

El trabajo como valor en las  
empresas venezolanas de consumo

*Recepción: marzo de 2015. Aprobación: octubre de 2015*  
pp. 29-54

*Andrés Cañizalez y Daviana Escar\**

Resumen del contenido:

El presente artículo es producto de una investigación universitaria que tiene por finalidad estudiar el trabajo como valor en las empresas venezolanas de consumo. Se ha intentado mostrar si estas empresas promovían una adecuada valoración hacia al trabajo en ellas, y en caso de no ser así, entender por qué ello no ocurría, y cuáles podían ser las áreas a mejorar. Teniendo como fin último la aplicación de alguna estrategia de comunicación que contribuyera a promover el mencionado valor.

Palabras clave: Trabajo, Valores, Empresas venezolanas, Consumo, Estrategias de comunicación

Summary of content:

This article results from a university research aimed at the study of work as a value in Venezuelan consumption companies. The purpose was to determine whether these companies valued work properly in their interior and, if not, why this occurred and which areas could be improved. The final goal was to apply a communication strategy to contribute to the promotion of the aforementioned value.

Key words: Work; Values; Venezuelan companies; Consumption; Communication strategies.

---

\* Andrés Cañizález. Licenciado en Comunicación Social, Magister en Historia de Venezuela y Doctor en Ciencia Política. Investigador de la Universidad Católica Andrés Bello (Caracas, Venezuela). Preside la Asociación Venezolana de Investigadores de la Comunicación (INVECOM). Daviana Escar. Licenciada en Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, mención publicidad. Ha cursado un postgrado en Marketing en la Escuela de Comercio Montpellier (Montpellier Business School). Se desempeña como Gerente de Producto Junior en aprendizaje, en la sede del Consorcio Francés Groupe SEB (Lyon, Francia).

## El trabajo como valor en las empresas venezolanas de consumo

### I. INTRODUCCIÓN

Roberto Zapata, uno de los autores que más ha sirvió para esta investigación, menciona que los venezolanos son vistos como flojos e indolentes, que no aprecian ni cultivan las virtudes que califican la calidad de un trabajo bien hecho como son la puntualidad, la exactitud, la responsabilidad, disciplina en la producción corporativa, y el sentido de competencia con otros para obtener la mejor calidad.

Los recursos humanos son prácticamente el valor más importante de la empresa, y la integración que los empleados sienten hacia ella se refleja en la calidad del trabajo. Para cualquier empresa esto tiene un carácter de gran importancia, pues precisamente lo que ellas buscan es que sus empleados realicen un trabajo bien hecho. Que se identifiquen con lo que hacen, y sientan a la compañía como de ellos mismos. Que se adueñen de su trabajo, y establezcan liderazgos que les permitan aportar ideas nuevas y crecimientos para la empresa.

Las actitudes y creencias que llevan a las personas a adquirir este valor, están íntimamente ligadas, al entorno socioeconómico, que envuelve al ser humano, incluso desde su niñez. Está comprobado que no solo la educación formal incentiva esto en los seres humanos, sino también aquella instituida por la familia. La prevalencia que una persona tenga hacia el trabajo visto como un valor, no solo es por responsabilidad del sitio donde labora, sino también corresponde con lo que la persona ha vivido, su experiencia y cultura, de hecho se suele mantener a lo largo de la vida los valores que fueron infundados en la niñez y juventud. Por esto muchas personas que no han tenido el privilegio de recibir una correcta educación, aún cuando superan su condición de subdesarrollo, suelen mantener esos valores desvirtuados.

Tomando en cuenta eso es de notable consideración, como las políticas paternalistas llevadas a cabo en Venezuela por los sistemas de gobierno y apoyadas en la economía petrolera, han favorecido esa conducta. Es necesario acostumbrar a la población que el sustento y desarrollo, no se debe lograr a través de esa vía, sino que depende del trabajo y esfuerzo de todos. De hecho es algo que ha ido en aumento durante los últimos años que ha surgido gran cantidad de planes sociales, y nuevas políticas protectoras al trabajador, que se piensan han llegado a promover la comodidad y falta de espíritu de entrega en las empresas.

En esto la investigación responde a lo que pueden hacer las empresas para promover este valor en su cultura corporativa, tomando como el medidor más importante el clima organizacional, y la gran influencia de las comunicaciones en él. Cuáles son los elementos que ésta y la propia cultura corporativa deben tener para que los empleados se identifiquen, y motivarlos desde allí. Tomando

en cuenta también los agentes desmotivadores que pueden afectar a la empresa o a las personas.

El instrumento de evaluación se aplicó a los gerentes de recursos humanos y comunicaciones internas, dado que se presume tienen un conocimiento más profundo en cuanto a los trabajadores de la compañía, y la cultura organizacional de la empresa. Cómo es ésta percibida, y si va alineada a lo que necesitan los trabajadores para sentir esa motivación, explicando las variables que determinan de forma general la existencia del trabajo como valor en las organizaciones.

## II. RECORRIDO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

### 2.1 *Producto social*

El producto en *marketing* social busca el bienestar integral de la sociedad. En este sentido según Pérez Romero (2004) “es necesario conocer las ideas o creencias, que existen en la población sobre un problema social determinado; para poder desarrollar productos que resulten en mejores condiciones de vida para los ciudadanos” (p.252). Dicho producto social debe originar el surgimiento de ideas, creencias, actitudes, prácticas y por ende, valores que contribuyan a una mejoría de la sociedad en general (Pérez Romero L., 2004).

Es la oferta que va a subsanar las necesidades sociales previamente detectadas. Puede ser intangible, como las ideas que se promocionan en los individuos; o tangible como los productos que acompañan a la idea social, a fin de que los individuos puedan modificar en ellos lo que la parte intangible del producto social promueve. Por ejemplo, entre los productos sociales tangibles más conocidos se encuentran los artículos creados por la industria farmacéutica (Pérez Romero L., 2004).

### 2.2 *Creencias*

De acuerdo con Pérez Romero L. (2004)

“Se presentan en el momento en que la idea social, ha sido aceptada por un gran número de personas de la población en general (...) Sembrar una creencia en la población conlleva tiempo y esfuerzo, debido a que se tiene que esparcir de manera progresiva entre los diferentes segmentos de la población. La creencia posee mayor arraigo que una simple idea, y se transmite rápidamente mediante la interacción de las personas, con la publicidad de boca a boca” (p.251).

En este sentido Giarratana (2008) afirma que “constituyen un elemento ideológico que no pueden ser contrastados con la realidad, ya que carecen de una base empírica, aunque para el cliente dichas creencias tienen un valor real” (Parra. 26).

Son afirmaciones e interpretaciones sobre la experiencia, pero los valores son los que designan qué los motiva (De Viana, 1997).

### 2.3 *Actitudes*

“Todas las personas expresan o manifiestan diferentes actitudes frente a las situaciones cotidianas. El grado de intensidad de estas actitudes puede medirse, así como su dirección, que puede ser positiva o negativa. Los componentes de una actitud son la parte cognitiva, afectiva y conductual” (Pérez Romero L., 2004, p. 254).

En este sentido es posible incitar las actitudes en las personas en diferentes condiciones; primero se debe iniciar con la parte cognitiva, difundiendo los atributos del producto social; después de un tiempo prudente, se sigue con la parte afectiva y por último con la conducta esperada por los individuos (Pérez Romero L., 2004).

### 2.4 *Los valores*

“Los valores son creencias que poseen un arraigo mayor en la población, son de amplia cobertura y se transmiten de generación en generación. Distinguen a familias, comunidades y naciones. Algunos de ellos son el valor a la vida, el respeto, la tolerancia, el trabajo, la libertad, etc.” (Pérez Romero L., 2004, p. 255).

