

**esan**

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION

# **participación laboral en la gestión empresarial**

**actitudes de los trabajadores  
peruanos y su comportamiento  
participativo**

**Por  
Abner Montalvo  
Martin Scurrah**

Serie: Documento de Trabajo No. 2

Agosto de 1974  
LIMA - PERU

Escuela de Administración de  
Negocios para Graduados  
ESAN  
Departamento de Investigación

**PARTICIPACION LABORAL EN  
LA GESTION EMPRESARIAL**

**Actitudes de los trabajadores  
peruanos y su comportamiento  
participativo**

**por:**

**Abner Montalvo  
Martín Scurrah**

**Serie: Documento de Trabajo N° 2**

**Lima, Agosto de 1974**

El presente estudio constituye uno de los primeros análisis que se adelanta como parte del Proyecto "Participación Laboral en la nueva Empresa Peruana". Este proyecto se está realizando gracias a los fondos donados para el efecto por la Fundación Ford Lima.

## CONTENIDO

	pag.
INTRODUCCION	
Antecedentes	1
El Estudio	3
LAS ACTITUDES COMO PRERREQUISITO DEL COMPORTAMIENTO PARTICIPATIVO	3
Comparación de las Actitudes de los Jefes y de los Subordinados	4
Hallazgos	
¿Cuánta mutua confianza se tienen el jefe y el subordinado?	5
¿Cuál es el Patrón de Comunicación que prevalece entre Jefes y Subordina <u>dos</u> ?	7
¿Qué Grado de Control Ejercen los Jefes sobre sus Subordinados?	7
¿Qué rasgos del Comportamiento Parti <u>ci</u> cipativo tienen los Trabajadores?	9
DISCUSION FINAL	15
NOTAS	18
BIBLIOGRAFIA	20



## INTRODUCCION

### Antecedentes

Desde que el Gobierno Revolucionario de la Fuerza Armada tomó el poder el 3 de octubre de 1968, el Perú ha estado viviendo una amplia gama de cambios que tiende a transformar sus condiciones económicas, sociales, políticas y culturales. En los últimos cinco años el gobierno ha creado nuevas formas de organizaciones económicas como base para la construcción de una nueva sociedad caracterizada como una "democracia social de participación plena". Esto es, una sociedad más igualitaria económicamente, menos estratificada socialmente, más participativa en lo político y con un acceso más igualitario para todos los sectores de la población a las oportunidades de mejora y progreso cultural.

Asimismo, las nuevas formas de organización económica constituyen los fundamentos para el ordenamiento del llamado "pluralismo económico" que debe caracterizar la economía peruana del futuro. Es decir, una economía basada en la coexistencia de cuatro formas de propiedad: la propiedad social autogestionaria, la privada reformada cogestionaria, la estatal con cogestión limitada y la privada capitalista. Es por esto que han sido rechazadas las estrategias que implican la predominancia ya sea del capitalismo estatal tipo soviético o del capitalismo privado que es el sistema dominante en el mundo occidental.

La economía pluralista ya está en camino. La Reforma Agraria de 1969 creó y dió impulso a empresas de autogestión tales como las Cooperativas Agrarias de Producción (CAP)<sup>1</sup> y las Sociedades Agrícolas de Interés Social (SAIS). Las primeras se implementaron en las ex-haciendas azucareras de la costa del país y las segundas en lo que eran las "haciendas serranas".

De 1970 a 1971 todas las compañías industriales, pesqueras, mineras y de telecomunicaciones fueron reformadas mediante la introducción de la llamada Comunidad Laboral. Esta nueva entidad, que representa a todos los trabajadores<sup>2</sup> dentro de una firma, constituye un sistema nuevo que lleva a la gradual redistribución de la propiedad y del poder gerencial entre los propietarios y los trabajadores, además la participación de éstos en las

utilidades. La progresiva transferencia de propiedad se realiza deduciendo un porcentaje de las ganancias netas<sup>3</sup> y empleándolo en la compra de acciones dentro de cada empresa, hasta un tope del 50% del capital social. El poder gerencial es transferido en la medida en que la propiedad pasa a manos de los trabajadores. La participación de los trabajadores en las utilidades se efectúa empleando también una deducción porcentual de las ganancias netas<sup>4</sup>. Además, muchas compañías privadas que trabajaban en las llamadas industrias básicas o en las consideradas estratégicas para el desarrollo del país, fueron convertidas en empresas estatales. En este último modelo hay una limitada participación del trabajador en las ganancias y en la gestión, no así en la propiedad.

En mayo del presente año se creó una nueva clase de empresa autogestionaria: la Empresa de Propiedad Social. En este modelo la propiedad es de todos los trabajadores de todo el sector de propiedad social, y no de los trabajadores de cada empresa, como en el caso de las cooperativas.

