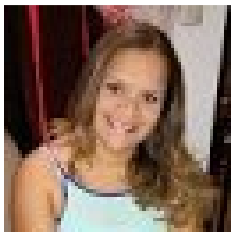
CULTURE OF WORK AND MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN VENEZUELA

CULTURA DEL TRABAJO Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN VENEZUELA



Betzaida Oliveros de Sarmiento[1]
Universidad de Carabobo, Venezuela

Resumen
El ensayo describe la cultura del trabajo en Venezuela y su influencia en la gestión de recursos humanos. Se realizó una revisión documental de naturaleza descriptiva a través de un arqueo heurístico de fuentes documentales primarias. Se empleó el enfoque sociológico de la cultura del trabajo junto a los aportes de otros campos como la antropología, la historia y la economía. La primera parte, describe la cultura del trabajo en Venezuela; la segunda parte describe las prácticas en gestión de recursos humanos de las organizaciones venezolanas y en la última se describen las relaciones entre las prácticas de recursos humanos y las características de la cultura del trabajo. Finalmente, las características de la cultura del trabajo se asocian con las prácticas de recursos humanos que realizan las empresas venezolanas.
Palabras Clave: cultura del trabajo, recursos humanos, prácticas organizacionales, empresas venezolanas.

ABSTRACT
The paper describes the culture of work in Venezuela and its influence on the management of human resources. A documentary review of descriptive nature was made through a heuristic arching of primary sources. The sociological approach to the culture of work was used together with contributions from other fields such as anthropology, history and economics. The first part describes the culture of work in Venezuela; The second part describes the practices in human resources management of Venezuelan organizations And the last one describes the relations between human resources practices and the characteristics of the culture of work. Finally, the characteristics of the work culture area associated with the practices of human resources carried out by Venezuelan companies.
Keywords: Work culture, human Resources, Organizational practices, Venezuelan companies.

DOI:http://doi.org/10.5281/zenodo.5535147

Recibido: 11 / 04 / 2017
Aceptado: 23 / 07 / 2017

[1]Economista. Magister en Administración mención mercadeo. Profesora Agregada a Dedicación Exclusiva de Introducción a la Economía Universidad de Carabobo. Investigadora acreditada por el PEII 2016. Doctoranda en Ciencias Sociales mención Estudios del Trabajo, Universidad de Carabobo. Correo electrónico: oliveros.betzaida@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Los sistemas económicos representan un acuerdo nacional respecto de cómo los países gestionan y administran sus recursos con el fin de satisfacer las necesidades de sus ciudadanos. Los modos de producción son parte de dicho acuerdo y representan la forma cómo los recursos o factores de producción se combinarán, para generar los bienes y servicios que la población valora.

En ese marco de ideas se conforman las organizaciones, entendidas como un grupo humano con disposición para realizar acciones con el fin de lograr un objetivo, que casi siempre es la producción de un bien o servicio que la población requiere y valora. Sin embargo, las organizaciones además de responder a las necesidades de la población, también han de responder a las necesidades del recurso humano que las conforman a fin de que el mismo pueda autorrealizarse en el ejercicio de sus tareas diarias.

Además de las consideraciones económicas, administrativas y de recursos humanos implícitas en las líneas anteriores, es necesario mencionar, que la organización de la producción se realiza en el marco de Estados Nacionales, con una identidad, una historia, una cultura que los hace únicos y diferenciables entre sí, por lo cual, al análisis anterior habría que agregar, que la organización de la producción como consecuencia del sistema económico imperante, se ve influenciada, sino determinada, por la cultura del país en cuestión. Las contribuciones que las personas decidan realizar en las organizaciones que trabajan se verán altamente influenciadas por las costumbres, hábitos, rituales y valores de la cultura a la que pertenecen, por lo cual, la producción y su organización es una consecuencia de dicha cultura.

En el ámbito de la economía venezolana, en los actuales momentos en los cuales son sumamente relevantes las discusiones relacionadas al sistema económico, la organización de la producción, el trabajo como recurso, no es menos importante la relación de las anteriores con la cultura y específicamente, la cultura del trabajo, con miras a analizar la productividad del mismo y cómo éste se enmarca en las organizaciones actuales.

El presente ensayo, se propone describir la cultura del trabajo en Venezuela y su influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones tomando como referencia los procesos que componen la gestión del recurso humano. Para ello se presenta estructurado en tres partes: la primera describe la cultura del trabajo en Venezuela desde el punto de vista sociológico, agregando los aportes históricos y antropológicos. A continuación, se describen las prácticas de recursos humanos realizadas por empresas venezolanas y por último, se describen las relaciones posibles entre las características de la cultura del trabajo en Venezuela y los hallazgos acerca de las prácticas en recursos humanos de las empresas.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Se realizó una investigación con diseño documental, definida como "un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios" (Arias, 2012, p.27) Su naturaleza es descriptiva, a través de un arqueo heurístico de fuentes documentales primarias, en el sentido que menciona (Menna, 2014, p.75) "-la heurística en sentido stricto- intenta decir algo acerca de la naturaleza del mundo a descubrir o sobre la dinámica y estructura de las hipótesis, o sobre sus relaciones".

Se empleó la técnica de análisis documental y como instrumento fichas que permitieron la realización de los resúmenes para la recolección de los datos (Arias, 2012, p.68). Se recolectaron fuentes documentales privilegiando las primarias de carácter físico y electrónico, empleándose papel, lápices, computador personal con acceso a internet como los recursos necesarios para la consecución del objetivo propuesto.

