo socialista.

Tabla N°7: Análisis Causal y Estructural de las Amenazas UPS Conservas Alimenticias “La Gaviota”

Amenazas	Causas	Descriptor	Efecto
No se han atendido solicitudes de financiamiento por parte del Estado venezolano.	La empresa no administra sus propios recursos.	Falta de inversión para atender la problemática productiva de la empresa.	Poca capacidad productiva. Pérdidas para la empresa.
No existe un circuito comercial socialista fortalecido.	Algunas empresas se hallan en transición de un modelo productivo capitalista a otro socialista. Falta de consciencia de algunas empresas socialistas para procurar la interacción con otras del mismo modelo productivo.	La relación comercial de las EPS con empresas privadas. Preeminencia del modelo productivo capitalista.	Elevados costos de producción en las EPS. Retraso en el establecimiento de un modelo productivo socialista.
Competencia consolidada en el mercado por parte de empresas privadas.	Existencia en el mercado de empresas privadas que ofrecen el mismo producto de calidad. Empresas privadas con alta capacidad de distribución del	Presencia de productos diversos de empresas de la competencia en la mayoría de los establecimientos comerciales.	Poca demanda del producto de la UPS La Gaviota.

	producto. Empresas privadas que hacen uso de la publicidad por distintos medios para promocionar sus productos.		
--	--	--	--

Modo explicativo Causal de las Debilidades y Amenazas
UPS Conservas Alimenticias “La Gaviota”

- C1. La empresa está controlada administrativamente por PESCALBA.
- C2. Los costos de producción superan los ingresos de la empresa.
- C3. Maquinarias obsoletas y en muy mal estado.
- C4. Ausencia laboral de trabajadores en la cadena productiva.
- C5. Falta de inversión en maquinarias e infraestructura
- C6. Desconocimiento y falta de voluntad de la empresa para gestionar la compra de materia prima a otras empresas de producción social.
- C7. Altos costos en la adquisición de materia prima en el sector privado.
- C8. Producto final a bajo costo
- C9. Falta de recursos para la adquisición de vehículos de carga.
- C10. Falta de capacitación en el área de planificación estratégica.
- C11. Poca voluntad política por parte del Estado y los trabajadores para promover jornadas de formación política e ideológica.
- C12. Algunas empresas se hallan en transición de un modelo productivo capitalista a otro socialista.
- C13. Existencia en el mercado de empresas privadas que ofrecen el mismo producto de calidad.
- C14. Empresas privadas con alta capacidad de distribución del mismo producto.

A partir de este modo explicativo causal de las debilidades y amenazas encontradas en el modelo de gestión actual de “La Gaviota” se pueden diseñar en otras investigaciones, los medios de actuación a través de una matriz de impacto cruzado que arroje, entre otros factores, la zona de trabajo para determinar las causas claves de la problemática de la empresa. Este conjunto de situaciones empiezan en el año 2009, cuando se inicia una nueva forma de producción en La Gaviota, su estructura organizativa y funcionamiento quedan supeditados a las decisiones de sus trabajadores y trabajadoras, pero siempre bajo la supervisión y control de otra empresa estatal, la Empresa Mixta Socialista Pesquera Industrial del Alba (PESCALBA).

En La Gaviota encontramos un modelo de gestión cuyas relaciones de producción indudablemente se han transformado, debido a la forma de propiedad mixta que hoy caracteriza a la empresa. Por este motivo, una de las causas más esgrimidas por los trabajadores en cuanto a la baja productividad de la empresa, es el control administrativo por parte de PESCALBA, lo cual no ha permitido el control obrero absoluto como un factor necesario para la recuperación económica de la UPS. Otra amenaza importante es la falta de financiamiento por parte del Estado venezolano para modernizar las maquinarias que se utilizan en las líneas de producción, ya que frecuentemente se interrumpen las operaciones por el alto nivel de obsolescencia y caducidad de su vida útil.