Son filosofías y creencias compartidas de la organización, las cuales ayudan a los miembros a interpretar la vida corporativa, y comúnmente están plasmados en slogans (Rodríguez I., 2004, Cultura Organizacional)

Los valores condicionan nuestras capacidades, pues delimitan lo que es deseable hacer y alcanzar, son decisivos para la acción porque de ellos procede la motivación, ya que es la realización de los valores lo que satisface las motivaciones. Los valores y las creencias crean las condiciones de lo que es factible. La pregunta clave de las creencias es ¿por qué?, mientras que la pregunta clave de los valores es ¿para qué?, afirma De Viana M. (1997). “La mayor o menos disposición hacia la competencia, la mayor o menos destreza o habilidad para enfrentar situaciones competitivas, sin duda, dependerán de los valores y creencias que propone una cultura determinada” (p. 2).

Según Cambell y Tawadey (1992), los valores se sustentan en una base moral, y constituyen los pilares de la cultura corporativa, son los que están tras el conjunto de normas y reglas de conducta, de la empresa. “Se trata de elementos abstractos, que constituyen el ideal de lo que deben ser los fundamentos de la organización sirven de elementos de integración del grupo, dándole una cierta coherencia a todos los modelos, estructuras y acciones de la organización” (Giarratana M., 2008, parra. 28).

“Los valores no existen por sí mismos, al menos en este mundo: necesitan de un depositario en que descansar” (p.15) afirma Frondizi R. (1958). Se nos aparecen por lo tanto como meras cualidades de esos depositarios: belleza de un cuadro, elegancia de un vestido, entre otros. Los valores no son cosas ni elementos de cosas, sino propiedades, cualidades *sui generis*, que poseen ciertos objetos llamados bienes, de acuerdo al mismo autor.

No hay que confundir los valores con los llamados objetos ideales. La belleza (valor) es distinto a la idea de belleza (objeto ideal). Y esta la captamos primordialmente por vía emocional, mientras que la idea de belleza se aprende por vía intelectual. Los objetos ideales “son” mientras que los valores no “son” sino que “valen”. Una característica fundamental de los valores es la polaridad, se presentan desdoblados en un valor positivo y el correspondiente valor negativo. En este sentido Frondizi R. (1958) afirma que “el valor será objetivo si existe independientemente de un sujeto o de una conciencia valorativa; a su vez, será subjetivo si debe su existencia, su sentido o su validez a reacciones, ya sean fisiológicas, ó psicológicas del sujeto que valora” (p. 27).

### *2.5 El trabajo como valor*

De acuerdo a Meda D. (1995) “El trabajo es una categoría antropológica, una invariante de la naturaleza humana cuyo rastro se encuentra en todo tiempo y lugar” (p.17); éste propicia la realización propia (el hombre se expresa a través de sus obras) y es el centro y fundamento del vínculo social, ya que es una actividad que permite al hombre relacionarse con su entorno, y alcanzar su desarrollo personal. El mismo autor asevera que el intercambio con que se tasa el valor del trabajo, hace a la sociedad cada vez más rica y civilizada, porque ese trueque económico es también humano y acaba acercando a los hombres, dando pie a una mayor igualdad, y libertad política e individual.

“Por medio del trabajo también se desarrolla la personalidad, se enriquece la cultura, se sirve a la sociedad, y se contribuye al progreso, mejorando las condiciones de vida de los seres humanos. El trabajo desarrolla virtudes como: la laboriosidad, perfección, puntualidad, alegría y optimismo (...) Los padres deben enseñar a los hijos desde pequeños las virtudes y valores humanos del trabajo (...) Deben iniciarse con pequeñas responsabilidades dentro de la casa, así, cuando llegue la hora de salir a trabajar, ya tendrán incorporado el hábito al trabajo, sabrán organizar y administrar su tiempo, sin poner pretextos”. (Borbón E., (2012) parra. 1, 2, 3).

En este sentido Borbón E. (2012) también afirma que el trabajo brinda la oportunidad a cada hombre de crecer, desarrollar sus capacidades y realizarse como persona, expresando la dignidad del hombre y haciendo la vida más humana, eje sobre el cual giran las organizaciones.

Veira J. y Romay J. (1998) afirman que el valor humano del trabajo, no se trata en hacer cosas cada día más difíciles, sino hacerlas cada día mejor. El trabajo mal hecho o defectuoso, no es aceptado por Dios (religión) ni la sociedad. Para hacerlo bien hay que poner en práctica las virtudes y valores humanos como: el optimismo, el orden, la alegría, la caridad, la constancia, la diligencia, la fortaleza, la humildad, la justicia, la laboriosidad, la lealtad, la mansedumbre, la perseverancia, la prudencia, la serenidad, la templanza y todas las demás relacionadas. Lo importante del trabajo es que hace sentir útil al hombre, es terrible cuando el ser humano no realiza ninguna labor, porque va dañando su autoestima.

Por otra parte, el trabajo también posee un valor social y tiene una posición destacada en la jerarquía de valores de todas las sociedades, ocupando un lugar central en la vida de los individuos y en la cultura de las sociedades contemporáneas, junto con la familia y la amistad; situándose en segundo o tercer lugar, según los países y nivel de desarrollo económico. Sin embargo esta centralidad del trabajo tiene diversas interpretaciones de acuerdo al momento histórico y tipo de sociedad. Por ejemplo, se encuentra su conocido valor negativo, procedente de la cultura judeo-cristiana, en la cual, el trabajo es un castigo divino derivado del pecado original, la expresión bíblica ganarás el pan con el sudor de tu frente. (Veira J. y Romay J., 1998).

Según Veira J. y Romay J. (1998) también mencionan que a pesar de su centralidad, el trabajo está sujeto a transformaciones y cambios, según las circunstancias económicas y sociales, como cualquier otro valor. De hecho se piensa que en situaciones de subdesarrollo tenderá a valorarse más el trabajo, que en tiempos de bonanza económica. Esta hipótesis de la escasez se complementa con la hipótesis de la socialización, según la cual los valores básicos de una persona reflejan el medio ambiente de los años previos a la madurez.

Son pocas las culturas han podido prescindir del trabajo como valor social, y es que la condición humana desde siempre ha estado configurada por el trabajo. Y aunque, si bien han sido muchas las distintas interpretaciones que se le ha dado al concepto; también es cierto, que la mayoría del tiempo de las personas es pasado en el lugar de trabajo, y conviviendo con sus compañeros, razón por la que se debe mostrar favorable la construcción personal y colectiva de una cultura del trabajo (Veira J. y Romay J. 1998).

En este sentido Veira J y Romay J. (1998) comentan que el proceso de modernización implica una individualización de los valores en general. Manifestada con un doble sentido en el trabajo: una aceptación amplia de la individualización salarial (a mayor rendimiento, mayor salario), una concepción del trabajo basada en aspectos expresivos (el trabajo como medio de autorrealización personal), y de cálculo (el trabajo como transacción individual de intereses). De aquí que sea necesario comenzar a construir una nueva cultura de trabajo basada en principios más acordes con un sistema cultural en el que la

solidaridad, la tolerancia, y la cooperación puedan compartir lugar con la productividad y la competencia.

La persona que presenta una valoración hacia el trabajo lo considera como: la capacidad de bastarse a sí mismo, de tener poder personal e independencia psicológica, una creciente experiencia de vida, una oportunidad de expresarse como individuo y de expandir su propia personalidad, la satisfacción de ser útil y el refuerzo a la dignidad personal de merecer las cosas, una fuente de relaciones desafiantes e interesantes, y que a la vez integra hacia una comunidad distinta a la de la familia, el termómetro de la capacidad propia, y la ubicación dentro de la sociedad por lo que se hace, así como la satisfacción de estructurar y aprovechar el tiempo (Rodríguez M. 1988).

### *2.6. Comunicación organizacional*

Según Katz y Kahn la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual produce la naturaleza, identidad y el carácter de una organización. Goldhaber G. (1994) coincide en esa definición pero su percepción incluye las relaciones internas, la comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal), las facultades para lograr la comunicación y los programas que evalúan la comunicación.

