

Gestión del capital social en la empresa: una aproximación hermenéutica al caso venezolano

Camejo Ochoa, Hilvimar *

Amaya, Zoila Rosa **

Zambrano, Carlos Humberto***

Recibido: 25/04/2014

Revisado: 26/06/2014

Aceptado: 21/06/2014

Resumen >>

El presente trabajo tiene por objetivo presentar una aproximación a las concepciones sobre capital social en el sector empresarial venezolano, fundamentado en la revisión de las teorías sobre el tema. Metodológicamente el estudio se aborda desde la comprensión interpretativa clásica, con sus tres momentos: comprensión, explicación y aplicación tanto de la literatura fundamental en torno al tema como de las experiencias de los autores con relación a la empresa. Los hallazgos revelan la existencia de un debilitado capital social en las empresas venezolanas identificándose algunos factores clave como: carencia de liderazgo participativo, política de promoción de ascensos inadecuada, salario real deteriorado y presencia de rivalidad política entre los trabajadores, factores que pudieran contribuir en acentuar las deficiencias observadas y menoscabar la productividad y eficiencia de estas organizaciones.

Palabras clave: capital social, gestión, empresa, Venezuela.

Abstract >>

SOCIAL CAPITAL MANAGEMENT AT THE COMPANY: A HERMENEUTIC APPROACH TO VENEZUELAN CASE

This paper aims to present an approach to the conceptions of social capital in the Venezuelan business sector, based on the review of theories on the subject. Methodologically the study is approached from the classical interpretive understanding, with its three stages: understanding, explanation and application of both the fundamental literature on the subject as the experiences of the authors in relation to the company. The findings reveal the existence of a weakened Venezuelan companies social capital, some key factors were identified such as lack of participative leadership, inadequate promotion advancement policy, real wages deteriorated and presence of political rivalry between workers. These factors could contribute to emphasize the shortcomings and undermine the productivity and efficiency of these organizations.

Key words: social capital, management, company, Venezuela.

* Economista, magíster en Finanzas Corporativas de la Universidad de Barcelona (España). Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

** Economista. Especialista en Mercados y en Tecnología de la Computación. Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

*** Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Coordinador del Centro de Investigación Ciset. Investigador nacional MCTI-PEI, Nivel C.

1. Introducción

Las empresas como agentes especializados en la producción de bienes y servicios cumplen una función primordial en todo sistema económico en tanto sus resultados están estrechamente relacionados con la capacidad de una sociedad para satisfacer las necesidades de sus integrantes y, en consecuencia, generar determinados niveles de bienestar y desarrollo. En la actualidad es necesario un examen renovado a la gestión del campo empresarial en un intento por redefinir estas organizaciones desde su teleología. Para las organizaciones empresariales resulta fundamental reexaminar sus acciones dentro de la sociedad y reorientar la gestión en función del entorno cambiante en el que se desenvuelven mientras garantizan la competitividad y la productividad, más allá de las actuaciones meramente mecanicistas y centradas en la ética del lucro, para propiciar una gestión orientada a lo humano, tanto de los diferentes miembros de la sociedad, sean clientes o no, como de los trabajadores de la organización.

El nuevo paradigma de gestión humana, en el marco de la sociedad del conocimiento, ha otorgado al capital humano una inmanente disposición a acoplarse a las expectativas y objetivos de la empresa a la que se vincula, enfatizando la necesidad de aprovechar el conocimiento de los trabajadores y de crear equipos de trabajo; sin embargo, de acuerdo con la experiencia de los autores, no se ha evaluado, más allá de la entrevista de empleo, si las personas efectivamente están dispuestas a cooperar una vez establecidas en sus puestos de trabajo, como tampoco, si están dispuestas a compartir sus conocimientos, a trabajar en equipo o si efectivamente se sienten parte de la organización y representados por los líderes, o bien, si tienen sus propias posturas en cuanto a las formas de realizar los procesos.

Es esencial considerar los elementos antes expuestos, pues el funcionamiento eficiente de la empresa se consigue trabajando en conjunto a través de las disposiciones, compromisos y acciones de todas las personas que la integran. En la matriz empresarial se vuelve necesario generar una extensa serie de relaciones y de cooperación sobre la base de la confianza mutua, el civismo y el compromiso,

condiciones estas que favorecen el desarrollo del capital social. En términos generales, el concepto de capital social que se abordará en esta reflexión se refiere al conjunto de criterios y capacidades que promueven la confianza, la asociatividad y la cooperación entre las personas y la sociedad en su conjunto, el mismo constituye un activo intangible que, fortalecido, se convierte en ventaja competitiva de la organización.