A pesar de las consecuencias que ha generado esta falta de inversión, la empresa sigue adelante desarrollando sus actividades productivas para consolidar un modelo de gestión bajo principios socialistas. En este transcurso han sucedido cambios importantes que impactaron positivamente el nivel de vida de los trabajadores. Estos cambios quedaron expresados como fortalezas en la matriz FODA, y como capacidades necesarias para consolidar el modelo de desarrollo endógeno.

Evidentemente, está la necesidad de superar las prácticas que tienen que ver con la dinámica capitalista, para dar paso a un modelo de gestión socialista, que aunque proceso dinámico y contradictorio, pasa por generar rupturas que conlleven a procesos liberadores dentro y fuera de la empresa. No basta solamente con cambiar las formas de propiedad, se trata de que las unidades de producción social sean verdaderamente autosustentables y generadoras de bienestar y desarrollo para el entorno que les rodea.

La forma de propiedad, la naturaleza del capital, la gerencia, la mano de obra y los insumos para producir son algunos de los factores a considerar para el análisis de un modelo de gestión productivo socialista y endógeno. Existen otros, como la disposición de los recursos locales, las características mismas del proceso productivo, la tecnología, el mercado que también se han abordado en esta investigación como variables que potencian el desarrollo endógeno.

Partiendo del análisis FODA, resulta importante puntualizar las estrategias que se desprenden de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ya que cada una puede ser

considerada como propuesta para el diseño de proyectos y medios de actuación en el área de la planificación estratégica:

Consolidar las nuevas relaciones sociales de producción en la UPS Conservas Alimenticias “La Gaviota”.

Fortalecer las relaciones con los actores sociales y económicos vinculados con la nueva gestión de la empresa.

Potenciar la formación política e ideológica entre los trabajadores y los actores comunitarios.

Garantizar la distribución de los productos en las redes públicas de comercialización.

Promover la concientización de los trabajadores sobre los derechos laborales alcanzados a partir de la nacionalización de la empresa.

Promover y consolidar la convivencia y el respeto mutuo entre los trabajadores de los distintos departamentos de la UPS.

Impulsar mecanismos y estrategias de innovación de los productos ofrecidos que permitan su relanzamiento en el mercado de las especies marinas. Las capacidades para crear e innovar dependen del conocimiento, habilidades, preparación y entrenamiento de las personas en el marco de la dimensión tecnológica del desarrollo endógeno.

Seguir las Solicitudes de apoyo técnico y financiero al Estado venezolano para el mejoramiento y modernización de la infraestructura de la empresa y maquinarias utilizadas en la línea de producción

Diversificar los productos ofrecidos con la incorporación de la *Arca Zebra* o pepitonas enlatadas en todas sus variedades, tal como se ofrecía con anterioridad.

Consolidar los valores socialistas entre trabajadores de la empresa para la solución de conflictos.

Crear un Fondo de Desarrollo Endógeno destinado a la reinversión en la empresa y proyectos sociales.

Crear el Consejo de Gestión de Trabajadores y Trabajadoras Socialistas como organización de base que tiene como objetivo principal la organización de la producción.

Adquirir la materia prima a otras empresas socialistas para procurar el impulso económico entre éstas.

Organizar y formar a los trabajadores en materia de planificación estratégica para la elaboración del plan operativo anual.

Establecer mecanismos de diálogo y concertación para la resolución de conflictos y contradicciones entre la UPS “La Gaviota” y la empresa PESCALBA.

Apoyar e impulsar la creación de un circuito comercial socialista que fortalezca el modelo productivo actual.

Consolidar una ética socialista que procure la superación de la cultura capitalista en la empresa.

CONCLUSIONES

En el modelo de desarrollo endógeno convergen una serie de dimensiones que lo configuran, tales como la dimensión social, económica, política, cultural, organizacional, ética y tecnológica; cada una con capacidades desarrolladas por los actores vinculados que posibilitan la construcción del modelo. Pues bien, la Unidad de Producción Social Conservas Alimenticias “La Gaviota” podría constituirse en un factor estratégico de las políticas fundamentadas en los principios endógenos, dada la importancia de su elemento dinamizador (el procesamiento de sardinas) para la seguridad alimentaria del país.