Parece ser que con la creación del modelo de propiedad social, el gobierno ya ha creado todas las organizaciones económicas básicas que tenía en mente. Por lo tanto, aunque todavía no hay ni una sola firma de propiedad social en etapa de funcionamiento, se ve claramente que la economía pluralista peruana consiste de los cuatro sectores que ya habíamos señalado: 1) El sector totalmente privado: poseído y dirigido por el empresario o una familia empresarial en las empresas con menos de seis trabajadores o cuyo ingreso anual es menor del millón de soles. Este modelo se permite en las empresas comerciales o de pequeña industria y servicios. No se da en estas empresas la participación de los trabajadores en la propiedad, las ganancias o la gestión. 2) El sector privado reformado: en el que prevalecerá el sistema de cogestión de la empresa cuando el 50% de la propiedad sea de los trabajadores de la Comunidad Laboral. 3) El sector Estatal, de propiedad total del Estado: permite únicamente a dos representantes de los trabajadores en el Directorio. 4) El sector de Propiedad Social: que será íntegramente gestionado y administrado por los trabajadores, quienes se beneficiarán de los "excedentes"<sup>5</sup>. Este modelo representa la forma más socializada de organización económica, ya que los medios de producción no pertenecen a los individuos así como tampoco a todo el grupo de trabajadores que laboran en una firma determinada, sino a todos los trabajadores del sector.

Una vez que esta sociedad pluralista esté totalmente desarrollada, es de esperar que sea el sector de propiedad social el "preponderante" en la economía, seguido de la propiedad estatal. Se dice que el sector de la propiedad privada reformada jugará un papel no dominante, en tanto que el sector totalmente privado será de carácter residual.



Está claro que estas leyes son importantes y tienen profundas implicancias para la sociedad en conjunto y para el funcionamiento de las empresas.

En lo que a esto último concierne, se tiende, en primer lugar, a redistribuir el poder de gestión de modo que los trabajadores tengan el derecho de participar en las decisiones de dirección y administración de la empresa. En segundo lugar, se trata de redistribuir el poder económico mediante la reestructuración de todo el sistema de propiedad y por la distribución del ingreso generado entre el capital y el trabajo.

### El Estudio

El éxito económico y social de los cambios legales e institucionales descritos dependerá en gran parte de lo dispuestos que estén los propietarios de empresas para permitir a los trabajadores que participen en la propiedad<sup>6</sup> (en el caso del sector privado reformado), de la disposición de los propietarios para permitir a los trabajadores el participar en el proceso de gestión y de la voluntad y predisposición participativa de los trabajadores.

El proyecto de investigación<sup>7</sup> concierne parcialmente a estas interrogantes. Lo que en el presente trabajo se señala está relacionado con las actitudes básicas de los gerentes de mando medio y de los subordinados en relación a sus actitudes y comportamiento participativo.

### LAS ACTITUDES COMO PRERREQUISITO DEL COMPORTAMIENTO PARTICIPATIVO

El nuevo marco legal del Perú implica que deben producirse cambios en el modelo tradicional de relaciones entre Jefes y subordinados. Es obvio que estos cambios no ocurrirán si es que sus actitudes básicas no concuerdan con los nuevos papeles participativos que demandan las nuevas formas empresariales.

Es cada vez más evidente que al enfrentarse con la demanda de participación por parte de los trabajadores, los empresarios se resisten abiertamente o, con mucha frecuencia de manera sutil, recurriendo a evasiones de carácter legal. Por otro lado, los mismos empresarios señalan que los trabajadores se resisten a participar debido a que no es de su agrado el asumir responsabilidades o porque todavía no están listos para ello.

## Comparación de las Actitudes de los Jefes y de los Subordinados

Con este análisis tratamos de aclarar el tema. Los datos son provenientes de un cuestionario administrado en seis firmas a los jefes (gerentes de mando medio) y a sus subordinados.

Cuatro de las firmas pertenecen al sector privado reformado. Están, por lo tanto, bajo el régimen de cogestión. En cada una de ellas hay, por lo menos, un representante de los trabajadores en el Directorio. Tres de estas compañías son consideradas como empresas medianas (50 a 200 trabajadores) y una de ellas es de las pequeñas (20 trabajadores). Una pertenece a la industria del cuero; otra a la de harina de pescado; la tercera es minera y, la última, es una compañía de tejidos. Las otras dos empresas son autogestionarias, ya que están dirigidas por los trabajadores. Una es cooperativa de producción de caña de azúcar y la otra una SAIS (Sociedad de Interés Social), dedicada a la crianza de ovejas. Ambas son de gran tamaño, cada una con más de 200 miembros.