En atención a lo expuesto, este trabajo asumió por objetivo presentar una aproximación a las concepciones sobre capital social, empleando como eje de interés el sector empresarial venezolano con énfasis en la revisión de las teorías sobre el tema. Metodológicamente el estudio se aborda desde la comprensión interpretativa clásica, fijando la atención en tres momentos; comprensión, explicación y aplicación tanto de la literatura fundamental en torno al tema como de las experiencias de los autores con relación a la empresa.

2. Consideraciones previas

En la actualidad, las empresas, se encuentran inmersas en un escenario que ha sido afectado, en principio, por los significativos cambios tecnológicos, especialmente los provenientes de la informática y de la telemática, con su flujo imparable de información estratégicamente aprovechada por algunos países, y en segundo lugar, por la concepción de la empresa como un agente en estrecha relación con la sociedad y el sistema ecológico; adicionalmente, por la crisis del criterio clásico de representación, que obliga a reinterpretar la realidad desde las múltiples concepciones de quienes participan en los diversos procesos sociales desde sus propios puntos de vista y exigen, en concordancia, la atención debida.

La ilimitada disposición de información y las cada vez más estrechas formas de comunicación transforman a la empresa en un organismo abierto, más allá de la noción de sistema, permeado e influido por procesos extensibles fuera del perímetro físico de su actuación. Antes de la irrupción de la *world wide web*, las actividades, las decisiones y las relaciones de los trabajadores, los empleados y los direc-

tivos de la empresa quedaban enmarcadas dentro de la planta o el espacio físico de la organización. En la actualidad estas actuaciones se extienden a través de complejas redes, mediadas por infinidad de dispositivos digitales y tecnológicos, a través de las cuales fluyen las actitudes, los sentimientos, las consideraciones de carácter personal, convertidas en las vías de expresión de las comparaciones, opiniones e interpretaciones del mundo de esos múltiples actores.

Ese flujo constante de información y opiniones puede transformarse en un medio idóneo de promoción o en una fuente de consecuencias indeseadas. Esto obliga a la empresa a estar atenta a las expectativas tanto de los trabajadores como de su mercado objetivo y del resto de la sociedad.

Las personas, las familias, los grupos, son capital social y cultura por esencia. Son portadores de actitudes de cooperación, valores, tradiciones, visiones de la realidad, que son su identidad misma. Si ello es ignorado, salteado, deteriorado, se inutilizarán importantes capacidades aplicables al desarrollo, y se desatarán poderosas resistencias. Si, por el contrario, se reconoce, explora, valora y potencia su aporte, puede ser muy relevante y propiciar círculos virtuosos con las otras dimensiones del desarrollo. (Klikberg, 2000, p. 8).

La empresa como organización social no está excluida del reconocimiento trascendental que apremia a los diversos agentes de la sociedad a evitar operar aislados e indiferentes a las externalidades generadas por sus propias prácticas; así como a concebirse en estrecha relación con el medio ambiente y obligadas a contribuir en la preservación de ese medio para las futuras generaciones.

En un contexto como el descrito, la empresa requiere crear las sinergias necesarias y disponer de la flexibilidad suficiente para asegurar determinados niveles de productividad. Diversas son las propuestas que han surgido desde la ciencia de la administración en respuesta a estos planteamientos, desde la gestión del talento humano hasta conceptos como el de resiliencia o el de capital social sobre el cual se enfoca esta investigación. En Venezuela, cabe destacar, las

exigencias son mayores dadas las tensiones que se establecen entre los distintos agentes sociales, conocida la intención del gobierno de establecer un modelo marcadamente intervencionista que restringe la libertad de acción de las empresas de carácter privado.

3. Del factor de producción trabajo al capital social

Paralelos a las transformaciones del contexto socio-histórico y cultural, se han introducido cambios en la denominación y gestión de los factores de la producción, especialmente, del factor trabajo, modificaciones que van desde su denominación, su concepción o definición hasta las formas de gestionarlo. De esta manera, de la denominación de factor de producción trabajo, o simplemente trabajo, pasa a convertirse en recurso humano, talento humano y, posteriormente, capital humano, para incluir el trabajo adicionado de valor por efectos de la escolarización y de la instrucción.

Es así como desde mediados del siglo XX, la empresa comienza a considerar el conocimiento de sus trabajadores como un recurso clave en su gestión organizativa. De ahí la importancia que otorga la empresa al desarrollo de las personas que la integran; precisamente, la inversión en capital humano por parte de la organización empresarial ha ocupado un peso considerable dentro de sus procesos de gestión. En consecuencia, se ha buscado aumentar tanto el conocimiento como las capacidades y habilidades de los trabajadores a través del entrenamiento, la educación y la experiencia con el objeto de incrementar la productividad de los mismos.

