

**esan**

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION

# **Iniciativa vs. autoritarismo del supervisor**

**sus relaciones con el concepto de buen jefe y la satisfacción de los trabajadores peruanos del sector gráfico**

**Por  
Federico R. León**

Serie: Documento de Trabajo No. 9

Diciembre de 1975

LIMA - PERU

Escuela de Administración de  
Negocios para Graduados (ESAN)  
Departamento de Investigación

**INICIATIVA VS. AUTORITARISMO DEL SUPERVISOR : SUS RELACIONES  
CON EL CONCEPTO DE BUEN JEFE Y LA SATISFACCION DE LOS TRABA-  
JADORES PERUANOS DEL SECTOR GRAFICO**

por :

**Federico R. León**

Serie : Documento de Trabajo N°9

Diciembre, 1975

Lima - Perú

El presente trabajo constituye un 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.

## RESUMEN

Ocho muestras de trabajadores del sector gráfico (empleados y obreros de diarios grandes y pequeños, y de imprentas grandes y pequeñas) (N=317) produjeron descripciones del comportamiento del supervisor inmediato ( tres ítems de Iniciativa Directiva, tres ítems de Autoritarismo, y un ítem de Preparación para ser Jefe) y de sus propias orientaciones afectivas hacia el trabajo (un ítem de Satisfacción General y uno de Gusto por el Puesto). Los ítems de Iniciativa Directiva correlacionaron positivamente entre sí y negativamente o cero con los ítems de Autoritarismo; los últimos estuvieron positivamente intercorrelacionados. Iniciativa Directiva correlacionó positivamente con Preparación para ser Jefe, Satisfacción General, y Gusto por el Puesto, y de aquí se concluyó que los trabajadores peruanos del sector gráfico tienen una actitud positiva hacia la Iniciativa Directiva en la supervisión. Autoritarismo correlacionó negativamente con Preparación para ser Jefe y cero con las otras dos variables (Satisfacción y Gusto). Se concluyó de ello que los trabajadores de este sector tienen una actitud negativa hacia el Autoritarismo. Asimismo, se sugirió que todas estas conclusiones deben ser tenidas como tentativas.

Iniciativa vs. Autoritarismo del supervisor:  
Sus relaciones con el concepto de buen jefe y la satisfacción  
de los trabajadores peruanos del sector gráfico<sup>1</sup>

Federico R. León<sup>2</sup>

ESAN

Recientemente, León (1975) examinó los resultados de 10 investigaciones empíricas a fin de evaluar la validez de la proposición de que al trabajador peruano le gusta el modo autoritario de supervisión, y encontró que para arribar a conclusiones claras en esta área era necesario analizar por separado la evidencia pertinente a (a) las actitudes de los trabajadores ante rasgos primarios de autoritarismo en la supervisión (que incluían: centralización del poder de decisión, intolerancia al desacuerdo, y rechazo a las sugerencias de los subordinados) y (b) sus actitudes ante rasgos secundarios, como la estrechez de supervisión, el énfasis en la producción, y otros. La estrechez de supervisión, que se refiere a la frecuencia y especificidad de la vigilancia ejercida por el supervisor, debe ser considerada como un rasgo secundario de autoritarismo porque, si bien suele acompañar al autoritarismo (El superior autoritario tiende a ejercer vigilancia estricta para verificar si sus órdenes son cumplidas al pie de la letra), también es plausible su aparición en el contexto de modalidades no-autoritarias de supervisión (Por ejemplo, un supervisor no-autoritario puede vigilar estrechamente el trabajo de sus subordinados con el propósito de detectar errores y ayudar a corregirlos).

Las investigaciones revisadas sugirieron consistentemente que mientras más autoritario (en términos de rasgos primarios) era el supervisor, menos

satisfechos estaban los subordinados con él. La evidencia respecto a estrechez de supervisión, en cambio, fué positiva en algunos casos y negativa en otros, de manera que no se pudo determinar si al trabajador peruano le gusta o no le gusta este rasgo per se.