Por otro lado varios estudiosos coinciden en señalar que la comunicación es la esencia y fuerza dominante dentro de una organización. De igual manera Zelko y Dance definen la comunicación organizacional como un fenómeno interdependiente entre la comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal) y la comunicación externa (relaciones públicas, ventas y publicidas). A esto adicionalmente Lesiker le añade una tercera dimensión: la comunicación informal de ideas y sentimientos entre las personas de la organización (Goldhaber G., 2004).

Thayer la define como el flujo de datos que sirve a los procesos comunicativos y de intercomunicación en la organización. Y enumera los tres niveles que hay dentro de ella: individual, de grupo y organizacional. (Ramos C., 1991).

Goldhaber G. (1994), afirma que la comunicación efectiva requiere de canales definidos, y de contenido de significación, y este deberá estar acorde con las medidas de la organización. También se debe asegurar en ella la trasmisión de conocimientos y experiencias, permitiendo el intercambio de opiniones. Es importante valorar lo que piensan los integrantes de la organización acerca de la comunicación, ya que este proceso involucra y afecta directamente a cada miembro. Los sistemas de comunicación dentro de la organización deben estar en continua modificación a través del tiempo.

La motivación dentro de la organización es un factor importante dentro de la comunicación organizacional positiva. Con base a lo mencionado anteriormente, Goldhaber G. (1994) enfatiza que la comunicación organizacional debe: promover el sentimiento de integración entre el personal de la organización,

fomentar el desarrollo personal y la cooperación laboral, definir el concepto “equipo” y su significado interno así como la importancia que ellos tienen para la organización, hacer hincapié en el respeto, promover la superación profesional, incentivar que las críticas se manejen con la persona adecuada para evitar rumores, explicar claramente la función de los sistemas de comunicación.

Newstrom J., (2010) afirma:

“Algunas veces los administradores operan con la filosofía de que más comunicación es mejor, abrumándolos, y sucede una sobrecarga de la información, donde los empleados reciben más comunicación de la que pueden procesar y más de la necesaria. (...) Se logra una mejor comprensión con menos comunicación, si es de alta calidad y se entrega en el momento oportuno” (p. 60)

De igual forma para Ramos C. (1991), la comunicación corporativa debe: tener una visión clara y objetiva de lo que se va a comunicar; confianza en los motivos y sinceridad de quien emite el mensaje; al igual que identificación con la persona a quien se va a dirigir (campo común de experiencia); lenguaje conocido por ambos; comunicación gestual adecuada; y no esperar una reacción inmediata. El principal método para eliminar las barreras de la comunicación organizacional es el proceso de la retroalimentación, el cual mejorará sustancialmente las condiciones de la organización y los problemas, los cuales podrán ser identificados en el momento preciso de su aparición, si no es que antes.

Chiavenato I. (2007), explica que las barreras de comunicación más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar, las emociones, las motivaciones, y los sentimientos personales.

### *2.7 Clima Organizacional*

Chiavenato I. (2007) afirma que el clima organizacional está íntimamente ligado a la motivación de la corporación, los aspectos de ella que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes, y es un rasgo importante de la relación entre personas y organizaciones. Representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la compañía. “Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta” (p. 87). El clima organizacional influye sobre el estado motivacional de las personas y, a su vez recibe influencia de este.

De acuerdo con Chiavenato I. (2007)

“Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado, y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes (...) El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, estados de inconformidad,



agresividad, y situaciones en la que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización” (p. 87).

### *2.8 Trabajo como valor en Venezuela*

Sobre este tema fueron muy pocas las fuentes encontradas y autores que lo abordaran. Quienes han trabajado esto en su mayoría son empresas que realizan investigaciones como las encuestas de *Great Place to Work*®, pero toda su información es de tipo confidencial.

“El trabajo ocupa un lugar importante en la jerarquía de los valores del venezolano, estando situado en el segundo lugar, por debajo de la familia”. Sin embargo los venezolanos son vistos como “flojos e indolentes, que no aprecian ni cultivan las virtudes que adornan la calidad de un trabajo bien hecho como son la puntualidad, la exactitud, la responsabilidad, disciplina en la producción corporativa, y el sentido de competencia con otros para obtener la mejor calidad (...)” (Zapata R., 1996, p.131).

Según *Consultores 21*, en Venezuela, aquellas personas que valoran más el trabajo por encima de la media nacional son los hombres, la clase media, los profesionales, en especial los maestros, los técnicos y las personas en el área de servicios, y aquellos provenientes de Los Andes, Oriente, Llanos y región Capital. Por el contrario los que menos valoración tienen son las mujeres, las clases bajas y marginales, los obreros, las amas de casa, los estudiantes, y aquellos provenientes del Zulia, Centro y Centro-Occidente. Los datos también informaron que en términos generales, los venezolanos que trabajan, manifiestan sentimientos de satisfacción en la labor que realizan, y que son permanentes en el tiempo. Sin embargo del año 89 al 94 esto ha ido decreciendo, de hecho la mayoría de las personas de esa muestra se declararon inconformes con los sueldos (Zapata R., 1996).

En el estudio realizada por R. Zapata (1996), se tomó en cuenta para la elaboración de las preguntas la investigación llevada a cabo por *MOW International Research Team*. En el cuestionario, se pedía a un grupo de venezolanos con diferentes características, que jerarquizaran las siguientes opciones en orden de importancia a la hora de elegir un trabajo.

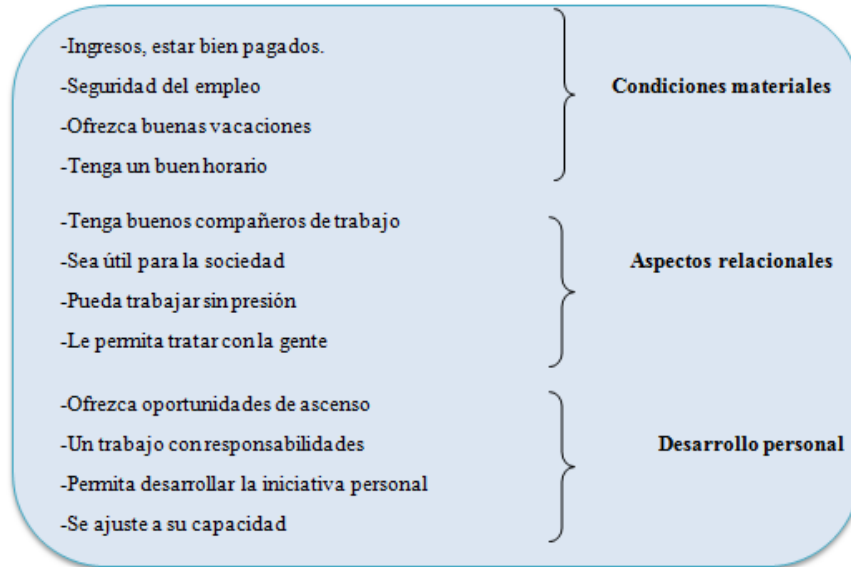


Figura 1. Aspectos valorados en el trabajo. Fuente Zapata, R (1996)

Ellas fueron colocadas por la mayoría en el siguiente orden:

- Ingresos, estar bien pagados.
- Seguridad del empleo
- Ofrezca oportunidades de ascenso
- Un trabajo con responsabilidades
- Permita desarrollar la iniciativa personal
- Tenga buenos compañeros de trabajo
- Ofrezca buenas vacaciones
- Sea útil para la sociedad
- Tenga un buen horario
- Pueda trabajar sin presión
- Se ajuste a su capacidad
- Le permita tratar con la gente

Constar que en Venezuela el mayor y más importante valor que se le da al trabajo es el ingreso económico, abre unas implicaciones no tan deseables, ya que estamos expuestos a que si se encuentra un camino más eficaz y más fácil que el trabajo para acceder a los bienes, aumentará en el pensamiento sobre esas posibles vías de hacerse rico pero no trabajando. En este sentido Ugalde comenta que en nuestra sociedad conviven 2 condiciones: la de aquellos que, aunque trabajen no podrán conseguir los bienes que desean, y la de otros que

para acceder a esos bienes, tienen caminos más fáciles y eficaces que el trabajo (Zapata R., 1996).