Como afirma Drucker (1998), se ha pasado de una sociedad capitalista, centrada en el capital de la empresa, a una sociedad post-capitalista o sociedad del conocimiento, donde lo relevante son los trabajadores del conocimiento, o sea, trabajadores preparados o formados que aporten una contribución intelectual a la empresa más allá de su capacidad física. Teóricamente, el trabajador con conocimiento debería entender que su éxito en la organización proviene de conocer sus puntos fuertes, sus valores y sus formas de rendir mejor. Según se deduce de lo expresado por Drucker (ob. cit.), es importan-

te que el trabajador se dedique a aquello que constituye su fortaleza y no desperdicie esfuerzos en intervenir en áreas en las que no es competente.

Ahora bien, cabría preguntarse si ¿verdaderamente esos trabajadores de conocimiento van a ser capaces de mejorar significativamente, la eficiencia, la eficacia y la competitividad de la empresa? O formulado de otro modo, ¿realmente el incremento de la inversión en capital humano o en conocimiento, mejora el desempeño de la empresa?

Los anteriores interrogantes son derivados de la complejidad del mundo actual, donde no sólo el esfuerzo o el conocimiento son determinantes en los procesos productivos sino que también se añaden a estos, ese conjunto de interrelaciones y contactos, cada vez más complejos, del sujeto a través de las redes y grupos, que no obstante, pueden obstaculizar o decididamente favorecer los objetivos de la empresa.

De esta forma, los nuevos elementos de valor, agregados al recurso humano, determinantes de la producción o con efectos en los procesos de la empresa, se convierten en detonantes y obligan a reevaluar los insumos o *inputs* aprovechables por las organizaciones. Uno de estos elementos, es, sin dudas, el capital social.

La noción de capital social tal como se aborda en esta reflexión no debe confundirse con el concepto contable de capital social, es decir, el aporte patrimonial de una determinada sociedad. El término *sensu stricto* de la contabilidad exige de la gestión una permanente preocupación por incrementar el beneficio que pueda generarse del aporte patrimonial. Bajo la premisa del comportamiento racional, la empresa privada se preocupará de maximizar el beneficio y estará obligada a una permanente búsqueda de estrategias para incrementar esa magnitud. Para alcanzar este objetivo, algunas organizaciones, no dudan en privilegiar cualquier tipo de prácticas, aunque las mismas pudieran ser éticamente objetables, afectar la posición de la empresa o propiciar su salida del mercado.

Por el contrario, el capital social aquí analizado es un concepto que, si bien comenzó a incluirse en la literatura económica-social a partir de la década de los noventa, de acuerdo con Montesinos, Serrano, De Guevara y Pérez (2005) fue utilizado por Hanifan en 1916 y “ha reaparecido con enorme fuerza en la última década, sumándose a la larga lista de activos a los que se reconoce una potencial influencia sobre los resultados económicos y, también, sobre otros aspectos de la actividad social”. (p. 11).

Para Etkin (2007), el capital social es un concepto que hace referencia a un potencial y a una capacidad deseable para la organización en cuanto a su dimensión humana y cultural e incluye diversos elementos tales como: el compromiso de los integrantes con los proyectos compartidos, la capacidad de colaborar y trabajar en equipo, la confianza y credibilidad en los comportamientos, el clima de estabilidad en el empleo, el respeto a principios y valores éticos a la hora de tomar decisiones, la equidad en las políticas de retribución del trabajo y las relaciones democráticas en los procesos grupales, entre otros.

El capital social puede verse como un conjunto de relaciones asociativas y de cooperación basadas en la confianza y en la reciprocidad. Estas permiten a las personas ampliar su campo de oportunidades debido a las ventajas y beneficios generados al participar asociativamente (Serrano, 2002). En este sentido, el capital social viene a ser aquella parte del capital humano que permite avanzar hacia nuevas formas de cooperación social a través de la confianza en el otro (Fukuyama, 1995). Se entiende, entonces, como la asociación entre personas en forma de una red de relaciones cuya influencia se extiende más allá del ámbito y de los límites de la empresa.

Al analizar el capital social, es posible desglosar el concepto en cuatro grandes áreas diferentes aunque interrelacionadas y con tendencia a reforzarse entre sí, formándose un círculo virtuoso con posibilidad de generar grandes beneficios. Estas áreas son: el clima de confianza, la capacidad de asociatividad, la conciencia cívica y los valores éticos (Kliksberg, 2001).

El *clima de confianza* en el interior de una organización se expresa a través de la confianza de los actores entre sí y la confianza hacia los grupos dirigentes, así como, en el grado de compañerismo y la actitud manifiesta para compartir presente en los miembros de la empresa.

Cuando los niveles de desconfianza son altos, se eleva un tipo diferenciado de costo denominado “costo del pleitismo” (Kliksberg, ob. cit.). Si la gente desconfía unos de otros se toman precauciones ante la desconfianza, lo cual significa contratos más elaborados, reglamentos más detallados, más exigencias de abogados, tribunales, policía y en general todos aquellos recursos que garanticen que se cumplan los pactos y los acuerdos. Además, habría que añadir los costos de oportunidades perdidas, como los acuerdos que no se llevan a cabo frente a la desconfianza y falta de compañerismo existentes entre los miembros de la organización. En este sentido, todos estos costos se elevarán cuando las relaciones interpersonales se basen en la necesidad de factores de coerción, lo cual sin duda reduciría el número de interacciones entre individuos y con ello la productividad en general y la eficiencia de las organizaciones.

