

# Clima organizacional y entorno político de la empresa privada: una visión transdisciplinaria de la ciencia política\*

## *The Organizational Climate and Political Context of the Private Sector: A Transdisciplinary Approach from Political Science*

Eduardo Soto Gajardo\*\*

Licenciado en Ciencias Políticas y Administrativas (UCV). Especialista en Administración de Recursos Humanos (UCV). Magister en Administración de Empresas (USB).  
Estudiante de Doctorado en Gerencia (FACES-UCV)  
Gerente de Recursos Humanos (10 años)

### Resumen

El objetivo del estudio es realizar un abordaje transdisciplinario del clima organizacional que afronta la empresa privada en Venezuela. El mismo no establece posición política partidista o valorativa. Se trata de un estudio exploratorio-descriptivo, con un aporte prescriptivo final, el cual se presenta en tres partes. La primera revisa el sistema político y su impacto en la organización. La segunda, la crisis política venezolana y el clima organizacional. En la tercera se presenta el resultado de un estudio descriptivo que aborda, mediante el método Delphi, cómo la crisis política ha afectado el clima organizacional en la empresa venezolana. De acuerdo

### Abstract

The objective of this article is to approach the organizational climate that the private sector in Venezuela is facing. In this study, there are no established values or political party preferences. It is an exploratory-descriptive study presented in three parts, with a final prescriptive contribution. In the first, the political system and its impact on organizations are assessed. In the second, the Venezuelan political crisis and the organizational climate are assessed. In the third, I present the result of a descriptive study that approaches, with the Delphi Method, how the political crisis has affected the organizational climate of the private sector in

---

\* Este trabajo fue presentado el día 05 de noviembre en el *XII Simposio Venezolano de Ciencia Política 2013*, organizado por el Instituto de Estudios Políticos de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad Central de Venezuela.

\*\* **Correo electrónico:** sotogajardo@yahoo.com

**Recibido:** 24-11-2013

**Aprobado:** 05-02-2014

con el estudio, las relaciones laborales se han visto afectadas por la emulación de la polarización-conflictividad del sistema político, así como por la politización en la aplicación de la legislación laboral, lo que ha conducido a las empresas a implementar estrategias de acercamiento, motivación e identificación con sus trabajadores, familias y sociedad en general. Finalmente, se presentan las siguientes propuestas para la gestión del clima organizacional que considera su interacción con el sistema político: reconocer la naturaleza política de los sindicatos como cargos de elección popular, visualizar el panorama de *stakeholders* que rodean la función sindical, profundizar la comprensión de la ideología y cultura política del ciudadano venezolano, plantear modelos de negociación orientados a la unión más que a la diferencia. Un objetivo adicional es motivar a la ciencia política a explorar esta línea de investigación transdisciplinaria.

### Palabras clave:

Sistema político; clima organizacional; relaciones laborales; transdisciplinarietà

Venezuela. According to the study, labor relations have been affected by the emulation of polarization-conflicts in the political system, as well as by politization in applying labor legislation. This has led companies to implement rapprochement, and motivation strategies, and to identify themselves with their workers, families, and society in general. Finally, I present the following proposals for managing organizational climate that consider its interaction with the political system: (a) recognize the political nature of unions as positions of public election; (b) visualize the outlook of stakeholders around unions' duties; (c) deepen the ideological understanding and political culture of Venezuelans; (d) propose negotiation models oriented towards union rather to differences. An additional objective is to encourage political scientists to explore this transdisciplinary line of research.

### Keys words:

Political system; organizational climate; labor relations; transdisciplinarietà

El amplio debate que cuestiona la modernidad, el positivismo y la lógica mecánica lineal-causal, entre otros, ha venido acompañado de propuestas epistemológicas que pueden ser vistas como una oportunidad para la ciencia política. Una de las críticas ha sido la de considerar la división actual de las ciencias como *parcelas*, que al abordar “problemas básicos y reales de vida, (...) entorpecen y obnubilan la visión de la solución más de lo que la iluminan” (Martínez Miguélez, 2012, p. 162). “La transdisciplina representa la aspiración a un conocimiento lo más completo posible, que sea capaz de dialogar con la diversidad de saberes humanos” (<http://www.edgarmorin.org/que-es-transdisciplinarietà.html>). Promueve la integración de diferentes disciplinas para el abordaje de estudios desde una perspectiva sistémica, la cual “habilita que un mismo fenómeno sea examinado desde ópticas muy diferentes, como acepta también la complementariedad de tales ópticas” (Echeverría, 2008, p. 180). Si bien el campo de investigación y desarrollo de la ciencia política se ha concentrado principalmente en el estudio del Estado, los gobiernos, las relaciones internacionales, los partidos políticos, el poder político, la ideología política, los procesos electorales, entre otros, la propuesta transdisciplinaria emerge como un enfoque que, a pesar de *abrir las puertas* al

aporte de otras disciplinas al estudio de lo político, de la misma manera es una oportunidad para que trascienda su campo tradicional de acción, ofreciendo un aporte a la Administración, especialmente cuando la historia reciente del sistema político venezolano habla de una politización y polarización de la ciudadanía con impacto en los diferentes espacios de la vida nacional.

El inicio de esta situación puede ubicarse en el desplome del sistema bipartidista (AD-Copei) y el surgimiento del fenómeno político de Hugo Chávez. Más allá de las valoraciones positivas o negativas que se puedan realizar, y de las preferencias políticas individuales, es evidente la polarización de la población venezolana en dos corrientes políticas: el chavismo y la oposición. Los resultados de los distintos eventos electorales de la última década dan cuenta de la existencia de estos polos. Independientemente del reciente fallecimiento de este importante líder, el escenario actual no ha mostrado síntomas de que se esté iniciando un proceso de cambio.