En todo el proceso de transición de la UPS “La Gaviota” hacia nuevas formas organizativas y productivas, el Ser Humano es considerado el constructor de su propia realidad sin desvincularse de sus tradiciones, costumbres y creencias religiosas que de alguna forma influyen el trabajo productivo que realizan en la fábrica. En este sentido, la satisfacción de las necesidades humanas es un aspecto importante en lo que Mas (2005) denominó las capacidades endogenizadoras de la dimensión social expuestas detalladamente en el capítulo que contiene el marco teórico de esta investigación.

Estas capacidades tienen que ver con las mejoras en la calidad de vida de los trabajadores de “La Gaviota”, dado el cumplimiento de los compromisos laborales, la generación de procesos de interacción social y comunicación efectiva que a partir del nuevo modelo de gestión se dan a lo interno de la empresa por medio de la concepción liberadora del trabajo, la rotación de cargos y las jornadas médicas, alimentarias y de capacitación profesional donde participan la gran mayoría de los trabajadores.

“La Gaviota” representa efectivamente una unidad productiva con un modelo de gestión que apunta hacia la construcción de estructuras económicas socialistas, fundamentado y definido en los últimos dos planes de la nación, en los cuales se indican los objetivos que se desean alcanzar para consolidar un nuevo aparato productivo. Por otro lado, y en tanto que el desarrollo endógeno se caracteriza por el aprovechamiento de las potencialidades productivas que posee un

determinado territorio, podemos afirmar que “La Gaviota” tiene potenciales capacidades endogenizadoras desde el punto de vista económico para convertirse en una empresa socialista estratégica en pro del desarrollo local.

Un aspecto a resaltar en el análisis de lo económico es la presencia y participación de actores locales claves en el proceso productivo de la empresa, como los voceros de la Sala de Batalla Subversiva “Caribe” de la parroquia Valentín Valiente, quienes han aprendido a través de los procesos de democratización del conocimiento todo lo concerniente a la dinámica productiva de la UPS.

Ahora bien, tomando como referencia teórica los planteamientos de Mas (2005) encontramos algunas dificultades en los factores de sustentabilidad de la dimensión económica del desarrollo endógeno partiendo evidentemente de la experiencia de “La Gaviota”. Estas dificultades tienen que ver con la esfera productiva y específicamente con los factores tecnológicos y financieros. Como se ha descrito, la plataforma tecnológica de la empresa es de vieja data, lo que afecta en gran medida su capacidad productiva. En una empresa endógena son importantes los procesos de creación, adaptación e innovación tecnológica para potenciar sus niveles de producción.

En el aspecto financiero “La Gaviota” presenta una situación crítica en sus registros contables, ya que los gastos de producción superan en gran medida los ingresos que ésta percibe. De la misma forma, en la esfera del intercambio comercial de la dimensión económica, existen ciertas deficiencias, no solo en lo concerniente a la falta de transporte para que los productos sean colocados en el mercado, sino además en la persistencia y consolidación de un circuito comercial capitalista que evidentemente favorece a las empresas privadas que distribuyen productos del mar.

En cuanto a la dimensión política del desarrollo endógeno, ésta se expresa en los lineamientos que emanan desde el Gobierno venezolano y que impulsan y apoyan el modelo de desarrollo endógeno con una visión clara y planificada de lo que significa el aprovechamiento de las potencialidades locales para propiciar experiencias productivas socialistas. Pero son los trabajadores y trabajadoras de las unidades de producción y las comunidades organizadas quienes

tienen el rol político protagónico y estratégico, tal como sucedió antes, durante y después del proceso de nacionalización de la empresa “La Gaviota”. Los voceros del poder popular, respaldaron las acciones colectivas necesarias para resolver el conflicto laboral del año 2009 que finalizó en la estatización de la empresa, hoy convertida en unidad de producción social. Lo anterior demuestra que si bien el Estado y los gobiernos tienen pleno poder político, el resto de los actores involucrados en una propuesta productiva de tipo endógena poseen también plenas capacidades para incidir en las decisiones políticas que afectan su presente y futuro.