ACERCA DE LA CULTURA DEL TRABAJO EN VENEZUELA

Investigar el tema de la cultura del trabajo en Venezuela, es hoy un compromiso para quien está en el campo de la investigación social, dada su relevancia para el desarrollo humano y la productividad de la economía. Su estudio se remonta a la sociología italiana en la década de los 80, que la define como "el conjunto de representaciones e ideologías existentes sobre el trabajo" (Moreno, 1997, p.20). Es así como, en este ensayo el tema de la cultura del trabajo será considerado desde el punto de vista sociológico, considerando los hallazgos que en este campo se han realizado en Venezuela, articulados con los aportes históricos, antropológicos y económicos.

En la perspectiva sociológica existen dos estudios fundamentales, en investigaciones realizadas por Roberto Briceño León (1995). En la primera de ellas, acerca de la cultura del trabajo de Venezuela Briceño et al. (1995) afirma:

> Hay en la cultura del trabajo en Venezuela una concepción particular del laborar que no ha sido completamente entendida. Es una concepción que no se corresponde con los patrones clásicos capitalistas occidentales. Es una concepción donde la amistad y la familiaridad son dominantes pero, esto no significa nada en desmedro del trabajo, es simplemente distinto (p.90)

En la investigación precedente, se sugiere que los venezolanos tienen diferencias en cuanto a los valores que respecto al trabajo son propios de la sociedad capitalista. En este sentido Briceño (2006) afirma que,

> Los resultados nos muestran una precaria integración a la ética de la riqueza de la sociedad capitalista. La riqueza no es aceptada como un fin

> socialmente deseable por toda la población. Es decir, el fin que ha propuesto la cultura de la sociedad capitalista no ha logrado imponerse sino a una parte de esa población (p.50)

Los hallazgos anteriores son consistentes con lo planteado en los enfoques históricos y antropológicos. En relación con el enfoque histórico, Arturo Uslar hace un recorrido desde la colonización hasta nuestros días, para asegurar que "Culturalmente, el venezolano no ha asociado nunca la idea de riqueza con la idea de trabajo" (Uslar, 1995, p.19). El autor asegura que ninguna de las clases sociales existentes en la colonia: los blancos peninsulares ni los mantuanos, ni los negros, ni los indios y menos los mestizos, asociaron el trabajo con la producción de riquezas, antes bien lo asociaron a descalificación social, a condición servil, a imposición y obligación. Posteriormente, en el siglo XIX y principios del siglo XX, el autor asegura que la riqueza estuvo asociada a las guerras y al poder político (nunca al trabajo). Con el advenimiento de la era petrolera, se exacerban estas significaciones y en palabras del autor, "se formó un triángulo muy peligroso, una combinación ilícita del poder político al poder económico y la fuerza del Estado" (Uslar, 1995, p.23) añadiendo además, la contribución del juego, del azar, a la inexistente relación entre riqueza y trabajo que históricamente ha evidenciado culturalmente el venezolano.

A lo largo del siglo XIX, durante la colonia, la guerra de independencia y la etapa republicana siguiente, la actitud hacia el trabajo se vio afectada por hechos de índole política, económica y sanitaria, todo lo cual configuró una mano de obra apática al trabajo; Valecillos (2010) afirma acerca de la misma:

> La fuerza de trabajo venezolana no pudo adquirir entonces ni el mínimo de capacitación técnica, ni la adecuada experiencia de trabajo ni las habilidades sociales imprescindibles para la comunicación y la cooperación, sin las cuales los trabajadores no pasan de ser unos improvisados, que llevan a cabo las tareas sin la mayor preparación y aprendiendo a medias y sobre la marcha las labores de las cuales dependía su sustento (p.71)

Una mirada antropológica, ha sido la que aporta Samuel Hurtado. Considera la cultura venezolana como matrisocial, lo cual genera interferencias sobre la acción del trabajo. Al respecto menciona: "Nuestra cultura nacional, que definimos como matrisocial, porque es la figura de la madre la que organiza y distribuye las significaciones en el colectivo de cómo se hacen las cosas y las relaciones sociales" (Hurtado, 1999, p.77). La interferencia matrisocial en el trabajo, se demuestra puesto que incide en el sistema de reciprocidad y las significaciones son elaboradas alrededor del principio del placer, de relaciones primarias y personalistas y el trabajo en la sociedad capitalista, requiere precisamente de relaciones impersonales de productividad asociada a rentabilidad, ajena a sentimientos y a filiaciones. Por

último, respecto a la interferencia matrisocial en el trabajo, menciona Hurtado (1999) lo siguiente:

> El modelo cultural se define por un carácter matrisocial, que organiza los significados en torno a un sistema de reciprocidad; en éste las relaciones de distribución entre los iguales dominan el proceso de la producción. Por lo tanto el reparto está sobrevalorado mientras el trabajo se encuentra subvalorado (p.88)

Para consolidar el tema de la característica matrisocial de la cultura venezolana, conviene citar a Alejandro Moreno. Este sostiene que la familia popular venezolana es una familia con un centro – familia que consiste en la relación madre – hijo, que no puede interpretarse con la suma de ambos, sino como una sólida unidad relacional. El autor asegura que: "en este modelo de familia se produce un tipo humano, una manera de ser persona, muy distinto del modelo de hombre considerado como deseable en la cultura occidental" (Moreno, 1995, p.441). Con este trasfondo, cada ser humano es estructuralmente madre e hijo, ya sea hombre o mujer y en esta realidad antropológica y cultural, es donde se desarrollan las relaciones y conflictos sociales, económicos y políticos, por lo tanto los influye, los determina, los condiciona, los produce.

