

# FORMACIÓN DE TALENTOS GERENCIALES PARA LAS EMPRESAS DE PRODUCCIÓN SOCIAL (EPS)

Talent Management Training in Social Production Companies

**Nayeska Pérez**

**Licenciada en Contaduría Pública.**

**Magister Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos.**

**Docente** Agregado a dedicación exclusiva,

Universidad Nacional Experimental de Guayana,

**Doctorante:** Convenio Uneg-Universidad de la Habana

[nayeskapg@gmail.com](mailto:nayeskapg@gmail.com)

## RESUMEN

El mundo de hoy apunta hacia formas de emprendimiento con un sentido cooperativo, participativo y social, como alternativas válidas para a un verdadero desarrollo sostenible en los diferentes países. En ese contexto, se destacan las llamadas organizaciones de la Economía Social, y concretamente las Empresas de Producción Social (EPS) orientadas hacia una práctica económica que se diferencia de la clásica estructura empresarial de corte capitalista. En lo que se refiere a los procesos gerenciales en estas empresas, se propugna el desarrollo de talentos en esta área con las aptitudes y actitudes para el ejercicio de una gerencia donde el ser humano como el centro de producción, lo cual exige, por un lado, el desarrollo intelectual de los trabajadores y, por el otro, su capacidad autogestionaria para dirigir la actividad productiva. En este estudio se plantean una serie de líneas generales para la formación de los talentos gerenciales en las EPS, considerando tanto la formación profesional como la socio-política como ejes fundamentales para el desarrollo de un nuevo perfil gerencial en una nueva forma empresarial en el marco de un nuevo modelo económico.

**Palabras claves:** Economía social, empresas de producción social, gerencia, gestión, formación

## ABSTRACT

The world today points to ways of undertaking a cooperative, participatory and social sense as valid alternatives for a real sustainable development in different countries. Stand calls Social Economy organizations in this context, specifically the Social Production Companies (EPS) facing an economic practice that differs from the classical capitalist-corporate structure. In regards to the management processes in these companies, the development of talent in this area with the skills and attitudes for the exercise of management where the human being as the center of production, which requires advocates, first the intellectual development of workers and, on the other, their self-management ability to lead productive activity. In this study a series of general guidelines for the training of managerial talent in EPS arise, considering both the training and the socio-political as fundamental for the development of a new management profile in a new corporate form under axes of a new economic model.

**Key words:** Social economy, social production companies, management, training.

**JEL Codes:** M53,M12,J54, / **UNESCO:** 531104, 530504

## 1. INTRODUCCIÓN

Las transformaciones producidas en la sociedad y la economía del mundo de hoy plantean la necesidad de desarrollar y llevar a la práctica nuevos estilos en cuanto a los procesos de producción, donde el talento humano esté llamado a constituir el eje central de dichos procesos, así como objetivo central hacia el cual deben estar dirigidas las estrategias, tareas e inversiones en general que se llevan a cabo en el marco de los aparatos productivos de cada país.

En este ambiente de cambios inevitables que se suscitan en la actualidad, a pesar de las resistencias de los ejes de poder instalados en los países industrializados, se hace presente también una novedosa concepción de lo que debe ser el emprendimiento, donde se incorpora el componente social y humano como unos de sus elementos fundamentales. Dicha concepción se hace presente a través de las llamadas empresas de la Economía Social.

Las transformaciones que se vienen produciendo en Venezuela en los últimos diez años obligan, no sólo a una apertura ante este nuevo estilo de concebir la economía en términos sociales, sino también a promoverlas y favorecer las condiciones para que las mismas se desarrollen y consoliden en los términos establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en lo que se refiere a la formación de diferentes formas de

asociación de carácter social y participativo para el ejercicio de las diferentes formas de actividad económica.

En el desarrollo de este artículo se plantean una serie de lineamientos generales a considerar para la formación de los talentos gerenciales para la gestión integral en las Empresas de Producción Social (EPS), desde una visión no instrumental de la persona, sino como individuo con capacidad creativa, reflexiva, para la toma de decisiones y con alto sentido social, de la manera que participe activamente no solamente en el mejoramiento de su organización, sino también de su entorno social.

Es importante señalar que la ejecución de este trabajo constituye una oportunidad para proponer enfoques alternativos con relación a la formación de un estilo de gestión de los recursos humanos que asuma la formación, cultura, actitudes y aptitudes de las personas como ejes fundamentales para el desarrollo de los procesos de producción en el marco de un estilo de organización económica de corte no capitalista en una realidad social y económica en proceso de cambio e inestabilidades, con el propósito de capitalizar las fortalezas del contexto de cada organización, superar sus debilidades; y aprovechar las oportunidades del entorno, para poder enfrentar y vencer sus amenazas.

## **2. LA ECONOMÍA SOCIAL: ASPECTOS TEÓRICO-CONCEPTUALES Y MODALIDADES**

### **2.1 Aspectos teórico-conceptuales relacionados con la Economía Social**

A los efectos de llevar a cabo el proceso mediante el cual se puede realizar el análisis y desglose de lo que representa la Economía Social, se asume el planteamiento que realiza Chaves (2000) cuando afirma que este enfoque se hace presente en tres planos cognitivos fundamentales, que se alzan como una forma alternativa de construir economía. Estos planos, de acuerdo con el autor referido, son: De una realidad social, de una disciplina científica que estudia la anterior realidad y el de un enfoque metodológico en las ciencias sociales:

En cuanto realidad social, porque designa un campo de la realidad diferente al de la economía dominante, la pública y la privada capitalista; en cuanto disciplina científica porque su objeto de estudio difiere del que ha sido hegemónico en la ciencia económica, de nuevo, los mencionados sectores público y capitalista; y en cuanto enfoque metodológico, porque desde la infancia de la ciencia económica, a principios del XIX, se ha erigido como un enfoque alternativo al de la economía política - derivada en economía positiva-. En los tres sentidos se halla impregnada de un cariz 'más humano y social' que la economía dominante u ortodoxa (Chaves, 2000:115).