Según el estudio realizado por España L. (2007), en 1997 sólo cerca del 50% de los venezolanos creía que la riqueza es producto del trabajo, el 20% restante pensaba que los ricos se hicieron robando, un 10% porque lo heredaron de sus padres y el otro 10% por medio de relaciones, amigos o favores del gobierno, y las personas que quedan se lo atribuyen a la suerte. Pero resulta aún más significativo que de ese 50% que estima que el trabajo es el medio a través del cual se llega a la riqueza, sólo un 20% dice que trabaja para hacerse rico, el resto considera que lo hace para mantenerse, lo que demuestra el fatalismo en el país, en el que se sabe que las posibilidades de ascenso social están limitadas, y se considera que sólo una minoría es la que tendrá acceso a esos beneficios por medio del trabajo.

### *2.9 Empleo en Venezuela*

“La escasa demanda de empleos productivos (formales) ha hecho que entre los años 1990 y 2000, de cada 100 personas que ingresaban al mercado laboral sólo 12 encontraban trabajo en el sector formal de la economía, con lo cual, el resto quedaba desempleado o subempleado en actividades de subsistencia propias del sector informal en Venezuela”. (España L., (2004) p.51).

De acuerdo con Morillo M. (2006) en el primer trimestre del 2003, Venezuela ocupaba la tasa más alta de desempleo de Latinoamérica, superando a Uruguay y Perú, países pequeños y con menos recursos naturales. Entre el año 2003 y finales del año 2004, el desempleo pasó del 5,4% al 13,9% del total de la población activa. Según Martínez y Ortega (2003), las cifras de desempleo deben contrastarse con el incremento de la población activa. Esta última se ha mantenido con variaciones menos pronunciadas que la del desempleo y representa el 68,2% del total de la población venezolana mayor de 15 años.

El desempleo, subempleo o empleo mal pagado es uno de los grandes problemas de los venezolanos inclusive por encima de la inseguridad, según encuestas obtenidas por investigaciones realizadas en el IESA en el 2011. El 64% de los trabajadores del país se encuentra en situación precaria, lo que significa que tiene una estructura productiva de baja calidad, segmentada en sectores económicos donde no hay empleo productivo. Por otro lado el 21% de los trabajadores en Venezuela tiene un grado de calificación superior al tipo de actividad que realizan. (Lugo O., 2011).

Cada vez más ha habido un aumento porcentual de personas en edad de trabajar. Por ello el estado debería estar promocionando políticas de empleo de calidad, para que se generen los recursos necesarios para atender a la población joven en edad educativa y para el adulto mayor que va a ir creciendo a futuro. Con esta estructura del mercado laboral debilitado se está perdiendo la

oportunidad de país para producir desarrollo, crecimiento económico, bienestar social, tiempo que se estima acabará aproximadamente en el año 2045, según las declaraciones de Genny Zuñiga (2011, IESA).

Estas encuestas se llaman valoraciones sociales y vienen de un proyecto más grande impulsado por el Centro Gumilla del año 2009 sobre la cultura política del venezolano. El 40,3% de la población con menor ingreso destaca al desempleo como principal problema, incluso por encima de la inseguridad. Para los más jóvenes (entre 18 y 24 años) ese problema aumenta al 43%, y para la clase socioeconómica E es el 52%. De acuerdo a Luis Salamanca (2011, IESA), desde el año 2007 se ha disminuido sustancialmente la generación de empleo formal en el sector privado, dando lugar a una mayor informalidad y 100 mil nuevos desempleados. (Lugo O., 2011).

“El estado ha ahogado aquellas iniciativas empresariales de tipo privado, a través una política amparada en la protección a lo público (...) situación que obliga a estos emprendedores a competir en una posición de desventaja en el mercado frente a aquellas empresas del estado. (...) Así, las multinacionales temen las condiciones que pueda imponerles el gobierno venezolano, con la consecuente disminución de la inversión extranjera directa, lo que redundará en una desestabilización del mercado laboral en Venezuela en cuanto al trabajo” (El trabajo hoy en Venezuela: Una situación laboral inestable, (2011) parra. 1 y 2).

De acuerdo a Zapata R. (1996) son varias las creencias y características psicosociales que refuerzan en el venezolano la idea de un Estado todopoderoso y redistribuidor, que desalienta las iniciativas personales y competitivas. A pesar de que todos los datos apuntan a la necesidad de revisar y transformar las actitudes rentistas, los venezolanos siguen reaccionando desde los mismos patrones culturales a situaciones que exigen una nueva cultura. El cambio no es automático, sobre todo cuando se trata de gente, es algo más que técnicas y gerencia, es un proceso que requiere orientación, transparencia, y calidad ética.

### *3.- Análisis General*

En esta investigación se recopiló distinta información que pudiera ayudar a establecer un diagnóstico sobre la promoción del trabajo en Venezuela, aplicando una serie de cuestionarios a gerentes de empresas de consumo de diferentes dimensiones, a fines del año 2013. Las compañías sobre las cuales se realizó la investigación fueron: Empresas Polar, Telares de Palo Grande, Garlin Granadinas, Cacao Real, EPK, Sural, Charvenca, Danibisk, Puig. A todas ellas se les asignó el nombre de una letra la confidencialidad de la información brindada por cada una. Según criterio de los investigadores, esto permitió que los entrevistados respondieran en un clima de mayor confianza.

Para que una empresa promueva el trabajo como valor en la organización es muy importante que busque motivar a sus empleados, en este sentido el autor Blake O. explica que no se puede motivar a las personas, porque es algo intrínseco del individuo, mas sí se pueden crear condiciones para desarrollarla, así como también sí se puede llegar a desmotivarlas. Por esto, a pesar de que cada trabajador es el que debe plantearse y forjar su propia carrera, saber que quiere, y qué lo motiva; la empresa debe darle las herramientas que lo apoyen, y tener elementos en ella que no lo desmotiven y ni le hagan sentir apatía, inconformidad y desinterés por el trabajo.

En esto juega un papel muy importante el clima organizacional, que se buscó medir con la investigación, ésta representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización, e influye en la motivación de las personas y a su vez ésta también en él. Por esto cuando la motivación de los empleados es elevada ésta suele serlo y viceversa, lo que hace que muchas organizaciones piensen que como están motivando a los empleados, con aspectos económicos, y un excelente lugar de trabajo, su clima debe ser bueno. Sin embargo esto a veces no ocurre, primero que nada porque no están aplicando motivadores que verdaderamente generan influencia en el trabajador, ó por otro lado, porque quizá si lo hacen pero también tienen factores dentro de la compañía que están desmotivando al empleado, como ocurrió en el caso de las empresas G, H, I y en cierta forma la F.

La G, con la forma de mando autoritaritaria y Taylorista de la gerente de RRHH, la H principalmente por la falta de comunicación y entendimiento por parte de la Gerencia hacia sus empleados, y entre los mismos trabajadores. Por su parte la I, con la descalificación del Gerente de RRHH que argumenta que la alta rotación del personal se debe a la baja motivación que caracteriza a los empleados que viven en la zona, impidiéndole analizar la situación interna de la empresa para entender qué ocurre y porqué el personal no está comprometido con la organización. Por último la F, por lo estricta y exigentes que son muchas de las normas de su cultura corporativa. A pesar de esto, también poseen otros aspectos en los que comenten errores, vistos en el análisis de su tabla respectiva, y el corregirlos podría traer una mejora notable en el clima.

De acuerdo a la teoría de Herzberg de los factores higiénicos, se creó una parte del instrumento que responde a factores externos de la organización que influyen en la motivación. Ellos se agruparon en distintas categorías que son: las condiciones materiales, las oportunidades de desarrollo personal, el entorno laboral, el medio físico, el liderazgo que aplican los jefes, y la naturaleza de las tareas el cual es considerado el más importante por Rodríguez M.