Otro aspecto que vale la pena resaltar es la dimensión sociocultural. Asumimos que el Estado, la empresa y las comunidades circunvecinas incorporan sus valores, creencias, saberes populares y tradiciones al proceso productivo y a las nuevas formas de relacionamiento entre ellos, toda vez que la cultura es una forma de vida que no se agota en el contexto propiamente sociofamiliar y comunitario sino que se expresa también en el ámbito laboral. Podemos considerar en sí misma a la empresa “La Gaviota” como un referente cultural, ya que la materia prima para producir proviene de la principal actividad económica del estado Sucre que es la pesca artesanal. Además, los productos terminados forman parte de la gastronomía propia del oriente del país, como son la sardina y la pepitona.

En la dimensión organizacional, se determinó que la estructura de la empresa es de tipo horizontal, que por su flexibilidad resulta ir en consonancia con los principios del desarrollo endógeno, ya que se trata de una gestión flexible, con alta participación de los trabajadores en la toma de decisiones que afectan a la empresa, se considera el entorno y se delegan las funciones y la autoridad.

El desafío de la UPS “La Gaviota” en el actual contexto económico, político y social gira en torno a la configuración de un modelo de gestión productivo acorde con los principios socialistas y enmarcados en el contexto del desarrollo endógeno. Para lo cual se requiere ir superando, como en efecto está ocurriendo en distintas situaciones de forma paulatina, un conjunto de indeterminaciones a nivel productivo y gerencial que persisten y evidencian rasgos de la dinámica capitalista a lo interno de la empresa.

Entre los principales factores que amenazan el fortalecimiento de la gestión socialista de la empresa está la poca voluntad política por parte del Estado y los trabajadores para promover jornadas de formación política e ideológica. Actualmente se realizan talleres de formación socialista en la Sala de Batalla Subversiva “Caribe”, sin embargo los trabajadores de “La Gaviota” han dejado de participar activamente en estos, a pesar de la reducción de la jornada laboral.

La formación ideológica y política es importante en una empresa cuyos trabajadores provienen, en su mayoría, de una gestión capitalista caracterizada por la propiedad privada de los medios de producción, la explotación por medio de largas jornadas de trabajo, remuneración condicionada a la existencia de materia prima para poder producir, escasos beneficios socioeconómicos y la ejecución de un trabajo alienado. Luego de la nacionalización, se pretende erigir un nuevo modelo de relacionamiento entre los trabajadores, y entre estos y la gestión de la empresa. Evidentemente se necesita un elevado nivel de consciencia política para asumir los retos y desafíos que implica la supresión de la cultura capitalista, dentro y fuera de la empresa.

Otro factor relevante que llamó la atención en el modelo de gestión de “La Gaviota” es el desconocimiento que poseen los trabajadores en materia de planificación estratégica. Esta debilidad se manifiesta en la poca capacidad para la resolución de conflictos que afectan en gran medida el logro de los objetivos de esta unidad de producción social. En otras empresas del Estado se han creado los Consejos de Gestión Socialistas que atienden, entre otros aspectos, las actividades de planificación. Estos Consejos funcionan como organizaciones de base a través de las cuales se organiza la producción. Son instancias que “promueven la participación activa, protagónica y corresponsable en el ejercicio real y efectivo de la planificación” (Nava, 2010: 4)

En la UPS “La Gaviota” no se han constituido este tipo de organizaciones. En consecuencia, los planes, aunque elaborados con participación de los trabajadores y el poder popular, evidencian ciertas deficiencias que son repetidas año tras año. La planificación en empresas socialistas debería ser un elemento de fortaleza, ya que por formar parte fundamental del nuevo modelo productivo, se hallan sometidas permanentemente a la incertidumbre y al conflicto.