De esta forma, la confianza facilita que se generen relaciones y acuerdos con un costo del pleitismo más bajo. Cuando los dirigentes empresariales, los trabajadores y los sindicatos concretan acuerdos o pactos, incluso informales, para integrar una organización de crecimiento compartido bajo un clima de confianza, todos reciben mayores beneficios. Por el contrario, para Ruiz (2012, p. 77), “sin confianza una organización está condenada a la desintegración”.

La segunda área es la *capacidad de asociatividad*, esto es, la capacidad de una organización de generar todo tipo de formas de cooperación, de sumar esfuerzos. Las famosas sumas donde todo el mundo puede ganar, la capacidad de producir sinergias permanentemente. Las organizaciones con mayor capacidad de desarrollar formas de colaboración pueden ser eficientes con relación a quienes no tienen esa cualidad.

El grado de asociatividad se expresa fundamentalmente en la densidad del tejido interno de la organización e implica factores como cuántas asociaciones, redes o grupos se han creado internamente, cuánta gente participa en las mismas, cuántas horas dedican, cuánta fuerza tiene el trabajo voluntario. En general, indica el tipo de contactos adquirido por los individuos en la estructura donde se insertan. Precisamente, las redes de interacción entre las personas facilitan el contacto frecuente entre ellas, proporcionan información sobre la confiabilidad de los otros, fortalecen las obligaciones y compromisos mutuos y generan normas susceptibles de favorecer la cooperación y la obtención de beneficios generalizados.

La capacidad de asociatividad también condiciona el potencial informativo dentro de la organización. El tipo de red social a la que se pertenece influye en la cantidad o la calidad de la información a la que se tiene acceso. La participación en una asociación puede proporcionar información sobre cuestiones alejadas de los fines concretos de la asociación. Esta información es capital social, un recurso que se obtiene como subproducto de la participación en una asociación. Aunque este capital social es básicamente un subproducto de acciones destinadas a conseguir otros objetivos, a veces puede ser fruto de una inversión consciente: en ocasiones se puede invertir deliberadamente en fomentar las relaciones sociales para obtener a cambio recursos (conocimientos, información) en forma de capital social, ventajoso tanto para los participantes como para la empresa en su conjunto. (Amiano, 2006).

La tercera área es la *conciencia cívica*. Aunque ésta no es abordada por Kliksberg (ob. cit.) con profundidad descriptiva, juega un papel importante para el análisis del capital social en Venezuela, pues se expresa en las actitudes que los actores de una organización tienen frente a aspectos que son de interés colectivo, como por ejemplo, preservación de espacios verdes, pago de impuestos al Estado y similares. Asimismo, la conciencia cívica se puede evidenciar en el grado de compromiso y de colaboración adquirido por el individuo con respecto a la organización donde se desempeña. Esta conciencia cívica será más fuerte cuando exista una alta densidad del tejido social, con relaciones sociales recíprocas basadas en la confianza y

en la cooperación mutua.

La cuarta área son los *valores éticos-morales* de los agentes frente a situaciones simples o complejas susceptibles de emerger en el acontecer cotidiano. Estos valores se adoptan como un compromiso voluntario y no por hábito o conveniencia y se construyen en el marco de una red de relaciones humanas en la organización (Etkin, 2007). La ética tiene que ver con la aspiración a una vida cumplida bajo el signo de las acciones estimadas como “buenas”. La moral, por su parte, se inserta en el campo de lo obligatorio y está marcada por las normas ineludibles en el contexto de acción (Guédez, 2008).

De este modo, las actitudes éticas y morales de los empresarios y trabajadores de una organización son parte imprescindible de los activos productivos de la misma. Sin embargo, dichas actitudes sólo formarán capital social cuando se encuentren enmarcadas dentro de una gran capacidad de asociatividad caracterizada por una densa red de relaciones sociales multilaterales, pues una organización formada por gran cantidad de sujetos íntegros u honestos pero aislados o desunidos no es necesariamente próspera en capital social.

4. El capital social en la empresa venezolana

La revisión de los discursos sobre el tema, hecha a partir de las áreas de consistencia planteadas por Kliksberg (2000), desde la perspectiva interpretativa ofrecida por Ricoeur (2006), en tres momentos: comprensivo, interpretativo y de aplicación que, junto con las observaciones, asociados a las experiencias de los autores en el área empresarial, permitieron caracterizar la organización e hicieron posible una aproximación interpretativa al diagnóstico del estado del capital social en la empresa venezolana. En este sentido, las debilidades superaron a las fortalezas en las cuatro áreas relacionadas con el concepto, lo cual constituye un gran obstáculo para el eficiente desempeño de estas organizaciones.

