

esan

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION

autoritarismo y supervisión en el Perú

**¿le gusta al trabajador peruano el
modo autoritario de supervisión?**

Por

Federico R. León

Serie: Documento de Trabajo No. 14

Diciembre de 1975

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

¿LE GUSTA AL TRABAJADOR PERUANO EL MODO
AUTORITARIO DE SUPERVISION?

Federico R. León

Diciembre, 1975

Serie: Documento de Trabajo N° 14

Lima - Perú

RESUMEN

Los resultados de once investigaciones empíricas fueron evaluados, a fin de establecer la validez de la proposición de que al trabajador peruano le gusta el modo autoritario de supervisión. Teniendo como criterio una definición mínima de autoritarismo (centralización del poder de decisión, intolerancia ante el desacuerdo, rechazo a las sugerencias de los subordinados), se concluyó que los datos existentes contradicen sistemáticamente esta proposición. En cambio, la evidencia en torno a un rasgo secundario de autoritarismo, estrechez de supervisión (detalle y frecuencia de vigilancia), fue contradictoria. La evidencia en torno a otras variables relevantes (énfasis en la producción, desconfianza) también fué evaluada, y varias recomendaciones metodológicas fueron formuladas.

¿Le gusta al trabajador peruano el modo autoritario de supervisión?¹

Federico R. León²
ESAN

Varios científicos sociales han calificado de autoritario al patrón de relación supervisor-subordinado que prevalece en la sociedad peruana y han difundido esta noción tanto dentro como fuera de nuestro país (Montalvo & Scurrah, 1974, 1975a; Oestreich, 1968; Scurrah, 1972, 1974; Scurrah & Montalvo, 1975; Westacott, 1971; Whyte & Williams, 1963; Williams, Whyte & Green, 1966). Algunas de estos científicos han sugerido que la actitud del trabajador frente al autoritarismo en la supervisión (es decir, su evaluación o gusto por este rasgo) es más positiva en el Perú que en los Estados Unidos de Norteamérica, y de esta proposición han desprendido la conclusión de que al trabajador peruano no le agradaría un régimen laboral participacionista tanto como le agradaría al trabajador norteamericano (Whyte & Williams, 1963; también, implícitamente, Williams, Whyte, & Green, 1966). Aunque estas afirmaciones fueran postuladas en términos relativos (esto es, comparando peruanos y norteamericanos), ellas tienden a ser interpretadas en términos absolutos, llevando a la conclusión de que al trabajador peruano le gusta el autoritarismo y no le gusta la participación.

Dada la significación social de esta implicación, es sorprendente la ausencia de publicaciones donde se examine de manera crítica y sintetizadora la dispersa evidencia pertinente al tema. Con el presente trabajo, en el que se hace una evaluación de las bases empíricas y conceptuales de la proposición de que al trabajador peruano le gusta el modo autoritario de supervisión, se busca llenar en parte este vacío.

Evidencia supuestamente favorable

En lo que se refiere a la evidencia empírica que ha sido o podría ser esgrimida en favor de la proposición, se tiene lo siguiente :

1. En un estudio comparativo entre 202 empleados y 364 obreros de una empresa limeña de energía eléctrica, y personal equivalente de una empresa norteamericana del mismo ramo, Whyte y Williams (1963) encontraron para el caso peruano que mientras más estrechamente supervisados se sienten los trabajadores y mientras más énfasis pone el supervisor en producir gran cantidad de trabajo, más satisfechos están aquéllos con éste (las correlaciones entre estas dos características de la supervisión y la satisfacción del subordinado fueron positivas y significativas). En las muestras norteamericanas, en cambio, ocurrió lo contrario (las correlaciones fueron negativas y significativas). Whyte y Williams no informaron explícitamente acerca de lo que ellos entendían por estrechez de supervisión ni dijeron cómo midieron este rasgo del comportamiento del supervisor, pero dejaron entrever que se referían al grado de vigilancia o control ejercido por el supervisor, es decir, cuán de cerca, a qué nivel de detalle, o con qué frecuencia verifica el supervisor el trabajo de los subordinados. Por otra parte, las correlaciones entre el grado de participación que el supervisor permite al trabajador en la toma de decisiones de grupo, y la satisfacción del último con el primero, resultaron positivas en todas las muestras pero fueron más altas en los Estados Unidos que en el Perú, y lo mismo se registró respecto a la cantidad de información ofrecida por el supervisor al subordinado y la satisfacción de éste con aquél.³ De estos datos, Whyte y Williams concluyeron que el autoritarismo del supervisor es más aceptable entre los trabajadores peruanos que entre los trabajadores norteamericanos, y sugirieron que los peruanos tendrían mayores dificultades en la adopción de sistemas participacionistas.