Se afirma que en las relaciones de Jefe a subordinado, en la administración tradicional peruana o latinoamericana se sigue un modelo paternalista-autoritario (Williams, Whyte y Green, 1966; Whyte y Williams, 1963; Bradfield, 1967; Scurrah, 1972; Westacott, 1970; Oestreich, 1968).

Si esto es así, el poder de decisión se centraliza en el superior de nivel más alto; la comunicación fluye hacia abajo y las ideas se generan en la cúspide de la organización. Ciertas características tales como la creatividad, responsabilidad, confianza, confiabilidad y otras, son características aceptadas como propias de los Jefes, no así de los subordinados.

Es obvio, que para las personas involucradas en este tipo de relaciones será difícil concebir algún tipo de igualdad, basado en una mayor participación, tanto en el poder como en lo económico, entre los jefes y los subordinados.

### Hallazgos

Aquí quisiéramos enfatizar dos hallazgos preliminares<sup>8</sup> que consideramos son importantes tomarlos en cuenta en un proceso de cambios de actitudes hacia modelos participativos: El primero se relaciona con las actitudes que asumen entre sí el Jefe y el subordinado, tales como: el grado de confianza interpersonal que se tienen, el patrón de comunicación que prevalece entre ellos y el grado de supervisión o control ejercido sobre los subordinados. El segundo tiene que ver con el comportamiento participativo de



los subordinados en la solución de los problemas de trabajo.

Así mismo, compararemos en el análisis si es que existen o no diferencias entre los que trabajan en las empresas que están bajo el sistema de cogestión y los que trabajan en las empresas autogestionarias.

¿Cuánta Mutua Confianza se tienen el  
Jefe y el Subordinado?

Es harto conocido en la literatura sobre relaciones de trabajo acerca de la influencia que ejerce en las relaciones jefe-subordinado o entre trabajadores del mismo nivel que laboran juntos, el grado de confianza interpersonal que prevalece entre ellos. ¿Cómo se comportará su jefe cuando desconfía de su subordinado o sabe que éste desconfía de él? ¿Cómo se comportará un obrero si su jefe desconfía de él, o él mismo desconfía de aquél? Esta actitud básica de confianza del jefe para con el subordinado y de éste para con él, la examinamos mediante una pregunta formulada a los jefes: "¿Diría Ud. que sus subordinados desconfían de su jefe (es decir de Ud.)?", y otra formulada a los subordinados: "¿Es desconfiado su jefe?". Esta última pregunta fue planteada en el sentido de que si ellos pensaban que su jefe desconfiaba de ellos.

En la Tabla 1 vemos que los jefes creen que sus subordinados les tienen mucha confianza (ver línea 1) mientras que éstos creen que sus jefes les tienen poca confianza (ver línea 4). Si las apreciaciones de los entrevistados son correctas, estaríamos frente al caso de jefes más confiados de sus subordinados, que éstos de aquéllos.<sup>9</sup>

Es importante advertir que, en lo general, no existen diferencias entre el nivel de confianza de los jefes para con los subordinados de las empresas cogestionarias y las autogestionarias (ver columnas 5 y 8). En cuanto a las actitudes de los subordinados para con los jefes, el nivel de desconfianza tiende a aumentar en las empresas de autogestión en relación con las empresas de cogestión (ver línea 4, columnas 5 y 8).

La diferencia entre la percepción de los jefes y la de los subordinados, en lo que a confianza se refiere, es aparentemente muy visible. En general, los subordinados son los menos desconfiados, y en especial los subordinados de las empresas de autogestión.

De cualquier manera, sea ello así o no, estas percepciones básicas que condicionan el comportamiento de trabajo que tienen unos de otros, es algo que debe ser sometido a otro análisis.

Tabla N°1. La desconfianza entre jefes y subordinados en las empresas cogestionarias y autogestionarias (En porcentajes)<sup>1</sup>

		Cogestionarias				Autogestionarias			
		A	B	C	D	Total	E	F	Total
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
¿Diría Ud. que sus subordinados desconfían de su Jefe?									
Nunca	(1)	60	83	62	(100)	68	67	67	67
Siempre	(2)	27	8	15	-	17	14	5	10
¿Es desconfiado su Jefe? <sup>3</sup>									
Nunca	(3)	41	32	28	49	40	33	33	33
Siempre	(4)	45	53	17	29	41	47	43	45

1. Los porcentajes no llegan a sumar 100 porque la categoría media ("a veces") ha sido eliminada, con el fin de mejorar la presentación de la Tabla. Sin embargo, se ha incluido esta categoría en las pruebas de significancia.
2.  $\chi^2$  de la comparación entre las firmas cogestionarias y las empresas autogestionarias no es significativa ( $p = .41$ )
3.  $\chi^2$  de la comparación entre las firmas cogestionarias y empresas autogestionarias no es significativa ( $p = .30$ )



¿Cuál es el Patrón de Comunicación que prevalece entre Jefes y Subordinados?