En términos generales, el contexto económico venezolano es complejo, signado por marcadas transformaciones sociopolíticas con incidencia en los procesos productivos. En relación con lo externo de

las organizaciones, si bien, por una parte parecieran incentivarse las actividades individuales de emprendimiento, se insta, en la práctica, a la apropiación colectiva de las empresas de naturaleza privada. Esta paradoja es propiciatoria de una serie de tensiones dentro de un contexto más parecido a un caos que a un orden. Lo antes descrito, de acuerdo con la experiencia de los autores en el ámbito empresarial, configura tanto la baja productividad de las empresas como la reducción en la calidad de los productos y de los servicios ofrecidos, las interferencias en la comunicación, las prácticas objetables y el poco interés en la satisfacción del cliente, observables en el país. En el mismo orden de ideas y con respecto al interior de la empresa, aún persiste un ambiente laboral caracterizado por estilos de liderazgo y gestión inapropiados, condiciones ambientales desagradables, un clima de conflictividad permanente, deficiente manejo de la inteligencia emocional y expectativas inaccesibles. Ha sido posible constatar que las organizaciones empresariales venezolanas no han logrado estructurarse en el diseño orgánico característico y exigido por la sociedad del conocimiento.

En las empresas venezolanas se mantiene una estructura piramidal con énfasis en la maximización de las ganancias, entendida como la necesidad de incrementar los beneficios por encima de cualquier otra consideración. De igual forma, se confía en que los trabajadores, por el solo hecho de formar parte de la nómina de la empresa, deberían conocer y estar altamente comprometidos con los objetivos de la organización. Sin embargo, al no existir una adecuada comunicación, en la práctica, esos objetivos se desconocen, incluso, hasta por los niveles medios.

En cuanto al clima de confianza, elemento fundamental del capital social, reflejan una tendencia negativa dado que, en materia de compañerismo, confianza mutua y actitud para compartir conocimientos y experiencias, existe un nivel de desconfianza recurrente entre los miembros de una misma organización, lo que puede influir perjudicialmente en la concertación de acuerdos orientados a beneficiar a los mismos trabajadores y a la empresa en general.

En lo referente a la capacidad de asociatividad, también se ha evidenciado una tendencia desfavorable, expresada en la propensión al individualismo entre los actores y en la poca capacidad de integrar grupos o equipos de trabajo, además de la escasa disposición para fomentar actitudes de cooperación, interacción y sinergia. El trabajador al no sentirse identificado con la organización no está dispuesto a dar lo mejor de sí.

Por otra parte, en lo que respecta a la conciencia cívica, son patentes las debilidades en cuanto al compromiso con la organización. Los dirigentes de las empresas no se sienten altamente comprometidos con la misma, de igual forma, entre sus subalternos tampoco existe un sentido elevado de compromiso. En lo referente a la responsabilidad social con el entorno (Responsabilidad Social Empresarial) prevalece un mediano nivel de conciencia y disposición para colaborar y participar en forma activa en tareas de interés comunitario y público.

Por último, en cuanto al área de los valores éticos, no es manifiesta la disposición hacia las actitudes éticas y morales entre los actores empresariales en lo relativo a los comportamientos orientados hacia el convivir y el cumplimiento de normas. Esto constituye un obstáculo para la empresa que resulta prioritario superar.

La experiencia da luz acerca de los bajos niveles de capital social existentes en el interior de la empresa venezolana. Esta situación se traduce en un costo de oportunidad para la empresa al dejar de aprovechar las sinergias que el trabajo en equipo y el conocimiento compartido son capaces de generar. Esto lleva a una menor productividad y eficiencia en el uso de los recursos, a la falta de eficacia a la hora de alcanzar los objetivos propuestos y a la pérdida de competitividad empresarial.

También es importante destacar que en la empresa venezolana es posible encontrar rasgos del capital social en los grupos sindicalistas. Así, las solidaridades, los sentimientos de confianza y los vínculos de asociatividad son utilizados por estos grupos para apoderarse de un determinado número de puestos de trabajo dentro de la

empresa y crear sólidas barreras de entrada para las personas que no pertenecen a ese sindicato. En este sentido, en el interior de esos grupos se genera un efecto negativo de ese capital social al excluir de sus beneficios a otros potenciales trabajadores que pudieran tener los conocimientos y las capacidades requeridas pero no alcanzan a tener parte de los mismos. Además, el grupo sindical suele utilizar su propio capital social para ejercer presiones laborales (huelgas, paros, protestas), que bajo las exigencias de mayores beneficios, ocasionalmente, se dirige en contra de los objetivos de la empresa y generan un ambiente cargado de tensiones laborales que impide el adecuado desempeño de la misma.