En los tres planos antes señalados, la Economía Social representa una forma alternativa a los modos de la economía pública y capitalista. Ello significa que se coloca en el espacio de una opción que escapa a los parámetros de la economía tradicional capitalista privada, pero sin entrar en

los estilos de gestión relacionados con lo que se denominaría un “Capitalismo de Estado”.

Igualmente, se constituye en la base fundamental para la construcción de toda forma de empresa distinta a la empresa privada estatal, se está trabajando con una serie de presupuestos y parámetros no tradicionales, donde se destaca y enfatiza la participación social como eje central de su desarrollo y la generación de beneficios y soluciones directamente dirigidos a los sectores sociales más requeridos de atención.

Este planteamiento es confirmado y ampliado por el Confederación Española de Economía Social (CEPES) al destacar los elementos presentes en este enfoque:

- La economía social se definirá como aquella actividad económica que tenga como objeto trabajar para sus miembros y usuarios así como para la sociedad, a fin de satisfacer necesidades precisas de interés colectivo.
- La persona se sitúa por encima del capital, valorando a éste como instrumento y no como fin. El lema de “una persona un voto” lo distingue de las sociedades en las que las aportaciones de capital determinan la capacidad de decisión u obtención de beneficios.
- La solidaridad es el motor de la economía social, pues lo colectivo está en la base de toda iniciativa en este tipo de empresas.
- Es una concepción de la empresa en sentido amplio, referido a la gestión de recursos disponibles para la eficaz consecución de los objetivos sociales.
- Subyace en todo ello un eje económico y colectivo que tiende a concebir este tipo de actividad en valores de riqueza colectiva (no de enriquecimientos individuales), construcción social, desarrollo y aportación personal al proceso de la actividad (no de la simple estructuración en grupos que deciden y grupos que ejecutan) (citado por Bruna Quintas, 2007:5).

Respecto a los elementos antes señalados, se puede afirmar que la consecución en la práctica de las opciones relacionadas con el enfoque de la Economía Social exigiría la constitución de estructuras intermedias formada por grupos independientes y asociaciones voluntarias, donde se descarte toda forma de organización con orientación político-partidista o con mediatización de las instancias que representan el Estado. Igualmente, sus propósitos fundamentales deben partir de una orientación que vaya más allá únicamente de la obtención de beneficios de tipo financiero.

Esas estructuras se hacen manifiestas a través de modalidades de organización, cuya caracterización es realizada por Chaves (2000:121) en los siguientes términos:

En su práctica, desarrollan una actividad económica productora de bienes y/o servicios cuya lógica de funcionamiento organizativa, a nivel microeconómico, choca con las de los otros dos modos a los que nos tiene acostumbrados la literatura económica dominante, a saber, el modo capitalista (incorrectamente denominado privado, pues aquellas organizaciones también son privadas) y el modo público, y cuyos efectos, a nivel macroeconómico, a pesar de su acusada heterogeneidad interna, justifican concebirlas, como un tercer sector institucional, junto al sector público y al sector capitalista, en las modernas economías mixtas de mercado.

Los aspectos señalados permiten afirmar que el enfoque la Economía Social representa una propuesta alternativa desde la cual se propugna la integración de diferentes actores, desde la perspectiva de una identidad social que les permite converger a la consecución de objetivos comunes

relacionados con el mejoramiento continuo y permanente de los diferentes grupos sociales, partiendo de una visión auto y cogestionaría donde se enfatiza el fortalecimiento de la dignidad humana a través de una cultura enteramente sustentada en el trabajo.

Con base a lo anterior, en el enfoque de la Economía Social se le da primordial y determinante importancia a la toma de decisiones de carácter político basadas en los valores y normas que prevalecen en la comunidad, de tal manera que se logre el mayor fortalecimiento y pertinencia a las consideraciones éticas y de carácter medioambientales que deben estar presentes en esas decisiones.

Los valores presentes en la Economía Social responden a las creencias y actitudes que se expresan en el colectivo. Entre esos valores, De Cárdenas (s/f) destaca los referentes a libertad, igualdad, solidaridad, equidad, transparencia y la cohesión social, como componentes éticos fundamentales en la conducción de las organizaciones basadas en este enfoque.

Con relación a la libertad, el autor referido enfatiza la condición de apertura de la organización de emprendimiento social para la adhesión voluntaria de sus integrantes, con disposición a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

La igualdad remite a la ausencia de todo tipo de discriminación, particularmente de tipo racial, religioso o social, lo que va a incidir en la

gestión democrática de los socios y en la conducción participativa de cada entidad de la economía social. La solidaridad promueve la ayuda mutua y la colaboración entre sus miembros a fin de lograr los propósitos y metas que fije la respectiva entidad de economía social.

La equidad se aplica principalmente en el ámbito económico para la distribución de los resultados obtenidos; la transparencia sustenta la honestidad de los miembros de la organización en todos los actos sociales o económicos que esta lleve a cabo y cohesión social le da primacía al interés del grupo y al de las personas como seres individuales.

Para el alcance de los objetivos, orientaciones y propósitos presentes en la Economía Social, es de fundamental importancia la formación, desarrollo y consolidación de diversas formas organizativas, que trasciendan los esquemas típicos y tradicionales de las empresas capitalistas y las formas propuestas en las formas de emprendimiento propias de las organizaciones del sector público.