En una relación de jefe-subordinado puede darse hasta dos patrones de comunicación. Uno de arriba-abajo, o sea de jefe a subordinado, que quiere decir que el mensaje fluye en un solo sentido. Otro de arriba-abajo y de abajo-arriba, lo cual significa que es bidireccional y que el jefe y su subordinado intercambian mensajes.

En el primer modelo, es obvio que el subordinado no puede transmitir su mensaje hacia arriba. Y, por supuesto, un subordinado que no puede transmitir sus ideas hacia arriba dentro de su organización, no puede participar con ideas que contribuyan a la gestión ni a la administración de su empresa.

En la Tabla N°2 se muestra el modelo básico de comunicación que se da entre jefes y subordinados. La pregunta, tanto para los jefes como para los subordinados, fue la siguiente: "¿Les permite a los trabajadores que discutan, de igual a igual, asuntos del trabajo?" En general, tanto los trabajadores como los jefes creen que los primeros pueden discutir de igual a igual, asuntos de trabajo con sus jefes. Sin embargo, hay importantes diferencias de opinión. En la compañía de harina de pescado (A) el 47% de los jefes dice que ellos nunca permiten a sus trabajadores discutir con ellos asuntos de trabajo en iguales condiciones; sólo un 33% dice que sí lo hacen (ver columna 1, líneas 1 y 2). De manera similar, el 51% de los subordinados de la cooperativa azucarera (E) dicen que nunca se les permite discutir asuntos de trabajo de igual a igual, con los jefes, mientras que sólo el 25% dicen que sí se les permite (columna 6, líneas 3 y 4).

¿Qué Grado de Control Ejercen los Jefes sobre sus Subordinados?

Aún cuando no hay una correspondencia de uno a uno entre alto grado de control de parte de los jefes y baja participación de parte de los subordinados, pues depende de otros factores concurrentes, sí puede aceptarse que si tal control existe en forma dominante, es porque las actitudes básicas precisamente no son las más propicias para la participación.

Al respecto, en el presente análisis, el problema queda planteado del siguiente modo: si los jefes confían en sus subordinados menos de lo que los subordinados confían en ellos, y si discuten asuntos de trabajo en igualdad de condiciones ¿cómo se ven, unos a otros en lo que respecta al control o supervisión? Para el efecto, se les preguntó a los Jefes: "¿Cumplen con su trabajo sólo si Ud. les vigila constantemente?". Por su parte, a los subordinados se les hizo la siguiente pregunta: "¿Su Jefe les vigila mucho porque sospecha que no trabajan?".



Tabla N°2. Posibilidad de discusión de asuntos de trabajo entre jefes y subordinados en igualdad de condiciones en las empresas cogestionarias y autogestionarias (En porcentajes)<sup>1</sup>

	Cogestionarias					Autogestionarias		
	A (1)	B (2)	C (3)	D (4)	Total (5)	E (6)	F (7)	Total (8)
Los jefes permiten a los trabajadores discutir asuntos de trabajo de igual a igual <sup>2</sup>								
Nunca (1)	47	15	15	-	26	24	36	30
Siempre (2)	33	62	46	(100)	48	48	46	47
Los subordinados dicen que los jefes les permiten discutir con ellos asuntos de trabajo de igual a igual <sup>3</sup>								
Nunca (3)	38	19	15	45	27	51	24	41
Siempre (4)	40	66	63	45	54	25	62	39

1. Los porcentajes no llegan a sumar 100 porque la categoría media ("a veces") ha sido eliminada, a fin de mejorar la presentación de la Tabla. Sin embargo, se ha incluido esta categoría en las pruebas de significancia.

2.  $\chi^2$  de la comparación entre las firmas cogestionarias y las empresas autogestionarias. no es significativa (0.203,  $p = .90$ )

3.  $\chi^2$  de la comparación entre las empresas cogestionarias y las empresas autogestionarias es de 13.342 ( $p < .01$ )

Aquí, en términos generales, el control no resulta ser tan ominoso como corrientemente se supone que es. Sin embargo, encontramos una discrepancia entre los jefes y los subordinados en las empresas de cogestión. En total, el 30% de los subordinados sienten que son vigilados constantemente (ver Tabla 3, columna 5, línea 4) mientras que sólo el 14% de los jefes dicen lo mismo (ver la misma Tabla, columna 5, línea 2). No obstante, el 56% de los jefes de las empresas de autogestión dicen que los trabajadores están vigilados constantemente (ver columna 8, línea 2), en tanto que el 47% de subordinados sienten que son vigilados (ver columna 8, última línea).