5. Factores clave del capital social

De acuerdo con la interpretación derivada del estudio, fueron identificados algunos factores clave que pueden explicar por qué en la empresa venezolana se presentan grandes deficiencias en relación con el capital social. Estos factores son indicadores de las debilidades de la organización, sin embargo, su detección posibilita activar mecanismos para superarlas y poner en práctica estrategias que incrementen las fortalezas de la empresa. A objeto de facilitar el análisis de los mismos se consideró conveniente agruparlos en dos grandes dimensiones: una dimensión micro y una macro.

5.1. Factores de la dimensión micro

Se ubican en la dimensión de la empresa y son condiciones o situaciones propias de la estructura interna de la organización cuya persistencia es responsabilidad casi exclusiva de la empresa. Se identificaron dos factores de carácter micro:

5.1.1. Carencia de un liderazgo participativo

En términos generales, en Venezuela, subsisten hábitos viciados en la gestión organizativa. 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. Se observa una gestión empresarial concentrada en un dirigente, con un alto nivel de cono-

cimiento y capacitación técnica o financiera, pero carente de una visión estratégica que promueva el trabajo en equipo e incentive el intercambio de información y conocimiento. Por el contrario, 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. Esto incide en la falta de asociatividad, en la desconfianza hacia los otros y en la ausencia de cooperación.

5.1.2. Políticas de ascensos y promociones inadecuadas

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. En este sentido, se puede llegar a obtener cargos de mayor jerarquía en la empresa siempre y cuando exista una especie de “palanca” que impulse al trabajador a obtener una promoción, aun cuando sus capacidades y conocimientos no respondan a los requerimientos del nuevo cargo. Esta situación genera dos tipos de problemas: en primer lugar, el trabajador ascendido por la mediación del familiar, amigo u homólogo político y no por sus méritos profesionales o laborales, será en gran medida incapaz de cumplir en forma eficiente con las exigencias de su cargo; en segundo lugar, los trabajadores que sí pudieran tener el perfil adecuado para el ascenso y no cuentan con ese tipo de deferencia, se sentirán desmotivados, desconfiados y no adoptarán una actitud de cooperación ni disposición a trabajar en conjunto en pro de los objetivos de la empresa pues es difícil que bajo estas circunstancias se sientan altamente comprometidos con la organización. En términos generales, cuando existen políticas de promociones y ascensos inadecuados, se crea un clima de apatía altamente perjudicial para la empresa con consecuencias en la productividad de los trabajadores. Algunos pudieran constatar que su esfuerzo, sus habilidades, conocimientos y experiencias no serán tomados en cuenta porque no poseen esa ayuda especial, por tanto, se esforzarán menos y se volverán menos productivos. Otros trabajadores privilegiados por contar con la ayuda, tampoco se esforzarán en realizar sus actividades eficiente y eficazmente porque tienen la garantía de ser premiados con mejores cargos dentro de la empresa.

5.2. Factores de la dimensión macro

Estos factores se ubican en la dimensión del país. Están relacionados con el complejo entorno global del que forma parte la empresa, es decir, se vinculan con los fenómenos sociales, culturales, políticos y económicos que intervienen en el contexto nacional venezolano. Estas variables no son responsabilidad de la empresa pero afectan su desenvolvimiento. Se identificaron también dos factores de naturaleza macro:

5.2.1. Salario real deteriorado

Si bien en términos nominales Venezuela ostenta una de las remuneraciones nominales más elevadas en relación con el resto de países de la región, es perceptible el deterioro de las remuneraciones de los trabajadores en términos reales. Es decir, los sueldos y salarios de los trabajadores de las empresas venezolanas suelen ser bajos comparados con los altos niveles de inflación presentes en el país. El dinero percibido por el trabajo tiene cada vez menos valor y se traduce en la capacidad de adquirir menor cantidad de bienes y servicios en el mercado. Precisamente, la variación anual del índice de remuneraciones reales de los trabajadores en Venezuela en los últimos nueve años, arroja cifras muy preocupantes, según cálculos con base en datos de la CEPAL, tales remuneraciones han disminuido significativamente en los años 2002 y 2003 (años con los niveles más altos de inflación en el período estudiado), luego en 2004 al 2007, las remuneraciones experimentan un leve aumento (producto de los menores niveles de inflación en esos años), pero en los tres años analizados (2008, 2009 y 2010), las remuneraciones reales vuelven a disminuir debido nuevamente al aumento de la tasa de inflación. Esta situación configuró, en términos generales, una pérdida de poder adquisitivo de los trabajadores que muchas veces no logran cubrir adecuadamente sus necesidades.