Desde las elecciones presidenciales de 1973 hasta las de 1998, el sistema de partidos venezolanos se caracterizó por el bipartidismo (Acción Democrática-Copei), en donde la mayor cantidad de los votantes era afecto a uno u otro partido. Posterior al declive de estos partidos políticos tradicionales, surge el Movimiento Quinta República, quien bajo el liderazgo de Hugo Chávez Frías aglutina a otro grupo de partidos bajo lo que se denominó el Polo Patriótico. Los partidos de oposición, más allá de su diversidad, se agruparon básicamente por su posición antichavista. En esta primera década del siglo XXI no se puede hablar de bipartidismo, no obstante, sí de dos grandes sectores políticos opuestos entre sí, caracterizados por una polarización extrema con un importante componente de violencia entre bandos. Como menciona Lozada (2011), nos encontramos en “un proceso de polarización social, que ha agudizado el conflicto sociopolítico durante los últimos años en el país, y durante el cual distintas instituciones y sectores sociales (educativos, comunitarios, familiares, religiosos, policiales, militares, mediáticos, académicos, científicos, etcétera) han tomado partido...” (p. 18). Esto nos indica que la conflictividad derivada de la crisis del sistema político ha permeado en los distintos escenarios de interacción social, a lo cual se puede deducir que el ambiente laboral en los sitios de trabajo debe comportarse de manera similar, en virtud de que representa el espacio en que las personas pasan más tiempo después de sus hogares. El presente estudio aborda el impacto que ha tenido la conflictividad política de la última década en el clima organizacional de las empresas privadas, evitando establecer posiciones valorativas o preferencias políticas. Se realiza una

aproximación transdisciplinaria de un fenómeno que va más allá de las ciencias políticas y de las ciencias administrativas o gerenciales.

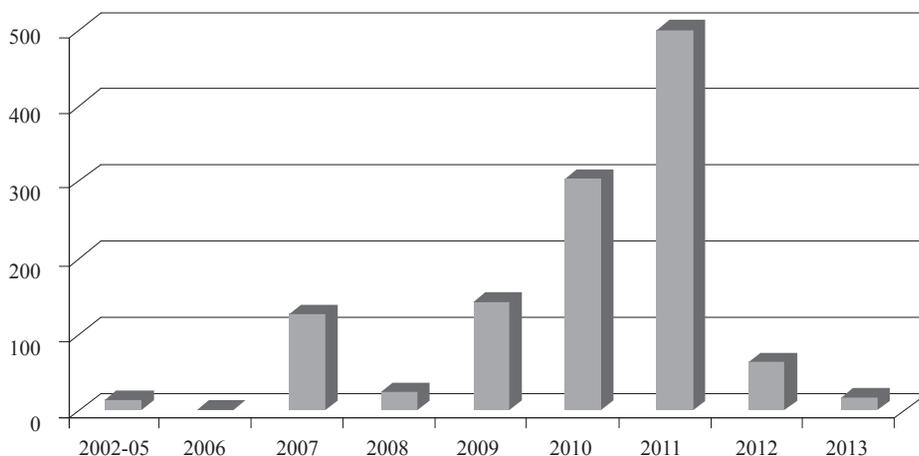
## SISTEMA POLÍTICO Y SU IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN

El impacto que las acciones de los gobiernos tienen sobre las empresas ha sido un área de estudio de reciente y creciente interés en la academia norteamericana. Como menciona Pearce y otros (2009), "...los estudiosos están empezando a reconocer los efectos de las prácticas gubernamentales en una amplia gama de fenómenos organizacionales" (p. 504). Esta línea de investigación se asocia con los aportes que la gerencia estratégica ha ofrecido en cuanto a la comprensión de los factores del entorno que influyen en las organizaciones. Dichos factores del entorno se pueden clasificar en: "fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas; y fuerzas competitivas" (David, 2003, p. 80). El impacto de las fuerzas políticas sobre las organizaciones han sido estudiadas por Pearce y otros (2009) en su trabajo *The effects of governments on management and organization* (Los efectos de los gobiernos sobre la gerencia y las organizaciones). Este autor presenta un resumen de las investigaciones que se han realizado en esta materia y establece que dicho impacto puede derivarse de dos condiciones. La primera es la ideología política del gobierno y, la segunda, la capacidad y poder del gobierno. En relación con el ambiente laboral, vinculado directamente con el clima organizacional, establece que las acciones de gobierno tienen impacto "sobre las formas y estrategias de organización, así como sobre las interacciones interpersonales y los estados psicológicos de los miembros de la organización" (Pearce y otros, 2009, p. 508).

En el caso venezolano, la conflictividad política ha tenido un importante impacto en la empresa privada en lo que va de siglo. La relación de este sector con el Gobierno ha estado caracterizada por un discurso negativo y confrontador, así como por un proceso de expropiaciones que ha afectado el clima de negocios del país. La principal crítica del Gobierno a las empresas ha sido su participación política a favor de la oposición, lo cual no se pretende cuestionar ni aceptar, sino describir las consecuencias que esta tensa relación ha tenido, especialmente en el ambiente de trabajo. Como menciona Erlich (2005) en un trabajo de análisis de discurso, el sector empresarial, transformado en un factor de oposición al

Gobierno, fue blanco continuo de ataques del difunto presidente Hugo Chávez, en los programas “Aló Presidente” (los abordados en dicho estudio), amenazándoles, inclusive de hacerlos presos. Este discurso amedrentador ha tenido su correlato en expropiaciones de empresas. Tal como informa la Confederación Venezolana de Industriales (Conindustria), entre 2002 y 2013 el Gobierno venezolano expropió 1.189 empresas (Conindustria, I trim. 2013).