Esto da como resultado un grupo general de jefes en las empresas autogestionarias, que confían en sus subordinados y que los vigilan muy de cerca.

El grupo de subordinados se caracterizaría por desconfiar de sus jefes con los que también pueden discutir materias de trabajo de igual a igual, pero sintiendo una vigilancia constante.

#### ¿Qué rasgos del Comportamiento Participacionista tienen los Trabajadores?

¿Cómo se comportan los jefes y los subordinados, con las características anteriormente señaladas, en una situación participacionista? ¿Desearían los trabajadores participar y están los jefes preparados para aceptarlos? Se les preguntó a los jefes: "¿Deben o no deben participar con Ud. para solucionar problemas importantes relacionados con su trabajo diario?" A los subordinados se les hizo la siguiente pregunta: "¿Debe o no debe participar con su jefe para solucionar problemas importantes relacionados con su trabajo diario?"

La Tabla N° 4 muestra que el sentimiento de los jefes respecto a la participación mutua en la solución de los problemas de trabajo, es más fuerte positivamente que el de los trabajadores (ver la 1ra. línea vs. la 2da. y la 3ra. vs. la 4ta. línea de la Tabla), excepto en el caso de la compañía de harina de pescado (columna 1), donde sucede lo contrario.

Es de notar que, excluyendo la empresa (A) no hay diferencias tan sustantivas entre las empresas cogestionarias y autogestionarias. Pese a esto, comparando las columnas 5 y 8 se ve que una mayor disposición por la participación se encuentran en las empresas autogestionarias.

Tabla N°3. Intensidad de la Vigilancia tal como es percibida por los jefes y subordinados en las empresas de cogestión y en las de autogestión  
(En porcentajes)<sup>1</sup>

		Cogestión				Autogestión			
		A (1)	B (2)	C (3)	D (4)	Total (5)	E (6)	F (7)	Total (8)
Los jefes dicen que los subordinados trabajan sólo si están constantemente vigilados <sup>2</sup>									
Nunca	(1)	67	77	57	(100)	67	43	27	35
Siempre	(2)	13	15	14	-	14	43	68	56
Los subordinados dicen que sus jefes los vigilan constantemente porque sospechan que no están trabajando <sup>3</sup>									
Nunca	(3)	53	57	42	30	50	34	23	30
Siempre	(4)	33	27	32	20	30	45	51	47

1. Los porcentajes no suman 100 porque la categoría media ("a veces") ha sido suprimida para mejorar la presentación de la Tabla. Sin embargo, se incluye esta categoría en pruebas de significancia.
2.  $\chi^2$  de las empresas de cogestión versus las de autogestión es de 16.588 ( $p < .01$ )
3.  $\chi^2$  de las empresas de cogestión versus las de autogestión es de 22.547 ( $p < .01$ )



Tabla N°4. Opiniones de los jefes y de los subordinados sobre si los subordinados deben participar con los jefes en la solución de los problemas importantes del trabajo diario en las empresas cogestionarias y en las autogestionarias

(En porcentajes)<sup>1</sup>

	Cogestionarias					Autogestionarias		
	A (1)	B (2)	C (3)	D (4)	Total (5)	E (6)	F (7)	Total (8)
Los jefes dicen:								
Deben participar (1)	7	85	100	(100)	62	76	91	84
No deben participar (2)	27	8	-	-	33	5	-	2
Los subordinados dicen:								
Deben participar (3)	6	85	96	90	58	80	84	82
No deben participar (4)	72	4	-	-	29	7	3	6

1. Los porcentajes no suman 100 porque la categoría media ("a veces") ha sido eliminada para la mejor presentación de la tabla. Sin embargo, se incluye esta categoría en las pruebas de significancia.

2.  $\chi^2$  de las empresas de cogestión versus las de autogestión es de 14.870 ( $p < .01$ )

3.  $\chi^2$  de las empresas de cogestión versus autogestión es de 50.598 ( $p < .1$ )

La Tabla N°5 analiza las percepciones tanto de los trabajadores como de los obreros de sí, en los hechos, los trabajadores participan en la solución de los problemas diarios. El 55% de los jefes de las empresas de cogestión y el 58% de las de autogestión dicen que los trabajadores participan de los problemas del trabajo diario. En cuanto a los subordinados, esta visión es un tanto exagerada porque sólo el 38% de ellos en las empresas de cogestión y el 43% de las de autogestión dicen que participan.

A los jefes se les hizo la siguiente pregunta: "¿Participan con Ud. para solucionar problemas importantes del trabajo diario?". En tanto que a los subordinados se les hizo la siguiente pregunta: "¿Participa Ud. con su jefe en la solución de los problemas importantes relacionados con su trabajo diario?".