Por último, una mirada económica y política, tiene que ver con el carácter rentista de nuestra economía, cimentado sobre la explotación del petróleo a partir del siglo XX. Esta postura plantea, que la renta ha sido distribuida entre la sociedad venezolana de distintas maneras, tal como lo plantea Freitez, (2014):

> la población popular venezolana –la que debe trabajar o depender del Estado al carecer de medios de producción– siendo o no asalariada del Estado o de las empresas privadas, recibe beneficios sin consideraciones de productividad, rendimiento o esfuerzo realizado. Todo lo cual ha terminado por afectar considerablemente la motivación y disposición al trabajo sistemático de la mayoría de la población venezolana, tal como lo reflejan diversos estudios al respecto (p.76)

Se plantea que los sistemas políticos y económicos se diseñaron para mantener un Estado distribuidor de riqueza, más que productor de la misma; los venezolanos de distintas clases sociales entendieron al Estado como el repartidor de una riqueza natural, independientemente de su capacidad para producir.

A lo largo de este recorrido, queda en evidencia que la herencia cultural desde la colonización hasta nuestros días, la característica matrisocial de nuestra cultura y la ética de la riqueza asociada a esta última, además del carácter rentista de la economía venezolana, han configurado una cultura del trabajo no productivo, un trabajo que no es autónomo y que no busca la creación de riqueza, que no está en la búsqueda de la productividad.

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN VENEZUELA

Iniciar una disertación sobre algunos hallazgos acerca de las prácticas en la gestión del recurso humano en Venezuela, requiere una conceptualización que defina los límites y las fronteras de las prácticas que se están analizando. Al respecto, (Delgado, 2004, p.6) menciona: "la gestión de los recursos humanos da cuenta de un conjunto de prácticas gerenciales que permiten la articulación de la fuerza de trabajo a la fuerza que asume la organización del trabajo y el sistema productivo que le sirve de referencia". Esta definición es útil por su amplitud y por considerar el contexto en el que se desenvuelven las prácticas gerenciales, dando cabida así al enfoque de la inclusión de la cultura del trabajo en el análisis, entre otros.

Como consecuencia de la definición anterior, la gestión de los recursos humanos en Venezuela ha pasado por diversas etapas, todas determinadas por los sistemas productivos que le han servido de referencia, tal como lo menciona la autora. En este sentido, Rendueles y Dreher, (2008) realizan una revisión histórica por las distintas etapas por la que ha pasado esta función estratégica dentro de las empresas venezolanas. Esto queda resumido en el cuadro 1.

Cuadro Nº 1. Evolución de la Función de Recursos Humanos en Venezuela

Década	Características más relevantes
1915-1940	Establecimiento de las empresas extranjeras explotadoras del petróleo. Inicia la práctica de la administración de los recursos humanos con beneficios adicionales al salario monetario.
1950	Surge el Jefe de Relaciones Laborales, con funciones de vigilancia del personal.
1960	Se transforma la oficina de labor en Jefatura de Personal u oficina de Relaciones Industriales. Aparecen técnicas de planificación del entrenamiento y desarrollo del personal.
1970	Las Jefaturas de Personal pasan a la supervisión de asignaciones de trabajo, control de llegadas y salidas, evaluación de desempeño. Etapa de la profesionalización de la función de Personal en Venezuela.
1980	Aparecen las Gerencias de Recursos Humanos; se percibe mayor interés por trabajador como persona. La empresa empieza a tener una preocupación mayor por mantener relaciones cordiales y satisfactorias con sus trabajadores
1990	Se plantea el carácter estratégico de la Gerencia de Recursos Humanos. Las empresas venezolanas se mantienen más atentas al entorno.
2000	Se habla de Talento Humano o Capital Humano, estudiando el valor de las personas en una organización y empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de Rendueles y Dreher, 2008.

La evolución de la gestión de los recursos humanos en Venezuela fue posible debido a la implantación del proyecto modernizador de la economía cuya expansión se fundamenta en la política de sustitución de importaciones. El establecimiento de

empresas trasnacionales en sectores industriales distintos al petrolero aunado al fomento de la inversión de carácter nacional hizo posible que se establecieran políticas y prácticas de recursos humanos acordes al proceso globalizador que se desplegaba alrededor del planeta.

Este proceso evolutivo tuvo un importante papel en la cultura del trabajo del venezolano, debido a que expuso a la población paulatinamente a valores y significaciones del trabajo asociados al sistema capitalista, el cual definía el desarrollo en función al proceso industrializador. Estos valores y significaciones en relación con el trabajo fueron acogidos por una parte de la población pero no fue un proceso generalizado, tal como ya lo reseña Briceño (2006).

En este marco de ideas, es conveniente mencionar algunas de las prácticas que han aplicado las organizaciones venezolanas en lo relacionado a los recursos humanos en Venezuela, a manera de ejemplo. En este sentido, ya reconoce algunas fallas al respecto (Espinoza, 2004, p.82) cuando menciona: “predomina en muchas gerencias de recursos humanos aquella preocupación exclusiva por la nómina y el control (tipo “vigilancia”) de personal, sin considerar plenamente la condición humana del trabajador”.

Adicionalmente, Torres (2014) realizó una investigación exploratoria sobre las tendencias en la gestión de los recursos humanos en las pymes venezolanas, que están resumidas en el cuadro Nº 2, el cual fue realizado teniendo como fundamento, el esquema de “los cinco procesos básicos en la gestión de recursos humanos” (Chiavenato, 2011, p.102)

Cuadro Nº 2. Resumen de Tendencias en Gestión de Recursos Humanos en PYMES Venezolanas

Procesos		**Tendencias**
Provisión	Reclutamiento	Referencia de persona a persona.
	Selección	A través de la entrevista desestructurada.
Organización	Descripción de cargos	Más de 90% no poseen descripción de cargos
	Evaluación de desempeño	Se realiza a través de criterios subjetivos empleada como medio de control con fines administrativos.
Retención	Remuneración	Es un proceso de tipo administrativo asumido por el empleado que asume el cálculo de la nómina.
	Higiene y seguridad	Se limita al cumplimiento de las leyes
Desarrollo	Formación y Capacitación	Estas actividades son poco frecuentes. Cuando se realizan es debido a circunstancias de la empresa de carácter técnico.
Evaluación	Control	La entrega de resultados reviste disgusto y dificultad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Torres (2014).

