esan
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION

ejecutivo peruano

la autoridad y la toma de decisiones

Por
Martin Scurrah
Raquel Núñez

Serie: Documento de Trabajo No. 11

Diciembre de 1975

LIMA - PERU

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

EJECUTIVO PERUANO : LA AUTORIDAD Y LA TOMA DE DECISIONES

Martin J.Scurrah
Raquel Núñez

Serie : Documento de Trabajo N° 11

Enero, 1976

Lima - Perú

El presente análisis ha sido realizado gracias a los fondos donados para el efecto por la Fundación Ford.

Los autores desean expresar su agradecimiento a Federico León por sus comentarios a una versión preliminar del trabajo y a la Oficina de Informática del Ministerio de Economía y Finanzas y al Ing. Víctor Molina por su colaboración en el análisis de los datos.

CONTENIDO

		Pág.
I.	ACTITUDES DE LOS EJECUTIVOS	1
II.	METODOLOGIA	4
III.	RESULTADOS	5
IV.	PROCEDIMIENTOS ESCRITOS	8
V.	CENTRALIZACION DE LA TOMA DE DECISIONES	12
VI.	CUESTIONAMIENTO DE LA AUTORIDAD DE LOS SUPERIORES	13
VII.	PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LAS DECISIONES	18
VIII.	CONCLUSIONES	21

I. ACTITUDES DE LOS EJECUTIVOS

Los estudios de enfoque psico-social que se han hecho dentro del sector empresarial peruano afirman, entre otras cosas, que el peruano tiene un alto grado de desconfianza en sus relaciones interpersonales, que entre supervisores hay una preferencia por un control estrecho, y que la administración tradicional peruana sigue un modelo paternalista autoritario.[1]

Los estudios hechos consideraron principalmente a obreros y/o supervisores, dejando de lado a otros trabajadores como los ejecutivos; sin embargo, en el presente trabajo nos ocuparemos de analizar algunas actitudes de los ejecutivos de nivel medio relacionadas, específicamente, con el manejo de la autoridad (cuestionamiento y centralización de la autoridad), con la toma de decisiones (participación de los trabajadores en las decisiones), y con el uso de procedimientos escritos.

Por medio de este trabajo, quisiéramos responder a preguntas tales como las siguientes :

¿Qué opinan los ejecutivos peruanos respecto a la toma de decisiones, al manejo de la autoridad y al uso de procedimientos escritos dentro de las empresas en las que trabajan? ¿Qué preferencias tienen al respecto? ¿Qué sucede en las empresas peruanas, o cómo son percibidos estos tres aspectos por los ejecutivos peruanos?.

Por un lado, son muchas y variadas las opiniones, creencias y prejuicios que existen con respecto a la administración de las empresas privadas y de las estatales en el Perú. Por otro lado, mucho de lo que generalmente se opina respecto a la actuación de los ejecutivos se basa simplemente en observaciones, experiencias personales, prejuicios, o estereotipos, los cuales no constituyen realmente una explicación valedera y generalizable.

Es por esto que también nos preguntamos, ¿hay una mayor centralización de autoridad en las empresas estatales que en las privadas?, ¿los ejecutivos más jóvenes tienen mayor facilidad que los de mayor edad para delegar su autoridad? o ¿se presenta lo contrario precisamente debido a la experiencia que se ha adquirido con la edad y que, desde luego, no la tienen aún los más jóvenes?, ¿hay más delegación de autoridad en las empresas grandes que en las pequeñas?. ¿En qué empresas se les dá más importancia al uso de procedimientos escritos, ya sea para la toma de decisiones o para la descripción de las obligaciones de trabajo?.

En el presente trabajo intentaremos darle respuestas a algunas de las preguntas planteadas basándonos concretamente en las opiniones y actitudes de ejecutivos que trabajan en diversas organizaciones y que viven y experimentan diariamente, dentro de ellas, las situaciones que nos interesa conocer.

Los aspectos que analizamos, creemos, cobran importancia e interés al considerar la situación de cambios sociales que vive nuestro país especialmente dentro del sector empresarial debido a la implementación de reformas tales como la comunidad laboral, la empresa de propiedad social y la reorganización de la administración pública.

Esta situación comporta la necesidad de tener pautas e información que permitan conocer mejor a los ejecutivos y a los trabajadores en general para saber en qué sentido se pueda orientar el "cambio de mentalidad" del que tan frecuentemente se suele hacer referencia cuando se habla de la participación activa que todos los trabajadores deben tener no sólo en las utilidades y en la propiedad sino también en la gestión de la empresa.