La existencia de estas formas de organización y emprendimiento, la promoción de innovaciones en ellas, así como el desarrollo de nuevas modalidades, vienen a ser expresiones a través de las cuales se hace posible evidenciar la pertinencia, vigencia y necesidad del enfoque de la Economía Social como una propuesta necesaria para los cambios que en lo social y económico se hacen presentes en la realidad local, regional, nacional e internacional.



## **2.2 Modalidades de la Economía Social.**

Tal como se ha señalado, la reafirmación de la tesis y propuesta de la Economía Social se encuentra presente en las diferentes formas de emprendimiento y accionar que se proponen llevar a la práctica las orientaciones y elementos presentes en este enfoque. A ese respecto, se han hecho manifiestas diferentes alternativas en las cuales se verifican las posibilidades y oportunidades de este enfoque como respuesta a la dinámica de cambios que se produce en la actualidad.

Bruna Quintas (2007:14), basado en lo señalado por el CEPES, establece como modalidades de la Economía Social, las mutualidades, fundaciones, centros especiales de empleo, empresas de inserción, cooperativas y sociedades laborales. Cada una de estas modalidades presenta características propias y distintivas, pero convergen en cuanto a los principios y valores que prevalecen en ellas y determinan su forma de desenvolverse.

Las mutualidades las define Bruna Quintas (2007:15) como “sociedades de personas sin ánimos de lucro, de estructura y gestión democrática, que ejercen una actividad aseguradora de carácter voluntario, complementaria del sistema de previsión de la Seguridad Social Pública”.

Las fundaciones se refieren a “toda organización constituida sin fines de lucro que, por voluntad de sus creadores, tiene afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de bienes sin fines de lucro” (Bruna Quintas, 2007:15).

Los centros especiales de empleo se ubican en el rango de empresas que “compatibilizan la viabilidad económica y su participación en el mercado con su compromiso social hacia colectivos con menos oportunidades en el mercado de trabajo (Bruna Quintas, 2007:16).

Las empresas de inserción se refieren a “iniciativas empresariales que combinan la lógica empresarial con metodología de inserción laboral en la misma empresa, en una empresa ajena o en proyectos de autoempleo” (Bruna Quintas, 2007:17).

La cooperativa, como una de las modalidades de la Economía Social, representa una sociedad donde las personas se asocian “en régimen de libre adhesión y baja voluntaria para la realización de actividades empresariales encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales” (Bruna Quintas, 2007:17).

Las sociedades laborales representan alternativas donde “la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores que prestan en ella servicios retribuidos en forma personal y directa, y cuya relación laboral lo sea por tiempo indefinido” (Bruna Quintas, 2007:21).

Tal como se ha señalado cada una de estas entidades a través de las cuales se patentiza el enfoque de la Economía Social presentan características propias y específicas, que las diferencian unas de otras. No obstante, se pueden extraer de ellas elementos comunes en los cuales se hace presente su coincidencia en los planteamientos y parámetros

fundamentales del enfoque referido. Entre esos elementos se pueden distinguir los siguientes:

- Son organizaciones sin fines de lucro.
- Son entidades de estructura y gestión democrática.
- La pertenencia o no a ellas tiene carácter voluntario.
- Se sustenta financieramente en un capital social que es propiedad de sus integrantes (miembros y/o trabajadores).
- Se plantean satisfacer necesidades y aspiraciones económicas y sociales.
- Combinan la lógica empresarial con la de la responsabilidad social de la organización.
- Integran su viabilidad económica y su participación en el mercado con su compromiso social

### **2.3 Las Empresas de Producción Social (EPS): Una modalidad dentro de la Economía Social en Venezuela**

En Venezuela, aparte de las alternativas antes expuestas se ha venido resaltando la opción de las llamadas empresas de producción social (EPS), propuesta desde la cual se propugna una orientación propia de la Economía Social donde “el mercado ya no es considerado como el árbitro último de los valores económicos” (Chaves, 2000:131).

En ese sentido, estas relaciones se orientan en función de lo social y le dan un énfasis mayor a los valores sociales como elementos

fundamentales y constitutivos de dichas relaciones. Ello implica una mayor calificación al factor humano-social como elemento central en las relaciones de producción y en la configuración de los objetivos y metas que se persiguen a través de las EPS.

Así mismo, el surgimiento de las EPS como alternativa de emprendimiento social, se produce en el marco de la situación actual del modelo capitalista, que, tal como señala Mészáros (2001:1100) se expresa en “una profunda crisis que ya no podría ser negada ni siquiera por sus propios voceros y beneficiarios”. Esta crisis del modelo de producción, que ha estado instaurado hegemónicamente en el mundo de hoy, conduce a la humanidad a su propia destrucción, constituyéndose las relaciones de producción vigentes presentes en él, en formas de alienación y de cosificación de la propia condición humana.

Igualmente, El Troudi y Monedero (2005:27) afirman que el surgimiento de las EPS se produce en un momento de transformación al cual precisan de la siguiente forma:

Surgen en un momento de transición, donde la defensa de modelos cerrados pertenece al pasado, donde se sabe bien lo que no se quiere pero no se tiene la certidumbre de lo que se quiere. Por eso hay que ir definiéndolo paso a paso, despacio y, con demasiada frecuencia, a tientas. Por eso se reclama una absoluta determinación acompañada de una no menos absoluta medida y prudencia.

De acuerdo con lo señalado, el surgimiento de las EPS se da en el marco de un movimiento contradictorio, donde no hay una definición hacia

donde se dirigen los pasos, ya que existe un marcado y justificado rechazo a los modelos del pasado, pero un desconocimiento de lo que realmente se quiere y se necesita como opción a lo que ya no tiene respuesta a las demandas de los diferentes sectores de la sociedad, sobre todo los menos favorecido en la distribución de la riqueza.