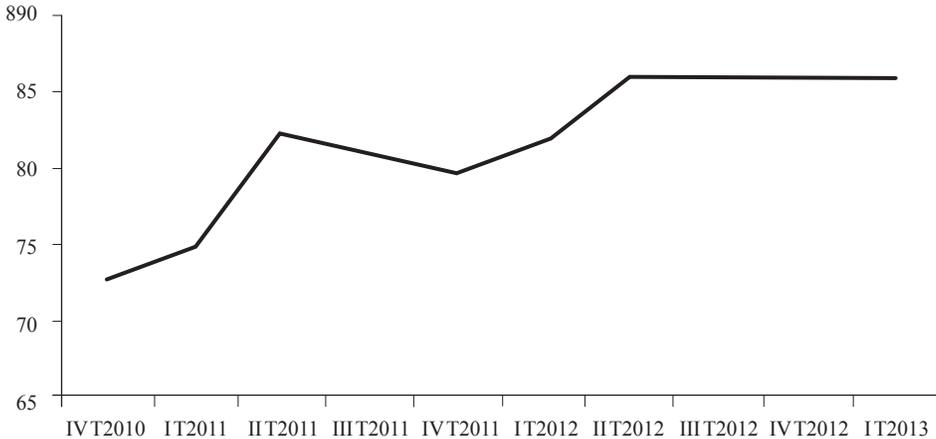
Gráfico 1  
Expropiaciones de empresas privadas



Fuente: Conindustria. [www.conindustria.org/uploads/media/ECI-I\\_2013.pdf](http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-I_2013.pdf)

Este escenario revela un difícil contexto que trasciende lo material y alcanza lo psicológico. Se ha producido un ambiente de incertidumbre que afecta la percepción de riesgo político de los inversionistas en el país, según se observa en un estudio realizado por Soto y Varnagy (2011). En dicha investigación se reportó que independientemente de los resultados financieros de las empresas, positivos o negativos, existe una elevada percepción del riesgo político del entorno, lo que no hace sino evidenciar la preocupación que existe en el sector. Así mismo, en las Encuestas de Coyuntura, realizadas trimestralmente por Conindustria, se puede observar cómo la incertidumbre política es considerada uno de los principales factores que impide incrementar los volúmenes de producción en el país.

Gráfico 2  
Incertidumbre política: factor que afecta la producción



Elaboración propia con datos de Conindustria. [www.conindustria.org](http://www.conindustria.org)

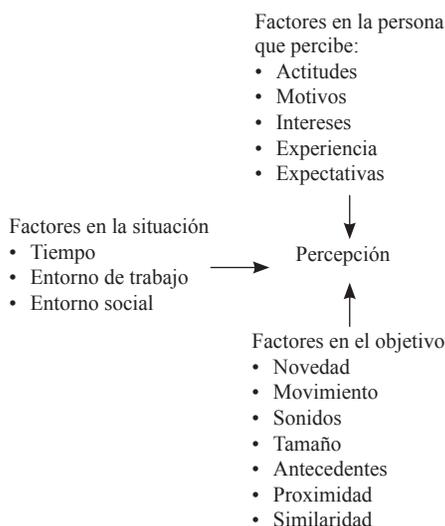
Estos datos nos indican el impacto sobre lo material (retorno sobre las inversiones) y lo psicológico en el miedo que tienen los inversionistas de hacer negocios en el país. Sin embargo, cuando se habla de las consecuencias psicológicas, también se debe considerar a los trabajadores o miembros de las organizaciones, quienes son los que conviven diariamente con las influencias que el entorno político tiene sobre sus organizaciones, y quienes finalmente arriesgan quedarse sin empleo en caso de una expropiación. Se conforma así una percepción negativa del entorno político, la cual, tal como ha postulado Daniel Kahneman (2003), si bien corresponde al sistema intuitivo-perceptivo, en definitiva impacta sobre el sistema racional, afectando a los individuos de manera integral en sus diferentes roles sociales. Esto nos conduce a la necesidad de explorar cómo la relación Gobierno-empresas puede estar afectando el clima organizacional.

## CRISIS POLÍTICA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional ha sido objeto de estudio en Venezuela desde hace algunas décadas, especialmente en las escuelas de Psicología y Administración de diversas universidades nacionales. Es una herramienta que permite entender

el ambiente interno de las organizaciones, que determina en gran medida la satisfacción de los trabajadores. Según Hernández (2010), es “el producto de las percepciones que tienen las personas/grupos, a partir de su personalidad, actitudes y valores con respecto a la estructura y procesos organizacionales, en constante interacción” (p. 40). El clima ha sido estudiado tomando como base tres enfoques; uno que se concentra en la estructura de las organizaciones, otro en la naturaleza de las percepciones de sus integrantes, y uno mixto que engloba los dos anteriores. A pesar de que se menciona teóricamente que los elementos del entorno afectan el clima interno de las organizaciones, durante el desarrollo de esta investigación no fueron hallados estudios que aborden la relación del entorno político con el clima organizacional. Es llamativo que exista esta arista académica desatendida, especialmente cuando el enfoque sistémico de las organizaciones ya ha incorporado al entorno político como un factor de relevancia, que influye en las percepciones de las personas, lo cual puede observarse en el cuadro 1.

Cuadro 1  
**Factores que influyen sobre la percepción organizacional**



Fuente: Robbins (2004).

El entorno social y el entorno del trabajo mencionado por Robbins (2004) como elementos que influyen en la percepción de las personas, incluyen lo político.

