



*"Participación de los trabajadores en las ganancias de las empresas", Osvaldo Mantero, ILDIS, Caracas, 1983, 179 págs.*

El tema de la participación de los trabajadores en la empresa, y aún en niveles sectoriales y nacionales, parece no solo seguir vigente sino acrecentar sus exigencias. Así se lo percibe en todos los modelos y prácticas de relaciones industriales y laborales en el mundo, especialmente occidental, y así se lo observa también en Venezuela.

Refiriéndonos concretamente a nuestro país se observa, sin embargo, un fenómeno significativo que consiste en los relativamente bajos niveles de participación que se aplican en la actualidad y en los altos niveles

que, por otro lado, se proponen para un futuro más o menos inmediato. Aún considerando a la negociación colectiva como un mecanismo de participación se observa que ésta no cubre todavía la totalidad de las relaciones laborales actuantes y que sus contenidos y aplicación ofrecen carencias que sería necesario revisar. Si se analizan las formas de participación en la gestión que se implementan a través, precisamente, de la negociación colectiva se percibe su carácter sectorial, básicamente existe en el sector público; parcial, pues se suele circunscribir a asuntos de naturaleza social, y no decisivo pues generalmente ejerce funciones de asesoramiento. Quedan, después, la representación de los trabajadores en los organismos, institutos y empresas del Estado y la participación en las utilidades que dispone la Ley del Trabajo.

Relacionado con este último tema en particular y con la participación en general, está el trabajo que comentamos elaborado por el profesor Mantero quien pertenece a nuestra casa de estudios.

Como lo decíamos al inicio, en la presentación del libro se señala "que en los últimos años se ha producido en Venezuela una gran expectativa en torno a la cogestión, la autogestión y otras formas de participación de los trabajadores en la gestión de la empresa y en la toma de decisiones económicas, pero el debate ha sido a veces confundido con el planteamiento

fin de año lo cual la ampliaría a todos los trabajadores y ello sería en carácter de sueldo anual complementario mínimo, susceptible de ser mejorado por la vía contractual, sea individual o colectiva.

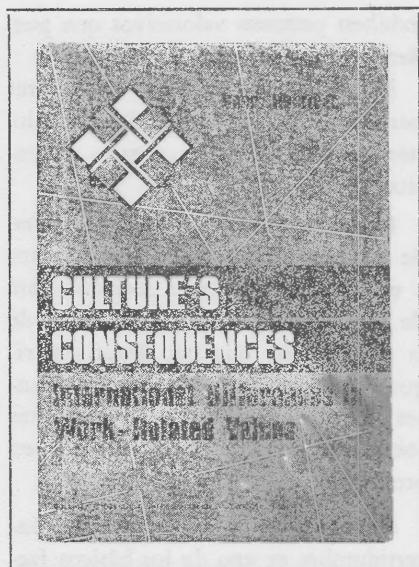
En cuanto al régimen de participación en las garantías propiamente dicho, Mantero considera que deben darse ciertas circunstancias previas para su correcta aplicación como son un régimen de cogestión amplio, un sindicalismo fuerte e, incluso, un organismo centralizador del capital de los trabajadores que orientara la administración e inversión de los capitales formados de esa manera.

El trabajo culmina con la presentación de una bibliografía sobre el tema que resulta también un aporte de utilidad y que, sumado a los anteriores señalados, hacen del libro un material de recomendable lectura para sindicalistas, empresarios y especialistas.

M. U.

*Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values* (Consecuencias culturales: Diferencias Internacionales en Valores Relacionados con el Trabajo), G. Hofstede, Bervely Hills, California, Sage Publications, 1980.

El trabajo que comentamos trata de determinar las semejanzas y diferencias de los empleados de una compañía multinacional, que trabaja en 40 países, respondiendo ciertas preguntas acerca de sus valores.