Esta contradicción viene a plantear que el análisis del surgimiento de las EPS solo se hace posible desde la dialéctica, es decir desde una lógica donde se asume la contradicción y la lucha de contrarios como elemento clave para comprender las transformaciones que se dan en el actual momento histórico. Al respecto El Troudi y Monedero (2005:27) señalan lo siguiente:

Tras la crisis del neoliberalismo, la humanidad se debate entre dos escenarios variables y de contornos indefinidos: el del mundo que está pereciendo pero que deja su dilatada sombra sin terminar de extinguirse, y el esperado que, aunque anunciado en los dolores del parto, no termina de alumbrarse.

Desde un enfoque dialéctico, se asume que el movimiento y desarrollo histórico se encuentra motorizado por la lucha de contrarios, que la evolución del sistema socioeconómico tiene explicación, en función de las contradicciones internas del propio sistema, a partir de las cuales se logra generar una nueva estructura socioeconómica, cuyas características ya se encuentran en la estructura previa al cambio; es decir, el cambio estructural vendría determinado por las contradicciones del sistema, por lo que bastaría

con identificar esas contradicciones para predecir el futuro del sistema (Hidalgo, 2000).

El marco de contradicciones en el cual se produce el surgimiento de las EPS se encuentra presente en la realidad histórica actual y en ese marco estas empresas se proponen como una forma de organización empresarial, que trata de trascender al modelo de empresa capitalista, desde una iniciativa que, aun cuando puede apoyarse en el Estado, está dirigida a favorecer la participación auténtica y real de los sectores populares en los procesos de transformación y económica que están por venir.

La formulación de esta propuesta que se hace presente en un contexto histórico que El Troudi y Monedero han calificado como de indefinición, parte, a su vez, de las propias contradicciones que se encuentran presentes en el modelo de producción capitalista. Dichas contradicciones las resalta Mézáros (2001) en los conceptos de alternativa hegemónica del trabajo y el orden del control autoritario sin sujeto del capital.

Para Capri, la orientación social de las EPS como eje de fundamentación y orientador de sus procesos de producción y gestión, permite la construcción de un sistema de valores, entre los que se pueden distinguir: “La preservación de la vida humana, la libertad (personal), la democracia, el desarrollo de las fuerzas productivas coherente con la coevolución sociedad-medio ambiente y la igualdad de oportunidades” (Citado por Chaves, 2000:126).

Este sistema de valores lleva inherente la premisa de satisfacer las demandas y necesidades sociales y mejorar la calidad de vida de toda la población y, en ese sentido, la conformación de las acciones dirigidas a movilizar las relaciones de producción en las EPS, no están centradas en la obtención de ganancias o beneficios financieros, sino a atender y solucionar las necesidades y requerimientos de los diferentes grupos sociales.

El Troudi y Monedero (2005: 102) reafirman lo expuesto cuando manifiestan que “las EPS no buscan como motivo principal aumentar el capital inicialmente depositado en la empresa, sino realizar labores sociales útiles para cubrir necesidades reales de la comunidad, donde una de ellas, aunque no la única, es procurar empleo digno”.

Este propósito evidencia una orientación hacia los valores sociales, lo que viene a indicar de estas formas de emprendimiento presentan un funcionamiento no regido por parámetros propios de las formas de emprendimiento ubicadas en el marco del capitalismo. Al respecto los autores ya referidos señalan que:

.....por el contrario, deben participar de la idea de *comercio justo*, es decir, de un intercambio donde existe el incentivo de un beneficio razonable, pero que nunca cae en la lógica capitalista de producción mercantilizada orientada por el máximo beneficio en el plazo más corto posible (El Troudi y Monedero, 2005:101).

Desde la perspectiva de una lógica dirigida a producir para satisfacer necesidades sociales y no para vender y acumular capital, las relaciones de intercambio que se generan en las EPS tienen un contenido altamente social

con una basé ética que prevalece sobre la obtención de beneficios monetarios. En ese sentido, se constituyen en formas de organización económica que satisfacen necesidades sociales que han definido la propia sociedad y no las que imponen los medios de masa.

Al prevalecer una forma de organización orientada hacia la exaltación de los valores sociales, desarrollando las acciones que conlleven a la satisfacción de las necesidades de los diferentes grupos y organizaciones sociales, el recurso humano que se desempeña en las EPS debe estar formado tanto desde el punto de vista de las habilidades y destrezas para optimizar su rendimiento laboral y la calidad de los productos y/o servicios que genera como en lo relativo a actitudes centradas en las relaciones humano-sociales como ejes claves para el desarrollo de sus competencias.

En virtud de las especiales y específicas características que se encuentran presentes en las diferentes formas de representación de la Economía Social, y en las EPS en especial, es de fundamental importancia la existencia de formas de gestión y conducción en virtud de los cuales se logre la reafirmación de los valores y principios fundamentales presentes en este enfoque.

Respecto a lo señalado, a las diferentes formas y entidades de la Economía Social, entre ellas las EPS, se les plantea la necesidad de contar con formas de conducción que se relacionen directamente con el manejo de los procesos que conducen a la generación productos y servicios dirigidos a satisfacer las necesidades sociales y económicas de los diferentes grupos y



colectivos y a garantizar el mejoramiento sostenido de su calidad. Ello implica el desarrollo de cuadros gerenciales que respondan de manera eficiente a estas exigencias.