Al referirnos a los cambios sociales es conveniente pensar no solamente en la necesidad de que se modifique la infraestructura socio-económica de una sociedad sino que también hay que tomar en cuenta la premura de modificar las actitudes y valores característicos de los individuos que conforman

dicha sociedad. De esta forma podría facilitarse el logro de las metas que se persiguen con los cambios sociales que vivimos actualmente en nuestro país ya que, como dijo Velasco en uno de sus discursos al referirse a la comunidad laboral :

> "... Esto supone modificar apreciablemente los modos de comportamiento hasta hoy considerados válidos. E implica, necesariamente, contemporaneizar el pensamiento de los empresarios, de los trabajadores y también de los funcionarios del Estado que tendrán ante sí una forma de organización económica y social completamente nueva y, por tanto, hasta hoy desconocida en su experiencia".[2]

II. METODOLOGIA

Muestra

Los datos que sirven para hacer el presente análisis los recolectamos durante el segundo semestre de 1974 de una muestra de 389 ejecutivos de nivel medio que trabajan en Lima, en empresas privadas, empresas públicas y en organismos del Gobierno Central, cuyas edades oscilaban entre 25 y 50 años y que estaban asistiendo a los cursos de especialización para ejecutivos que ofrece la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN).[3]

Con el objeto de hacer algunas comparaciones entre las actitudes de todos los ejecutivos de la muestra formamos nueve grupos, teniendo en cuenta tres factores : edad del ejecutivo, tipo de organización y tamaño de la organización .

Los grupos fueron :

1. Según Edad del Ejecutivo

   a. menores de 31 años
   b. de 31 a 40 años
   c. mayores de 40 años

2. Según Tipo de Organización

   a. empresa privada
   b. empresa pública
   c. organismos del Gobiemo Central

3. Según Tamaño de la Organización

   a. pequeña (de uno hasta 50 trabajadores)
   b. mediana (de 51 a 200 trabajadores)
   c. grande (de 201 o más trabajadores)

Instrumento

Para la recolección de datos utilizamos un cuestionario, el cual fue administrado en forma colectiva.[4] Las instrucciones para responder al cuestionario fueron dadas por escrito en la forma más clara y explícita posible dentro del mismo cuestionario. Sólo en algunos casos de excepción se dió alguna explicación verbal adicional.

III. RESULTADOS

Según el contenido de las preguntas que hicimos a los ejecutivos hemos organizado la presentación del análisis en cuatro partes : reglamentos y procedimientos escritos, centralización de la toma de decisiones, cuestionamiento de la autoridad de los superiores y participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

En la Tabla I, presentamos las correlaciones parciales entre las actitudes frente al uso de reglamentos y procedimientos escritos, la centralización de la toma de decisiones, el cuestionamiento de la autoridad de los superiores, la participación de los trabajadores en las decisiones y el tipo y tamaño de la organización en la que trabajan los ejecutivos. No presentamos las correlaciones con edad del ejecutivo ni tampoco las que corresponden al cuestionamiento de la autoridad y a una pregunta relacionada con la centralización de la toma de decisiones porque las correlaciones que obtuvimos fueron muy bajas y no tuvieron ninguna significación estadística. Sin embargo, a pesar de esto,presentaremos algunos de sus resultados en el lugar que les corresponda.

TABLA I

Relación entre el tamaño y tipo de empresa de los ejecutivos y las percepciones y preferencias que tienen acerca de la participación y el uso de procedimientos escritos

	Tipo de empresa		Tamaño de la empresa	
	sin control	con control[a]	sin control	con control[b]
Reglamentos escritos				
En la medida de lo posible, los problemas de rutina dentro de la empresa se reglamentan mediante instrucciones escritas	.08	.06	.07	.05
En esta organización la mayoría de las obligaciones de trabajo en los niveles inferiores están descritas a base de procedimientos escritos				
Como es ahora	.12**	.07	.16***	.13**
Como debe ser	-.02	-.05	.11**	.12**

(continúa)

(cont. TABLA I)

Decisiones				
Todas las decisiones que no sean las de naturaleza rutinaria son tomadas por los altos ejecutivos de la organización y luego pasadas a los niveles inferiores para su ejecución	-.07	-.02	-.17***	-.16***
En esta organización, los trabajadores se hacen oir todas las veces que tienen sugerencias o críticas que hacer acerca de las decisiones				
Como es ahora	-.11**	-.12**	.03	.06
Como debe ser	.04	.02	.06	.05

* $p \leq .10$

** $p \leq .05$

*** $p \leq .01$

a. Controlando el efecto del tamaño de la empresa.

b. Controlando el efecto del tipo de empresa.