Las conclusiones de Whyte y Williams han sido ampliamente difundidas y parecen haber sido plenamente aceptadas en el Perú. Es necesario señalar aquí, sin embargo, que ellas deben ser tomadas con reserva, pues hay más de una restricción a su validez. En primer lugar, comoquiera que la empresa limeña seleccionada para el estudio de Whyte y Williams es atípica en el Perú tanto por su historia administrativo-financiera como por su tamaño, tecnología, y mercado (Oestreich, 1968), existe un riesgo considerable de error al generalizar al universo de trabajadores del país los resultados obtenidos en ella. En segundo lugar, si se siguiera estrictamente la lógica del razonamiento científico habría que decir que los resultados del estudio de Whyte y Williams son tan atribuibles al factor transcultural destacado por los autores como a uno de tipo de trabajo, pues las muestras peruanas y las norteamericanas realizaban tareas distintas.⁴ En tercer lugar, Whyte y Williams en realidad contrastaron las actitudes de los trabajadores norteamericanos hacia sus jefes inmediatos (foremen) con las actitudes de los trabajadores peruanos hacia los jefes (jefes de sección, etc.) de sus jefes inmediatos (capataces, etc.), y ello constituye una restricción más a la comparabilidad de las muestras.

Por último, un problema menos obvio del mismo trabajo, pero igualmente o más importante, concierne a la interpretación de los resultados en términos del concepto de autoritarismo. Lewin, Lippitt, y White (1939) utilizaron el término "líder autoritario" para referirse al individuo que concentra en sus manos el poder de decisión y trata de que sus subordinados cumplan sus órdenes al pie de la letra. En la literatura contemporánea, el supervisor autoritario continúa siendo descrito así (Gibb, 1969). La "personalidad autoritaria", por otra parte, es descrita en términos de rasgos tales como: rigidez, dogmatismo, conservadorismo, intolerancia, y arbitrariedad (Adorno, Frenkel-Brunswik, Levinson, & Sanford, 1950). En el estudio de Whyte y Williams

la única evidencia empírica directamente relevante a estos conceptos de autoritarismo sería aquella que se refiere al grado de participación que permite el supervisor al subordinado en la toma de decisiones, y en este respecto los trabajadores de la empresa peruana mostraron mayor satisfacción con los supervisores que les permitían mayor participación (correlaciones positivas y significativas en las dos muestras peruanas). Las correlaciones participación-satisfacción fueron numéricamente más altas en las muestras norteamericanas pero, si las muestras peruanas y norteamericanas son incomparables, y si no hay información sobre la significación estadística de estas diferencias, este dato resulta irrelevante aquí.

El punto más fuerte del estudio de Whyte y Williams es el hallazgo en las muestras peruanas de una correlación positiva entre la satisfacción del subordinado con el supervisor, y dos rasgos del comportamiento del supervisor (estrechez de supervisión y énfasis en la producción) que en los Estados Unidos suelen acompañar al autoritarismo. Debe tenerse en cuenta, no obstante, que ni allá ni en otros lugares están estos rasgos asociados exclusivamente con autoritarismo. Un supervisor participacionista puede vigilar estrechamente la labor de sus subordinados para detectar errores y ayudar a corregirlos; puede desplegar gran interés en la producción; etc. Sacar conclusiones sobre autoritarismo a partir sólo de datos sobre estrechez de supervisión y énfasis en la producción puede haber sido, pues, apresurado, particularmente cuando en el mismo estudio se encuentra indicios de anti-autoritarismo.