El hecho de que en algunos grupos peruanos apareciera evidencia de actitudes negativas hacia el autoritarismo y actitudes positivas hacia la estrechez de supervisión sugiere que en estos casos los trabajadores percibieron la estrechez de supervisión como una muestra de responsabilidad directiva de parte del supervisor, no como un índice de autoritarismo. Algunas investigaciones norteamericanas recientes indican que los trabajadores no sólo son capaces de discriminar entre el autoritarismo en la supervisión y la iniciativa del supervisor para organizar el trabajo, sino también que un mismo grupo de trabajadores puede tener actitudes negativas hacia el primer rasgo y positivas hacia el segundo (Hunt & Liebscher, 1973; Kavanagh, 1975; Stogdill & Coady, 1970).<sup>3</sup>

Las preferencias de los trabajadores por unos u otros estilos de supervisión constituyen un tema de interés teórico en tanto que pueden ayudar a explicar el comportamiento laboral bajo ciertas circunstancias. Por otra parte, estas preferencias tienen implicaciones directas para el rediseño de puestos, la implementación de sistemas participacionistas, y la administración de personal, incluyendo la elaboración de programas de entrenamiento. Por ejemplo, si los trabajadores desearan tener jefes no-autoritarios pero sí directivos, el entrenamiento de supervisores en técnicas de supervisión tendría que apuntar a objetivos específicos distintos de aquellos que habría que perseguir si el estilo de supervisión favorito de los trabajadores fuera no-autoritario y no-directivo.

En el trabajo del que se informa a continuación se buscó determinar (a) si los trabajadores de un sector de la industria nacional tienen actitudes positivas asociadas con la iniciativa directiva del supervisor y actitudes negativas asociadas con el autoritarismo en la supervisión, y (b) si estas relaciones son estables o varían según el status ocupacional de los trabajadores y el tipo y tamaño de las empresas en las que trabajan.

## METODO

### Sujetos

Se dispuso de información correspondiente a 317 trabajadores del sector gráfico, obtenida por el señor Alejandro Loli para propósitos diferentes de los del presente estudio. Para obtener esta muestra, el señor Loli partió de un registro nacional de empresas gráficas elaborado por el Ministerio de Industria y Turismo. Las empresas registradas fueron clasificadas según su tipo (diarios vs. imprentas) y según su tamaño (pequeñas: de 21 á 100 trabajadores, vs. grandes: 101 ó más).<sup>4</sup> Esta doble clasificación dió lugar a cuatro categorías de empresas gráficas: diarios grandes, diarios pequeños, imprentas grandes, e imprentas pequeñas. Arbitrariamente, se decidió seleccionar al azar cinco empresas de cada categoría, y, dentro de cada empresa, a 10 empleados y 10 obreros, para así tener una muestra de 400 trabajadores provenientes de 20 empresas distintas. Ya en el campo, se descubrió que sólo cuatro diarios peruanos tenían más de 100 trabajadores, y se decidió entonces seleccionar sólo cuatro diarios pequeños, en vez de cinco, además de las 10 imprentas. También se halló que en varias empresas pequeñas el número de empleados era menor que 10, de manera que tampoco se alcanzó a formar una lista de trabajadores a razón de 20 por empresa.

De las personas seleccionadas en las 18 empresas, alrededor de 95% accedieron a ser entrevistadas. Los vacíos dejados por los trabajadores refractarios a la entrevista fueron cubiertos por suplentes, también seleccionados al azar, allí donde los había. La Figura 1 muestra el número de casos utilizables que resultó para cada una de los ocho sub-muestras del estudio.<sup>5</sup>

TIPO DE EMPRESA	TAMAÑO DE EMPRESA	
	Grande	Pequeña
Diario	Empleados: 35 Obreros: 34	Empleados: 37 Obreros: 40
	4 empresas	4 empresas
Imprenta	Empleados: 48 Obreros: 43	Empleados: 33 Obreros: 47
	5 empresas	5 empresas

Figura 1. Número de casos en cada una de las ocho sub-muestras del estudio.

### Medidas

Dos entrevistadores se repartieron la tarea de entrevistar individualmente a los sujetos seleccionados en las 18 empresas para obtener sus respuestas a un cuestionario de más de 100 ítems.<sup>6</sup> De estos ítems, algunos fueron utilizados para construir una escala de Iniciativa Directiva (ID) y otros para construir una de Autoritarismo (A). Los ítems del cuestionario que sin ambigüedad alguna podían ser incluidos dentro de la categoría de Iniciativa Direc

- tiva fueron: ID1. ¿Es responsable su jefe?
- ID2. ¿Les explica uno por uno y cosa por cosa lo que deben hacer?
- ID3. ¿Tiene iniciativa su jefe?