IV. PROCEDIMIENTOS ESCRITOS

Para analizar las actitudes frente a los procedimientos escritos, tomamos en cuenta dos preguntas del cuestionario. Una pregunta decía "en la medida de lo posible, los problemas de rutina dentro de su propia empresa se reglamentan mediante instrucciones escritas". Las alternativas de respuesta eran : de acuerdo, indeciso, en desacuerdo. La otra pregunta decía: "en esta organización, la mayoría de las obligaciones de trabajo en los niveles inferiores están descritas a base de procedimientos escritos". Respecto a esta pregunta debían contestar, por un lado, cómo es ahora en su empresa y, por otro lado, cómo creen que debería ser, contando con las alternativas : en medida muy reducida, en cierta medida, en gran medida o en medida sumamente grande. La respuesta a "cómo es ahora" nos indicaba su percepción de cómo era administrada su empresa; y la respuesta a "cómo cree que debería ser" nos permitía conocer las preferencias que los ejecutivos tenían al respecto.

En términos generales, por un lado, la mayoría de los ejecutivos afirman que están de acuerdo con que en sus respectivas organizaciones los problemas de rutina se reglamentan mediante instrucciones escritas. Por otro lado, la mayoría de los ejecutivos perciben que en sus organizaciones las obligaciones de trabajo en los niveles inferiores están descritas a base de procedimientos escritos, pero sólo en poca medida; mientras que un elevado porcentaje de ejecutivos manifiestan su preferencia porque dichos procedimientos se utilicen en gran medida. Es decir, la mayor parte de los ejecutivos creen que las obligaciones de trabajo en los niveles inferiores deberían estar descritas a base de procedimientos escritos en un grado mucho mayor que el que se tiene en la actualidad.

Según Tipo de Organización es principalmente en las empresas privadas y luego en los organismos del Gobierno Central es donde perciben que los problemas de rutina se reglamentan por escrito solamente en medida reducida. En cambio, la mayoría de ejecutivos en los tres tipos de organizaciones muestran su preferencia porque los problemas de rutina en gran medida se manejen de esa forma, acentuándose esta preferencia mayormente en las empresas públicas, seguidas luego por las empresas privadas.

Según Edad del Ejecutivo no hay diferencias acentuadas. Todos coinciden en percibir que actualmente en sus empresas las obligaciones de trabajo se describen a base de procedimientos escritos pero sólo en medida reducida. En los tres grupos de edades la mayoría coincide también en preferir que se usen dichos procedimientos en medida bastante grande.

Según Tamaño de Organización, principalmente en las empresas pequeñas es donde perciben que se usan los procedimientos escritos en medida reducida. En las empresas grandes el porcentaje de ejecutivos que perciben que actualmente se usan dichos procedimientos en medida reducida es bastante similar al porcentaje de los que dicen que son usados en gran medida. Al observar sus preferencias encontramos que principalmente los ejecutivos de las empresas grandes y luego los de las empresas medianas, creen que dichos procedimientos deberían utilizarse en medida sumamente grande, mientras que los que creen que deberían ser utilizados en pequeña medida representan porcentajes mínimos.

En la Tabla I, podemos observar que el acuerdo o desacuerdo con que en sus propias organizaciones los problemas de rutina se reglamentan por medio de instrucciones escritas no tiene ninguna correlación significativa con el tipo ni con el tamaño de la organización en la que trabajan los ejecutivos.

Con respecto a las correlaciones de la percepción que tienen los ejecutivos acerca de si las obligaciones de trabajo en los niveles inferiores de sus

organizaciones están descritas a base de procedimientos escritos con el tipo y el tamaño de la organización, encontramos que la correlación con el tamaño es más alta y de mayor significación estadística, manteniéndose incluso cuando se controla la influencia del tipo de organización. Esto significaría que, si bien ambos factores influyen en las actitudes de los ejecutivos, es el tamaño de la organización el que tiene mayor influencia. Además, podríamos decir que conforme es más grande la empresa hay una tendencia a que se perciba que las obligaciones de trabajo en los niveles inferiores están descritas a base de procedimientos escritos; mientras que sería en las empresas pequeñas donde se permite una mayor libertad para que los trabajadores de dichos niveles utilicen criterios informales.

En cuanto a las preferencias por los procedimientos escritos encontramos que correlacionan significativamente sólo con el tamaño de la empresa, incluso cuando se controla influencia del tipo de organización. Es decir, el tamaño influiría independientemente del tipo de organización y además habría una tendencia a que cuanto más grande es la empresa se prefiera o se diga que deberían utilizarse los procedimientos escritos en gran medida, mientras que en las pequeñas se tendería a creer que dichos procedimientos se deberían utilizar sólo en medida muy reducida.

En general, estos resultados nos indican que la mayor parte de los ejecutivos tienen una actitud favorable a que las obligaciones de trabajo en los niveles inferiores se describan a base de procedimientos escritos. Lo cual nos puede indicar que, o creen que en los niveles inferiores de la organización el trabajo debe estar claramente especificado para no correr el riesgo de que el criterio de un trabajador no sea el adecuado, o creen simplemente que a los trabajadores de los niveles inferiores no se les debe dejar usar sus propios criterios.