El estudio fue llevado a cabo dos veces, en 1968 y 1972. Y un total de 116.000 cuestionarios fueron analizados. El patrón de las diferencias en las respuestas entre países fue extraído a través de la técnica del análisis de factores, localizándose la media de las respuestas de estas personas de los 40 países a través del uso igualmente del análisis de factores.

Hofstede sostiene que las personas tienen programaciones mentales que son desarrolladas desde temprana edad (niñez) cuando ciertas acciones son recompensadas y otras son castigadas. La socialización continúa a través de diferentes contextos, tales como las escuelas y otras organizaciones. Los miembros de una cultura particular gradualmente adquieren y mantienen la forma en el uso de programas mentales similares. Así culturas nacionales

factores culturales. El sostiene y demuestra que las teorías organizacionales desarrolladas en Europa Occidental y en EE.UU. de Norteamérica no son necesariamente aplicables a otras partes del mundo, mostrando como los valores obtenidos en las cuatro dimensiones sugieren modificaciones en esas teorías, señalando de igual forma la necesidad de adiestramiento para personas que trabajan en culturas diferentes a las de ella.

En el apéndice muestra alguna de las preguntas que son recomendadas para futuros estudios. Le presentaremos una pregunta por cada factor para así ilustrar su método. Para distancia social en base al poder, la pregunta central es ¿con qué frecuencia en su lugar de trabajo, los subordinados se encuentran temerosos de expresar sus diferencias con su superior? Países con largas distancias sociales en base al poder comúnmente usan las opciones muy frecuente o frecuente como respuestas; países con cortas distancias sociales en base al poder usan las opciones muy raro y raro como respuestas a las preguntas presentadas en un formato de múltiples escogencias. Para el factor evitación de la incertidumbre, la pregunta central es: ¿Las reglas de la Compañía o de la Organización no pueden ser violadas o rotas aún cuando el empleado piense que es en el mejor interés de la organización? En países con fuertes tendencias a evitar la incertidumbre los encuestados normalmente responden estar de acuerdo o estar fuertemente de acuerdo; en países donde la tendencia a evitar la incerti-

dumbre es débil, la respuesta de los entrevistados es a estar en desacuerdo.

Para el factor individualismo, las preguntas son tomadas de la sección del cuestionario donde al que responde se le pregunta que por favor piense en un trabajo ideal dejando de lado su trabajo actual. Así, en la escogencia del trabajo ideal, se le pregunta, que tan importante es tener un trabajo que le deje suficiente tiempo para su uso personal y de su familia? La dimensión individual ampara a quienes consideran la vida personal como lo más importante en contraste con quienes consideran los asuntos de la compañía como lo más importante.

La dimensión Masculinidad en el mismo cuestionario pregunta acerca de lo que provee el trabajo "...una oportunidad para obtención de altos salarios". En el lado masculino las respuestas enfatizan el logro y la consecución de metas mientras que en el lado femenino se pone mayor énfasis en los aspectos que envuelven contactos personales.

Las respuestas son obtenidas en 20 idiomas diferentes de empleados que trabajan en una gran corporación.

Existen algunas variaciones en el puntaje de la media de los cuarenta (40) países en las cuatro dimensiones.

Para ilustrar ésta, son alguno de los resultados:

En distancia social en base al Poder la máxima puntuación fueron obtenidos por Filipinas, México, Venezuela, y Singapur; la mínima puntuación fue obtenida por los siguientes países:

siedad, (2) el logro es definido en términos, (3) tendencia a estar con el mismo empleador, (4) gran brecha generacional, (5) gran temor al fracaso, (6) baja tolerancia a la ambigüedad, (7) pocas personas preparadas a vivir fuera de su casa, (8) el comportamiento es ritualístico, (9) necesidad de reglas escritas.

En individualismo Hofstede encuentra (1) que los estudiantes hacen más énfasis en el placer que en sus obligaciones contraídas como estudiante, (2) que existen pocos accidentes por 1.000 vehículos en las estadísticas públicas, (3) existe menos uniformidad en la respuestas de un conjunto de cuestionarios, (4) las personas piensan menos en términos universales que en términos particulares (reglas standard de evaluación son usadas preferiblemente en la pertenencia a un grupo o familia).