## **2. LA GERENCIA EN EL MARCO DE LAS ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOCIAL**

### **2.1 Nociones generales sobre la gerencia en el marco de las entidades de propósitos sociales**

Ante la avasallante presencia del modelo económico hegemónico centrado en la lógica del mercado (neoliberalismo) y la agudización de la pobreza en América Latina, se han propuesto han surgido alternativas que permiten actuar con mayor eficiencia y eficacia en el terreno social para avanzar hacia una forma de desarrollo más humana y sostenible. Uno de esos instrumentos fundamentales se encuentra representado en lo que se ha denominado gerencia social.

Esta forma de gestión se vincula estrechamente con el contexto económico y sociocultural y con el patrón de desarrollo vigente hoy en el mundo, en el sentido de que su desarrollo y aplicación se configura como una respuesta no sólo del Estado, sino también de la Sociedad Civil frente a los desequilibrios que se generan como consecuencia del modelo neoliberal en esta parte de América y el mundo.

En ese orden de ideas, la gerencia en el marco de las entidades sociales debe ser la expresión de una responsabilidad compartida de Estado y Sociedad Civil. Grynspan (2002:12) sostiene que dicha gerencia debe proponerse la búsqueda del mejoramiento de la equidad, la eficiencia social y la competitividad sistémica guiada Todo ello orientado por los siguientes principios:

- El desarrollo humano y la lucha contra la pobreza no son responsabilidad exclusiva del Estado. Así como el Estado no es un ente exógeno a la estructura social, también la sociedad civil es un actor protagónico en la lucha contra la pobreza y en la búsqueda del desarrollo social.
- El desarrollo social y la erradicación de la pobreza están estrechamente relacionados con las posibilidades de una plena inserción socioeconómica, condicionada a su vez por la productividad, la competitividad y la capacidad de generación de empleo de la economía nacional.
- El Estado debe seguir siendo el principal financiador de los programas sociales, particularmente de los referidos a los principales servicios sociales y los dirigidos a los grupos más desprotegidos.
- La estrategia de desarrollo humano y la lucha contra la pobreza se construyen y reconstruyen permanentemente. Las características de la pobreza son cambiantes y una vez que se alcanzan nuevas etapas del desarrollo social aparecen inmediatamente nuevos desafíos por atender.
- La lucha contra la pobreza no es la única responsabilidad de la política social. Las políticas para el alivio a la pobreza deben ocurrir en el marco de una relación complementaria entre políticas sociales universales y selectivas (Grynspan, 2002:12-15)

En consideración a lo señalado, la gerencia en el marco de las entidades sociales tiene como una de sus responsabilidades más importantes la “de enfocar sus acciones a la producción de bienes sociales que conduzcan a mejorar las condiciones de los diferentes grupos humanos,

sin perder de vista sus características y su entorno sociocultural particular.  
(Vélez, 2003:2)

Con relación a lo expuesto, la gerencia social tiene una responsabilidad, que la coloca más allá de ser un remedio a la pobreza, en el sentido de que se trata de asumirla como un mecanismo, como una estrategias de primera línea dirigida a liderar y administrar diversidad de programas y emprendimientos sociales, concentrada en la estimulación del potencial productivo y creativo de los diferentes grupos sociales, a los efectos de que dichos grupos contribuyan en el mejoramiento de su calidad de vida.

## **2.2 Dimensiones de la gerencia social**

Los planteamientos realizados con la relación a la gerencia en el marco de las entidades de propósito social, expresan los elementos de una concepción gerencial amplia, compleja y flexible, donde el denominador común es el favorecimiento de la calidad de vida de los diferentes sectores sociales, conjuntamente con su participación activa en las diferentes formas de organización y emprendimiento.

Esta concepción de la gerencia en el marco de lo social, permite afirmar que en su definición y desarrollo se hace prioritario considerar una diversidad de dimensiones, en virtud de las cuales se hace posible tener una

cercana comprensión de lo que ella significa, considerando aspectos sociales, políticos y cognoscitivos.

La primera dimensión es esbozada por Vélez (2003:6), cuando afirma lo siguiente: “La gerencia social debe ver en el poder un escenario donde ha de moverse siguiendo una concepción horizontal y democrática, gracias a la cual se generen nuevas relaciones y se lo asuma siempre como expresión de la sociedad civil”.

Este planteamiento traduce el elemento esencial, que le da no sólo nominalidad, sino también personalidad a la gerencia social, pues propugna que las relaciones entre quienes gestionan los proyectos y emprendimientos sociales y sus beneficiarios tienen un sentido y una connotación horizontal, donde el eje fundamental es la participación en las diferentes áreas de gestión de dichos programas.

En cuanto a la dimensión política gerencia social Toro (2004:34) señala que “la socialización aquí no la puede resolver el Estado, la tiene que resolver la sociedad civil y aquí es donde se crea la ciudadanía. En esta dimensión la gerencia social se abre a los grupos de la sociedad civil, promoviendo la oportunidad de ejercer con mayor eficacia su derecho a la participación en las decisiones, que se toman desde los organismos gubernamentales, lo que implica el desarrollo de una cultura, donde prevalezca el desarrollo de competencias sociopolíticas relacionadas con la apertura, participación y cooperación en las relaciones de los gerentes con las comunidades y el Estado.

Lo anterior lleva al abordaje de la tercera dimensión de la gerencia social, que se representa en lo cognoscitivo y acerca de la cual Vélez (2003:45), afirma lo siguiente: “la gerencia social puede verse como un campo de conocimiento en proceso de construcción, experimentación y sistematización que va configurando un perfil de gerente social con inmensos desafíos y retos en la gestión”.