Es interesante observar que son los ejecutivos de los organismos del Gobierno Central los que creen que los problemas de rutina deberían estar reglamentados mediante instrucciones escritas en medida sumamente grande. Teniendo en cuenta esto, es posible que los problemas existentes en la administración pública se deban, en parte, a la falta de reglamentos adecuados del trabajo de rutina. Frente a esta insuficiencia o falta de reglamentos es posible que los trabajadores traten de adherirse lo más cerca posible a los pocos reglamentos existentes, evitando el mínimo riesgo que podría acompañar al uso de sus criterios personales.

Tal vez los empleados del sector público se sentirían más seguros en cuanto a sus responsabilidades de trabajo y tendrían un mayor grado de flexibilidad si es que contaran con una mayor y mejor reglamentación del trabajo. De acuerdo a nuestros resultados, podríamos decir que tal vez lo que se necesita en la administración pública peruana es una mayor burocratización en el sentido Weberiano.

En algunos trabajos encontramos que el tamaño de la empresa es un factor importante tanto en la descentralización de la autoridad y toma de decisiones como en la formalización o utilización de procedimientos escritos.[5] Nuestros resultados indican que esta relación responde a las necesidades y preferencias de los ejecutivos en tales organizaciones. Parece pues que, más que el tipo, el tamaño de la empresa juega un papel importante en los aspectos que estamos analizando.

V. CENTRALIZACION DE LA TOMA DE DECISIONES

Aquí analizamos una pregunta que decía : "todas las decisiones que no sean las de naturaleza rutinaria son tomadas por los altos ejecutivos de la organización y luego pasadas a los niveles inferiores para su ejecución". Sus alternativas de respuestas eran : estar de acuerdo, estar indeciso, o estar en desacuerdo.

Una clara mayoría de los ejecutivos afirmaron estar de acuerdo que en sus respectivas organizaciones las decisiones que no sean las de naturaleza rutinaria son tomadas por los altos ejecutivos. Los que dijeron que estaban en desacuerdo representan un porcentaje bastante pequeño.

Según el Tipo de Organización, principalmente los ejecutivos de las empresas privadas son los que están de acuerdo en afirmar que en sus empresas las decisiones se toman de dicha manera. Sin embargo, tanto en las empresas públicas como en los organismos del Gobiemo Central encontramos también un alto porcentaje de ejecutivos que expresan la misma afirmación.

Según Edad del Ejecutivo, aunque los de menos de 31, los de 31 a 40 y los de más de 40 años en alto porcentaje dicen estar de acuerdo con que todas las decisiones que no sean de naturaleza rutinaria son tomadas sólo por los altos ejecutivos de sus organizaciones y luego pasadas a los niveles inferiores para su ejecución, sobresale que el porcentaje más alto de los que están de acuerdo con esta afirmación está entre los ejecutivos de más de 40 años.

Según Tamaño de la Organización, si bien en los tres tipos de organización la mayoría está de acuerdo en afirmar que en sus empresas las decisiones no rutinarias las toman sólo los altos ejecutivos, sobresalen los de las empresas pequeñas ya que es en ellas donde está el porcentaje más alto de ejecutivos que afirman estar de acuerdo, mientras que en las empresas grandes es donde está el porcentaje más bajo de ejecutivos (con relación a las empresas pequeñas) que tiene la misma opinión.

En la Tabla I podemos observar que esta medida de la centralización de decisiones tiene alta correlación y una apreciable significación estadística solamente con el tamaño, incluso cuando se controla la influencia del tipo de organización. Esto quiere decir que las decisiones no rutinarias son tomadas sólo por los altos ejecutivos en las empresas pequeñas, mientras que en las empresas grandes hay una mayor descentralización de decisiones, por lo menos según lo que perciben los ejecutivos encuestados. Parece que con el crecimiento de la organización viene una mayor necesidad de delegar la toma de decisiones importantes a los niveles inferiores de la jerarquía.

VI. CUESTIONAMIENTO DE LA AUTORIDAD DE LOS SUPERIORES

Dos preguntas del cuestionario nos permiten tener información respecto a la aceptación y al cuestionamiento de la autoridad de los superiores por parte de los subordinados. Una de las preguntas decía, "un ejecutivo puede conseguir que sus subordinados hagan las cosas en la forma que él quiere debido al respeto que ellos tienen por la autoridad inherente a su puesto de status superior". Sus respuestas nos indicaban si es que los ejecutivos estaban de acuerdo, estaban indecisos, o estaban en desacuerdo en afirmar que en sus organizaciones la autoridad de los ejecutivos era considerada de la forma indicada.

La otra pregunta decía, "en esta organización los subordinados discuten la autoridad de sus superiores". Sus respuestas debían indicarnos "cómo es ahora" y "cómo debe ser" teniendo las alternativas : en medida muy reducida, en medida reducida, en cierta medida, en gran medida o en medida sumamente grande.