La dimensión masculinidad está altamente correlacionada (1) con una fuerte motivación al logro siendo la preferencia de la población más salario y menos trabajo. (2) Los trabajadores en todos sus tipos están más interesados en trabajar en grandes organizaciones que en las pequeñas, (3) igualmente aunque existen grandes diferencias entre los valores del hombre y de la mujer, el valor de la masculinidad es compartido y afianzado por ambos grupos.

Las dimensiones usadas por Hofstede naturalmente tienen sentido y razón de ser; sin embargo como cualquier otro estudio éste presenta ciertas limitaciones y ciertas críticas surgen.

Uno se pregunta si cuatro años son suficientes para determinar la presencia constante o la estabilidad de ciertos valores. Igualmente uno se pregunta bajo que circunstancias y presupuestos las dimensiones señaladas pueden predecir el comportamiento del individuo. Evidentemente, una investigación no puede responder a todas las preguntas a la vez. De esta manera, el trabajo de Hofstede constituye, según nuestra opinión, el primer paso para otras investigaciones.

La estrategia de correlacionar índices disponibles con la puntuación de las cuatro dimensiones genera numerosas correlaciones. Por supuesto, algunas de ellas significativas y otras son simplemente producto del azar. En esta clase de estrategia empírica muchas de las correlaciones serán difíciles de probar nuevamente. Sin embargo, la coherencia conceptual de sus hallazgos es impresionante, abriendo las posibilidades para la prueba de hipótesis en investigaciones futuras.

Otro nivel de crítica surge con el uso exclusivo de las cuatro dimensiones para explicar las diferencias culturales cuando se reflexiona acerca de las diferencias culturales entre países y entre regiones de un mismo país, surgen las siguientes preguntas fundamentales:

(a) Qué elementos utiliza la gente para extraer información del ambiente; es decir, como ellos perciben el ambiente? por ejemplo, le ponen ellos atención a la edad, sexo, lenguaje, religión, o status de otra persona o grupo?

de la participación de los trabajadores en las ganancias de la empresa, con el cual, sin duda, tiene cierta vinculación".

En este sentido, el primer aporte que realiza el libro de Mantero es distinguir con precisión entre las distintas formas de participación como lo son la participación en la gestión, participación en el capital y participación en las ganancias. Esta distinción es imprescindible pues estas formas de participación pueden darse conjuntamente o por separado y su significación en un caso u otro es muy diferente.

En tal sentido dice el autor: "el proceso hacia la participación en la toma de decisiones no implica necesariamente un proceso paralelo hacia la participación en las ganancias pero permite que éste pierda todas las connotaciones de un acto paternalista del patrón y se integre a un concepto global de participación".

El trabajo se divide en tres partes. La primera consta de seis capítulos con los siguientes títulos respectivos: "Vinculación entre las distintas formas de participación de los trabajadores en la empresa" (cap. I); "Fundamentos y objetivos de la participación de los trabajadores en las ganancias de las empresas" (cap. II); "Objeciones a los sistemas de participación de los trabajadores en las ganancias de las empresas" (cap. III); "Consideraciones en cuanto a los conceptos de empresa, de trabajador y de ganancia" (cap. IV); "Modalidades en la participación en las ganancias" (cap. V);

y "Reinversión en la empresa de parte o todas las ganancias atribuidas a los trabajadores" (cap. VI).

En la segunda parte el autor describe algunos modelos extranjeros (Francia, Perú y Suecia) y las principales tendencias en el derecho comparado en cuanto a la participación de los trabajadores en las ganancias de las empresas.

La tercera parte está dedicada a "El sistema de participación de los trabajadores en las utilidades o ganancias de las empresas en Venezuela" y consta de cuatro capítulos que se refieren a: "Antecedentes" (cap. XI); "Sistema vigente" (cap. XII); "Caracteres fundamentales del régimen vigente" (cap. XIII) y "Lineamientos para un régimen de participación de los trabajadores en las ganancias de las empresas en Venezuela" (cap. XIV).