Estos ítems fueron seleccionados para constituir la escala de Iniciativa Directiva. Las alternativas de respuesta para cada ítem, y los puntajes asignados a ellas, fueron: Siempre (3), A veces (2), y Nunca (1). La suma de los puntajes correspondientes a las respuestas de un trabajador constituyó el puntaje global de Iniciativa Directiva que describía a su supervisor. Los ítems seleccionados para constituir la escala de Autoritarismo fueron:

- A1. ¿Su jefe les manda con mano dura?
- A2. ¿Su jefe les vigila mucho porque sospecha que no trabajan?<sup>7</sup>
- A3. ¿Rechaza su jefe las ideas o sugerencias que Uds. le hacen?

Las alternativas de respuesta, asignación de puntajes, y criterios para la obtención de un puntaje global de Autoritarismo fueron equivalentes a los descritos arriba para el caso de Iniciativa Directiva. No se incluyó un número mayor de ítems en la escala de Autoritarismo (a pesar de que los había en el cuestionario) para evitar desigualdades en el número de ítems de las dos escalas, y, con ello, desigualdades espúreas de confiabilidad.<sup>8</sup>

En el cuestionario utilizado no hubo un ítem relativo a la intensidad de la satisfacción del trabajador con su supervisor, que hubiera permitido comparar con mayor legitimidad los datos generados en este estudio con aquellos que revisó León (1975). Sin embargo, hubo una pregunta que, según se supone aquí, pone en juego el concepto del subordinado acerca de lo que es un buen

supervisor: "¿Diría que su jefe no está preparado para ser jefe?".

Otras dos variables analizadas fueron: una de Satisfacción General ("Tomando en cuenta el grado que han alcanzado sus aspiraciones de trabajo ¿Diría Ud. que está satisfecho, o insatisfecho?") y otra de Gusto por el Puesto ("¿Puede Ud. decirme cuánto le gusta el puesto que desempeña?"). Las alternativas de respuesta y puntajes asignados a cada una de las tres últimas variables fueron: Sí, Satisfecho, o Mucho (3); Más o menos, o Más o menos satisfecho (2); y No, o Insatisfecho (1).

## RESULTADOS

La Tabla 1 exhibe las correlaciones Pearson ( $r_s$ ) entre cada uno de los ítems de Iniciativa Directiva (ID1, ID2, ID3) y cada uno de los ítems de Autoritarismo (A1, A2, A3) que resultaron del análisis de las respuestas de los 317 trabajadores.

Tabla 1

Intercorrelaciones entre seis ítems descriptivos del comportamiento del supervisor

ITEMS	ID1	ID2	ID3	A1	A2	A3
Es responsable (ID1)		.205**	.437**	-.189**	-.186**	-.393**
Explica cosa por cosa (ID2)			.223**	.000	.040	.111
Tiene iniciativa (ID3)				-.154**	-.224**	-.322**
Manda con mano dura (A1)					.286**	.234**
Vigila porque sospecha (A2)						.331**
Rechaza sugerencias (A3)						

Nota. N= 317

\*p < .05, dos colas

\*\*p < .01, dos colas.

La tabla justifica la creación de la escala sumativa de Iniciativa Directiva al mostrar que los tres ítems de Iniciativa Directiva correlacionaron positiva y significativamente entre sí (Obsérvese el triángulo de  $r_s$  en la parte superior izquierdo de la tabla). Los tres ítems de Autoritarismo también correlacionaron positiva y significativamente entre sí, afirmando la legitimidad de esta escala (Obsérvese el triángulo de  $r_s$  en la parte inferior derecha). Asimismo, el hecho de que los ítems de Iniciativa Directiva correlacionaran cero o negativamente con los de Autoritarismo (Obsérvese el rectángulo de  $r_s$  en la parte superior derecha de la tabla) proporciona soporte empírico a la concepción de que Iniciativa Directiva es una cosa y Autoritarismo es otra. Por otra parte, las escalas de Iniciativa Directiva y Autoritarismo correlacionaron negativamente entre sí en cada una de las ocho sub-muestras de este estudio, siendo la mediana de  $r_s$  aproximadamente  $-.30$ , y las  $r_s$  extremas:  $-.51$  y  $-.16$ . Esto sugiere que los trabajadores peruanos del sector gráfico tienden a percibir la Iniciativa Directiva del supervisor y el Autoritarismo en la supervisión como formas opuestas de comportamiento.