En la medida en que el clima organizacional es resultado de las percepciones de los trabajadores, es lógico que exista una asociación entre ambos fenómenos. Incluso, la disciplina administrativa *comportamiento organizacional* considera a las ciencias políticas como una de las fuentes que han contribuido al estudio de las organizaciones. El aporte no se limita a la comprensión del entorno, sino de la política como subyacente a las relaciones de poder entre sus integrantes. Como menciona Robbins:

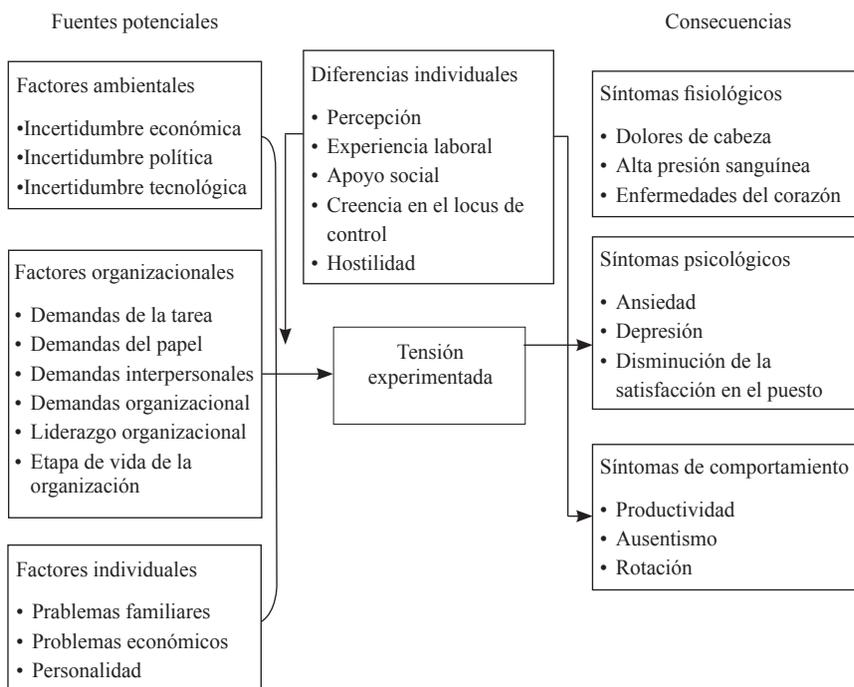
Aunque muchas veces se pasan por alto las contribuciones de la ciencia política, son importantes para entender el comportamiento en las organizaciones. La ciencia política estudia el comportamiento de los individuos y grupos en un ambiente político. Los temas de interés de la materia son la estructura de los conflictos, la distribución del poder y cómo manipula la gente el poder en aras de sus intereses personales (2004, p. 12).

Si bien no fueron hallados estudios que asocien clima organizacional con el entorno político en Venezuela, se encontraron estudios relacionados con los riesgos psicosociales y el estrés en el trabajo, que sí contemplan la influencia de la incertidumbre política. Por riesgos psicosociales podemos entender a:

...la interacción entre el trabajo, el medio ambiente, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización, además, como las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera y dentro del trabajo; lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud y rendimiento y la satisfacción del trabajador (Marín Saldarriaga, 2009, p. 18).

En la Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, editada por la Organización Internacional del Trabajo (1998), que aborda en uno de sus capítulos los factores psicosociales y de organización, se menciona que “la quiebra o la fragmentación de una cultura organizativa por causa de convulsiones políticas o económicas influye en el bienestar psíquico y físico de las personas...” (pp. 34, 42). Una de las consecuencias a la salud más estudiadas es el estrés. Los factores estresores “se pueden clasificar en extraorganizacionales e intraorganizacionales” (Ivancevich y Matteson, citado en Cruz Siauchó y Vargas Salamanca, 2006, p. 20). Los extraorganizacionales son los que se originan fuera de la organización, y “comprenden los factores familiares, políticos, sociales y económicos que inciden sobre el individuo” (p. 40). En el cuadro 2 se presentan las fuentes potenciales de tensión que generan estrés en las personas.

**Cuadro 2**  
**Modelo de tensión**



Fuente: Robbins, en Arciniega Arce (2012).

Como se puede observar en el cuadro 2, la incertidumbre política forma parte de un grupo de factores que pueden afectar tanto la salud del individuo como su desempeño y satisfacción con su empleo. No obstante, no se trata de un sistema lineal mecánico causal sino complejo. Se puede generar un círculo vicioso cuando, según Cruz Siauchó y Vargas Salamanca (2006), el estrés desarrollado en alguno de los roles del individuo (trabajo, familia, ciudadanía) contagia a los otros roles, pero este nuevo estrés influye a su vez en el del rol que dio origen al primer episodio de estrés. Se vuelve un sistema complejo de interrelaciones múltiples (recursividad), que se retroalimenta con consecuencias para la persona.

Fueron hallados dos trabajos que exploran la relación entre el estrés laboral y el entorno político en el actual contexto venezolano. El primero de ellos es “Validación de una escala de medición para gestionar los factores de riesgos

psicosociales en el personal de las pymes valencianas” (Moreno Cabrera, Mejías y Rodríguez, 2008). Describe la situación de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Valencia, las cuales, según el estudio, están afectadas por problemas de productividad y competitividad, asociadas a la falta de motivación, considerando al entorno político como uno de los factores de riesgo psicosocial. “Las pymes valencianas afrontan problemas en su ambiente de trabajo por diversas causas, entre ellas, la inestabilidad e incertidumbre política, la falta de motivación, los estilos de liderazgo, la desorganización, las funciones no definidas...” (p. 99). El segundo trabajo es “Situaciones generadoras de los niveles de estrés en docentes universitarios” (Sánchez de Gallardo y Mantilla de Gil, 2005), en el que se exploran las fuentes del estrés que presentan profesores de La Universidad del Zulia, la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, y la Universidad Católica Cecilio Acosta. La aplicación de su instrumento de medición reveló que la incertidumbre política y la situación económica resultaron ser dos importantes factores generadores de estrés en estos trabajadores.