La participación en las empresas de autogestión parece ser mayor que en las de cogestión (comparar las líneas 1 y 3 de las columnas 5 y 8). Sin embargo, esta participación tiene connotaciones especiales. En aquellas firmas donde existen los llamados "comités" se preguntó a los jefes y subordinados por qué iban a las reuniones de dicho comité.

En la Tabla N°6 se ve que el 23% de los jefes de las firmas de cogestión va a las reuniones para tomar decisiones; el 25% va para cumplir con las obligaciones y un otro 15% va para tomar órdenes (ver columna 1). En las firmas de autogestión van principalmente para recibir órdenes (ver línea 5, columnas 2 y 3).

Pocos son los trabajadores que van a las reuniones para tomar decisiones. En primera instancia, tanto en las empresas de autogestión como en las de cogestión van para presentar sus quejas (ver línea 6, columnas 4 y 5). En otras palabras, en las firmas de autogestión se han equiparado jefes y subordinados al nivel de tomar órdenes y de presentar quejas; en las empresas de cogestión, en tanto esto es cierto por parte de los trabajadores, los jefes participan en las reuniones sólo para tomar decisiones<sup>10</sup>.

Encontramos evidencias similares en la Tabla 7. En esta Tabla, los jefes y subordinados de las empresas de cogestión muestran que los problemas más discutidos en las reuniones de comité se relacionan principalmente con asuntos de la planta y de la sección (Ver columnas 2 y 3, líneas 2 y 3), mientras que en las empresas de autogestión los jefes y sus subordinados están principalmente preocupados con los problemas de la sección y las quejas personales.

Tabla N° 5. Percepción de los trabajadores y de los jefes respecto al grado de participación de los trabajadores con los jefes en la solución de los problemas del trabajo diario en las empresas de cogestión y en las de autogestión

(En porcentajes)<sup>1</sup>

		Cogestionarias				Autogestionarias			
		A	B	C	D	Total	E	F	Total
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Los jefes dicen: que los trabajadores participan con ellos en la solución de los problemas diarios <sup>2</sup>									
Siempre	(1)	-	92	77	(100)	55	52	64	58
Nunca	(2)	73	8	8	-	31	24	5	14
Los subordinados dicen que ellos participan con sus jefes en la solución de los problemas del trabajo diario <sup>3</sup>									
Siempre	(3)	31	39	42	50	38	42	45	43
Nunca	(4)	42	25	30	-	31	26	32	28

1. Los porcentajes no suman 100 porque se ha eliminado la categoría media ("a veces"). Sin embargo esta categoría está incluida en las pruebas de significancia.

2.  $\chi^2$  de las empresas de cogestión versus las de autogestión es de 4.651 ( $p < .10$ )

3.  $\chi^2$  de las empresas de cogestión versus las de autogestión no es significativa ( $p = .44$ ).



Tabla N° 6. Las más importantes razones que los jefes y los subordinados dan para asistir a las reuniones de los "Comités" en las empresas de Cogestión y de Autogestión.  
(En porcentajes)<sup>1</sup>

	Jefes			Subordinados		
	Cog. (n=13)	Autog. (n=34)	Total (n=47)	Cog. (n=144)	Autog. (n=72)	Total (n=216)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1. Tomar decisiones	23	-	6	4	10	8
2. Informar ú obtener información	4	6	9	10	3	5
3. Discutir asuntos de negocios	5	7	10	7	5	6
4. Cumplir con obligaciones	15	-	14	7	4	5
5. Recibir órdenes	15	71	55	-	1	1
6. Presentar quejas	-	3	2	56	71	66

1. Todos los porcentajes han sido redondeados a la figura más cercana. La columna de los porcentajes no suma 100 porque hay categorías sueltas que no hemos considerado en la Tabla.

Tabla N° 7. Problemas más discutidos en las reuniones de Comité (Orden de prioridades)\*

Problema	Cogestionarias		Autogestionarias	
	Jefes	Subordinados	Jefes	Subordinados
Administración	3	4	3	4
Planta	1	2	4	3
Sección	2	1	1	1
Quejas personales	4	3	2	2

\* 1 = el más discutido  
4 = el menos discutido

## DISCUSION FINAL

Algunos estudios previos (Williams, Whyte and Green, 1966; Whyte and Flores, 1963; y Westacott, 1971) han demostrado la importancia de la con fianza interpersonal como actitud básica para dar explicación al comporta miento del trabajador en el Perú. Por ejemplo, Westacott, descubrió, en un estudio que hizo sobre fábrica de automóviles en Lima, que los emplea dos eran más confiables que los obreros. Nuestra investigación demuestra que tanto los trabajadores como sus jefes tienden a proyectar sus actitudes. De esta manera, los jefes perciben con más frecuencia a sus subordina dos como que les tienen mucha confianza, en tanto que la percepción que los trabajadores tienen de sus jefes es la inversa, o sea que sus jefes les tiene mucha desconfianza. A pesar de esto, tanto los jefes como sus subordina dos están de acuerdo, en general, que se permite a los subordinados discu tir problemas con sus jefes en igualdad de condiciones. En ambos hallaz gos encontramos poca diferencia entre las firmas de autogestión y las de cogestión.