2. Para refinar la interpretación de los resultados de Whyte y Williams (1963), Williams, Whyte, y Green (1966) tomaron en cuenta ciertos hallazgos de Whyte y Flores (1963), quienes habían detectado un bajo nivel de confianza interpersonal entre estudiantes peruanos de 12 escuelas secundarias. Williams, Whyte, y Green comprobaron que los empleados de la empresa limeña de energía eléctrica eran tan desconfiados como los estudiantes secundarios peruanos y más desconfiados que una muestra de estudiantes norteamericanos de bachillerato⁵, y supusieron que sólo los individuos que tienen un

alto nivel de confianza interpersonal esperarán y apreciarán un liderazgo democrático de parte del supervisor. Según este supuesto, trabajadores desconfiados, como los de la empresa limeña, no tendrían motivos para estar insatisfechos con un estilo autoritario de supervisión, pero trabajadores confiados, como los norteamericanos, sí los tendrían. A fin de explorar empíricamente esta concepción, Williams, Whyte, y Green sub-dividieron la muestra de 202 empleados de oficina de Whyte y Williams en tres sub-muestras (Confianza Alta, Media, Baja), de acuerdo con las respuestas dadas por los empleados a dos preguntas sobre confianza interpersonal. Luego aplicaron en cada sub-muestra un análisis de factores a las respuestas dadas por los empleados a un cuestionario constituido por 17 ítems descriptivos del comportamiento y otros rasgos del supervisor, más un ítem de satisfacción con él, e informaron de dos hallazgos principales : (a) Las saturaciones factoriales de los ítems sugerirían que con los niveles más altos de confianza aparece una valoración más positiva de los rasgos de comportamiento participacionista y de relaciones humanas del supervisor, así como una valoración menos positiva de su competencia técnico-administrativa. (b) De otro lado, las saturaciones factoriales de los ítems en la sub-muestra peruana de Confianza Alta habrían sido muy semejantes a las saturaciones obtenidas en una muestra de empleados norteamericanos, pero las saturaciones obtenidas en las sub-muestras peruanas de Confianza Media y Confianza Baja no lo habrían sido. Williams y sus colegas consideraron que estos hallazgos eran consistentes con su concepción sobre el rol de la desconfianza en la supuesta aceptación peruana del autoritarismo del supervisor.

Aquí debe anotarse de nuevo que estas afirmaciones tienen que ser miradas con escepticismo. En primer lugar, los criterios analíticos que siguieron Williams, Whyte y Green para arribar a sus conclusiones a partir de las saturaciones factoriales de los ítems fueron criterios subjetivos. En segundo lugar, estos criterios fueron aplicados a datos de escasa confiabilidad; en las

sub-muestras peruanas la proporción de personas a ítems fue bastante menor que el mínimo recomendado de 10 a 1 (Nunnally, 1967, p. 355), y en tales circunstancias es fácil capitalizar en el azar y obtener configuraciones factoriales irreproducibles. En tercer lugar, hay evidencia contraria a la sugerencia de que las saturaciones factoriales de los ítems en la sub-muestra peruana de Con fianza Alta fueron más parecidas a las saturaciones obtenidas en la muestra nor teamericana de lo que lo fueron aquellas obtenidas en las sub-muestras peruanas de Con fianza Media y Con fianza Baja : La correlación rho (Spearman) com putada por el autor del presente trabajo para el par de juegos de saturaciones exhibidas en la Tabla 3 de Williams et al. (Con fianza Alta y muestra EE.UU.) fue de .61; esta correlación no es significativamente mayor que las correlacio nes rho obtenidas para los pares de Con fianza Media y muestra EE.UU. (.56) o Con fianza Baja y muestra EE.UU. (.60) (cf. Tablas 2 y 3 de Williams et al.). Por último, los resultados que acaban de ser examinados están relacionados con el tópico del presente artículo sólo remotamente, y por esta razón, aunque fue ran válidos, tendrían aquí una relevancia limitada.