Con relación a lo expuesto, se debe afirmar que el ejercicio de la gerencia social implica un proceso de preparación, capacitación y formación de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, tanto de quienes tienen la responsabilidad de conducir los procesos administrativos y gerenciales implicados en la gestión de los programas y emprendimientos sociales como de los propios beneficiarios de dichos programas y emprendimientos, a los efectos de consolidar una cultura de la participación, de la democracia y de la responsabilidad compartida.

### **3. LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA FORMACIÓN DE CUADROS GERENCIALES EN LAS EPS**

#### **3.1 Aproximación al Perfil Gerencial de las EPS**

En el desarrollo de los procesos dirigidos a lograr una aproximación al perfil gerencial en las EPS, la autora considera tres componentes fundamentales relacionados con el mismo. Estos son el técnico-operativo, el administrativo gerencial y el humano social.

El componente técnico-operativo remite a los procesos relacionados con la producción dentro de la empresa, bien sea para la generación de bienes o de servicios (Beaufond, 2005). Este componente se centra en la planificación, gestión y control como fases constitutivas claves.

En él se delinean los aspectos dirigidos a garantizar la función gerencial en el ámbito de los procesos operativo-productivos para el cumplimiento de las funciones de las empresas. Álvarez y Rodríguez (2007:152) afirman que en la gestión de la producción/operación:

Se trata, en definitiva, de organizar la producción de tal forma que le permita identificar todas y cada una de aquellas funciones, tareas y acciones en el plano de la producción, distribución y comercialización que le ayudan a reducir sus costos de producción y operación y a mejorar la calidad de sus productos para llevarlos oportunamente al mercado en las cantidades que éste le demanda y está dispuesto a comprarle.

Los sistemas de producción/operaciones varían con las distintas empresas, de gran tamaño, mediano, pequeño o micro. En ese sentido, el concepto de un sistema de producción/operaciones puede ser aplicado a cualquiera actividad cuyo resultado sea productos o servicios y en el caso de las EPS las prácticas a desarrollar deben estar en función de un incremento sostenido de la capacidad productiva de la empresa.

Ello, siempre en función del interés social de sus integrantes y de la comunidad, por lo que la generación de excedentes no está dirigida a la reproducción del capital, sino al mejoramiento continuo de la condición

humana, en términos de calidad de vida, mayor conocimiento de sus responsabilidades y su protagonismo en las decisiones.

Respecto al componente administrativo gerencial, Dávila afirma que la tendencia de la gerencia y la gestión de dichas empresas se planteada en los siguientes términos:

El manejo de una organización para el logro de sus objetivos, en donde la administración se concibe como un estilo de manejo del poder y de la autoridad en forma democrática y participativa, con la toma de decisiones, con las que se obtiene un estilo gerencial basado en el trabajo en equipo que actúa como elemento central que dinamiza la acción colectiva de la organización (Citado en Pardo, 2006:83)

En el marco de las EPS, los elementos de carácter administrativo y gerencial se alinean con un estilo de gestión participativo y democrático, en el cual las decisiones se producen en forma consultiva y a través de mecanismos que den paso a la inclusión de los integrantes de la empresa en cada una de las fases de su gestión.

Bastidas y Richer (2001:8) igualmente, expresan lo siguiente: “La gestión interna de la organización tiene un carácter democrático y participativo. Existe un compromiso por fomentar la participación de los diferentes actores involucrados: socios, empleados, usuarios, voluntarios”.

En relación con lo señalado, las EPS como estructuras que representan una asociación de personas y una empresa o unidad de producción de bienes o servicios dirigida a satisfacer las necesidades del grupo de personas que son sus propietarias y participan activamente en la solución de los problemas de su entorno comunitario, requieren de un estilo

gerencial donde se manejen herramientas administrativas y mecanismos que canalicen la participación de sus integrantes.

A ese respecto, el componente administrativo/gerencial remite a un estilo de liderazgo participativo y democrático, donde las decisiones deben surgir de las discusiones, diferencias y acuerdos y no de las imposiciones.

Este liderazgo, señala Marín (1999:16), que se plantea en:

.....el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permiten identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

Este tipo de liderazgo debe promover cambios permanentes en la organización, atendiendo a las características de su propio contexto y su entorno. En ese sentido, el gerente de la EPS es un agente de cambio, un facilitador del aprendizaje dentro de la organización y, por lo tanto, gestor del crecimiento de la misma, a los efectos de que su desempeño sea el más adecuado a sus propias necesidades de cambio y a los de alrededor.

El componente humano-social se identifica y sustenta con los planteamientos fundamentales del paradigma del Desarrollo Humano que, tal como lo señala Briceño (2007:2) “ubica a las personas como el centro del desarrollo”. Se propugna la ampliación de las oportunidades de las personas,



a través de diferentes opciones que se expresan en diversidad de programas o emprendimientos sociales.

En ese sentido, en este componente del perfil gerencial de las EPS se encuentra presente la promoción social como práctica dirigida a involucrar y a hacer responsables a los integrantes de la empresa de todas y cada una de las acciones dirigidas a fomentar el incremento de la capacidad productiva y distributiva de la empresa.

Igualmente, se propugna lo humano desde una perspectiva de la capacidad personal y no individuo como medio o recurso para la producción. Esta capacidad es considerada “desde el consenso, no desde la imposición, en el marco de un proyecto compartido. Más allá del interés solamente económico o de la voluntad política del grupo dominante” (Etkin, 2007:124).

Lo afirmado con relación, por una parte, reafirma los planteamientos relacionados con la participación y la democracia en el marco de los procesos de gestión en el marco de las EPS y por la otra, enfatiza que todos y cada uno de los miembros de la organización son personas con capacidad para la participación activa en las decisiones de la organización.