La Tabla 2 muestra las correlaciones entre cada una de las tres variables dependientes del presente estudio y las escalas de Iniciativa Directiva y Autoritarismo en cada una de las ocho sub-muestras. Se puede notar allí que las ocho correlaciones entre Preparación del Jefe e Iniciativa Directiva fueron positivas, bastante altas, y estadísticamente significativas, mientras que las ocho correlaciones entre Preparación del Jefe y Autoritarismo resultaron negativas, siendo siete de ellas estadísticamente significativas y de magnitud

considerable. Estos resultados sugieren que entre los trabajadores peruanos del sector gráfico, independientemente del status ocupacional de los trabajadores y el tamaño o tipo de las empresas en las cuales trabajan, prevalece el concepto de que el jefe preparado para serlo es bajo en Autoritarismo y al mismo tiempo alto en Iniciativa Directiva.

La Tabla 2 muestra también que la Satisfacción General de los trabajadores estuvo positivamente asociada con la Iniciativa Directiva del supervisor en siete de los ocho casos. Aunque estas  $r_s$  fueron menores que aquellas obtenidas entre Iniciativa Directiva y Preparación del Jefe ( $p < .01$ , dos colas, según el test del signo; Siegel, 1956), y sólo tres de las correlaciones positivas fueron estadísticamente significativas de por sí, hay en los datos elementos de juicio suficientes como para concluir que para la población peruana de trabajadores del sector gráfico, sea cual fuere su status ocupacional o el tamaño o tipo de empresa a la que pertenecen, existe una asociación positiva entre la Iniciativa Directiva del supervisor y la Satisfacción General del Subordinado. Por un lado, la correlación negativa que apareció en una de las sub-muestras es atribuible al azar de muestreo. Por otro, dadas siete  $r_s$  positivas de ocho  $r_s$ , la probabilidad de que para la población de trabajadores gráficos la  $r$  entre estas variables sea negativa o cero es menor que .01, según el test del signo (dos colas). Por último, la mediana de  $r_s$  entre Satisfacción General e Iniciativa Directiva fue de alrededor de .30. En contraste con esta figura, la mediana de  $r_s$  entre Satisfacción General y Autoritarismo fué de alrededor de .00, lo cual indica que no hay una relación consistente entre las dos últimas variables en la población investigada.

Con respecto a Gusto por el Puesto se tiene un patrón de resultados bastante semejante, aunque no idéntico. Las correlaciones entre Iniciativa Direc

Tabla 2

Correlaciones entre las tres variables dependientes de este estudio e  
Iniciativa Directiva y Autoritarismo del supervisor

SUB - MUESTRAS	Preparación del Jefe		Satisfacción general		Gusto por el puesto	
	ID	A	ID	A	ID	A
O b r e r o s						
Diarios grandes	.624**	-.339*	.527**	-.198	.355*	-.143
Diarios pequeños	.614**	-.349*	.109	.032	.062	-.295
Imprentas grandes	.538**	-.288	.297	.000	.290	.098
Imprentas pequeñas	.662**	-.417**	.393**	-.075	.308*	-.427**
E m p l e a d o s						
Diarios grandes	.730**	-.471**	.176	.062	.057	-.090
Diarios pequeños	.624**	-.568**	.313	.084	.077	.099
Imprentas grandes	.775**	-.359*	.542**	-.178	.138	-.063
Imprentas pequeñas	.751**	-.416*	-.095	-.014	.287	.061

\*  $p < .05$ , dos colas.

\*\*  $p < .01$ , dos colas.

tiva y Gusto por el Puesto fueron todas positivas, indicando así que la correlación entre ellas al nivel de población es positiva ( $p < .01$ , dos colas; test del signo). Es decir, entre los trabajadores del sector investigado, mientras mayor es la Iniciativa Directiva del supervisor, más le gusta al subordinado

su propio puesto. Las  $r_s$  entre Iniciativa Directiva y Gusto por el Puesto, sin embargo, resultaron ser de menor magnitud que las  $r_s$  entre Iniciativa Directiva y Satisfacción General ( $p < .01$ , dos colas; test del signo). Por otra parte, cinco de las ocho  $r_s$  entre Gusto por el Puesto y Autoritarismo fueron negativas, alcanzando  $-.10$  aproximadamente la mediana de  $r_s$  entre estas dos variables. Esta desviación, sin embargo, es insuficiente para rechazar la hipótesis de que a nivel de población la  $r$  es cero, y debe ser atribuida al azar.