Evidencia aparentemente desfavorable

En lo que se refiere a evidencia empírica que ha sido o podría ser esgrimida en contra de la proposición de que al trabajador peruano le gusta el modo auto ritario de supervisión, se tiene lo siguiente :

1. En un tercer estudio basado en datos de la misma planta donde Whyte y Williams (1963) y Williams, Whyte y Green (1966) realizaron los suyos, Oestreich (1968) analizó las respuestas de 255 obreros, sus capataces, y sus je fes de sección, ante un cuestionario. Oestreich no investigó el tema del énfasis en la producción pero sí confirmó la existencia de una correlación positiva y significativa entre estrechez de supervisión por parte del jefe de sección y sa tisfacción de los obreros con éste, y resultados similares fueron obtenidos

respecto a la satisfacción de los obreros con sus capataces, y la satisfacción de los capataces con sus jefes de sección. Estos hallazgos, entonces, extienden los de Whyte y Williams (1963), que se refirieron sólo a la relación entre los obreros y oficinistas y sus jefes de sección. Oestreich, sin embargo, no hizo inferencias sobre actitudes hacia el autoritarismo. Sus análisis permitieron de terminar que la asociación entre estrechez de supervisión y satisfacción con el supervisor se debía a dos hechos que sólo con mucha exageración podrían ser calificados como muestras de gusto por la supervisión autoritaria : los niveles ba jos de satisfacción estuvieron asociados con la ausencia extrema de control , mientras que los grados altos de satisfacción estuvieron asociados con los niveles moderados de control. Los niveles altos de control no estuvieron sistemáti camente asociados con los grados altos de satisfacción. Por otra parte, el de seo de estar sometido a un grado mayor de control que el actual no estuvo co rrelacionado significativamente con el nivel existente de satisfacción con el su pervisor. En cambio, la satisfacción con el supervisor estuvo positiva y signi ficativamente asociada con propiedades de la supervisión que son opuestas al au toritarismo, tales como (a) la tolerancia del supervisor hacia el desacuerdo (ex cepto en el caso obrero-capataz, para el que la correlación fue virtualmente cero), y (b) dejar que los subordinados influyan sobre sus decisiones.

Oestreich no se limitó a inferir la actitud de los trabajadores hacia ciertas propiedades de la supervisión a partir de las correlaciones entre estas propiedades y la satisfacción del trabajador con el supervisor, sino que quiso medir tales actitudes más directamente mediante preguntas sobre el supervisor "ideal" . Los obreros describieron al jefe de sección ideal como una persona de rasgos directivos (da instrucciones paso a paso, vigila constantemente a sus subordinados) pero no-autoritarios (tolera el desacuerdo por parte de los subordinados, es pera sugerencias de éstos). El capataz ideal fue descrito por los obreros como un individuo con los mismos rasgos atribuidos al jefe de sección ideal, además de ciertos otros rasgos participacionistas (llama frecuentemente a reuniones de

grupo). A su vez, la imagen ideal de jefe de sección según los capataces no fue muy diferente de las otras imágenes ideales de supervisor. Estas expectativas de los trabajadores, así como los resultados examinados más arriba, no calzan por cierto con la idea de que al trabajador peruano le gusta el modo autoritario de supervisión. Oestreich también realizó un análisis sobre la desconfianza interpersonal y su relación con otras variables, pero no llegó a conclusiones definidas a partir de este análisis.

Desafortunadamente, los hallazgos de Oestreich son de un valor científico algo dudoso. En primer lugar, sus datos provienen de una planta atípica y sobre-muestreada. En segundo lugar, en el camino hacia la obtención de sus resultados, Oestreich aplicó la prueba estadística del chi-cuadrado 218 veces, pero no ajustó a esta circunstancia las probabilidades asociadas con ellos (véase Kirk, 1968, p. 78). Por último, hay algunas incongruencias en sus datos que sería necesario explicar para poder seguir confiando en que sus resultados tienen sentido. Por ejemplo, los obreros indicaron que el capataz ideal tolera el desacuerdo por parte de los subordinados, pero la correlación entre la presencia de esta propiedad en el comportamiento del capataz, y la satisfacción de los trabajadores con él, fue prácticamente cero (Oestreich, 1968, Tablas 13 y 27, respectivamente). Si los dos índices implicados (supervisor ideal y asociación supervisión-satisfacción) midieran la actitud del trabajador hacia el autotitarismo, ellos tendrían que arrojar resultados idénticos o similares, no distintos.