Cuando analizamos la percepción de los jefes y sus subordinados con res pecto a la intensidad de la vigilancia, encontramos algunas diferencias in teresantes. En tanto que los subordinados sienten que están más vigilados de lo que sus jefes admiten que los vigilan, en las empresas de cogestión tanto los jefes como los subordinados están de acuerdo en que los últimos no están constantemente vigilados. En las empresas de autogestión, sin embargo, tanto los jefes como sus subordinados están de acuerdo en que éstos están vigilados más frecuentemente que no vigilados. En otras pala bras, en las empresas de autogestión, donde los trabajadores tienen mayor participación y control --formalmente hablando-- están más vigilados que en las empresas de cogestión, donde los canales formales para la participa ción y control de los trabajadores son más restringidos.

Tanto los jefes como los subordinados están de acuerdo en que los traba jadores deberían participar con sus jefes en la solución de los problemas diarios del trabajo. Este sentimiento es, sin embargo, más fuerte en las empresas de autogestión que en las de cogestión, en las que un porcentaje ligeramente más bajo de subordinados que de jefes piensas que los trabaja dores deberían participar de tal manera. En términos de participación real, todos están de acuerdo en que hay más participación que menos, siendo és ta mayor en las empresas de autogestión que en las de cogestión. Como se supondría, los jefes perciben un mayor nivel de participación que sus subordinados.

Cuando analizamos el sentido de la participación, por medio de las pre guntas sobre la razón más importante que se tenía para participar en las reuniones de comité, descubrimos que los trabajadores ven ello



como oportunidades para manifestar sus quejas, tanto en las empresas de cogestión como en las de autogestión. Los jefes de las primeras tienen varias razones, que van desde la toma de decisiones hasta recibir órdenes y el cumplimiento del deber; los jefes de las empresas de autogestión asisten principalmente para recibir órdenes. En otras palabras, con excepción de los jefes de las empresas de cogestión, la asistencia a las reuniones es principalmente para recibir órdenes y manifestar quejas. Esto no solo es una forma muy pasiva de participación sino que también indica que, en lo que concierne a los trabajadores, la participación en las reuniones es simplemente un canal para exponer quejas, aparte de lo que sirve para fines del sindicato.

Creemos que este concepto de participación ayuda a explicar la paradoja de que las firmas de autogestión ejerzan mayor vigilancia sobre los trabajadores que las de cogestión. Si se visualiza la participación como un proceso que involucra mecanismos formales y casi ritualizados, que se presentan en ocasiones especiales relacionados sólo indirectamente con el trabajo diario, verificaremos entonces que no hay una conexión necesaria entre esta participación y el comportamiento en el trabajo diario. Más aún, si estos mecanismos son utilizados como oportunidades para ejercer las relaciones patrón-peón tradicionales, tales como el comunicar órdenes y manifestar discrepancias, se podrá mantener las actitudes y los modelos de comportamiento tradicionales así como también las diferencias de poder y de status, también tradicionales. Así será mientras que no cambie el contenido de la relación jefe-subordinado o en tanto no sea un mero formalismo el contexto que se experimente en el Perú.

Hay otros datos, todavía en procesamiento, que indican que esto puede estar ocurriendo. Si se presume que los mecanismos formales para la participación son el medio para llevar a cabo modelos tradicionales, ¿han hecho por lo menos algún impacto en las relaciones diarias entre jefes y subordinados? En las empresas de autogestión, los subordinados consideran a sus jefes mejor preparados para serlo, y con más iniciativa que los subordinados en las empresas de cogestión. Si utilizamos esto como indicación de que los subordinados de las empresas de cogestión consideran a sus jefes más capacitados en relación al concepto que tienen los subordinados de las firmas de autogestión con respecto a la capacidad de sus jefes ¿cuáles son entonces las relaciones jefe-subordinado asociadas a estos jefes? Encontramos que los jefes de las empresas de autogestión rechazan más las ideas de sus subordinados, reaccionan más coléricamente ante los errores de los trabajadores, los tratan con mano más dura y son más paternalistas. Todas estas diferencias tienen una significancia del nivel del .01 (prueba de  $X^2$ ) con una excepción que es del nivel de significancia de .05.

Así, pues, en cuanto al comportamiento en el trabajo diario las empresas más participacionistas (las de autogestión) son las más tradicionalistas y menos participacionistas que las empresas de cogestión. Esto sugiere que los cambios en las estructuras pueden ser tanto formalistas como reales.