El cuadro anterior muestra que las pymes venezolanas se esfuerzan por aplicar una gestión de recursos humanos adaptada a las tendencias intentando aplicar los procesos reconocidos para la misma con importantes limitaciones. Esto puede deberse a la era o etapa en la que se encuentran las pymes venezolanas respecto a su transformación como lo plantea (Chiavenato, 2011, p.9). Respecto a lo anterior, la era de la industrialización clásica (1900-1950) entra tardíamente en Venezuela hacia la década de 1940 y como un proceso de recepción de prácticas, políticas, costumbres y hábitos de empresas trasnacionales. De igual manera ocurrió con la era de la industrialización neoclásica y la de la información. No todas las empresas venezolanas verifican las transformaciones que dieron lugar a dichas eras, con su correspondiente enfoque en el tratamiento de los recursos humanos, tal como se apuntó con anterioridad.

El sector de las pymes en Venezuela representa en muchos casos a los proveedores en el sector industrial y tienen importante participación en el sector servicio. Los hallazgos anteriores sugieren que las pymes venezolanas están muy lejos de ser parte de la era de la información, donde prevalece el carácter estratégico en la administración de los recursos entre ellos los humanos, (Gutiérrez y Nava-Rogel, 2016, p.48) y se debe garantizar la continuidad y permanencia de la organización, de cara a los retos que plantea el proceso de globalización cada vez más refinado en la actualidad con el uso de las tecnología de información y comunicación para crear y agregar valor (Delgado y Simao, 2015, p.152).

En relación con la percepción de los patronos de las pymes acerca de los trabajadores y su desempeño, Torres (2014) parafrasea a los 136 dueños de pymes que fueron parte de la investigación, asegurando que ellos mencionan:

> Los factores más importantes para determinar su desempeño, según su percepción, el significado que el venezolano atribuye al trabajo debido a la socialización que ha tenido y a su condición de dependencia, la legislación vigente, las debilidades de los supervisores, el acceso a los dólares, el impacto de la regulación laboral sobre el ausentismo, la falta de compromiso y los valores hacia el trabajo (p.24)

La cita anterior, da cuenta de la creencia de los patronos de las pymes venezolanas acerca de la cultura del trabajo de sus trabajadores, al describirlo como dependiente, con falta de compromiso y valores. Sin mencionarlo expresamente, se intuye que los patronos están al tanto de que la cultura del trabajo es determinante en el desempeño de los trabajadores (aun cuando la creencia que expresan pueda ser falsa).

En relación a empresas de mayor tamaño, se presentan diferencias en las prácticas de gestión del recurso humano que éstas realizan en relación con las pymes. Al respecto, Camaguey (2008) menciona:

> El panorama actual de los recursos humanos en Venezuela es el siguiente: necesidad de una fuerza de trabajo más especializada, mayor demanda que oferta en algunos sectores y posiciones claves, dificultades para retener al personal, nuevas políticas laborales y salariales en un marco de abundantes regulaciones gubernamentales, implantación de nuevas formas organizativas (cooperativas y empresas de producción social, entre otras), fuga de talentos, procesos cada vez más informatizados que responden a las tendencias globales del mundo de hoy (p.16)

Esta descripción se corresponde con la realidad venezolana del siglo XXI, en la que se han verificado cambios políticos, sociales y económicos que han impactado de manera importante a las organizaciones y por ende a sus trabajadores. Derivado de este trabajo se presenta el cuadro número tres, en el que se resumen las prácticas de capital humano de las empresas venezolanas del siglo XXI empleando igualmente el esquema de "los cinco procesos básicos en la gestión de recursos humanos" (Chiavenato, 2011, p.102)

Cuadro Nº 3. Prácticas de Capital Humano en Empresas Venezolanas en el Siglo XXI

Procesos		**Tendencias**
Provisión	Reclutamiento	Aplicación de nuevas tecnologías. Uso de páginas web propias y especializadas.
	Selección	Entrevista virtual de preselección. Video conferencia para entrevista de altos ejecutivos.
Organización	Descripción de cargos	Son completas en grandes empresas; en las medianas y pequeñas no tienen identificadas las funciones; uso de descripciones genéricas.
	Evaluación de desempeño	Evaluación por competencias.
Retención	Remuneración	Sistema de compensación variable que se aplica ahora a áreas administrativas y de recursos humanos.
	Higiene y seguridad	Cumplimiento de la LOPCYMAT con innovaciones como convenios con ópticas o jornadas para evitar la hipertensión.
Desarrollo	Formación y Capacitación	Mayor inversión en capacitación y desarrollo para retener el recurso humano.

Fuente: Elaboración propia a partir de Camaguey (2008).

En las empresas venezolanas en lo que va de siglo XXI, prevalece el uso de nuevas tecnologías y la adaptación de las prácticas a un entorno complejo con un mercado laboral cada vez más competido, donde las organizaciones tienen que retener el capital humano con estrategias novedosas. Es importante mencionar el tema del clima laboral; (Camaguey, 2008, p.19) asegura que no es común el uso de estudios de clima laboral y que se dificulta en la empresa encontrar liderazgos potenciales.