Respecto a la primera pregunta, encontramos que el porcentaje de ejecutivos que dijeron estar de acuerdo es casi idéntico al porcentaje de los que dijeron que estaban en desacuerdo. En cuanto a la segunda pregunta, la mayoría de los ejecutivos perciben que en sus organizaciones los trabajadores hacen las cosas en la forma que quiere el ejecutivo debido al respeto que tienen por la autoridad inherente a su puesto de status superior, pero sólo en medida reducida o muy reducida. Igualmente, sus preferencias nos indican que la mayoría de los ejecutivos creen que los subordinados deberían cuestionar la autoridad únicamente en muy poca medida, mientras que sólo un número muy pequeño de ejecutivos creen que los subordinados deberían aceptar dicha forma de autoridad en gran medida o en medida sumamente grande.

Según Tipo de Organización, los ejecutivos de las empresas privadas son los que mayormente están de acuerdo, mientras que los ejecutivos del Gobierno Central son los que principalmente están en desacuerdo con que en sus organizaciones un ejecutivo puede conseguir que los subordinados hagan las cosas en la forma que él quiere debido al respeto que tienen por la autoridad que le es inherente a su puesto de status superior.

Referente a si los subordinados discuten la autoridad de sus superiores, encontramos que principalmente los ejecutivos de las empresas privadas y luego los de las empresas públicas son los que perciben que la autoridad es cuestionada en muy poca medida. Los del Gobierno Central son los que menos perciben que es en poca medida y los que además, aunque en pequeño porcentaje, dicen que se cuestiona en gran medida.

Sus preferencias en este sentido nos indican que los ejecutivos de las empresas públicas y sobre todo los de las empresas privadas, creen que los subordinados deberían discutir la autoridad de sus superiores sólo en medida muy reducida. Los ejecutivos del Gobierno Central son los que menos creen que la autoridad debería ser discutida en medida muy reducida y, a su vez,

los que más desean que los subordinados cuestionen la autoridad de sus superiores por lo menos en cierta medida.

Según Edad del Ejecutivo, tanto entre los ejecutivos de menos de 31 años como entre los de 31 a 40 y los de más de 40 años encontramos que el porcentaje de ejecutivos que dicen estar de acuerdo con que en sus empresas los subordinados hacen las cosas debido al respeto que tienen por la autoridad que le consideran inherente al ejecutivo, es similar al porcentaje de los ejecutivos que dicen estar en desacuerdo. Sin embargo, podemos señalar que, aunque en forma no muy marcada, destaca el porcentaje de los ejecutivos de menos de 31 años que dicen estar de acuerdo y el de los de 31 a 40 años que dicen estar en desacuerdo.

Con relación a que los subordinados discutan la autoridad de sus superiores, encontramos que la mayoría dice que se discute en muy poca medida, acentuándose esta percepción entre los de más de 40 años.

Respecto a las preferencias, resulta interesante que también la mayoría, en porcentajes más altos aún, dice que la autoridad de los superiores debería ser discutida sólo en medida muy reducida por los subordinados, siendo principalmente los ejecutivos de menos de 31 y luego los de más de 40 años quienes sobresalen por su opinión de que los subordinados deberían discutir la autoridad de sus superiores sólo en medida muy reducida.

Según Tamaño de la Organización, tanto en las empresas pequeñas como en las medianas y en las grandes encontramos que el porcentaje de los que están de acuerdo en afirmar que en sus empresas los subordinados hacen lo que quiere el ejecutivo debido al respeto que tienen por su autoridad es bastante similar al porcentaje de ejecutivos que afirman estar en desacuerdo. Sin embargo, aunque ligeramente, se puede apreciar que en las empresas pequeñas hay un mayor porcentaje de ejecutivos que están de acuerdo, mientras que en las empresas grandes estaría el mayor porcentaje de los que están

en desacuerdo con que los subordinados realmente hagan todo lo que quiere el ejecutivo sólo por el respeto que tiene por su autoridad.

En cuanto al cuestionamiento de la autoridad, encontramos que principalmente en las empresas pequeñas está el porcentaje más alto de ejecutivos que perciben que, actualmente, en sus organizaciones los subordinados discuten la autoridad de sus superiores sólo en muy poca medida; luego siguen los de las medianas y al final los de las organizaciones grandes.

Con relación a las preferencias, encontramos que una clara mayoría tanto de las empresas pequeñas, como de las medianas y de las grandes prefieren que la autoridad de los superiores sea discutida solamente en medida muy reducida, destacando en esta preferencia los ejecutivos de las empresas pequeñas. El porcentaje de los ejecutivos de cada uno de los tres tamaños de organización que creen que debería discutirse en gran medida o en medida sumamente grande es muy escaso. Como ya dijimos antes, en la Tabla I no presentamos las correlaciones referentes a la aceptación o cuestionamiento de la autoridad debido a que las correlaciones parciales que obtuvimos tanto con tipo como con tamaño de la organización fueron muy pequeñas y en ningún caso resultaron significativas estadísticamente.