La diferencia entre el estudio del estrés como riesgo psicosocial y el clima organizacional es que el primero, a pesar de que considera la satisfacción en el empleo, se concentra fundamentalmente en el efecto sobre la salud del trabajador; y el segundo, en la calidad del ambiente de trabajo en tanto influye en la satisfacción y la productividad. Si bien son líneas distintas de investigación, se puede considerar que están altamente vinculados por dos razones. En primer lugar, ambos fenómenos, al menos en una aproximación teórica, abordan un objeto de estudio similar, siendo su diferencia el área de interés, uno la salud individual, otro la motivación y productividad colectiva. En segundo lugar, desde una perspectiva compleja se puede considerar que el estrés como riesgo psicosocial, el clima organizacional, la salud del individuo, la motivación y la productividad laboral son parte de un mismo sistema de interrelaciones múltiples no lineales, en donde la incertidumbre política y la polarización tienen una importante incidencia. En vista de que la relación entre clima organizacional y entorno político, en el caso venezolano, sigue siendo una arista académicamente desatendida, se realizó un estudio exploratorio.

## ESTUDIO EXPLORATORIO

Se realizó este estudio haciendo uso del método Delphi, el cual se conoce como una “forma de valorar que se sustenta sobre la base metodológica de las opiniones expertas en forma de encuestas de igual formato, a distintos expertos”

(Rojas, 2004). Para ello se contactó a un grupo de catorce gerentes de Recursos Humanos de importantes empresas manufactureras industriales y comerciales del país, las cuales tienen como característica común contar con sindicatos de obreros y que tienen relación, operaciones o presencia en el estado Lara. De las catorce invitaciones a participar se recibieron once respuestas. La encuesta desarrollada es de formato pequeño, por lo que contó con dos preguntas de respuesta cerrada, tres preguntas abiertas y una pregunta con respuesta tipo escala de Likert. Se buscó no abrumar al encuestado con un instrumento largo, especialmente cuando se trata de ejecutivos de empresas, que con frecuencia tienen su tiempo limitado.

## Resultados y análisis

El grupo de empresas participantes estuvo distribuido de la siguiente manera: ocho empresas de consumo masivo con operaciones de manufactura, y tres de consumo masivo solo con operación comercial. Esta clasificación nos indica que se trata de empresas con características y estructuras laborales similares. De las once empresas que respondieron, diez indicaron que el entorno político ha afectado su clima organizacional. Para establecer el grado en que el entorno los ha afectado, se les presentó una escala de Likert para que dieran su respuesta, seleccionando entre el uno (1) como un impacto muy bajo y diez (10) como un impacto sumamente alto. El resultado promedio fue 7,6, lo que indica que de acuerdo con la perspectiva de estos expertos, el entorno político ha tenido un elevado impacto sobre el clima laboral de las organizaciones. Así mismo, de once empresas, ocho han llevado a cabo estrategias para minimizar el impacto del entorno político. Esto nos indica que la situación las ha llevado a implementar estrategias y acciones que además de significar un costo financiero, representan la obligación de destinar esfuerzo y talento humano en atender una contingencia que, siguiendo a Pearce (2009), trae dos consecuencias importantes. Por un lado, son recursos que se dejan de aprovechar en el eje medular de sus negocios, lo que afecta su competitividad, con lo cual su crecimiento se ve ralentizado, limitando la capacidad de la organización de aumentar producción, sueldos y puestos de trabajo. Y por otro lado, se genera un desgaste emocional sobre la psique de los trabajadores, que afecta las relaciones internas de las organizaciones, así como consecuencias potenciales sobre su salud.

Las preguntas abiertas tenían como objeto explorar dos aspectos. Primero, que los expertos pudieran plantear, de acuerdo con su criterio, las consecuencias que el entorno político ha tenido sobre el clima organizacional de sus empresas.

El segundo, que expusieran las estrategias que han seguido para aminorar dichas consecuencias. A fines metodológicos se procedió a agrupar las respuestas con mayor frecuencia y se descartó aquellas que no alcanzaran al menos cinco menciones por parte de los encuestados. En relación con el impacto que el entorno político ha tenido sobre el clima organizacional, las respuestas pueden clasificarse en dos grandes grupos: a) polarización-conflictividad en las relaciones laborales, y b) politización en la aplicación de la legislación laboral. A continuación se exponen las opiniones de los encuestados.

La polarización-conflictividad en las relaciones laborales se caracteriza por la politización de las relaciones laborales. Involucra que internamente se produce una réplica de los bandos que existen en el ambiente político (oficialismo-oposición). Se atribuye al discurso gubernamental antiempresa el hecho de que las relaciones internas estén tan afectadas. La desconfianza es la principal consecuencia de esta situación, en donde los sindicatos ven a los funcionarios de la empresa como su contraparte en un conflicto que fluctúa, siguiendo la clasificación de Juan Carlos Rey (1999), entre el conflicto agonal y el existencial. Esto significa que el conflicto es permanente; no obstante en algunas ocasiones la negociación involucra el reconocimiento del otro, en cambio, en otras oportunidades se llega a la amenaza de la expropiación como signo de desconocimiento de la contraparte. Los supervisores directos del personal y los equipos de Recursos Humanos, quienes son igualmente trabajadores asalariados pero con una ubicación estructural diferente, son los que reciben la mayor carga emocional de esta situación, en primer lugar por su cercanía, y segundo por representar el día a día de sus funciones.

La politización en la aplicación de la legislación laboral, de acuerdo con los encuestados, se traduce en un conjunto de leyes que en primera instancia son de corte antiempresarial, pero que además al momento de su aplicación por parte de tribunales e inspectorías del trabajo, se sienten en total desventaja cuando prevalece la orientación política en las sentencias y decisiones. Esto ha producido que muchos trabajadores hayan reducido su productividad e incurran en faltas sin que la organización pueda recurrir a la ley para revertir la situación. Al no haber la posibilidad de sancionar estas conductas, los demás trabajadores, inclusive supervisores y jefes, sienten molestia e impotencia, que afectan el clima organizacional de esas áreas de trabajo.