Otro aspecto del componente humano-social del perfil gerencial de las EPS, se relaciona con una visión organizacional donde la prioridad se concentra en la persona y los aspectos sociales, que “implica una visión de la subjetividad de la organización, de la potencialidad social y las necesidades humanas, no sólo desde la óptica de los presupuestos, el plan de negocios o el plan proyectado” (Etkin, 2007: 73).

En el manejo de esta visión, el componente humano social de la gerencia en las EPS, se asume desde la perspectiva de la complejidad, en el sentido de que se evade todo reduccionismo técnico o las soluciones meramente matemáticas a los problemas, pues se abordan los factores sociales, económicos, políticos y culturales, además de los tecnológicos, como vías para la generación de soluciones a los problemas relativos a la persona y los colectivos.

Los componentes antes analizados representan aspectos fundamentales a considerar para la formación de cuadros gerenciales dirigidos a la ejecución de una gestión integral en el marco de las EPS. Dicha formación debe estar dirigida a lograr el mejoramiento continuo de la eficiencia en la gestión por quienes tienen la conducción de estas empresas, así como la capacidad para coadyuvar y participar en ese proceso, por quienes forman parte de dichas empresas y los diferentes sectores de la comunidad.

### **Dominios Cognoscitivos del Gerente de la EPS: Formación Sociopolítica y Capacitación Profesional**

Los planteamientos realizados acerca de las características y tendencias del EPS en el marco de la realidad venezolana, conjuntamente con los correspondientes al perfil gerencial de las EPS, permiten establecer las inferencias correspondientes a lo que representan los dominios cognoscitivos del gerente de las EPS, que comprenderían la formación

sociopolítica de estos gerentes y, por el otro, su capacitación en términos profesionales.

**- Formación Sociopolítica del Gerente de las EPS**

En los planteamientos que se han realizado acerca de las EPS, en lo que corresponde a su tendencia sociopolítica, se ha podido destacar que estas empresas están dirigidas a coadyuvar en la construcción de las bases económicas, sociales y políticas para la construcción de un nuevo modelo productivo, donde las EPS tienen como una de sus misiones principales superar el modelo de producción capitalista (El Troudi y Monedero, 2005).

Ello evidencia el componente social y político de estas empresas, la orientación de dicho componente hacia los principios de un nuevo modo de producción que incentive la convivencia humana y solidaria y la formación y práctica sociopolítica coherente con los cambios societarios a lograr, lo que implica. Dicha formación debe comprender los siguientes aspectos fundamentales:

- Fundamentos teóricos y Praxis de Economía Política y de Economía Social: Manejo de los fundamentos teóricos de la Economía Política Clásica (Adam Smith y David Ricardo) y de la Economía Política. Igualmente, comprende el conocimiento y dominio de los aspectos que fundamentan la tesis de la economía social y su importancia como estrategia para viabilizar la construcción de un modelo de producción socialista.

- Manejo y aplicación del Enfoque Socio-Crítico: Dominio teórico-práctico de los planteamientos del paradigma socio crítico, sustentado en las ideas de Marcuse, Habermas, Benjamin, Adorno, entre otros, bajo los principios de: Conocimiento y comprensión de la realidad como praxis; unión de teoría y práctica: conocimiento, acción y valores y orientación del conocimiento a emancipar y liberar al hombre” (Popkewitz, 1991).

- Praxis de la Economía Social en relación al contexto sociocomunitario: Se refiere este dominio al manejo de las estrategias que vinculan las EPS con las necesidades y requerimientos de su comunidad, a los fines de superar la “la lógica de la acumulación privada sin límites, propia de las empresas de capital” (Coraggio, 2007, p. 12).

- Estrategias de formación sociopolítica en el marco de las EPS y de las EPS hacia el contexto sociocomunitario: Manejo de las estrategias y recursos que contribuyan a la conciencia social y política de los trabajadores de las EPS en relación a su papel y de la empresa en la construcción de un modelo de producción socialista. Igualmente, consiste en la aplicación de estas estrategias para la formación y desarrollo de la conciencia y praxis social y política de las comunidades, en cuanto a la valorización de las EPS como medio para el mejoramiento de sus niveles de calidad de vida y como instrumento de participación y emancipación sociopolítica para la construcción de un sistema económico-político socialista.

- **Formación Profesional**

Aun cuando las EPS tienen un indudable y claro componente sociopolítico, son también organizaciones cuyo funcionamiento deber ser el de una empresa y en ese sentido, requiere de una conducción gerencial y administrativa para que el cumplimiento de las metas empresariales se lleve a cabo de manera exitosa. En ese orden de ideas, la formación profesional que se requiere para la gestión de estas empresas comprendería las siguientes áreas:

- Planificación Estratégica: Comprende lo relativo a: Visión de la empresa, misión asignada, objetivos y metas, fortalezas y debilidades que tiene, oportunidades que se le presenta, productos o servicios a ofrecer; clientes, consumidores y usuarios; proveedores de maquinarias, equipos, herramientas, materias primas, etc (Álvarez y Rodríguez, 2007).

- Gestión y control de la producción/operación de la EPS: Abarca los procedimientos, técnicas e instrumentos relacionados la evaluación y control de la producción, conjuntamente con las herramientas para el proceso de toma de decisiones.

- Gestión Administrativa: Se refiere al proceso relacionado con la administración de la empresa. En ese sentido, implica el dominio de las estrategias de planificación, organización de la empresa, determinación de responsabilidades para cada cargo, aplicación de estrategias de ejecución y desarrollo de los mecanismos de control administrativo.

- Gestión del Talento Humano: Este elemento de la formación profesional del gerente de las EPS, es consecuente con una noción del

trabajador, no como un recurso o instrumento, sino como personas con potencialidades para elevar sus aptitudes y formar actitudes proactivas y de participación en las toma de decisiones dentro de la organización.