Estas bajas remuneraciones reales desmotivan al trabajador y le impiden construir relaciones laborales basadas en la reciprocidad y en el intercambio de información y conocimiento. Además, contribuyen en la desmotivación del trabajador quien no se sentirá fuertemente comprometido con la empresa donde trabaja al, aparentemente, no ofrecerle los beneficios esperados.

5.2.2. Rivalidad política

En Venezuela la rivalidad entre los partidarios del oficialismo y los opositores al gobierno es un hecho con tendencia a afianzarse a partir del año 1999 con los cambios gubernamentales dirigidos a la transformación del sistema económico en su totalidad. Esta rivalidad ha envuelto la totalidad de los ámbitos de la esfera nacional y la empresa no ha escapado a la misma. De este modo, se ha instituido dentro de la organización una especie de barrera entre los trabajadores simpatizantes del oficialismo y los trabajadores considerados de la oposición. Tal desunión se traduce en un clima de conflictividad, de hostilidad y de desconfianza con renuencia a la cooperación entre los bandos contrarios. Naturalmente, este tipo de confrontación impide aprovechar las sinergias derivadas del trabajo en equipo y de la cooperación mutua.

La fisonomía de la confrontación descrita refleja la inadecuada gestión de la inteligencia emocional, no sólo por parte de los líderes empresariales quienes no intentan establecer relaciones de comprensión y confianza entre los trabajadores a su cargo, ni tampoco convencerlos pertinentemente de evitar conflictos y generar entusiasmo, motivación y compromiso entre ellos, sino también por parte de los líderes políticos, quienes promocionan la rivalidad entre los propios ciudadanos. Esta situación reduce aún más el desempeño de la empresa porque los frecuentes conflictos implican un desperdicio de tiempo y se constituyen en un impedimento para la ejecución eficiente y efectiva de los procesos.

6. Consideraciones finales

En términos generales, en Venezuela el problema inherente al manejo del capital social en las empresas no radica en la falta de conocimiento ni de capacidades intelectuales por parte de los trabajadores, sino en la baja productividad de los mismos y la poca eficiencia y eficacia en los procesos de gestión, todo ello producto, en gran parte, de un debilitado capital social. En este sentido, se torna fundamental la consolidación de una sistema de gestión empresarial interconectado, con bases sólidas de confianza, tolerancia, valores

compartidos, cooperación y entendimiento mutuo por parte de los actores empresariales susceptible de mejorar el desempeño de la empresa. Es imperativo para la empresa invertir tiempo, esfuerzo y dinero en propiciar esa asociatividad y fomentar el clima de confianza necesario del que carece. La construcción de ese capital social podría mejorar su desempeño de una forma continua y perdurable en el tiempo pues el capital social no se deprecia ni se agota con su uso como ocurre con el capital físico, por el contrario, se incrementa y se fortalece con el tiempo a medida que la empresa lo va adoptando en su interior.

De igual forma, se requieren nuevos esquemas de gestión y de liderazgos participativos capaces de considerar la inclusión de las opiniones y las experiencias de los propios trabajadores con el objeto de encontrar soluciones más efectivas a los problemas de la cotidianidad. Esto contribuiría a mejorar el desempeño de la organización empresarial. Los dirigentes de las empresas necesitan analizar su propio rendimiento, determinar sus propias fallas e incrementar su propia productividad, tanto como la de sus trabajadores. En este contexto, se precisa también una adecuada gestión de la inteligencia emocional por parte de los líderes empresariales.

En efecto, Goleman (2008) destaca que la práctica de la inteligencia emocional permite interactuar con los demás, trabajar en grupo, tolerar situaciones difíciles y de conflicto, fortalecer vínculos afectivos, establecer una empatía social, controlar los impulsos y mantener niveles adecuados de humor. El nuevo modelo de liderazgo para este siglo reclama considerar los aspectos emocionales. Los líderes más exitosos son personas que saben manejar sus emociones, la principal tarea de estos es la de alentar, persuadir, motivar, escuchar y propiciar el compromiso. De aquí se desprende que el liderazgo no debe apoyarse tanto en la autoridad como en el arte de las relaciones. Estas habilidades de inteligencia emocional aumentan cuando más se asciende en la organización. Cuanto más alto sea el puesto de trabajo menos importantes resultan las habilidades técnicas y más importantes son las aptitudes de la inteligencia emocional. En este sentido, en la empresa venezolana, tanto los líderes organizacionales como el personal especializado deben desarrollar competencias clave que permitan fortalecer su capital social. Entre ellas se encuentran: el compromiso con la organización, las iniciativas que promueven la eficacia y la eficiencia en la ejecución de las distintas labores, los

incentivos para mejorar la comunicación y la confianza mutua entre los trabajadores, el desarrollo de relaciones dentro y fuera de la empresa, el progreso continuo, el incentivo de una permanente cooperación, refuerzo e intercambio de información y recursos, la innovación constante en los procesos, el enfrentamiento de situaciones diversas y la solución de problemas mediante un sólido equipo de trabajo, el entusiasmo por el aprendizaje de nuevas habilidades y acumulación de conocimientos a partir de experiencias compartidas.