Las estrategias reportadas para aminorar el impacto que ha tenido el entorno político sobre el clima organizacional pueden resumirse de la siguiente manera:

- Evitar los temas político-partidistas dentro de las organizaciones, incluyendo el proselitismo durante los procesos electorales.
- Fortalecimiento del cumplimiento de las leyes laborales y las contrataciones colectivas, así como las habilidades en la interacción con organismos gubernamentales.
- Procurar relaciones armónicas con los trabajadores y sus representantes, a través del diálogo, la negociación, el respeto y la tolerancia.
- Planes comunicacionales conciliadores, centrados en la productividad, justicia, equidad e identificación con la empresa como fuente generadora de estabilidad, sin tendencias políticas. Énfasis en emociones positivas y creación de alianzas.
- Implementación de planes de responsabilidad social que beneficien a comunidades y familias de los trabajadores. Esto involucra beneficios en los hogares, formación, desarrollo y capacitación.
- Desarrollo de programas que fortalezcan la unión, los valores cívicos y de convivencia, apalancados en la misión y visión de las organizaciones.

Estas acciones concentran las estrategias que han implementado las organizaciones participantes del estudio. En ellas se puede observar el objetivo de disminuir la conflictividad entre las personas. Más allá de la posición dentro de la estructura de trabajo, se pretende destacar factores de cohesión y unidad social, como lo son el amor por la familia, el deseo de bienestar y de justicia. Se debe mencionar, no obstante, que son empresas importantes que cuentan con la capacidad y la estructura para diseñar y ejecutar planes de envergadura, capacidad de análisis y recursos financieros para contratar asesores expertos en la materia, ya sean nacionales o internacionales. Son condiciones especiales poco frecuentes en la mayor parte del aparato productivo nacional. La situación en las pequeñas industrias, comercios o negocios del país (que conforman la mayor parte de la capacidad empleadora privada del país) no forma parte del alcance de este estudio, pero podría esperarse que sea mucho más compleja por no contar con la capacidad de acción y análisis de las más grandes.

Desde la perspectiva de las ciencias administrativas, puede decirse que las estrategias reportadas en el estudio son bastante completas. Dejan claros los objetivos

de las organizaciones, reconocen la importancia de contar con un ambiente de trabajo agradable para todo el personal, en donde la justicia, la legalidad, los valores cívicos y familiares estén presentes, y destacan la importancia de ofrecer bienestar económico a los trabajadores y sus familias. Así mismo, se hace un análisis de la situación, se desarrolla un plan y finalmente se ejecuta. Ahora, desde una perspectiva transdisciplinaria, consideramos que hay aportes que la ciencia política puede realizar con el fin de potenciar y fortalecer las estrategias de las organizaciones. A continuación se presentan algunos ejemplos, sin que esto signifique que abarcan todo el aporte posible que esta ciencia puede ofrecer.

*Reconocer la naturaleza política de los sindicatos como cargos de elección popular:* Los sindicatos, si bien son figuras que están dentro de la estructura de una organización, tienen una lógica política diferente a la lógica funcional burocrática de la administración moderna. Los trabajadores de una organización ingresan a través de procesos de selección que consideran, muchas veces, competencias, perfiles, estudios, experiencia, entre otros. La finalidad de su rol es la de cumplir con unas tareas y responsabilidades vinculadas a los objetivos corporativos. La evaluación o determinación de su continuidad estará definido, al menos en teoría, por el cumplimiento de las expectativas puestas en dicha función. En retribución de su trabajo reciben un sueldo, unos beneficios y la posibilidad de un desarrollo profesional. Los sindicatos son actores que han sido elegidos a través de procesos de elección popular en los que participan los trabajadores. Su liderazgo está basado en el reconocimiento que estos le dieron a través de un proceso político de elección democrática, lo que los obliga a mantener un estilo predominantemente carismático y resolutivo de los problemas que aquejan a sus partidarios. Se diferencian de los supervisores, jefes y gerentes, quienes ocupan puestos de liderazgo por condiciones jerárquicas de la estructura organizacional, y no por elección de sus subalternos. El líder sindical fue electo para contribuir a la resolución de los problemas de los trabajadores, por lo cual su principal retribución es ideológica. Quienes tienen la responsabilidad de administrar la gestión de personal, en especial el clima organizacional, podrían optimizar sus estrategias de acción al reconocer la existencia de un sistema político en la relación sindicato-trabajadores. Esto puede contribuir al establecimiento de relaciones más armoniosas, en donde no se observe al otro como contraparte o rival, sino como un compañero de equipo que dentro de las discrepancias normales, pueden acordar objetivos y premisas comunes.

*Visualizar el panorama de stakeholders que rodean la función sindical.* Los sindicatos, con frecuencia, están asociados a federaciones y centrales que los agrupan,

asesoran y refuerzan en su ideología. A su vez estas agrupaciones gremiales, por lo general, están vinculadas a algún partido político, a los que posiblemente los mismos delegados sindicales, así como los trabajadores afiliados al sindicato, estén asociados como militantes. Esto genera una matriz de interrelaciones complejas, que muchas veces puede encontrar el origen de una divergencia importante con la empresa en el espacio extraorganizacional. En resumen, se puede sostener que las interrelaciones con los “actores de interés” que rodean a los sindicatos son eminentemente políticas e ideológicas. Pretender que estas relaciones (en algunos casos presiones) no existen o descalificarlas podría transformarse en un error de lógica, así como lo sería negar que las empresas se relacionan en un mercado en donde existen actores de interés, como lo son los competidores, los consumidores, los proveedores, entre otros. Por el contrario, entenderlas y aceptarlas en su naturalidad podría ser una ventaja estratégica que reoriente y reformule las relaciones laborales, descubriendo nuevas alternativas de acción que disminuyan la conflictividad.