Resumiendo, hemos encontrado que si bien hay un notable porcentaje de ejecutivos que dicen estar en desacuerdo, hay otro porcentaje de ejecutivos, también notable, que afirman que están de acuerdo con que en sus organizaciones un ejecutivo puede conseguir que sus subordinados hagan las cosas en la forma que él quiere debido al respeto que ellos tienen por la autoridad que le es inherente a su puesto de status superior.

Estos resultados podrían indicarnos que entre algunos ejecutivos hay una cierta tendencia a creer que los subordinados hacen todo lo que desee el ejecutivo solamente porque suponen que ellos tienen un gran respeto por la autoridad que consideran inherente al status superior que tiene el puesto de un

ejecutivo. Sin embargo, si consideramos la importancia y la influencia que tienen dentro de una organización los mecanismos de la autoridad informal, tendremos que preguntarnos, por un lado, hasta qué punto y en cuántas organizaciones los subordinados obedecen a los ejecutivos basados solamente en el respeto que tienen por la autoridad que les es inherente y por otro lado, en qué forma y en qué medida este gran respeto por la autoridad formal podría contribuir a que se consiga la participación de todos los trabajadores que busca la comunidad laboral.

El hecho de que encontremos que los ejecutivos creen que los subordinados deberían discutir la autoridad de sus superiores menos aún de lo muy poco que la discuten actualmente no es un resultado muy alentador para la situación de cambios sociales que vivimos ya que, específicamente, dentro de la empresa privada reformada los cambios que se pretenden lograr con la comunidad laboral, por ejemplo, requieren y buscan la participación de todos los trabajadores en la gestión de la empresa y para esto, creemos, es necesario tener una actitud flexible y mas bien de aceptación frente al cuestionamiento que puedan hacer los subordinados de la autoridad de sus superiores, dado que todo esto, se supone, estaría con miras al mejoramiento y bienestar de todos los que conforman la empresa.

VII. PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LAS DECISIONES

Otra de las preguntas que les planteamos a los ejecutivos y que nos permite observar cuanta participación se dá y cuánta se desea dar a los trabajadores en la gestión de la empresa decía : "en esta organización, los trabajadores se hacen oir todas las veces que tienen sugerencias o críticas que hacer acerca de las decisiones". Sus respuestas debían indicarnos cómo es actualmente en su organización y cómo creen que debería ser, teniendo como alternativas de respuesta : en medida muy reducida, en medida reducida, en cierta medida, en gran medida o en medida sumamente grande.

El porcentaje más alto de los ejecutivos percibe que en sus organizaciones, actualmente, los trabajadores hacen oir sus críticas o sugerencias sólo en medida reducida o muy reducida . Un porcentaje pequeño percibe que se hacen oir en cierta medida y otro porcentaje, más pequeño aún, dice que los trabajadores se hacen oir en gran medida.

Con relación a la preferencia, o a lo que los ejecutivos creen que debería ser, encontramos que la mayoría cree que los trabajadores deberían hacer oir sus críticas o sugerencias respecto a las decisiones que se toman en la organización en medida sumamente grande o en gran medida. Es decir, podemos apreciar que mientras se percibe en general que los trabajadores se hacen oir muy poco, hay una acentuada preferencia porque se modifique esto y los trabajadores se hagan oir mucho más de lo que sucede en la actualidad.

Según Tipo de Organización , sobre todo en los organismos del Gobierno Central , los trabajadores se hacen oir poco, aunque también en las empresas privadas y en las públicas la mayoría de los ejecutivos coinciden en esta opinión. Respecto a sus preferencias , la mayoría de los ejecutivos , tanto de las empresas privadas como de las públicas, y sobre todo de los

organismos del Gobierno Central creen que los trabajadores deberían hacerse oir en gran medida.

En los tres tipos de organizaciones son muy pocos los ejecutivos que creen que los trabajadores deberían hacerse oir sólo en medida reducida.

Según Edad del Ejecutivo, los ejecutivos de 31 a 40 años son los que mayormente tienen la percepción de que, actualmente, en sus organizaciones los trabajadores hacen oir sus críticas y sugerencias sólo en medida reducida. En cambio, los que menos tienen esta percepción son los de más de 40 años.

En cuanto a sus preferencias, encontramos que también los de 31 a 40 años son los que principalmente creen que los trabajadores deberían hacerse oir en gran medida, o sea, mucho más de lo que lo hacen ahora. Los ejecutivos de menos de 31 años y los de más de 40 coinciden en esta preferencia pero sólo en un pequeño porcentaje.