El análisis que formula el autor en esta tercera parte es otro aporte de interés pues llega a la conclusión de que "el llamado régimen de participación en las utilidades en Venezuela en una forma de complemento del salario pagadero anualmente... lo cual permite que esa retribución se calcule entre los costos de explotación como todas las otras formas de salario teniendo así las características de una renta contractual y no los de una renta residual que corresponde al concepto de utilidades".

Como consecuencia de tal conclusión el autor estima que el sistema vigente ganaría en claridad si se lo reconociera expresamente como una retribución salarial que debe pagarse a

exhiben patrones valorativos que pueden ser identificados.

Hofstede usa el análisis de factores para la determinación de las variaciones de las siguientes cuatro dimensiones.

*Distancia Social en base al Poder.* Se refiere a los diferentes caminos a través de los cuales la sociedad trata de conducir y manejar el problema de la desigualdad humana. Prestigio, riquezas, y poder son factores importantes en las relaciones sociales en algunas sociedades y menos importantes en otras.

*Evitación de la Incertidumbre.* Incertidumbre es uno de los básicos factores de la existencia humana. Uno de los caminos para manejarla es desarrollando normas, reglas y rituales claros. Gentes de algunas culturas evitan la incertidumbre usando reglas y organizando sus vidas enfatizando la estabilidad como valor fundamental pero experimentando tremendas dosis de tensión; sin embargo, culturas que no hacen énfasis ni en la estabilidad ni en las reglas sienten menos tensión aún cuando se ocupan de actividades cuyos resultados no son conocidos.

*Individualismo.* Este patrón contrasta la relación entre el individuo y el colectivo. En algunas culturas la Sociedad pone mucho más énfasis en las necesidades y deseos individuales. En otras culturas las necesidades de la colectividad están por encima de las necesidades individuales.

*Masculinidad.* Este patrón contrasta con las metas de los que Hofstede eti-

queta como masculino y femenino. En algunas culturas, metas masculinas (tales como trabajo) son sustentada por los hombres y mujeres de esa sociedad; en otras culturas, metas femeninas (tales como buena relaciones interpersonales y el servicio a otros) son valores compartidos y sustentados por los hombres y mujeres de esa sociedad.

En casi 500 páginas Hofstede integra una gran cantidad de literatura (mucho de ella psicológica) alrededor de estas cuatro dimensiones. Usando datos de fuentes completamente diferentes, él muestra como las cuatro dimensiones están relacionadas de manera significativa y con cierto patrón de predicción. Treinta y ocho estudios de treinta y nueve países son utilizados para apoyar sus argumentos. En general, antes de Hofstede realizar sus trabajos, estos estudios no se habían relacionados entre ellos ni tampoco sintetizados. De igual forma se ve que las cuatro dimensiones muestran significativas correlaciones con los indicadores geográficos, económicos, demográficos y políticos de cada país. El libro muestra como en base al puntaje obtenido en las cuatro dimensiones, los países pueden ser divididos en áreas culturales y en algunos casos se muestra cómo razones históricas son los elementos que explican las diferencias entre culturas de una misma área.

En el último capítulo, Hofstede escribe especialmente a los gerentes de corporaciones multinacionales quienes toman decisiones e interactúan con

Austria, Israel, Dinamarca, Nueva Zelanda, Irlanda y Suecia.

En evitar la incertidumbre los países con máxima puntuación son Grecia, Portugal, Bélgica, Japón, Perú, Venezuela; los países con mínima puntuación son: Singapur, Dinamarca, Suecia, Taiwán, Irlanda, Gran Bretaña, India.

En individualismo los países de máxima puntuación son: Estados Unidos de Norteamérica, Australia, Gran Bretaña, Canadá; los países de mínima puntuación son: Venezuela, Colombia, Pakistán, Perú, Taiwán y Tailandia.