## DISCUSION

La característica más importante de los datos revisados arriba es la replicación sistemática del mismo patrón de resultados a través de ocho muestras de trabajadores. Este patrón de resultados consiste en una oposición entre la escala de Iniciativa Directiva y la escala de Autoritarismo en lo que respecta a la manera como estas variables se relacionan con las tres variables dependientes del estudio, así como entre sí.

El hallazgo de una relación positiva entre la Iniciativa Directiva del supervisor y cada una de las tres variables dependientes sugiere que los trabajadores peruanos del sector gráfico tienen una actitud positiva hacia este rasgo del comportamiento del supervisor (es decir, evalúan positivamente este rasgo). Las razones en favor de esta conclusión son varias. En primer lugar, hubo una marcada tendencia a que los trabajadores que describieron a su jefe como alto en Iniciativa Directiva opinaran que él estaba preparado para ser jefe, mientras que los trabajadores que describieron a su jefe como bajo en Iniciativa Directiva tendían a opinar que no lo estaba. Se puede suponer ra

zonablemente que, a igualdad de otras condiciones, el trabajador tiene una actitud positiva hacia los contenidos de su propio concepto acerca de lo que es un "jefe preparado para serlo", así como una actitud negativa hacia sus opuestos. Hasta se podría sospechar que todas las características que el trabajador incluye en su concepto de lo que es un "jefe preparado para serlo" sólo tienen en común el hecho de ser positivamente evaluadas por el trabajador. Teniendo en cuenta estos supuestos, y la teoría de Fishbein (1967) sobre formación de actitudes, se concluye aquí que si un trabajador afirma que su jefe está preparado para serlo, tendrá hacia él una actitud más positiva que la de uno que, respecto al suyo, afirma que no lo está. Según la teoría de Fishbein, las personas, al atribuir ciertas características a los objetos, desplazan hacia ellos las actitudes u orientaciones afectivas que tienen hacia las características en sí. En resumen, entonces, al asociar Iniciativa Directiva con Preparación para ser Jefe, los trabajadores habrían mostrado su actitud positiva hacia la Iniciativa Directiva.

Los datos sobre Satisfacción General son consistentes con esta interpretación. Si al trabajador peruano del sector gráfico le fuera indiferente el que su supervisor tenga o no tenga Iniciativa Directiva, habría que esperar que la existencia o inexistencia de este rasgo en la supervisión fuera irrelevante para su estado de satisfacción general; es decir, habría que esperar que la correlación entre la Iniciativa Directiva del supervisor y la Satisfacción General del subordinado fuera cero. Lo que se encontró en el presente estudio, sin embargo, fué una correlación positiva entre estas dos variables. Para explicar esta correlación, aquí se postula que la Iniciativa Directiva del supervisor contribuye a determinar la Satisfacción General del subordinado a través de una relación directa (además de cualquier relación indirecta que pueda haber entre estas dos variables): al subordinado le gustaría la Iniciativa Directiva del su

pervisor y le disgustaría la falta de ella. El hecho de que las correlaciones entre las dos variables fueran relativamente pequeñas reflejaría el hecho de que los factores de supervisión representan sólo una parte del total de condi  
cionantes del estado de satisfacción general del trabajador.

En lo que se refiere a los resultados que involucran a la tercera varia  
ble dependiente, Gusto por el Puesto, es necesario comenzar por explicar con algún detalle qué es lo que significa esta variable en el contexto del presente estudio. En el cuestionario utilizado para recoger los datos, el ítem de Gusto por el Puesto fué precedido por ítems que se referían a propiedades de las tareas del puesto desempeñado por el trabajador.<sup>9</sup> Es en el marco de esta clase de información que se produjo la pregunta sobre gusto por el pues  
to: "¿Puede Ud. decirme cuánto le gusta el puesto que desempeña?". Es de suponerse que si un trabajador está conversando con el entrevistador sobre las tareas de su puesto y se le pregunta cuánto le gusta el puesto, él interpre  
te la pregunta como referida a su gusto por las tareas del puesto. Por tal ra  
zón, la variable de Gusto por el Puesto puede ser considerada más específica  
mente como una de gusto por las tareas del puesto. La pregunta a formular, entonces, sería: ¿Porqué tendría que estar la Iniciativa Directiva del super  
visor correlacionada positivamente con el gusto del subordinado por las tareas de su puesto? Se puede hipotetizar que al explicarle cosa por cosa y, en ge  
neral, estructurarle el trabajo, el supervisor alto en Iniciativa Directiva ayu  
da al subordinado a enfrentar sus tareas con mejores probabilidades de éxito que si no lo ayudara. Asimismo, se puede aceptar la noción de que mientras  
más éxito consigue una persona en una tarea, mayor es su satisfacción con la tarea, o su gusto por la tarea (Locke, 1969). Este mecanismo explicaría la co  
rrelación positiva que se encontró en este estudio entre la Iniciativa Directi  
va del supervisor y el gusto del subordinado por las tareas del puesto. Es decir,