Según Tamaño de la Organización, los ejecutivos de las empresas grandes son los que más perciben que en sus organizaciones los trabajadores se hacen oir sólo en poca medida. En las empresas pequeñas está el menor porcentaje de ejecutivos que tienen esta percepción, mientras que otro porcentaje bastante representativo de ejecutivos de estas empresas dicen que los trabajadores se hacen oir en cierta medida. Los de las empresas medianas perciben la situación de una forma intermedia entre los de las pequeñas y los de las grandes.

En cuanto a la preferencia encontramos que en las empresas medianas hay más ejecutivos que creen que los trabajadores deberían hacer escuchar sus críticas y sugerencias en gran medida. Los ejecutivos de las empresas pequeñas y grandes también muestran esta preferencia, pero en menor porcentaje que los de las empresas medianas.

Tanto en las organizaciones pequeñas como en las medianas y grandes, representan porcentajes muy pequeños los ejecutivos que creen que los trabajadores deberían hacer oir sus críticas y sugerencias respecto a las decisiones

que se toman en la organización solamente en medida muy reducida.

En la Tabla I podemos ver que la percepción de los ejecutivos acerca de que los trabajadores se hacen oir todas las veces que tienen críticas o sugerencias que hacer acerca de las decisiones no tiene ninguna correlación significativa con el tamaño de la organización pero, en cambio, con el tipo de organización correlaciona más alta y significativamente incluso cuando dentro del tipo se controla la influencia del tamaño de la organización; lo cual quiere decir que la percepción de los ejecutivos de la participación de los trabajadores es influenciada por el tipo, independientemente del tamaño, que tenga la organización en la que trabajan.

La preferencia de los ejecutivos, o la medida en que creen que los trabajadores deberían hacer oir sus críticas o sugerencias, no correlaciona significativamente ni con el tipo ni con el tamaño de la organización.

En términos generales, podemos decir que los ejecutivos tienen una actitud favorable hacia la participación de los trabajadores en las decisiones de la organización por medio de las críticas y sugerencias que crean convenientes, ya que la mayoría ha mostrado su preferencia porque los trabajadores se hagan oir mucho más de lo que lo hacen actualmente. Esta, a su vez, implicaría que los trabajadores deben ser escuchados más de lo que se les escucha hasta el momento.

Estos resultados son muy sugerentes y vale la pena destacarlos si recordamos que se busca la participación del trabajador tanto dentro del sector de las empresas privadas reformadas como en las empresas públicas y, en general, dentro de la administración del Gobierno Central.

Sin embargo, debemos destacar que si bien una mayoría de los ejecutivos creen que los trabajadores deberían hacer oir sus críticas o sugerencias toda vez que lo crean conveniente, hemos encontrado también que otra mayoría de ejecutivos cree que los subordinados deberían criticar la autoridad de los superiores sólo en medida muy reducida.

¿Qué significa ésto? Podemos decir que, tal vez, los ejecutivos desean que los trabajadores hagan críticas y sugerencias, pero sin que lleguen a discutir la autoridad de los superiores, ya que esto podría implicar un cierto deterioro de la autoridad y por lo tanto puede crear en el ejecutivo desconfianza, inseguridad y temor de perder su autoridad.

Además, esta situación le crea al ejecutivo la necesidad de aprender a manejar su autoridad dentro de las nuevas reglas de juego establecidas, todo lo cual contribuye a que sienta recelo y desconfianza de la participación de los trabajadores.

VIII. CONCLUSIONES

En términos generales, hemos encontrado que las actitudes de los ejecutivos de nuestra muestra apoyan la centralización de la autoridad y de la toma de decisiones y propugnan también que se acepte y que no se discuta mayormente la autoridad de los superiores. Esto no resulta muy favorable teniendo en cuenta algunos cambios establecidos tales como, por ejemplo, la creación del sector de empresas de propiedad social, la reforma y reorganización de la administración del Gobierno Central y la creación de la comunidad laboral.

La preferencia por una administración centralizada y el recelo frente a cualquier cuestionamiento de la autoridad son dos factores que podrían convertirse en obstáculos para cualquier acción encaminada hacia una mayor participación de los trabajadores en la gestión de la empresa y podrían explicar, en parte, la posición negativa de algunos empresarios y ejecutivos frente a instituciones nuevas. El temor de los ejecutivos de perder su autoridad podría relacionarse con la incertidumbre que suele surgir ante una situación nueva, la cual, en el caso de las empresas privadas reformadas, crea la

necesidad de aprender a compartir y manejar la autoridad dentro del nuevo contexto social que se tiene y, a su vez, implica que también sufra alguna modificación la escala de valores que, como se sabe, sirve de base a las actitudes.