Dentro de este contexto, la motivación resulta fundamental, si un trabajador no se encuentra suficientemente motivado ni convencido de aceptar el reto para abrirse al paradigma del capital social en la empresa, no se podrá generar un cambio positivo al respecto. Gadow (2010) identifica dos tipos de motivación: la intrínseca y la extrínseca. Ambas son necesarias dentro de la organización, dado que, los trabajadores con alta motivación pueden contribuir en gran medida al fortalecimiento del capital social y al levantamiento de una organización próspera y competitiva.

La motivación intrínseca “está relacionada con las fuerzas y necesidades propias de las personas; se basa en aquellas cosas que hacen sentir bien y generan emociones positivas en relación con el trabajo, equipo y la organización” (Gadow, 2010, p. 232). Al respecto, la empresa venezolana también debe orientar su gestión hacia la satisfacción personal y laboral de los trabajadores, lo cual contribuiría a una mayor productividad y facilitaría la atracción y retención de personal comprometido con la organización.

Por su parte, la motivación extrínseca se relaciona “con las consecuencias de la conducta de una persona: conseguir una recompensa o evitar un castigo” (Gadow, 2010, p. 231). En Venezuela, si bien el salario real está deteriorado, la empresa puede ofrecer bonos compensatorios, bonos de productividad, de asistencia, entre otros, que motiven al trabajador a mejorar su propio desempeño y a elevar su sentido de compromiso con la empresa. Sin embargo, no hay que focalizarse demasiado en este tipo de motivación porque si no se realiza en el contexto de una gestión apropiada puede llegar a

convertirse en un simple estímulo atractivo, que sólo oculta y no resuelve el verdadero problema de generar satisfacción y compromiso sostenidos a largo plazo.

Por tanto, resulta fundamental para la empresa venezolana una gestión de capital social orientada hacia la humanización del trabajo que lleve hacia un aumento de la calidad de vida laboral, definida por Mateu (1994) como la oportunidad para todos los trabajadores, de influir eficazmente sobre su propio ambiente de trabajo, a través de la participación en las decisiones que lo afectan, logrando así una mayor autoestima, realización personal y satisfacción, lo cual contribuye al fortalecimiento del capital social de la organización.

De esta forma, la organización empresarial venezolana requiere trabajar para la concreción de líneas de acción orientadas a generar y/o fortalecer el capital social en su interior. Bajo esta exigencia, es indispensable para todos sus miembros internalizar e identificarse con sus principios y filosofía, actuar en consonancia y, de forma autónoma y consciente asumir el rol como protagonistas en el fomento del capital social imprescindible para alcanzar el bienestar colectivo de la empresa, de la región y del país.

7. Referencias >>

- Amiano, I. (2006). *El capital social como indicador de la eficiencia de la gestión de los recursos en las ONGD*. <http://www.freetechbooks.com/download/el-capital-social-27.html>. Fecha de consulta: 30 de mayo de 2013.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2013). Información estadística (en línea). http://estadisticas.cepal.org/cepalsat/WEB_CEPALSTAT/estadisticasIndicadores.asp?idioma=e. Fecha de consulta: 15 de abril de 2013.
- Drucker, P. (1998). *La sociedad post capitalista*. Bogotá: Norma.
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Buenos Aires: Granica.
- Fukuyama, F. (1995). Social Capital and the Global Economy. *Foreign Affairs*, 74 (5), 89-103.

- Gadow, F. (2010). *Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambio*. Buenos Aires: Granica.
- Goleman, D. (2008). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Guédez, V. (2008). *Ser confiable: responsabilidad social y reputación empresarial*. Caracas: Planeta.
- Kliksberg, B. (2000). *Capital social y cultura. Claves olvidadas del desarrollo*. Buenos Aires: Ediciones del Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe.
- Kliksberg, B. (2001). *El capital social*. Caracas: Ediciones de la Universidad Metropolitana.
- Mateu, M. (1994). *La nueva organización del trabajo: alternativas empresariales desde una óptica psicosociológica*. Barcelona: Hispano Europa.
- Montesinos, V., Serrano, L., De Guevara, J. y Pérez, F. (2005). *La medición del capital social: una aproximación económica*. Madrid: Fundación BBVA.
- Ricoeur, P. (2006). *Teoría de la interpretación. Discurso y excedente de sentido*. México: Siglo XXI Editores.
- Ruiz, J. (2012). *Confianza*. Madrid: Biblioteca Online.
- Serrano, C. (2002). *Pobreza, capital social y ciudadanía*. <http://www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/secciones/centrodocumentacion.html#capital>. Fecha de consulta: 28 de julio de 2013.