- Gestión de los Recursos Financieros: Se refiere a las estrategias relacionadas con el manejo de los recursos financieros de la empresa, centrándose en la rentabilidad de los mismos en términos de su excedencia y su liquidez para afrontar la satisfacción los requerimientos para la operatividad mínima de la EPS.

Los dominios reflejados en los ámbitos de la formación sociopolítica y de la formación profesional, indican que el gerente de las EPS debe presentar un perfil en el cual el manejo técnico-operativo y gerencial no se superpone a su condición de su sujeto y agente social de transformación a través de la gestión que ejerce dentro de la empresa.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

En el marco de las EPS, es de primordial importancia el poder contar se cuente con una gestión donde se garantiza la conduzca de los procesos dirigidos a la consecución de las metas y fines que se persigue con ellas, los cuales difieren totalmente de la empresa capitalista y la empresa pública altamente burocratizada.

En ese sentido, la formación de cuadros gerenciales debe estar enmarcada dentro de un modelo alternativo dirigido a dar respuestas a las

necesidades humanas, más allá de los mecanismos del mercado y de las decisiones tomadas desde el Estado, a través de la figura de una estructura burocrática de corte político-partidista o de un híper-liderazgo que dificulta y ahoga las posibilidades de desarrollo de las fuerzas sociales de los diferentes sectores que constituyen la realidad sociopolítica del país.

La formación de cuadros directivos y gerenciales en las EPS se plantea en términos de una respuesta concreta y específica, que, surgiendo de la realidad misma de cada contexto problematizado, favorezca la consolidación de las bases para que se logre hacer posible una gestión que responda tanto a los criterios de eficacia y efectividad como a los de conducción, orientación y promoción social.

## REFERENCIAS

- ÁLVAREZ, V. y RODRÍGUEZ, D. (2007). *Guía Teórico-Práctica para la Creación de EPS*. CVG-Industria Venezolana de Aluminio C.A. Ciudad Guayana.
- BASTIDAS, O, y RICHER, M. (2001). "Economía Social y Economía Solidaria: Intentos de Definición". *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*. Año 1, Nº 1. Mayo, 2001.
- BEAUFOND, R. (2005). *Producción. Fundamentos de Gerencia y Control de la Producción*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.elprisma.com/apuntes/>. [Consulta: 26 de Enero de 2014].
- BRICEÑO, H. (2007). "Una mirada al Índice de Desarrollo Humano en Venezuela". *Boletín Social Nº 5 de la Fundación Escuela de Gerencia Social*. [Documento en línea]. Disponible en: [http://www.gerenciasocial.gob.ve/bsocial/bs\\_05/bs\\_05\\_pdf/Boletin\\_05.pdf](http://www.gerenciasocial.gob.ve/bsocial/bs_05/bs_05_pdf/Boletin_05.pdf). Consulta: 21-12-2013].
- BRUNA QUINTAS, F. (2007). *Creación de empresas de economía social. Planificación de un proyecto de cooperativa o sociedad laboral*. Ideaspropias editorial. Vigo, España.
- CHAVES, R. (2000). "La Economía Social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica". *Ciriec España*, nº 33.
- CORAGGIO, J. (2007). "La Economía Social y la Búsqueda de un Programa Socialista" en *Encuentro Los socialismos del Siglo XXI. Panel La economía del socialismo del Siglo XXI*. Quito, 21-22 de agosto de 2007.
- DE CÁRDENAS, G. (s/f). *La Economía Social ¿Una opción post capitalista?* [Documento en línea]. Disponible en: [http://www.gestionparticipativa.coop/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=265:la-economia-social-iuna-opcion-post-capitalista&catid=3:newsflash&Itemid=204#\\_ftnref8](http://www.gestionparticipativa.coop/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=265:la-economia-social-iuna-opcion-post-capitalista&catid=3:newsflash&Itemid=204#_ftnref8). [Consulta: 21-12-2013].
- EL TROUDI, H. Y MONEDERO, J. (2005). *Empresas de Producción Social*. Centro Internacional Miranda. Caracas.



- ETKIN, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable. El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Ediciones Granica. Buenos Aires.
- GRYNSPAN, R. (2002). "Los nuevos [¿viejos?] retos de la política social" en: Licha, I. (Ed.). *Gerencia social en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Washington.
- HIDALGO, L. (2000). *El cambio estructural del sistema socioeconómico costarricense desde una perspectiva compleja y evolutiva*. Universidad Complutense de Madrid. Madrid. Tesis Doctoral. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/alhc/index.htm>. [Consulta: 12-01-2014].
- MARÍN, C. (1999). "Toma de decisiones y liderazgo". *Revista Acta Académica. Universidad Autónoma de Centro América*. [Revista en línea]. Disponible en: <http://.uaca.ac.cr/acta/>. [Consulta: 14-01 de 2014].
- MÉSZÁROS, I. (2001). *Más allá del Capital*. Editorial Vadell Hermanos. Valencia, Venezuela.
- PARDO, L. (Dir.) (2006). *El Estado del Arte de la Economía Solidaria en Bogotá*. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. Bogotá.
- POPKEWITZ, T. (1991). *Paradigma e Ideología en Investigación Educativa: Las Funciones Sociales del Intelectual*. Madrid: Mondadori.
- TORO, J. (2004). *Del desarrollo integral localizado a la complejidad*. Fundación Social. Santa Fe de Bogotá.
- VÉLEZ, C. (2002). *Gerencia Social y Procesos de Comunicación*. Ediciones de la Fundación Antonio Restrepo. Santa Fe de Bogotá.