Con base esto las respuestas que se obtuvieron de forma general por categoría responden a lo siguiente:

En las condiciones materiales la compensación económica encontrada en todas las empresas fue justa, y de ellas solo la G mencionó estar por debajo del promedio. En su gran mayoría también presentan bonos con base al desempeño o en otros casos un aumento salarial de acuerdo a éste. De todos ellos la

compañía que más se destacó fue la D, la cual tiene una bonificación especial, dirigida sólo para el 15% de la organización, que es evaluado de acuerdo a 4 categorías de desempeño.

Este programa, no sólo se destacó por ir dirigido a aquellos que se esfuerzan más en el trabajo, sino que tomo también lo tienen a modo de premio en la organización, por lo que también funciona como un mecanismo para dar reconocimiento frente a todos los trabajadores, y más que por años de tradición por el desempeño de los que se destacaron. Ese aspecto es muy importante porque en la teoría se explica que la remuneración económica sólo funciona como un motivador cuando es con base al desempeño, y sí no es justa o hay favoritismos en ella puede ser un desmotivador.

La estabilidad laboral también se encontró en todas las compañías, y flexibilidad laboral sólo en la parte administrativa, aunque la empresa F mostró ser igual de exigentes con ellos, aunque tiene su política de trabajar sólo medio día los viernes que de alguna forma lo compensa. Por otra parte, ninguna de ellas ha quitado beneficios para la organización, sólo la empresa D algunas cosas que parecían verse como un derroche, pero lo supo manejar bien acompañándolo por una campaña interna donde se explicaba la situación de la empresa, y manejar esa austeridad que buscaban promover con aspectos que la vez trajeran unión, integración y más participación por parte de toda la organización.

En cuanto a las oportunidades de desarrollo personal, se encontró que por la misma situación del país que ha afectado el crecimiento de las mismas, se ha hecho difícil los ascensos en ellas en las áreas administrativas. Sólo la empresa F mencionó estar en un proceso de crecimiento en la organización y dar facilidades para los ascensos tanto horizontales como verticales. En este campo es interesante destacar a la empresa C, y su política de ascensos horizontales, ya que para ellos es muy importante la formación del empleado de forma integral y que conozca todos los procesos, para ir ascendiendo en la escala organizacional.

Con esto garantizan no sólo que esa persona tiene experiencia, y conoce el trabajo de la empresa, sino que también los subordinados sientan respeto porque saben que es una persona que ya pasó por todas esas áreas, y pasó por lo que ellos pasaron. Es una organización que busca que el personal vaya creciendo y formándose con ellos.

Ese aspecto es muy importante y que va generando apego lealtad y compromiso sobre la organización, así como la ayuda económica para continuar estudios profesionales superiores, que se encontró en todas las empresas a diferencia de la G, I, y F. En otras como en la A, esta ayuda se limita sólo a aquellas personas que más lo necesitan, incluso dando prioridad a estudios de hijos de trabajadores, aspecto que también comparte D, que dentro de su programa también da becas a estudiantiles a hijos de los trabajadores. Algo que agradecen mucho los empleados, y valoran, ya que demuestra una preocupación por sus problemas y por ellos mismos como personas, por encima de ser trabajadores, recordando que para ello también pueden usarse otras herramientas que no signifiquen una inversión tan alta.

En sentido también hay organizaciones que ofrecen crecimiento y formación dentro del puesto de trabajo, para sopesar lo difícil que se ha vuelto ascender en la organización, punto en el que también se destacó la empresa D con sus planes de formación.

En la categoría del liderazgo se presentaron modelos muy efectivos impartidos por los mismos presidentes, y otros que más bien causan graves problemas en las organizaciones. Como muy positivos están los de las empresas A, C, D, E, y en cierta forma el del presidente de la G. De todos ellos el más destacado fue el de la empresa D, no sólo por la figura que significa para la cultura corporativa, sino por la reacción que genera en todos los empleados por igual, de admiración, respeto, ganas de poner empeño en el trabajo. Es una persona como se explicó en su análisis, que produce mucha unión dentro de esa organización que es tan grande, y además de su cercanía con todos, da constantes mensajes de progreso, pensar que sí se puede, como lo dice su slogan, y de valoración por su trabajo y lo que significa para el país.

Además del modelaje que imparte la empresa también tiene un plan de formación de liderazgo, lo que no sólo está comprobado que influye en el desempeño y satisfacción de los trabajadores, si no que es un componente fundamental para las relaciones en la organización y su clima de trabajo.

El mayor error en cuanto al liderazgo lo tuvo la empresa G, con su Gerente de RRHH, la cual presentó una forma de mando autoritaria y coercitiva, del que todos los empleados se quejan, ocasionando una pasarela, pasando siempre por encima de ella hacia directamente con Gerente de planta que es una persona más conciliadora, o con el Presidente de la empresa que es alguien muy cercano. Su actitud corresponde con la teoría Taylorista, porque descalifica a los empleados considerándolos indolentes, que no hacen bien su trabajo, ni parecen estar satisfechos así como su forma de liderazgo que es de fiscalización, y mandato.

Cabe destacar que cuanto más inseguros son los jefes, como ocurre en ese caso, por ser la única persona de la parte administrativa que no tiene un nivel de estudio superior y ni siquiera posee título de bachiller; se mueven por caminos conocidos y son mas impositivos por el miedo ante sus colaboradores innovadores y que los cuestionan, por quienes se sienten amenazados, y actúan así como un modo de defensa. Aunque esta Gerente también se niega a cursar cualquier estudio, y tomar incluso hasta los cursos de formación en general que proporciona la empresa.

Este aspecto del liderazgo demuestra como una persona que ejerza esto de forma errónea, si tiene un alto poder de mando puede hacer mucho daño en la organización afectando directamente al clima, a pesar del esfuerzo que otros hagan para mantener la motivación y las buenas comunicaciones, que van compitiendo con la tensión que ello origina.

En este punto es importante destacar que un verdadero líder más que supervisar es alguien que brinda asistencia y apoyo, que evalúa el desempeño y genera disciplina sin dejar de estimular a su personal. Debe tener una buena comunicación con ellos y hacerlos sentir tomados en cuenta, así como brindarles

reconocimientos por sus logros, es la persona encargada de mantener la unión del equipo, alguien que debe hacer bien su parte antes de criticar la contribución de sus subordinados. La calidez y la confianza que los jefes brindan está comprobado que trae un efecto positivo en la satisfacción del trabajador y su desempeño en el trabajo.

En la categoría del entorno laboral se encuentran las relaciones interpersonales las cuales de acuerdo a las entrevistas fueron buenas en todas las empresas, en unas mucho mejor que en otras a excepción de la empresa H, en la cual esto únicamente parecía existir con los empleados de la planta, mas no en la parte administrativa ni entre ellos mismos, que como se explicó en el análisis de la tabla parecen manejarse como dos instituciones completamente separadas, y la empresa no hace nada para mejorar esto, aunque la Gerente de RRHH de la empresa expresó que poco a poco se han ido incorporando cambios en la empresa para mejorar el manejo del recurso humano.

Este punto es uno de los más importantes para tener un buen clima organizacional, y es fundamental para la unión del equipo. Su ausencia definitivamente es algo que afecta el entorno, y puede desmotivar enormemente, pues sentirte bien con los compañeros de trabajo y la camaradería es algo que caracteriza a los empleos que prueben el trabajo como valor en su personal.

En la misma categoría las empresas también expresaron en las entrevistas que contaban con un personal satisfecho y colaborador, a excepción de la Gerente de RRHH de la empresa G que respondió a esto de forma negativa, al igual que la Gerente de RRHH de la empresa H, argumentando a esto el problema en las comunicaciones que tienen. Sin embargo para conocer verdaderamente la satisfacción laboral es necesario ejecutar otro tipo de instrumento, pues esta debe medir en una muestra representativa de los empleados su percepción sobre si consideran que es importante lo que su trabajo les aporta.