Tomando en consideración que en el siglo XXI la gestión de recursos humanos se orienta hacia el capital humano, Camejo, Amaya y Zambrano (2014) aseguran acerca de la gestión del capital social por parte de las empresas venezolanas lo siguiente: "Aún no se ha adoptado un estilo de liderazgo participativo en los procesos gerenciales, no consideran las ideas y opiniones de los trabajadores a la hora de tomar decisiones importantes dentro del área de trabajo" (Camejo, Amaya y Zambrano, 2014, p.223) En relación a los ascensos y promociones, afirman: "Se observa en las empresas una tendencia a privilegiar prácticas de ascensos de los trabajadores sustentadas en las relaciones de amistad, las relaciones políticas o las familiares y no en la capacitación" (Camejo, Amaya y Zambrano, 2014, p.224) De igual forma aseguran que en las empresas venezolanas, "se fomentan prácticas basadas en el individualismo del trabajador, se cree que éste "rinde más" o es más productivo al trabajar solo, sin la compañía de otros". (Camejo, Amaya y Zambrano, 2014, p.224)

Una visión desde el punto de vista de la gestión del capital humano en la administración pública venezolana, la reflejan (Del Canto, Silva y Fernández, 2015) cuando aseguran:

> la realidad actual en los gobiernos locales, permite hacer un cuestionamiento de los planteamientos anteriores ya que se evidencia situaciones complejas tendentes a generar caos, desorden e incrementan los procesos entrópicos tales como: clima organizacional desequilibrado, caracterizado por la sub-utilización del recurso humano, asignación de labores específicas las cuales ejecuta de manera repetitiva según una descripción de cargos, además, ausencia de competencias, lenta incorporación a las nuevas tecnologías de información, desconocimiento de prácticas gerenciales actuales y escalas de sueldos que no está acorde con la labor desempeñada (p.82)

El panorama descrito sobre la gestión de los recursos humanos en Venezuela es muy variado, dependiendo del tamaño y la naturaleza de la empresa. Sin embargo, hay coincidencias en relación con la gestión de recursos humanos la cual no se ha tornado estratégica para las organizaciones y es por ello que no se evidencia la necesaria sinergia en los distintos procesos que componen el sistema de recursos humanos por lo cual, existen muchas áreas de mejora para que las organizaciones venezolanas puedan pasar a tener una gerencia de talento humano o capital humano, entendido como el enfoque más moderno para gestión de la gente.

CULTURA DEL TRABAJO Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN VENEZUELA

Describir la relación existente entre la cultura del trabajo y la gestión de recursos humanos presupone que existen ciertas influencias que contribuyen a la verificación de determinados comportamientos. Al respecto y visto el hecho de que las empresas venezolanas pueden estar ancladas en distintas eras que privilegian ciertos enfoques de recursos humanos, es de suponer que las concepciones y significaciones que en relación con el trabajo tengan los empleados y obreros influyen su percepción y respuesta ante las prácticas de recursos humanos que son diseñadas y/o aplicadas por ellos.

En relación con lo anterior, Elvira y Dávila (2005) aseguran, lo siguiente:

> Las empresas latinoamericanas buscan constantemente utilizar teorías, métodos y sistemas propuestos por países desarrollados. Este artículo se basa en supuestos diferentes: La administración latinoamericana está definida por rasgos culturales que una vez identificados, podrían explicar muchas de las formas y prácticas del trabajo en la región. Además, asumimos que la cultura de trabajo latinoamericana es el producto de un proceso histórico único derivado de una estructura económica, política y social particular. Por lo tanto, concebimos a las organizaciones latinoamericanas, inmersas en tradiciones históricas, a pesar de que las fuerzas de la globalización están provocando cambios profundos en la región (p. 28)

La postura de las autoras reconoce la necesidad de gestionar el tema de la cultura del trabajo, como especificidad de un tema más general: la cultura del país; se trata de una importante influencia en el contexto latinoamericano, dadas las particularidades sobre la forma como los procesos de desarrollo y modernización se han verificado en la región. Se reafirma esta idea, en lo relatado por Albán (2009),

> Durante el último siglo la cultura del trabajo en Colombia ha venido reproduciendo uno de los rasgos más emblemáticos de las sociedades premodernas: la prevalencia de criterios personalistas en procesos determinantes de la organización y las relaciones laborales como la vinculación, la promoción, el despido de personal y la búsqueda de empleo (p.48)

Hay una evidente preocupación por el tema de la cultura del trabajo y su influencia en la gestión de los recursos humanos; en el estudio de sus vinculaciones puede estar la respuesta de una nueva forma de gestionar los recursos humanos en la región latinoamericana, lo cual no sólo es de interés para el propio país en cuestión, sino de cara a la globalización y la inversión extranjera, para adoptar mejores

prácticas de gestión de recursos humanos en ambientes culturalmente diversos. Delgado y Maldonado (2017) afirman al respecto:

> Una de las estrategias que los gerentes pueden utilizar a la hora de gestionar en ambientes multiculturales, tiene que ver con el entendimiento en el marco del respeto, sobre los valores de las diferentes culturas a su alrededor para lograr encontrar acuerdos comunes, además constituye un comportamiento ético que refiere a la adaptación de un estilo de liderazgo a la cultura de la empresa y al país (p.338)

Se reconoce que la gerencia debe investigar y comprender los valores de las culturas con las que tiene contacto, a fin de aprovechar posibles sinergias y prever posibles conflictos, para el logro de mayor provecho de los equipos de trabajo respetando y valorando las diferencias a las que haya lugar después de realizado el análisis. Esta situación es consistente con los hallazgos presentados por la consultora Deloitte (2015), que en su estudio Tendencias Globales en Capital Humano, menciona que el factor "cultura y compromiso" quedó como el desafío número uno del estudio. Al respecto, menciona Deloitte (2015):