*Profundizar la comprensión de la ideología y cultura política del ciudadano venezolano.* Más allá de la comprensión de la naturaleza de los sindicatos, también es importante entender la manera como el ciudadano común se relaciona con las figuras y estructuras de poder. Este mecanismo es similar al que se conforma en la relación del trabajador con su sindicato o incluso con su superior en la organización. El venezolano común no es un *outsider* que se desvincula de lo político. En la época del bipartidismo, las personas se identificaban abiertamente como adecos o copeyanos. En los tiempos actuales, si bien por la polarización pueden ser discretos en cuanto a su preferencia, internamente están muy claros en cuál es su orientación política. Incluso, autodenominarse “ni-ni” puede considerarse una posición política. No se puede pretender que un trabajador no tenga afinidad o afiliación política, menos aun en este momento del país. Al tiempo que se define políticamente, también espera y tiene expectativas de que quienes asumen los cargos de poder político les resuelvan los problemas que le aquejan; cuando no sucede exigen respuesta, y de no tenerla finalmente pueden desconocer o cambiar de líder. Es la manera como el ciudadano común se relaciona con el poder y también es la manera como el trabajador se relaciona con su sindicato y supervisor. La comprensión de cómo los patrones de afiliación están influidos por este factor político puede brindar herramientas para conformar alianzas, motivar a los trabajadores e incrementar la productividad. Por otro lado, no comprender esta dinámica puede generar tensiones en las relaciones de los trabajadores con sus sindicatos y supervisores, lo que repercute en el clima organizacional.

*Plantear modelos de negociación orientados a la unión más que a la diferencia.* Las negociaciones colectivas dentro de las organizaciones han estado, tradicionalmente, definidas por un esquema dicotómico de lucha entre dos bandos: el patrono y los trabajadores. Bajo esta visión, el patrono defiende los intereses financieros del negocio, y el sindicato defiende los intereses de los trabajadores, reforzando la creencia de que son intereses contrapuestos en un juego suma-cero, en donde lo que uno de los bandos gana, el otro lo pierde. La conflictividad y la desconfianza son consecuencias naturales del modelo. Una visión alternativa puede ser el descubrimiento de los objetivos comunes que subyacen bajo las posiciones de diferencia y conflicto, que conecten el bienestar de los trabajadores y sus familias con el del negocio y la sociedad. Se debe consolidar el principio de que el bienestar colectivo va más allá del bienestar de cada una de las partes, en donde lo positivo que le sucede a cualquiera de los actores será igualmente beneficioso para todos. De la misma manera, lo negativo para uno es negativo para todos. Más que partes en conflicto que defienden intereses opuestos, pueden verse como un equipo con metas y visión de futuro común, con reconocimiento de su corresponsabilidad en el bienestar de un sistema que incluye a la sociedad. La aplicación de este modelo requiere un decidido compromiso social de los directivos de las empresas, así como el apoyo de los trabajadores a la productividad de su organización, quienes en conjunto deben reconocer su corresponsabilidad especialmente en el desarrollo humano de trabajadores y sociedad.

## CONCLUSIONES

Uno de los grandes avances que ha tenido la política en los últimos siglos ha sido el reconocimiento de la igualdad, el respeto y los derechos de todos los seres humanos por igual. El tránsito de modelos políticos de orientación autoritaria, monárquica o dictatorial ha dado paso a la democracia como sistema de gobierno predominante, en donde el *súbdito* se transformó en *ciudadano*. Es la evolución del hombre obediente, objeto de un poder que está fuera de su alcance, hacia el hombre que decide, opina, sujeto de un poder que detenta como esencia misma su ciudadanía. La administración científica de principios y gran parte del siglo xx, por su parte, consideraban a un “hombre máquina”, del cual no se esperaba un aporte racional, sino el cumplimiento de órdenes. Los últimos desarrollos de las teorías administrativas han transformado su visión humana con la comprensión de la racionalidad y emocionalidad de los trabajadores. Aun parece pendiente profundizar los estudios de cómo la noción de ciudadanía y su correspondiente

evolución como *ser político* influye en el espacio laboral, en donde el trabajador contemporáneo espera no ser considerado como *súbdito o máquina*.

La polarización y conflictividad que atraviesa Venezuela difiere de la institucionalización y resolución pacífica de diferencias políticas que se espera en el sistema democrático actual. Se ha llegado al desconocimiento de las partes entre sí, afectando a los diferentes espacios de interacción social; incluso, la cualidad ciudadana del “otro” pareciera verse afectada. El ambiente laboral también se ha visto impactado por el entorno político en la medida en que la polarización-conflictividad se ha replicado dentro de las organizaciones, así como la politización de la aplicación de justicia laboral enturbia las relaciones entre los integrantes de las empresas. En muchas ocasiones el desconocimiento del otro pasa incluso por su cosificación, lo cual anula su cualidad humana. Cuando se utilizan expresiones como “el patrono”, “el sindicato”, “el obrero”, “las partes”, “el capitalista”, se deshumaniza al interlocutor, no obstante, se trata de personas normales con sentimientos, sueños, esperanzas, familias, miedos y deseos como cualquier otro. En este punto pudiera estar la clave para transformar relaciones de conflicto en alianzas, relaciones de enemigos en amigos, relaciones de bandos en equipos. Las ciencias administrativas han avanzado en este camino, sin embargo, la ciencia política, desde una perspectiva transdisciplinaria, tiene la posibilidad de contribuir a este redescubrimiento de las relaciones humanas en las organizaciones. Tal como menciona Álvarez, “La polarización política y las dificultades de sostener las libertades cívicas posiblemente está despertando el interés de cada vez más venezolanos por la ciencia política que puede dar respuesta a los agudos problemas institucionales del país” (Álvarez y Dahdad, 2005, p. 259). La ciencia política puede ampliar su campo de estudio ofreciéndole a la sociedad un aporte mayor al que hasta el momento ha dado. Para ello más que esperar que los venezolanos se interesen por la ciencia política, los politólogos deberíamos interesarnos por aquellos problemas que aquejan a los ciudadanos y que sin ser directamente propios del sistema político son influidos por este.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁLVAREZ, Á. y DAHDAH, D. (2005). “La ciencia política en Venezuela: fortalezas pasadas y vulnerabilidades presentes”, *Revista de Ciencia Política*. vol. 25, nº 1.