La última sección de los factores de la motivación es considerada por los autores la más importante de la lista, porque no hay mayor estimulación que el enriquecimiento de la propia labor. Esta categoría es la naturaleza de las tareas, el primer campo evaluado en él fue la colocación del empleado en tareas que fuesen de acuerdo a sus habilidades y personalidad, en este punto todas las empresas comunicaron ser bien específicos en sus perfiles a la hora de buscar al personal, aunque en unas empresas se observó que esa búsqueda era más detallada que en otras.

En cuanto al trabajo retador, la empresa más destacada en impulsar esto fue la D, con los proyectos que busca crear en cada cargo para compensar lo difícil que es ascender en la organización, demostrando que entienden el daño que puede hacer la monotonía en un trabajo, ya que es esencial que este aporte oportunidades de aprendizaje y tareas interesantes para que sea apreciado como un valor en sí mismo, y no por los beneficios que trae.

La gran mayoría habló de permitir el desarrollo de la iniciativa personal y la creatividad, sin embargo la que mostró tener el mejor proyecto puesto en



práctica por sus trabajadores, fue la empresa D, en donde se estableció un programa de optimización de recursos, analizado en las tablas, el cual además de estar muy bien elaborado, se estableció a modo de competencia y dejó un aprendizaje enorme para los trabajadores, así como grandes estrategias que actualmente practica la empresa. En cuanto la innovación y creatividad, la empresa F, mostró destacarse en ese aspecto porque está en el negocio de la moda y comentó que eso los obliga a estar sobre el tapete constantemente.

En otro de los campos que es el aumento progresivo de las responsabilidades se apreció que en las empresas A, D, E, G esa autoridad que se van dando en el propio trabajo aumenta de acuerdo al desempeño de la persona, pero en el caso de las empresas B, C, H, I es según la trayectoria y tiempo de la persona en la empresa. En el caso de la empresa F, la Gerente comunicó que el nivel de responsabilidad y autoridad es algo que se le da al principio a la persona, y cambia una vez que el individuo toma otro cargo, un punto adicional en el que se ve lo estructurados que son y lo complejo de sus normas. Este campo es muy importante y va ligado al empoderamiento de las tareas, algo que contribuye enormemente a la valoración del propio trabajo.

Como otra área se encuentra el que la persona sienta la utilidad de su trabajo, algo en lo que se destacan las compañías D, E y G, resaltándole a los trabajadores la importancia que tienen en el país las empresas y lo que ellos aportan para ese trabajo. Por otro lado, todos expresaron tener los recursos necesarios para lograr los objetivos propuestos, aunque comentaron de forma general que la situación país les ha traído problema para la producción, unos por el tema de los sindicatos, otros por la nueva ley laboral y otros por la materia prima y burocracia de las exigencias gubernamentales, que demora los procesos.

Respecto a la carga de trabajo la única empresa que admitió tener un exceso de trabajo fue la F, lo cual responde a la política que tiene la empresa de contratar al mínimo personal requerido pero que sea el más capacitado para darle la mejor compensación, a lo que se le suma la constante velocidad con la que se trabaja en la empresa, que muy probablemente le produce estrés a los trabajadores.

En esta última categoría se resalta la importancia que tiene para una organización y el compromiso de sus trabajadores con la empresa, el estar en empleos emocionantes, satisfactorios, en los que se les permita tener autoridad sobre el mismo, y puedan identificarse con él, sintiéndose útiles para la organización y la sociedad con lo que hacen.

Acto seguido a los motivadores, se buscó evaluar en las organizaciones sus culturas corporativas, aplicación de sus elementos y sobre todo la ejecución a todo lo concerniente a una adecuada comunicación organizacional. Área en la que se destacaron las empresas A, D, y E, sin embargo todas presentaron algún tipo de error, tomando como más grave el caso de la empresa H.

El primer punto que fue evaluado en el instrumento fue la aplicación adecuada de los elementos de su cultura corporativa, y la identificación de los trabajadores en torno a ello. Como manifestaciones culturales conceptuales, se

encontraron que los slogans mejores aplicados y más apoderados por las organizaciones fueron el de la D, “Latimos por Venezuela, ¡sí se puede!”, y el de la E “Juntos somos telares”. Ambos corresponden muy bien a la filosofía de la empresa, en el primer caso apelando al valor del optimismo y progresar pese a las continuas dificultades que ha tenido la empresa, y en el segundo porque con pocas palabras recalca el sentido familiar que busca la organización, junto con su razón de ser, ya que son una empresa textil.

Sin embargo la empresa que mostró una cultura corporativa más trabajada, y sobre la cual se apoyaban para generar identificación y compromiso con los trabajadores fue la D, todos sus elementos están muy bien alineados, y de hecho uno de los puntos que más destacaron fue la identificación del trabajador con las marcas, que desde hace un tiempo han estado haciendo un trabajo para trasladar ese amor hacia la empresa. Según palabras de la entrevistada, el personal “respira el producto, lo tiene en sus venas”, y es un trabajo que se va haciendo desde que entra la persona en la empresa.

En este sentido también la empresa D, junto con la A, B, C, E, G e I se destacaron mucho en sus rituales. En unas abundaban muchos, en otras no tanto, pero tenían actos muy particulares que se identificaban plenamente con los valores su cultura corporativa, llamando mucho la atención el de la elaboración del ponche de la empresa G, por los grandes aportes que este brinda en su organización y lo completo que es como ritual, reforzando los lazos comunes entre sus integrantes.

Recordando que todo esto influye desempeño de los individuos, pues van adoptando los valores de la organización y dándole un mayor sentido a su trabajo. Lo hacen porque más allá de percibir un sueldo están comprometidos con la organización y su trabajo, que es lo que se busca cuando se promueve este como un valor. Esto responde al fuerte deseo de seguir siendo miembro de la compañía, y una disposición a realizar un gran esfuerzo en beneficio de ella, así como una firme creencia y aceptación en sus valores y metas.

Una cultura organizacional sólida puede ser el factor que vuelva grande a una organización, al inspirar a sus integrantes a dar su mejor esfuerzo para trabajar duro. Su ausencia da lugar a una carencia en la motivación laboral, además hay estudios que comprueban que aquellas empresas que logran retener a los mejores talentos son las que toman con seriedad la cultura y valores de la organización.

Otro punto considerado como el de mayor importancia para la cultura corporativa, fueron los distintos factores impulsados desde la comunicación organizacional. Conociendo la influencia que esta tiene la identidad y carácter de la organización, así como el relacionamiento entre sus miembros.

La comunicación efectiva de una organización requiere de canales definidos y de contenidos de significación para los empleados, lo cual fue algo que sólo se presentó en las organizaciones A, B, D, E. El primer campo que se evaluó en esa categoría fueron las comunicaciones descendentes y ascendentes, que son tan importantes para mantener el contacto con los empleados y conocer sus

necesidades. Éste se vio presente en todas las organizaciones menos en la H, que mostró graves inconvenientes con el Gerente encargado de la parte administrativa, el cual se comunica únicamente con la persona que le sigue en la cadena de mando, y es el encargo de tomar todas las decisiones en el área, por lo cual es de suma importancia su relacionamiento con las personas encargadas de cada área.

Otro aspecto fue la estimulación de las alianzas entre los departamentos y los miembros de la organización, lo cual promueve la cooperación y desarrollar el concepto de trabajo en equipo. Esto falló de gran manera en la empresa H, y fue notablemente promovido por la D, destacando en ella la creación de espacios comunes para el esparcimiento, como el bar, sala de juegos, cafetín, y gimnasio. También contribuyeron en esto los programas y actividades ejecutados en la organización para trabajar en equipo como el proyecto para optimizar los recursos, así como el gran trabajo que hace el departamento de comunicaciones para integrar a las distintas unidades de negocio.

Sobre el impulso a la superación personal, fue algo en el que todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en que era promovido, cada uno a su manera, y en cuanto a la confianza en las propias capacidades y la importancia de los empleados para la organización, no se presentó en las empresas H e Y. Lo cual es un grave error, porque para generar apego hacia la organización es importante que el trabajador se sienta importante para ella.