> Los temas de cultura y compromiso son un asunto del liderazgo. Las compañías que emprenden planes de crecimiento agresivos, que enfrentan retos financieros, o que están pasando por despidos o fusiones, con frecuencia experimentan un cambio radical en la cultura. Mientras que la mayoría de los líderes son medidos sobre la base de resultados comerciales, las organizaciones tienen que comenzar a responsabilizarlos por construir una cultura fuerte y perdurable, escuchar retroalimentación, y comprometerse con la retención de sus equipos (p.38)

Las organizaciones venezolanas no escapan a esta realidad, son escenario de significaciones, valores, ritos y prácticas relativas al trabajo que fueron suficientemente descritas en la primera parte de este ensayo. Algunas de las prácticas de gestión de recursos humanos de las organizaciones venezolanas también fueron esbozadas a partir de una descripción documental en la segunda parte. En la presente, siguiendo la visión que proponen Elvira y Dávila (2005) y que reconocen Delgado y Maldonado (2017) se describe la relación que existe entre las características de la cultura del trabajo y las prácticas en la gestión de recursos humanos de las empresas venezolanas.

Como ya se mencionó, según Torres (2014) los patronos de las pymes venezolanas reconocen la influencia de la cultura del trabajo en el desempeño de los trabajadores, aunque no sea de forma explícita y aunque pueda ser falsa su creencia. Con esta premisa, es propicio seguir el esquema planteado por Chiavenato (2011) para el análisis de la gestión de los recursos humanos y que

sirva de guía para relacionar las prácticas de las empresas venezolanas y su posible conexión con la cultura del trabajo.

En el proceso de provisión en relación con el reclutamiento, en las pymes prevalece la referencia de persona a persona según Torres (2014). Esta práctica sugiere las características de filiación que los venezolanos aplican a casi todas las relaciones sociales que establecen. El venezolano necesita sentir que trabaja con "amigos" tal como lo afirma Briceño et al (1995) y nada mejor que recomendarlos. Esta práctica puede volverse contra la organización, al no estructurar sus criterios de reclutamiento en función de las necesidades de la empresa. Sin embargo, una organización consciente de esta característica cultural venezolana, puede usarla a su favor si además de tener definido un perfil profesional, diseña mecanismos para recabar información dentro de la organización que sistematice las referencias de los colaboradores existentes, intentando tener lo mejor de ambos enfoques.

Continuando con el proceso de provisión, en las pymes la selección se realiza a través de la técnica de la entrevista de carácter desestructurado, siguiendo las afirmaciones de Torres (2014). Esto se relaciona con la cultura matrisocial, que se fundamenta en relaciones personalistas y primarias según Hurtado (1999); así que la entrevista y posterior selección se puede ver influida por "empatías" con el dueño o patrono que es quien la realiza en las pymes. Vale la pena señalar que aunque el patrono "critica" al trabajador por su falta de compromiso y valores, él no escapa a la cultura porque todos vivimos inmersos en sus significaciones y administrando su pyme, es presa de las características que asigna a sus trabajadores al dejar sobre criterios subjetivos la selección de personal durante una entrevista sin estructura fundamentada en una descripción de cargo.

En relación con el proceso de organización, siendo el diseño de descripciones de cargo una de sus actividades, al respecto la mayoría de las pymes venezolanas carecen de ellas como afirma Torres (2014) en el cuadro º 1; con esta práctica se verifica el carácter rentista de nuestra cultura del trabajo. Aunque las organizaciones se crean para producir, los patronos no establecen la relación directa entre descripción de cargo, evaluación de desempeño y retribuciones e incentivos, precisamente por carecer de departamentos especializados de recursos humanos; la idea subyacente es que la retribución que se le otorga al trabajador ha de ser por causas distintas a su productividad como asegura Freitez (2014).

Otra de las actividades del proceso de organización es la realización de la evaluación de desempeño; en las pymes ésta se realiza con criterios subjetivos, tal como se mostró en el cuadro º 1 Torres (2014), lo cual hace de una actividad que debería ser analítica y fundamentada en indicadores de productividad, una actividad donde interviene o pueden intervenir empatías o prejuicios lo cual le resta confiabilidad al proceso de evaluación, con la consecuente pérdida de credibilidad en los resultados de la misma. Esta idea es reafirmada por los hallazgos de Camejo, Amaya y Zambrano (2014), cuando afirman que los procesos de ascensos o

promoción privilegian las relaciones de amistad, políticas o familiares y no la capacitación. Este rasgo es muy característico de la cultura del trabajo del venezolano lo cual se asocia a la cultura matrisocial.

En el proceso de retención que contempla actividades como remuneración y retribuciones, prestaciones sociales, higiene y seguridad y sindicatos, los datos encontrados por Torres (2014) muestran que estas actividades son realizadas en las pymes por un empleado que centraliza el cálculo de la nómina y se encarga de cumplir con los requerimientos de la legislación laboral, una práctica que revela que las pymes se encuentran en la etapa de la administración del recurso humano (en la cual no se considera la dimensión humana del trabajador). Aunado a esto, el hecho de que las empresas venezolanas privilegien el trabajo individual tal como afirman Camejo, Amaya y Zambrano (2014), sugiere que las empresas venezolanas no están aprovechando la sinergia que se obtiene de la cultura matrisocial, puesto que al venezolano prefiere trabajar en medio de ambientes familiares y amistosos estableciendo relacionen que privilegien estos nexos.