Por otro lado, puesto que las empresas de autogestión que hemos estudiado se relacionan con el sector agrícola tradicional mientras que las de cogestión funcionan en sectores económicos más modernos, podríamos estar observando simplemente diferencias entre empresas más modernas y empresas más tradicionales. Todavía constituye una interrogante el que estas diferencias reflejen o no modos de producción más o menos capitalistas sin tener en cuenta las diferencias en las estructuras participacionistas, o si con un mayor transcurso de tiempo un mayor número de estructuras participacionistas llevarán consigo mayores cambios sin tener en cuenta la tecnología, sector económico u otras variables. En la actualidad estamos recogiendo datos en un mayor número de empresas con el propósito de esclarecer estos planteamientos.

## NOTAS

1. Esto no quiere decir que anteriormente no se conocieran las organiza  
ciones cooperativas.
2. El término trabajadores, en este contexto, incluye a todos los trabaja  
dores de una empresa desde el gerente hasta el empleado de más baja  
categoría, que son estables y laboran a tiempo completo.
3. Que es del 15% en la industria y telecomunicaciones, del 12% en la  
pesca y del 6% en la minería.
4. Que es del 15% en la industria y telecomunicaciones, del 8% en la  
pesquería y del 4% en minería.
5. El "excedente" no representa una renta al capital, que en el sistema  
capitalista toma el nombre de utilidades, sino que constituye una renta  
al trabajo. El argumento es que la riqueza no se crea debido al ca  
pital invertido sino debido al esfuerzo del trabajador. Por lo tanto  
cualquier ingreso neto debe estar destinado a los trabajadores, quienes  
son la verdadera fuente de riqueza.
6. A pesar de la ley, los propietarios pueden retrasar la transferencia de  
la propiedad a los trabajadores.
7. Ver: A. Montalvo, Participación Laboral en la Nueva Empresa Perua  
na. Desarrollo Teórico. ESAN, Lima, 1972.
8. Estos descubrimientos son preliminares en el sentido de que se está re  
cogiendo más datos en el campo y llevando a cabo otros análisis.
9. Esta aseveración se confirma al examinar la escala de confianza que apa  
rece líneas abajo. En ella, los jefes definitivamente muestran más con  
fianza en sus subordinados que éstos en aquéllos.

<u>Confianza</u>	Subordinados	Jefes
Baja	37.0%	22.4%
Alta	9.9%	17.0%

Esta escala ha sido construida empleando las respuestas obtenidas para las siguientes preguntas :

- En estos tiempos, una persona no sabe realmente en quien confiar

- Si Ud. se descuida, la gente se aprovechará de Ud.
- No es conveniente que los compañeros de labor se enteren de todo lo que uno sabe acerca del trabajo, porque pueden aprovecharse.

Las respuestas correspondientes han sido: de acuerdo, más o menos de acuerdo, en desacuerdo.

10. Entre las compañías de cogestión sólo la "B" tiene "comités". Estas organizaciones, a nivel de la sección o planta, son creadas por el gerente de la compañía, con el propósito de brindar a los trabajadores la oportunidad de discutir y resolver los problemas de la sección o taller. También pueden hacer sugerencias sobre los asuntos de la compañía.

Los "comités" de las firmas de autogestión son diferentes. Se organizan fuera de la sección pero están relacionados directamente con las principales actividades de la empresa tales como las de producción, fabricación, educación, salud, etc. Los miembros son elegidos y tienen poder para tomar decisiones dentro de su jurisdicción. También son consejeros de la rama ejecutiva.

11. Al interpretar estos datos debemos tener presente que los comités son diferentes en las empresas de cogestión con respecto a las de autogestión.



## BIBLIOGRAFIA

Montalvo, Abner: Participación Laboral en la Nueva Empresa Peruana. Desarrollo Teórico. ESAN, 1972.

Oestreich, Herbert H. Industrial Supervision: Peruvian Style. PhD dissertation. Cornell University, 1968.

Scurrah, Martin: La Comunidad Industrial y el Gerente Peruano del Futuro. Gerencia, Set-Oct. 1972, pp. 10-13.

Westacott, George: The Peruvian Automobile Industry: A Socio-Economic and Organizational Inquiry. Cornell University, Latin American Studies, N° 23, 1971.

Whyte, William F. and L. K. Williams: Supervisory Leadership: An International Comparison. Proceedings of the Thirteenth International Management Congress (1963). Paper N°B3c, pp. 481-488.

Williams, Lawrence K., William F. Whyte, and Ch. S. Green: Do Cultural Differences Affect Worker Attitudes? Industrial Relations, vol. 5, N°3, 1966, pp. 105-117.