la asociación entre las dos variables dependería del hecho de que la presen  
cia de Iniciativa Directiva en la supervisión produce condiciones más satisfacto  
rias de realización de tareas que su ausencia, y, por ende, un mayor gusto por  
las tareas.

Pero la última variable (Gusto por el Puesto) es probablemente un com  
ponente de la Satisfacción General del trabajador. Por definición, la satis  
facción general resulta de una evaluación que hace el trabajador de todos  
los aspectos de su vida de trabajo, incluyendo sus tareas propiamente dichas,  
su salario, la supervisión recibida, etc. Si esto es así, y si la interpre  
tación formulada arriba es correcta, el factor de supervisión habría contribuido  
una vez al gusto del subordinado por las tareas del puesto y dos veces a su  
satisfacción general, una directamente y otra indirectamente, como se muestra  
en la Figura 2. Es decir, al tratar de decidir el trabajador cuán satisfecho  
estaba con su trabajo en general, habría tomado en cuenta, entre otros facto  
res, su gusto por las tareas del puesto y su gusto por la supervisión recibida;  
a su vez, la medida en que le gustaban las tareas del puesto habría sido de  
terminada, por lo menos parcialmente, por la Iniciativa Directiva del supervi  
sor. Esto explicaría porqué la Iniciativa Directiva del supervisor correlacionó  
más estrechamente con la Satisfacción General del subordinado que con su Gus  
to por el Puesto. El gusto del trabajador por la Iniciativa Directiva en la su  
pervisión aparece, pues, como un factor necesario para explicar coherentemente  
ciertos aspectos de los datos de este estudio.

Los datos relativos a la escala de Autoritarismo, por otra parte, sugieren  
que los trabajadores peruanos del sector gráfico tienen una actitud negativa  
hacia este rasgo, pues tendieron a describir a los jefes autoritarios como perso  
nas no preparadas para ser jefes. Este hallazgo confirmaría y extendería los  
de León (1975) en este mismo respecto. Asimismo, él sería consistente con la  
observación hecha aquí de que los trabajadores tendieron a percibir al Autori