El proceso de desarrollo que contemplan actividades como capacitación y desarrollo organizacional, según Torres (2014) en las pymes venezolanas estas actividades son inexistentes y cuando ocurren es de carácter técnico asociado al puesto de trabajo. Esto sugiere que la riqueza y superación no están asociadas al trabajo; es decir, el hecho de que no existan planes de formación y capacitación, puede tener como idea subyacente lo “poco importante” de este proceso y si es poco importante, es porque se presume que el trabajo no es creador de riqueza o generador de autorrealización en el trabajador, característica que emana del enfoque histórico y sociológico de la cultura del trabajo en Venezuela.

Por último, el proceso de evaluación que contempla actividades de control, se demuestra en las pymes en relación con lo dificultoso de la retroalimentación de la evaluación la cual se realiza con fines de control administrativo según Torres (2014), poniéndose de manifiesto de nuevo que esto ocurre por el carácter matrisocial de nuestra cultura del trabajo. Debido a ello, los sistemas de reciprocidad se dan en el marco de principios de placer y filiación; por lo tanto, una retroalimentación se convierte en un conflicto madre – hijo (patrono – trabajador), en el cual dicha retroalimentación es una especie de regaño, de conflicto familiar antes que en un proceso objetivo, libre de emociones y concentrado en resultados medibles y confiables que pueden o no haberse logrado. Esto representa un enorme desafío para los diseñadores de políticas de recursos humanos venezolanos, debido a que es una variable que hay que tomar en cuenta en el momento de la retroalimentación.

Si se toma en cuenta la información aportada por Camaguey (2008) sobre grandes empresas, éstas evidencian una modernización en la gestión de recursos humanos con el uso de las TICS en los distintos procesos de la administración de de los mismos, empleando el enfoque por competencias y el uso de innovaciones en relación con la higiene y seguridad entre otros. Estos hallazgos aunque representan

un importante avance respecto a la evolución en el enfoque de la gestión de la gente, no revelan avances en cuanto a la importancia que la cultura y el compromiso deben representar en dicha gestión, según lo asegura Deloitte (2015) como primer desafío en la gestión humana.

El panorama de la administración pública que describen Del Canto, Silva y Fernández (2015), demuestra que algunas de las características de la cultura del trabajo de venezolano pueden explicar las prácticas descritas. Por ejemplo, se hace referencia a un clima organizacional desequilibrado, lo cual puede estar afectando el desempeño de los trabajadores que debido a la necesidad de establecer relaciones de amistad en los entornos laborales no desarrollan sus capacidades. Por otra parte, la lenta incorporación de las TICS y la escala de sueldos que no están acordes con la labor desempeñada, demuestran el rentismo al asignar sueldo sin consideraciones de productividad del trabajo.

Hasta ahora es evidente que traer al análisis de la gestión de recursos humanos en Venezuela el tema de la cultura del trabajo es un campo fértil para la investigación, en tanto que los sistemas de gestión de recursos humanos en las empresas venezolanas deben diseñarse conforme a lo que somos y no conforme a lo que "deberíamos ser" según los creadores de dichos sistemas en países y economías muy disímiles a las nuestras, puesto que la teoría administrativa nace a la luz de la revolución industrial y se ha ido modificando conforme se han verificado distintas etapas en dicha revolución a lo largo del siglo XX y XXI. Las teorías y prácticas de gestión de recursos humanos entraron a Venezuela por la vía de la imposición (y no de una revolución) a través de las empresas extranjeras que iniciaron la explotación petrolera, posteriormente con la modernización de otros sectores industriales y de servicios en la década de los 70 y 80, con la implementación de la política de sustitución de importaciones y más recientemente por el uso de las TICS, Lucena (2009).

Hay un inmenso horizonte de investigación, para contextualizar todas las innovaciones que lleguen a Venezuela de otras latitudes incluyendo nuestros aportes propios en relación con la cultura del trabajo, a fin de lograr su desarrollo como nación desde sus entrañas culturales, sin dejar de tomar en cuenta el proceso de globalización inminente en el que todos los países están inmersos.

CONCLUSIÓN

Las empresas venezolanas en tanto grupo de personas que trabajan en un sistema de contribuciones tal como las define Chiavenato (2011), no sólo se ven influidas por el sistema económico imperante; dicho sistema esta interconectado con los valores, significaciones y representaciones que alrededor del trabajo tienen los venezolanos. Ignorar este hecho, puede explicar (como ha sido documentado en las investigaciones al respecto) el fracaso del proyecto modernizador de la sociedad venezolana, al implantar modelos de administración y organización del trabajo

nacidos y perfeccionados en el marco de culturas capitalistas occidentales con valores que difieren de los propios.

El artículo mostró cómo muchas de las prácticas de gestión de recursos humanos en Venezuela están relacionadas con las características de su cultura del trabajo; variables que no han sido de interés ni académico y menos empresarial. Este hecho representa una vasta extensión de conocimiento por explorar a fin de contribuir con modelos de gestión de recursos humanos adaptados al quehacer cultural del venezolano y por ende, contribuir a su desarrollo humano.

Por último, el tema de la cultura del trabajo en Venezuela, debe asumirse como un debate académico de alta prioridad en el momento histórico que vive este país, para replantearse el proyecto de desarrollo humano adecuado y urgente para el mismo. El fracaso del proyecto de modernización y el empuje de la globalización deben generar procesos de introspección e investigación, para buscar en las raíces culturales el modelo de desarrollo idóneo, el modo de producción idóneo, las organizaciones que le son afines, el modelo de gestión de los recursos humanos correspondientes a esas organizaciones a objeto de producir los bienes y servicios que la población venezolana desea y valora. Es hora de evaluar las innovaciones en la gestión de recursos humanos provenientes de otras partes del mundo con las premisas de la cultura del trabajo del venezolano.