La unidad de producción social “La Gaviota” está asistiendo a un proceso de reconversión, que en palabras de Tobar (1997) significa la capacidad para concretar y alcanzar objetivos, y para transformar los insumos y los productos en calidad de vida para sus trabajadores y su entorno social más inmediato: “reconversión es cambiar la misión, es redefinir los objetivos, reemplazar los referentes, mirarnos en un espejo distinto del que teníamos” (Tobar, 1997:2). La “La Gaviota” cambió su visión y misión, redefinió sus objetivos, sin embargo es imperativo para su sostenimiento y sustentabilidad como empresa socialista, potenciar sus referentes políticos, económicos y culturales que implica el establecimiento irreversible de un nuevo modelo de gestión socioproductivo.

BIBLIOGRAFÍA

FUENTES IMPRESAS

ARIAS F. (2006). *El proyecto de investigación*. Episteme: Caracas.

ACUÑA G. (2011). *Estructura y funcionamiento de las empresas de producción social (EPS). Caso de la EPS "La Gaviota", Cumaná, municipio Sucre, período 2010*. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Cumaná.

BONILLA M. L., EL TROUDI H. (2005). *Introducción a la educación en economía social y popular*. MMPCI, Despacho de la Presidencia, UBV: Caracas.

CASTELLANO H. (2005) *La planificación del desarrollo sostenible*. CENDES: Caracas.

CENTRO NACIONAL DE DESARROLLO E INVESTIGACIÓN EN TECNOLOGÍAS LIBRES (2009). *Modelo para iniciar la transición al socialismo. Ideas iniciales para una propuesta*. Observatorio Regional de Acción de Gobierno: Mérida.

CHIAVENATO, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mc.Graw Hill: México.

GIBSON, J., IVANCEVICH J., y DONNELLY J. (2001). *Las organizaciones* Mc. Graw Hill: México.

HARNECKER, M. (1977). *Los conceptos elementales del materialismo histórico*. Siglo veintiuno editores: México.

HURTADO DE B., J. (2007), *El proyecto de investigación*. Sydal: Caracas.

LEY DE PESCA Y ACUICULTURA. (2008) *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 38.891, 14-03-2008

LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO, LOS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS. (2012). *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6.076, 07-05-2012.

MAS, M. (2005). *Desarrollo endógeno*. Panapo: Caracas

NAVAS, A. (2010). *Consejos de gestión socialista de trabajadores y trabajadoras de CORPOELEC*. Material fotocopiado.

OCHOA A. (2006). *Apreniendo en torno al desarrollo endógeno*. Ochoa: editor, Mérida.

PÉREZ J. (2007). *PPRODECOM y su contribución al desarrollo de comunidades de la Parroquia Juan de Villegas en el Municipio Iribarren del Estado Lara*. Trabajo de grado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Lara.

PETRIZZO M. (2006) *El desarrollo endógeno y su anclaje local. Redes productivas que tributan a la sociedad*. Trabajo de grado. Universidad de Los Andes, Mérida.

REYES I. (2011) Planificación estratégica participativa y desarrollo endógeno: propuestas para el análisis de la dinámica socioprodutiva de la pesca artesanal en el municipio cruz salmerón acosta del estado sucre, período 2009- 2010. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Cumaná.

SALAZAR, E. (2005) *Lineamientos para establecer un modelo de desarrollo local. Estudio de casos: Municipio Palavecino del Estado Lara*. Trabajo de ascenso. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Lara.

SUNKEL O, y PAZ P. (1979). *El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo*. (13ª ed.) Siglo veintiuno editores: México.