ARCINIEGA ARCE, R.S. (2012). “Factores organizacionales causantes de estrés en el trabajo y estrategias para afrontarlo”. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 17, n° 60, octubre-diciembre, La Universidad del Zulia, Maracaibo.

CONINDUSTRIA (2011a). Encuesta de Coyuntura Trimestral, I trimestre 2011. [http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-I\\_2011\\_JUN.pdf](http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-I_2011_JUN.pdf)

CONINDUSTRIA (2011b). Encuesta de Coyuntura Trimestral, II trimestre 2011. [http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-II\\_2011\\_pdf](http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-II_2011_pdf)

CONINDUSTRIA (2011c). Encuesta de Coyuntura Trimestral, III trimestre 2011. [http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-III\\_2011\\_v2.pdf](http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-III_2011_v2.pdf)

CONINDUSTRIA (2011d). Encuesta de Coyuntura Trimestral, IV trimestre 2011. [http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-IV\\_2011.pdf](http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-IV_2011.pdf)

CONINDUSTRIA (2012a). Encuesta de Coyuntura Trimestral, I trimestre 2012. [http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-I\\_2012.pdf](http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-I_2012.pdf)

CONINDUSTRIA (2012b). Encuesta de Coyuntura Trimestral, II, trimestre 2012. [http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-II\\_2012VF2.pdf](http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-II_2012VF2.pdf)

CONINDUSTRIA (2012c). Encuesta de Coyuntura Trimestral IV, trimestre 2012. [http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-IV\\_2012F.pdf](http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-IV_2012F.pdf)

CONINDUSTRIA (2013). Encuesta de Coyuntura Trimestral, I trimestre 2013. [http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-I\\_2013.pdf](http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-I_2013.pdf)

CRUZ SIAUCHÓ, V. y VARGAS SALAMANCA, J. (2006). *Manifestaciones físicas y riesgo psicosocial que presentan las enfermeras del Hospital San José de Sogamoso y su relación con el estrés intralaboral*. Biblioteca Las Casas. <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0090.pdf>

DAVID, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.

ECHEVERRÍA, R. (2008). *El observador y su mundo*. Volumen II. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

ERLICH, F. (2005). “La relación interpersonal con la audiencia: el caso del discurso del presidente venezolano Hugo Chávez”. *Revista Signos*, 38(59), pp. 287-302. [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-09342005000300002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-09342005000300002&lng=es&tlng=es). 10.4067/S0718-09342005000300002.

HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, M.Y. (2010). “Estudio de clima organizacional en la empresa JMC Comunicaciones Integradas, C.A.” Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

KAHNEMAN, D. (2003). “Mapas de racionalidad limitada: psicología para una economía conductual”. *Revista Asturiana de Economía*, n° 28, pp. 181-225, España.

LOZADA, M. (2011). “Polarización social en Venezuela: una aproximación psicopolítica”. *Psicología*, Segunda época, vol. XXX, n° 1, Instituto de Psicología, Universidad Central de Venezuela.

MARÍN SALDARRIAGA, V. (2009). “Medición de factores psicosociales presentes en los empleados de emergencia médica integral, EMI”. Trabajo de Grado, Universidad de San Buenaventura, Medellín, Colombia.

MARTÍNEZ MIGUÉLEZ, M. (2012). *El paradigma emergente: hacia una nueva teoría de la racionalidad científica*. México: Editorial Trillas.

MORENO CABRERA, M.; MEJÍAS, A. y RODRÍGUEZ, E. (2008). “Validación de una escala de medición para gestionar los factores de riesgos psicosociales en el personal de las pymes valencianas”. *Revista Ingeniería Industrial*, año 7, n° 2, segundo semestre, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.

MORÍN, E. (S/F). Qué es la transdisciplinariedad. Sitio web oficial de Edgar Morín. <http://www.edgarmorin.org/que-es-transdisciplinariedad.html>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (S/F). *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*. <http://www.insht.es/portal/site/Insht/menuitem.1f1a3bc79ab34c578c2e8884060961ca/?vgnextoid=5f5b4cf5a69a5110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD&vgnnextchannel=9f164a7f8a651110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD>

PEARCE, J.; DIBBLE, R. y KLEIN, K. (2009). "The effects of governments on management and organization". *The Academy of Management Annals*, vol. 3, n° 1, pp. 503-541, Estados Unidos de América.

REY, J.C. (1999). *El sistema de partidos venezolano. 12 textos fundamentales de la ciencia política venezolana*. Caracas: Instituto de Estudios Políticos, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, Universidad Central de Venezuela.

ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación. Décima edición.

ROJAS, A. (2004). "Modelo para gerenciar el riesgo político". Trabajo de Grado - Maestría en Administración, Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela.

SÁNCHEZ DE GALLARDO, M. y MANTILLA DE GIL, M. (2005). "Situaciones generadoras de los niveles de estrés en docentes universitarios". *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, vol. 9, n° 1, enero-junio, pp. 140-162, Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, Venezuela.

SOTO, E. y VARNAGY, D. (2011). "Desarrollo de un indicador de percepción empresarial del riesgo del entorno político". *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, vol. XVII, n° 2, julio-diciembre, pp. 49-66, Universidad Central de Venezuela, Caracas.