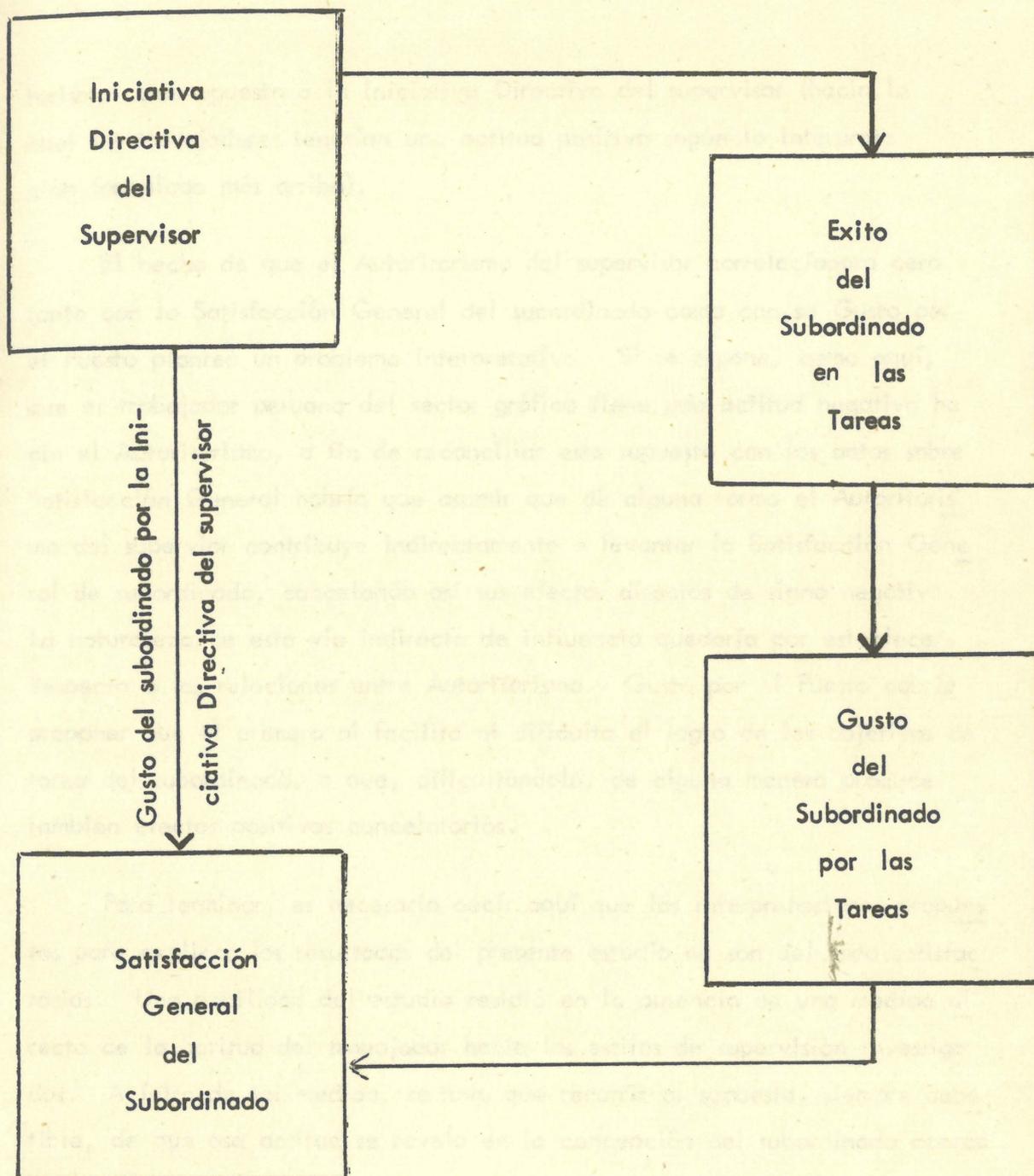


Figura 2. Relaciones hipotéticas que explicarían por qué las correlaciones entre Iniciativa Directiva y Satisfacción General fueron mayores que aquellas entre Iniciativa Directiva y Gusto por el Puesto.

tarismo como opuesto a la Iniciativa Directiva del supervisor (hacia la cual los trabajadores tendrían una actitud positiva según la interpretación formulada más arriba).

El hecho de que el Autoritarismo del supervisor correlacionara cerotanto con la Satisfacción General del subordinado como con su Gusto por el Puesto plantea un problema interpretativo. Si se supone, como aquí, que el trabajador peruano del sector gráfico tiene una actitud negativa hacia el Autoritarismo, a fin de reconciliar este supuesto con los datos sobre Satisfacción General habría que asumir que de alguna forma el Autoritarismo del supervisor contribuye indirectamente a levantar la Satisfacción General de subordinado, cancelando así sus efectos directos de signo negativo. La naturaleza de esta vía indirecta de influencia quedaría por establecer. Respecto a las relaciones entre Autoritarismo y Gusto por el Puesto cabría proponer que el primero ni facilita ni dificulta el logro de los objetivos de tarea del subordinado, o que, dificultándolo, de alguna manera produce también efectos positivos cancelatorios.

Para terminar, es necesario decir aquí que las interpretaciones propuestas para explicar los resultados del presente estudio no son del todo satisfactorias. Una debilidad del estudio residió en la ausencia de una medida directa de la actitud del trabajador hacia los estilos de supervisión investigados. A falta de tal medida, se tuvo que recurrir al supuesto, siempre debatable, de que esa actitud se revela en la concepción del subordinado acerca de lo que es un jefe preparado para serlo. Un segundo problema consiste en la viabilidad de interpretaciones alternativas de los resultados. Aquí se argumentó que un factor de gusto por la supervisión directiva pero no autoritaria los explica, pero es posible imaginar otras interpretaciones, que prescin-

dan de este supuesto. En tercer lugar, las escalas de Autoritarismo e Ini  
ciativa Directiva utilizadas son bastantes primitivas y no dan toda la infor  
mación que se necesitaría para cubrir el rango total de comportamientos  
comprendidos por estos conceptos. Por último, hay de por medio un problema  
de diseño de investigación. Tal vez una muestra de trabajadores que  
fuera más homogénea en términos de sus tareas cotidianas, e información so  
bre estas tareas, hubieran permitido formular interpretaciones más específicas  
que las que fueron formuladas. Por todas estas razones, las conclusiones  
propuestas en este artículo deben ser tomadas como tentativas y perfectibles.