TOBAR F. (1997) *Modelos de gestión*. Material fotocopiado.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. (1999). *Desarrollo, redes e innovación*. Lecciones sobre desarrollo endógeno. Pirámide: Mimeo

FUENTES ELECTRÓNICAS

BANMUJER (2006). *Enfoques de Género*. [Documento en línea] Consultado el 12 de enero 2013. http://www.mpcomunas.gob.ve/publicaciones/enfoque_genero.pdf

BOISSIER, S. (2004). *Desarrollo territorial y descentralización*. El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente. *Revista latinoamericana de Estudios Urbano regionales*. [Revista en línea], 30 (090). Consultado el 27 de enero de 2009 en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/196/19609003.pdf>

CENTRO NACIONAL DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS (s.f) [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.ceniap.gov.ve/>

ESCRIBANO G. (s.f). *Teorías del desarrollo económico*. [Documento en línea] Consultado el 10 de marzo de 2009 en: <http://www.pdf-search-engine.com>

FERNÁNDEZ F. (s.f). *Venezuela en la etapa de transición: modelo productivo, desarrollo endógeno e integración*. [Documento en línea] Consultado el 17 de marzo de 2009 en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cuba/if/marx/documentos>

GOBIERNO BOLIVARIANO DE VENEZUELA. *Plan de Desarrollo*. [Documento en línea] Consultado el: 23 de marzo de 2009 en: <http://www.gobiernoenlinea.ve>

GROSS, P., Y MOLINA H. (1980). [Documento en línea] Consultado el: 09 de diciembre de 2012 en <http://www.eure.cl/numero/bases-de-un-modelo-de-gestion-ambiental/>

GUIISO, A.(2000). *Potenciando la diversidad*. [Documento en línea] Consultado el 02 de diciembre de 2012. http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/colecciones/documentos/potenciando_diversidad.pdf

GUILLÉN, A. (2008). *Modelos de desarrollo y estrategias alternativas en América Latina*. [Documento en línea] Consultado el 19 de marzo de 2009 en: http://www.centrocelsofurtado.org.br/adm/enviadas/doc/17_20070501225608.pdf

INSTITUTO SOCIALISTA DE LA PESCA Y ACUICULTURA. Página web disponible en: <http://www.insopesca.gob.ve>

MASSARINI A. y otros (2007). [Documento en línea] Consultado el 19 de junio de 2012 en: http://www.csciencia2007.csic.es/actas/co_a3_01.pdf

MAURICIO, B. (s.f). *Características socioproductivas de las unidades agrarias de Alto Valle, Valle Medio y Río Colorado*. [Documento en línea] Consultado el 19 de marzo de 2009 en: http://www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblo/rompecabezas/pdfs/fyd52_censo.pdf

PROYECTO NACIONAL SIMÓN BOLÍVAR PRIMER PLAN SOCIALISTA 2007-2013. Septiembre, 2007. [Documento en línea] Consultado el 10 de enero de 2009 en: <http://www.mpd.gob.ve/Nuevo-plan/plan.html>

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. [Página web en línea]. Consultada el 29 de marzo de 2009 en: <http://www.pnud.org.ve/>

ENTREVISTAS

GÓMEZ LUISA. (Entrevista 05/04/2011): “Nuevo modelo de gestión socioproductivo en la UPS La Gaviota”. Jefa de producción de La Gaviota y miembro de la Junta Directiva de la empresa.

SILVA RAFAEL. (Entrevista 05/04/2011): “Nuevo modelo de gestión socioproductivo en la UPS La Gaviota”. Vocero de la Sala de Batalla Subversiva “Caribe”.

VÁSQUEZ PEDRO. (Entrevista 20/05/2011): “Nuevo modelo de gestión socioproductivo en la UPS La Gaviota”. Coordinador de talento humano de La Gaviota.

SALMERÓN PASCUALA. (Entrevista 20/05/2011): “Nuevo modelo de gestión socioproductivo en la UPS La Gaviota”. Jefa de administración de La Gaviota.

ARAGUACHE FLOR. (Entrevista 12/07/2011): “Nuevo modelo de gestión socioproductivo en la UPS La Gaviota”. Operaria en la sección de corte.