REFERENCIAS

Albán, M. (2009). La Cultura del Trabajo en Colombia: criterios de vinculación, búsqueda de empleo, promoción, empleo y despido de personal en la sociedad premoderna. Revista HAOL Nº 18 p.41-50. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3065968.pdf

Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. 6ta Edición. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela

Briceño, R et al (1995). La Cultura del Trabajo. Ciclo de Conferencias. Cátedra Fundación Sivensa. Venezuela. Recuperado de: http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/3794/6/cultura.pdf

Briceño, R. (2006). Ética de la riqueza en Venezuela. Revista Espacio Abierto. Vol 15 Nº 1 y 2 p. 35-54. Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: http://produccioncientificaluz.org/index.php/espacio/article/viewFile/2156/2157

Camaguey, L. (2008). Prácticas de Capital Humano Hoy. Revista Debates IESA Vol XIII Nº 4 p. 16-22. Caracas, Venezuela. Recuperado de: http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wpcontent/uploads/2013/12/oct08camaguey.pdf

Camejo, H. Amaya, Z. Zambrano, C. (2014). Gestión del Capital Social en la Empresa: una aproximación hermenéutica al caso venezolano. Revista Visión Gerencial Año 13 Nº 2 p. 211-230. Recuperado de: www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/39527/1/articulo3.pdf

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. 9na Edición. Mc Graw Hill Editores. México D.F. México.

Del Canto, E. Silva, A. Fernández, V. (2015) Motivación y gestión del capital humano en el contexto de los gobiernos locales venezolanos. Revista TELOS Vol. 17 Nº 2. p.177-195. Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewArticle/3991/5006

Delgado, Y (2004). Gestión de Recursos Humanos Referencia al Sector Manufacturero Carabobeño. (Tesis Doctoral) Recuperado de: http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/100013ED.pdf

Delgado, Y. y Maldonado, L. (2017). Prácticas de la Gerencia en Ambientes Culturalmente Diversos. En: Venezuela en la mira de las Ciencias Económicas y Sociales, 1ra ed. [online] Valencia, Venezuela: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad de Carabobo. Recuperado de: http://investigacionfacesuc.blogspot.com/2017/04/la-faces-uc-cumpliendo-metas-academicas.html

Delgado, M. y Simao, J. (2015). Empresa y tecnologías de la información: una mirada a Bolivia y América del Sur. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad Vol. 10 Nº 29. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92438580006

Deloitte (2015). Tendencias Globales en Capital Humano 2015. Documento electrónico recuperado de: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf

Elvira, M y Dávila, A. (2005). Cultura y Administración de Recursos Humanos en América Latina. Universia Business Review Nº 5 p. 28-45. Madrid, España. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300504

Espinoza, R. (2004). Gerencia de Recursos Humanos en Venezuela. Revista Visión Gerencial. Año 3 Nº 2 Vol 3. p. 80-83. Mérida, Venezuela. Recuperado de: http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/886/874

Freitez, N. (2014). Rentismo, Cooperativismo y Cultura del Trabajo en Venezuela. Revista SIC Nº 762 p. 73-78. Caracas, Venezuela. Documento recuperado de: http://gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/SIC2014762_73-78.pdf

Gutiérrez, C. y Nava-Rogel, R. (2016). Mercadotecnia digital y las pequeñas y medianas empresas: una revisión de la literatura. Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento. Vol 13 Nº 1 p. 45-61. Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/823/82346016004.pdf

Hurtado, S. (1999). La Cultura del Trabajo en Venezuela y la Modernidad. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura. Vol 2 Nº 2 p. 71-92. Caracas, Venezuela. Recuperado de: http://www.sicht.ucv.ve:8080/bvirtual/doc/analisis%20de%20coyuntura/contenido/volumenes/1999/2/04-Hurtado.pdf

Lucena, H. (2009). Lo Laboral en Tiempos de Transición. 2da Reimpresión. Ediciones de la Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela

Menna, S. (2014). Heurísticas y Metodología de las Ciencias. Revista Mundo Siglo XXI Nº 32 p. 66-77.Documento recuperado de: http://www.mundosigloxxi.ciecas.ipn.mx/pdf/v09/32/06.pdf

Moreno, A. (1995). La Familia Popular Venezolana. Revista SIC Nº 590 p. 441-443. Caracas, Venezuela. Documento recuperado de: http://gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/SIC1996590_441-443.pdf

Moreno, I. (1997). Trabajo, ideologías sobre el trabajo y culturas del trabajo. Revista Andaluza de Relaciones Laborales. Nº 3 p. 9-28. Huelva, España. Documento recuperado de: http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2346/b13768372.pdf?sequence=1

Rendueles, M y Dreher, M. (2008) Evolución Histórica de la función de Recursos Humanos en Venezuela. Revista TELOS Vol 10 Nº 1. p. 93-106. Maracaibo, Venezuela.

Torres, C. (2014). Tarea pendiente: la gestión de recursos humanos en las pymes. Revista Debates IESA Vol XIX Nº 4 p. 22-25. Caracas, Venezuela.

Uslar, A. (1995). Los venezolanos y el trabajo. Documento en línea. Recuperado de: http://www.soberania.org/Articulos/articulo_925.htm

Valecillos, H. (2010). Los Venezolanos y el Trabajo. Perspectiva Histórica de una Relación Problemática. 1ra Edición. Rayuela Taller de Ediciones. Venezuela.