Todas las empresas daban mensajes acordes a la realidad cultural, mas no todas segmentaban sus mensajes de acuerdo al nivel cultural de los trabajadores para hacer más efectivo la recepción del mismo. Por otra parte todas dijeron promover el amor hacia la compañía, aunque en la empresa H e I no mostraron rasgos de que esto fuese así.

Cuando las empresas hablaron de la conciencia de participación activa, más allá de encontrar algunas que no promovían esto, apareció el caso de la D, en la que se vio que explotan tanto las comunicaciones por distintos medios internos que abruman al personal, y este se ha perdido en muchas oportunidades de conocer información que le era de gran importancia, según anécdotas de la entrevistada. Recordando que una comunicación oportuna y breve es mucho más eficaz para la recepción del mensaje.

Otro campo evaluado y de gran importancia fueron los actos de reconocimiento, que son muy importantes para el desempeño del personal y su comportamiento en la organización, y el cual muchas veces es hasta más valorado que el económico. Esto además de hacer ver lo valorado que es el empleado para la organización, también es un gran feedback para el desempeño que este ha venido realizando.

En torno a esto fue muy destacado la importancia que la empresa D le da dentro de sus políticas y como lo aplica de distintas formas y durante todo el año. A su vez todas las empresas tenían algún acto de este tipo para sus empleados, menos la empresa H, que sólo se limitó a una cartelera del empleado

del mes y únicamente para los empleados de la planta, haciendo notar nuevamente la gran separación que existe entre ésta y el área administrativa.

En cuanto mantener al trabajador informado del negocio, fue algo que muchas empresas no realizaron a cabalidad, ellas fueron la A, B, F, G, H, I. En las cuales la H comete el grave error de sólo informar y de forma muy detallada los números de producción y venta a la planta dejando por fuera a la parte administrativa, en la cual la misma Gerente de RRHH, expresó sentirse plenamente desinformada hasta de la tecnología nueva que adquiere la empresa para mejorar su producción. En este punto las mejores empresas en trabajar esto fueron la D y E. Recordando lo importante de esto para alentar a un mejor desempeño y lograr que el trabajador se interese por el negocio, comprometiéndose más con él. Cuando el trabajador no conoce cuál es el fruto de su trabajo puede generar de alguna forma desconfianza y dar pie al rumor.

Por último, se encuentra el campo de la retroalimentación, es decir, que las empresas tengan algún mecanismo dentro de ellas para conocer las opiniones de sus empleados. En este sentido sólo las empresas A, D, E, e Y, tenían algún mecanismo que iban desde el buzón de sugerencias hasta encuestas muy elaboradas como en el caso de la D, ó en el caso de la E que es la única empresa que actualmente participa en las encuestas de *Great place to work*®. Dichas encuestas tan conocidas y puestas en práctica por más de 5 mil empresas en 45 países, hacen ver la importancia de escuchar las opiniones de los empleados para percibir realmente el clima organizacional de la empresa y hacer los planes de mejora con base a ello.

A pesar de tener gerencias de puertas abiertas, muchas veces los empleados se pueden sentir cohibidos de dar sus opiniones, sobre todo cuando se trata de una queja, por lo que tener un canal de este tipo no solo garantiza que la empresa pueda estar en mejora constante, sino que también su personal estará satisfecho por saber que cuándo lo necesite puede expresar verdaderamente lo piensa en la organización. Es imposible motivar adecuadamente o conocer lo que la organización necesita desde ese punto si no se garantiza tener un canal de escucha para ellos, donde puedan expresarse libremente.

Para finalizar en esa categoría se evaluó el nivel de contrato emocional, que en todos los entrevistados giraba alrededor del número 4, porque eran personas orientadas al logro, comprometidas con su trabajo porque les gusta, y alineados con el proyecto de la empresa, teniendo aspiraciones de crecer en él. Sin embargo la única que no presentó estos rasgos fue la Gerente de RRHH de recursos humanos, quién se encontró en un número muy bajo por su respuesta de que estaba allí porque era el trabajo como tenía.

Se piensa que su percepción está condicionada por no estar orientada a una motivación al logro, en parte por la baja educación que ha recibido, comprobando lo que dice el autor Adair J., que aquellos con algún grado de autorrealización encuentran su trabajo más interesante, variado, desafiante y con oportunidades de desempeño.

Todos los campos anteriormente expuestos permitieron deducir que en la gran mayoría de esas empresas del área del consumo masivo hacen el esfuerzo por promover el trabajo como valor, a excepción de la empresa H, por los graves errores que comete en ambas categorías. De resto todas de alguna manera buscan aplicar herramientas en sus trabajadores para estimular esto, a pesar de tener alguno que otro error en algunas categorías.

Cabe destacar que las dos empresas que más resaltaron en la muestra por el buen manejo de las categorías del instrumento fueron las D y E, y ambas han participado en el *Great place to work*®, que puede llevar a pensar que estas encuestas han traído una influencia muy positiva sobre ellas y las han ayudado a transformar aspectos de su cultura corporativa en pro de mantener un clima organizacional favorable, lo que ayuda a sus trabajadores a percibir su trabajo como un valor.

### III. ALGUNAS CONCLUSIONES

Esta investigación proporcionó una serie conclusiones de notable interés. Primero que nada como la situación país está afectando la valoración del trabajo, visto en frases de entrevistados donde hacían ver que actualmente muchas empresas piensan más en solventar los problemas de la producción y “sobrevivir”, que en trabajar sus comunicaciones y estimular a los empleados desde su cultura corporativa.

También se apreció como las leyes que cada vez protegen más al trabajador como la de la inamovilidad laboral, que se puede ver como un exceso de derecho adquirido, ha ido afectando la mencionada valoración. Ésta ha hecho que sean mayores los inconvenientes con los empleados, quienes están más confiados y hacen su trabajo con desinterés, desmotivando también al patrono, hecho por el cual es necesario que se trabaje más en los aspectos visto en el análisis, porque cada vez se tiene más en contra los factores socio-económicos del país.

Si bien se hizo énfasis en este trabajo sobre la dimensión comunicacional, obviamente el trabajo en sí es un proceso que comprende diversidad de dimensiones que eventualmente podrían convertirse en puntos de intervención, para potenciar su valor en la sociedad venezolana. En el siguiente párrafo se apuntan algunos aspectos que como pueden verse no son estrictamente comunicacionales, sino que incluyen otros tópicos que pueden contribuir a valorar el trabajo dentro de las organizaciones.

De esa forma entendemos que algunos de los principales factores a los que está obligada a tener una empresa desde sus motivadores, para promover en ella el debido valor hacia el trabajo son:

- a) Condiciones materiales justas en comparación al mercado, en las que se tenga un tipo de remuneración que vaya de acuerdo al desempeño y esfuerzo de los trabajadores, y sin favoritismos sobre algunos, un trabajo estable, flexible en su horario o en el que puedan entenderse las

necesidades de la persona como ser humanos, y en el que no le resten beneficios o privilegios que ya se tenían en la empresa, o en caso de tener que hacerlo por problemas económicos trabajarlo con sumo cuidado y apoyado en una comunicación estratégica.

- b) Oportunidades de desarrollo personal, que exista la posibilidad de ascenso, al menos de tipo horizontal para que el individuo no sienta que estará siempre en el mismo cargo y haciendo lo mismo. Que la empresa brinde un trabajo enriquecedor que ayude a la formación laboral de la persona y en lo posible pueda otorgar algún tipo de beneficio para el crecimiento profesional de él.
- c) Un buen entorno laboral, con buenas relaciones entre los compañeros de trabajo, en el que haya camaradería colaboración, y la gente se vea satisfecha con lo que hace.
- d) Jefes que apliquen un buen liderazgo, que sepan generar influencia en sus subordinados por encima de la autoridad que tienen, que demuestren tener conocimientos mayores que ellos, o al menos más experiencia, que otorguen reconocimientos a su equipo de trabajo, que sean comprensivos, justos, respetuosos, que sepan mantener la unión de los integrantes, que sean innovadores, y de alguna forma admirados por su equipo.