ANEXOS







Adición del líquido De cobertura





Control de Calidad





HOJAS DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	El modelo de gestión socioproductivo de la empresa conservas alimenticias “LA GAVIOTA” S. A. en el contexto del desarrollo endógeno. Cumaná, estado Sucre. Año 2012
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Velásquez G. Ana	CVLAC	C.I. V-13220070
	e-mail	<u>analis1706@hotmail.com</u>
	e-mail	<u>analisvelasquez@yahoo.com</u>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Modelo de gestión socialista, desarrollo endógeno, relaciones de producción, unidades de producción social.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Sociales	Maestría en Planificación del Desarrollo Regional

Resumen (abstract):

Las Unidades de Producción Social (UPS) tienen un rol importante en la configuración de un modelo productivo y de gestión que se enmarca en los lineamientos del desarrollo endógeno. La empresa Conservas Alimenticias “La Gaviota” fue nacionalizada en el año 2009, como consecuencia de los conflictos laborales que se fueron agudizando cada vez más. Este proceso quebrantó las relaciones sociales de la empresa debido al cambio ocurrido en su forma de propiedad que pasó de privada a estatal. En este sentido, el objetivo de esta investigación fue: analizar el modelo de gestión productivo de la empresa Conservas Alimenticias “La Gaviota” S.A. ubicada en Cumaná – Edo. Sucre, en el contexto de las dimensiones del Desarrollo Endógeno. Fue una investigación de tipo descriptiva explicativa que arrojó, entre otras conclusiones que la Unidad de Producción Social Conservas Alimenticias “La Gaviota” se constituye en un potencial factor estratégico de las políticas fundamentadas en los principios endógenos, dada la importancia de su elemento dinamizador (el procesamiento de sardinas) para la seguridad alimentaria del país. En La Gaviota encontramos un modelo de gestión cuyas relaciones de producción indudablemente se han transformado. Sin embargo, siguen persistiendo a lo interno de la empresa un conjunto de debilidades y amenazas que forman parte de los retos y desafíos de esta empresa que transita hacia una gestión socialista.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores (JURADOS):

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail				
Msc. Rafael García	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	V – 10.462.247			
	e-mail	rafael@rjgm.net			
	e-mail				
Ph.D. Bastidas Carmen	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	V – 8.473.633			
	e-mail	cebaffiguera@gmail.com			
	e-mail	cbastidas@sucre.udo.edu.ve			
Ph.D. Haydée Nava	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input checked="" type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	V –			
	e-mail	Haydenava70@gmail.com			
	e-mail				

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2013	11	18
------	----	----

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
NSUTMS_VGA02013	Application/word

Alcance:

Espacial: (opcional)

Temporal: (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: **Maestría**

Nivel Asociado con el Trabajo: **Magister Scientiarum**

Área de Estudio: **Ciencias Sociales**

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: **Universidad de Oriente**

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *Martínez*
FECHA 05/8/09 HORA 5:20

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

Juan A. Bolaños Currelo
JUAN A. BOLAÑOS CURRELO
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/marija

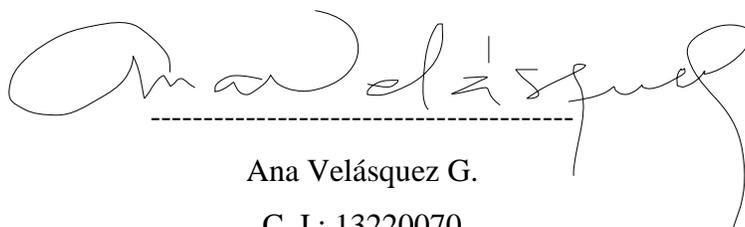
Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

oja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.

Esta hoja tiene que estar personalizada por el autor (es)

AUTOR

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ana Velásquez G.', written over a horizontal dashed line. The signature is fluid and cursive.

Ana Velásquez G.

C. I.: 13220070