No obstante, resulta alentador que haya un alto porcentaje de ejecutivos que cree que los trabajadores deberían hacer oir sus críticas y sugerencias acerca de las decisiones que se toman en la organización todas las veces que lo crean conveniente. Este resultado podría interpretarse como una actitud favorable de los ejecutivos frente a la participación de los trabajadores en la gestión empresarial. Además, esta actitud concordaría con una de las expresiones contenidas en la encíclica "Mater et Magistra" (1962) por el Papa Juan XXIII que, refiriéndose a la participación de los obreros en la vida activa de la empresa, decía :

> "... Eso implica también que los obreros puedan hacer oir su voz y dar su aporte para el eficiente funcionamiento y desarrollo de la empresa.... ya que el ejercicio de la responsabilidad, por parte de los obreros, en los organismos productivos, junto con responder a las legítimas exigencias propias de la naturaleza humana también está en armonía con el desarrollo histórico en el campo económico social y político".[6]

En resumen, encontramos que los ejecutivos tienen actitudes que favorecerían y, así mismo, actitudes que podrían dificultar la participación de los trabajadores en la gestión de sus empresas. Pero quedaría por estudiar si es que son las actitudes que favorecen o las que dificultan la participación de todos los trabajadores las que predominan en los ejecutivos.

NOTAS

1 Véase S. Bradfield The Decline in paternalism among Peruvian and Japanese Laborers. Kalamazoo Mich : Kalamazoo College, Technical Report N°4, 1968; A. Montalvo y M. Scurrah, Participación Laboral en la Gestión Empresarial. Actitudes de los trabajadores peruanos y su comportamiento participativo. Lima, ESAN (Departamento de Investigación, Serie Documentos de Trabajo N°2), 1974; H. Oestreich, Industrial Supervision : Peruvian Style, Ph. D. Thesis, Ithaca N.Y. : Cornell University, 1968; M. Scurrah "La Comunidad Industrial y el Gerente Peruano del Futuro", Gerencia, Setiembre, 1972, págs. 10 - 13; M. Scurrah, Participación de Trabajadores en la Gestión de un Taller Artesanal, Lima, ESAN (Departamento de Investigación, Serie Documentos de Trabajo N°5), 1974; M. Scurrah y A. Montalvo, Clase Social y Valores Sociales en el Perú, Lima :ESAN (Departamento de Investigación, Serie Documentos de Trabajo N°8) , 1976; M. Scurrah y A. Montalvo, Migración Interna, Movilidad Social y las Actitudes y Orientaciones de Trabajadores Peruanos, Lima: ESAN (Departamento de Investigación, mimeo) 1975; G.H.Westacott, The Peruvian Automobile Industry : A Socio economic and Organizational Inquiry Ithaca, N.Y. : Latin American Studies Program Dissertation Series N°25, Cornell University, 1971; W.F. Whyte y L.K. Williams, "Supervisory leadership : An international comparison". Proceedings of the International Council for Scientific Management, Thirteenth International Management Congress, 1963, 26, págs.481-488; y L.K. Williams, W.F. Whyte y C.S. Green, "Do cultural differences affect workers' attitudes?" Industrial Relations, 1966, 5 págs. 105-117. Para un análisis crítico de esta literatura, véase Federico León, Autoritarismo y Supervisión en el Perú. ¿Le gusta al trabajador Peruano el modo autoritario de supervisión? Lima : ESAN (Departamento de Investigación, Serie Documentos de Trabajo N°4), 1976.

2 Velasco. La Voz de la Revolución. Ediciones Participación, Colección Documentos Revolucionarios, Oficina Nacional de Difusión del SINAMOS, Lima - Perú, 1972, Discurso de la clausura de la Novena Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE) Paracas, 15 de Noviembre de 1970, t 2, pág. 26.

3 Ejecutivo de nivel medio llamamos a la persona que depende directamente de un jefe y que tiene subordinados los que, a su vez, también tienen subordinados. Es decir, nos referimos a quienes tienen una responsabilidad ejecutiva y de administración, pero que no es la responsabilidad final que tiene el gerente general de una empresa, el directorio o la junta general de accionistas.

4 El cuestionario que aplicamos a la muestra de 389 ejecutivos fue bastante amplio, ya que, además de obtener datos personales, buscamos información respecto a actitudes, valores, creatividad y opiniones acerca de la comunidad laboral. De todo este cuestionario seleccionamos sólo la parte de actitudes y de esta parte consideramos sólo los aspectos relacionados con la autoridad, toma de decisiones y procedimientos escritos que son los que analizamos en el presente trabajo.

5 P. Blau y R. Schoenherr, Structure of Organizations. Nueva York : Basic Books, Inc., Publishers, 1971; Geoffrey K. Ingham, Size of Industrial Organization and Worker Behaviour. Cambridge : Cambridge University Press, 1970.

6 Mater et Magistra, traducción no oficial, Tipografía Poliglotta Vaticana, 1961. Citado en : Serie Relaciones de Trabajo, N°33, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 1969, Cap. I, pág. 7.