En cuanto la aplicación de su cultura corporativa y comunicaciones, es importante destacar que fue el área donde presentaron más debilidad las empresas de la muestra. La relevancia de esto para mantener un clima favorable en la organización es fundamental, por lo que significa para el relacionamiento entre el personal, la transmisión de los valores y la propia cultura corporativa, que si no es transmitida es más difícil que sea ejecutada, hecho que es imprescindible para promover el trabajo como valor en una organización. Los rasgos tomados como los principales para medir la efectividad de la cultura corporativa y comunicación organizacional fueron:

- a) Tener establecidos los elementos clave de su cultura corporativa y darlos a conocer en la organización, como la misión, visión, valores, objetivos, slogan, metas, tener rituales particulares de la empresa y acordes a sus valores.
- b) Impulsar las comunicaciones interpersonales, ascendentes y descendentes, estimular las alianzas e integración entre el personal y los distintos departamentos, promover la superación del personal, resaltar la confianza en las propias capacidades del trabajador así como la importancia que este tiene para la organización, promover el amor por la compañía y la conciencia de participación activa, segmentar los mensajes y darlos acordes al nivel cultural y realidad que se vive, mantener al trabajador informado del negocio, realizar

actos de reconocimiento y poseer algún mecanismo para conocer las opiniones de los empleados.

Con base a la medición de ambas categorías se observó que el mejor clima organizacional lo tenían las empresas A, B, C, D, E, que son las que se destacaron en sus elementos de la cultura corporativa y comunicaciones, reflejándose en las respuestas de los gerentes. Una vez más demostrando la influencia que esto tiene para la percepción de los trabajadores en su valoración del trabajo y la organización. El resto de las empresas presentaron algunos errores graves en la categoría de las comunicaciones ó en ambas, destacándose el problema de incomunicación de la compañía H, comprobando como ello puede afectar el resto de los campos, trayendo apatía y desunión en sus miembros.

Otro aspecto que puede ser deducido de la investigación es el hecho de que muchas empresas, que no conocen sobre el tema, piensan que no tienen el dinero suficiente para invertir en cosas que motiven a sus empleados, porque asumen que esto únicamente puede ser logrado a través de aspectos económicos. Algo en lo que se hizo mucho énfasis en la investigación es que la remuneración económica desmotiva si no es justa, y sólo motiva cuando es con base al desempeño, y hay muchos otros puntos que aportan más para esta valoración del trabajo, ellos son los actos de reconocimiento, las relaciones con los miembros de la organización, entre otros mencionados. Acciones que más allá de dinero lo que necesitan es que se conozca a los empleados, para saber qué es lo que ellos más pueden valorar y aplicar eso acorde a su cultura corporativa.

Se observó que aquellas empresas que tenían una cultura organizacional de participación activa, involucrada con los rituales, actos y demás actividades de la empresa, hace que estos calen de mejor manera y traigan una especie de orgullo sobre la propia compañía, aunque sepan que en otras estos también son aplicados pero de forma distinta. Por ejemplo en este punto la compañía G, mostró tener uno de los mejores rituales realizados con la creación del ponche decembrino, comprobando que a estas actividades puede sacársele mucho provecho para el clima de la organización y valoración de los trabajadores hacia su propio empleo si lo aplican adecuadamente, e incorporándoles elementos de su cultura organizacional lo que les permite apropiarse mejor de ellos.

Por los datos arrojados de la investigación se piensa que en Venezuela, las empresas del sector consumo masivo en general tienen un buen clima organizacional, favorecido por la actitud de compañerismo y positivismo que presentan los venezolanos. Sin embargo se considera que el mayor error es que un gran grupo, sobre todo las de menor tamaño que son la mayoría, no aplican debidamente los elementos de su cultura corporativa que tanto les puede servir para integrar a su personal, y explotan en lo mínimo sus comunicaciones, quizá porque no conocen con plena certeza la importancia que ellas tienen en el clima organizacional, y los beneficios que pueden traerles, confiándose en la cordialidad que a veces puede haber en el trato del personal, lo que los lleva a pensar que no las necesitan.

Las empresas deben ser instituciones que sigan contribuyendo a la formación de sus trabajadores para que puedan apreciar y valorar cada vez más sus trabajos así como impulsarlos con los motivadores. Retener el talento es algo característico de las empresas triunfadoras, y esas personas se mantienen allí a pesar de otras ofertas porque valoran su trabajo y lo que la organización les brinda, sobre todo en aspectos como los mencionados por la investigación.

#### IV. FUENTES Y REFERENCIAS

- Álvarez G. (1990) La percepción de la organización: clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*. Número 26
- Adair J. (1979) *El liderazgo basado en la acción*. México: McGraw-Hill.
- Adair J. (1990) *Cómo motivar ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?* Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- Blake O. (2005) *¿Quién tiene ganas de ir a trabajar?* Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Chiavenato I. (2007) *Administración de recursos humanos*. El capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw-Hill.
- De Viana M. (1997) *La cultura venezolana: ¿obstáculo o ventaja para la competencia?* Caracas: PDVSA CIED
- España L. (2004) *Detrás de la pobreza*. Caracas: Asociación civil para la promoción de estudios sociales.
- España L. (2007) *Detrás de la pobreza diez años después*. Caracas: Asociación civil para la promoción de estudios sociales.
- Fronidizi R. (1958) *¿Qué son los valores? Introducción a la axiología*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Goldhaber G. (1994) *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana
- Jones G. (2008) *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Lehmann D. (1993) *Investigación y análisis de mercado*. México: Compañía Editorial Continental.
- Luthans F. (2008) *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw-Hill
- Meda D. (1995) *El trabajo. Un valor en peligro de extinción*. Barcelona: Gedisa.
- Newstrom J. (2010) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw-Hill
- Pérez Romero L. (2004) *Marketing social, teoría y práctica*. México: Editorial Pearson Educación.
- Ramos Padilla C. (1991) *La comunicación, un punto de vista organizacional*. México: Editorial Trillas
- Rodríguez Estrada M. (1988) *Motivación al trabajo, serie de capacitación integral*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Zapata R. (1996) *Valores del venezolano*. Venezuela: Ediciones Conciencia 21.



*Consultas electrónicas*

- Bordón E., (2012). *El valor del trabajo*. 25/03/2013  
<http://www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/escolar/el-valor-del-trabajo-393277.html>
- Giarrana M. (2008). Una síntesis de la *Cultura Organizacional*. 28/03/2013  
<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/353924/Seis-enfoques-y-una-sintesis-de-la-Cultura-Organizacional.html>
- (2011) *El trabajo hoy en Venezuela: Una situación laboral inestable* 17/04/13  
<http://www.ideatrabajo.com/venezuela/noticias-de-trabajo.html>
- Morillo M. (2006) *Análisis del mercado laboral venezolano* 26/03/13  
[http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-30692006000200012&nrm=iso](http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-30692006000200012&nrm=iso)
- Muñoz R., (2013). *Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición* 27/03/2013  
<http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>
- Núñez A. *Clasificación de empresas en Venezuela*. 26/03/13  
<http://www.actualidad-24.com/2010/06/clasificacion-de-empresas-en-venezuela.html>
- Rodríguez I. (2004). *Cultura Organizacional* 27/03/2013  
<http://www.gerencie.com/cultura-organizacional.html>
- Veira J. y Romay J., (1998). *La cultura del trabajo y el cambio de los valores: La centralidad del trabajo como valor social*. 25/03/2013  
<http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/2183/2705/1/SO-3-2.pdf>

*Datos de documentos audiovisuales*

- Lugo O. (2011). *Análisis de la situación laboral venezolana*, [Serie de televisión] Caracas. El Mundo Economía y Negocios