No obstante estas reservas, los datos generados tienen un valor descriptivo  
intrínseco, que puede ayudar a comprender las actitudes y comportamientos  
de los trabajadores peruanos del sector gráfico, así como un valor heurístico  
pues invitan a la reflexión sobre las formas de relación que existen en  
tre las variables investigadas y sugieren nuevas vías de investigación.

## REFERENCIAS

- Fishbein, M. (Ed.) Readings in attitude theory and measurement. New York: Wiley, 1967.
- Hunt, J. G., & Liebscher, V. K. C. Leadership preference, leadership behavior, and employee satisfaction. Organizational Behavior and Human Performance, 1973, 9, 59-77.
- Kavanagh, M. J. Expected supervisory behavior, interpersonal trust and environmental preferences. Some relationships based on a dyadic model of leadership. Organizational Behavior and Human Performance, 1975, 13, 17-30.
- León, F. R. ¿Le gusta al trabajador peruano el modo autoritario de supervisión? Lima: ESAN (Departamento de Investigación), mimeo. 1975.
- Locke, E. A. What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance, 1969, 4, 309-336.
- Siegel, S. Non-parametric statistics for the behavioral sciences. New York: McGraw-Hill, 1956.
- Stogdill, R. M., & Coady, N. P. Preferences of vocational students for different styles of supervisory behavior. Personnel Psychology, 1970, 23, 309-312.

## NOTAS

<sup>1</sup> Este trabajo se realizó como parte de las actividades de investigación del Programa de Gestión Participativa (PGP) de ESAN. Fué leído en el symposium que sobre Psicología y Participación Laboral organizó el autor en el Primer Congreso Peruano de Psicología (Lima, 1°- 5 de Diciembre de 1975).

<sup>2</sup> El autor agradece al señor Alejandro Loli por haberle permitido examinar parte de los datos que él recolectó para propósitos de su tesis de Bachiller en Psicología. Para la recolección de esos datos el señor Loli contó con el apoyo institucional de la Federación Gráfica del Perú y la Federación de Comunidades Industriales de la Rama Gráfica, y dispuso de recursos provistos por el proyecto de Participación Laboral del Departamento de Investigación de ESAN, así como del asesoramiento del Director de este departamento, Abner Montalvo, y del autor. El autor agradece también a Laura de León, por su ayuda en el análisis de datos, y a Margarita Munive, por sus comentarios a un borrador del trabajo.

<sup>3</sup> En realidad la evidencia consiste en una actitud positiva hacia la Tolerancia a la Libertad, el cual es un rasgo opuesto al Autoritarismo. Este rasgo se refiere a la disposición del supervisor para dejar libertad de decisión y acción al subordinado.

<sup>4</sup> Empresas muy pequeñas (con menos de 20 trabajadores) no fueron consideradas.

<sup>5</sup> Si una persona dió una respuesta inclasificable para una o más de las

variables dependientes o independientes, se procedió a eliminar su caso del análisis.

<sup>6</sup> Este es un cuestionario elaborado por Abner Montalvo y Martin Sc<sup>u</sup>rrah, del Departamento de Investigación de ESAN, en el marco del proyec<sup>o</sup> de Participación Laboral.

<sup>7</sup> Nótese que aquí el énfasis no está puesto en el grado de vigilancia sino en la razón de ella.

<sup>8</sup> La confiabilidad de una escala es una función de la naturaleza de las relaciones que existen entre los ítems que la constituyen, y el número de estos ítems.

<sup>9</sup> Los ítems que precedieron inmediatamente al de Gusto por el Puesto fueron: 69. ¿En su trabajo piensa que el tiempo pasa muy lentamente, ni lentamente ni rápidamente, o muy rápidamente? 70. ¿Cree Ud. que su puesto le permite aprender nuevas cosas? 71. ¿Diría Ud. que con el pue<sup>o</sup>to que tiene, su situación en el futuro empeorará, será igual, o mejorará? y 72. En el puesto que desempeña ¿tiene Ud. la oportunidad de usar todas sus habilidades (lo que sabe), sólo una parte, o ninguna?