En masculinidad los países de máxima puntuación son: Japón, Austria, Venezuela, Italia, Suiza; los países de puntuación mínima son: Suecia, Noruega, Holanda, Dinamarca, Finlandia y Chile.

Hofstede sintetiza la literatura existente y establece correlaciones entre su investigación y estudios presentados en esa literatura (tales correlaciones son hechas en base a variables de carácter demográfico, geográfico y político) para probar las múltiples implicaciones de cada una de las cuatro dimensiones, cada una de ellas, es discutida en capítulos separados. Así, la distancia social en base al poder es encontrada en países en donde (1) los padres ponen fuerte énfasis en la obediencia de los niños, (2) los estudiantes hacen fuerte énfasis en el conformismo, (3) es una norma social que los estudiantes muestren actitudes autoritarias, (4) la estrecha supervisión es evaluada positivamente por los subordinados, (5) los emplea-

dos se encuentran renuentes a depositar su confianza en los compañeros de trabajo, (6) donde existen movimientos obreros sus bases son ideológicas y están envueltos en la política, (7) organizacionalmente existe una tendencia hacia una gran centralización.

Después de revisar numerosos estudios Hofstede muestra que existe una cadena causal entre el clima (tropical y subtropical) y los modos de supervivencia (menos dependiente en la intervención del hombre en la naturaleza) estableciéndose la lógica de menos necesidades tecnológicas y más dependencia de las formas tradicionales de industrialización y urbanización tiene relación con las condiciones climáticas, resultando como consecuencia la poca educación de los estratos más bajos de la población y la concentración de las riquezas en manos de una élite. De igual manera el poder político se concentra en una oligarquía que centraliza el poder buscando con esta forma política que su autoridad sea menos cuestionada. Esto sucede cuando el país en referencia obtiene una elevada puntuación en la Distancia Social basada en el poder. Está claro que hemos saltado algunos pasos mediante los cuales Hofstede establece sus relaciones, pero es nuestro propósito dar al lector una idea general del texto y las relaciones que establece entre el clima y la Organización social.

Para la dimensión evitación de la incertidumbre se establecen aproximadamente tres docenas de correlaciones tales como (1) altos niveles de an-

(b) Como las personas procesan la información que ellos extraen en pasos previos; es decir, cuales son los elementos cognitivos que ellos usan? Agregan ellos información a la información que tienen almacenada mentalmente o ellos utilizan información que sea directamente relevante con el problema que se está tratando? Se refiere la información que están utilizando a extensos marcos conceptuales como por ejemplo: Cristianismo o Marxismo o se recibe información limitada y altamente especializada?.

(c) Cómo estas personas evalúan la información? Esto es, que valores interactúan con los elementos cognitivos.

(d) Qué es lo que las personas hacen antes de seguir alguno de los tres pasos anteriormente señalados; cuál es el comportamiento observable cuando ello ocurre?

Se pueden encontrar diferencias culturales en cada uno de estos niveles, encontrándose que en ciertas culturas el fenómeno perceptivo está impregnado de las connotaciones valorativas que los actores le den al status

de las personas. Bajo el proceso cognitivo uno encuentra que ciertas culturas integran el status con otra información como experiencia ancestral y familiar, riqueza, logros morales; mientras que para otras lo importante es la situación. Igualmente los valores interactúan con información que algunas culturas tienen acerca de las personas que ocupan altas posiciones, los privilegios y poderes que tienen. Es decir las personas con alto status son percibidas muy diferentes a la gente común. Esto es lo que Hofstede ha llamado la Distancia Social en base al poder. En esta misma dimensión a nivel de comportamiento se observan relaciones de super ordenamiento o percepción vertical del mundo (personas que dan órdenes) existiendo igualmente personas que aceptan el subordenamiento (obediencia). Así, diferencias culturales pueden hallarse encubiertas a nivel de los valores, pero éstas tienen implicaciones a nivel de percepción, cognitivo y de acción.

N. C. M.