2. Westacott (1967), como parte de un estudio sobre la desconfianza interpersonal entre 2,715 campesinos peruanos, halló que por lo menos tres de cada cuatro campesinos indicaban una preferencia por trabajar para sí mismos en lugar de hacerlo para otras personas o empresas. De otro lado, Whyte (1969) se refirió a un estudio comparativo entre personal de una gran cadena norteamericana de tiendas comerciales y personal de una sucursal peruana, en el cual cinco de cada diez trabajadores norteamericanos (52%) indicaron una preferencia

por el negocio propio, contra nueve de cada diez trabajadores peruanos (90%). En el mismo estudio, cinco de cada diez peruanos (49%) indicaron completo acuerdo con la afirmación "El trabajo ideal es uno en el cual Ud. es su propio jefe, pues así nadie puede decirle lo que debe hacer", contra uno de cada diez norteamericanos (8%). De aquí Whyte concluyó que entre los trabajadores peruanos hay una poderosa tendencia a escapar de la autoridad y los supervisores (lo cual, dadas las conclusiones de su investigación con Williams, implicaría que la actitud del trabajador peruano ante el autoritarismo es ambivalente). El significado de estos resultados, sin embargo, no es del todo claro, pues Whyte indicó que los trabajadores de la tienda peruana mostraban altos niveles de satisfacción laboral. En cualquier caso, los resultados no son muy relevantes al tema del presente artículo, donde no interesa saber si el trabajador peruano prefiere trabajar para otros o para sí mismo. Lo que interesa saber es si, dado que él trabaja para otros y bajo un jefe, muestra o no preferencias por la supervisión de tipo autoritario.

3. Bradfield (1968) encuestó a una muestra de trabajadores japoneses y una de trabajadores peruanos (la última constituida por un grupo de obreros, uno de aprendices de técnico, y otro de dirigentes sindicales), y observó una tendencia hacia el rechazo del paternalismo tradicional en ambas muestras. Esta tendencia estaba particularmente acentuada en la muestra peruana, donde un porcentaje de trabajadores, mayor que en la muestra japonesa, reclamaba el derecho a participar en la toma de aquellas decisiones que afectan la manera de llevar a cabo el trabajo diario. Bradfield, sin embargo, no precisó cuáles eran estos porcentajes ni indicó cuál era la probabilidad de haber obtenido las diferencias peruano-japonesas sólo por azar de muestreo. De otro lado, la muestra peruana luce poco representativa de la población general de trabajadores peruanos, así que los resultados de esta encuesta pueden ser sugerentes pero son difícilmente generalizables a esta población.

4. Ampliando considerablemente la fuente de datos sobre el t \acute{o} pico, Westacott (1971) aplicó en Lima un cuestionario a 109 trabajadores de una planta de ensamblaje de autos controlada por capital europeo, y 340 trabajadores de una más grande, bajo control norteamericano. Tanto en una como en otra planta, y entre obreros y empleados separadamente, Westacott detectó un deseo de no ser supervisado estrechamente: Mientras más estrecha sentía el trabajador la supervisión, mayor era su deseo de ser menos controlado. Asimismo, sumando las respuestas correspondientes a cinco ítems, Westacott creó un índice individual de autoritarismo, al que encontró ligeramente correlacionado con el grado de insatisfacción en el trabajo en las dos plantas combinadas. Sus principales conclusiones fueron que "entre los trabajadores peruanos de plantas automotrices, y probablemente la mayor parte de trabajadores peruanos, (hay) una preferencia por la autonomía en el trabajo y el deseo de no recibir órdenes" (p.170)⁶, esto es, conclusiones contrarias a las de Whyte y Williams (1963). Westacott también utilizó una escala de confianza interpersonal de siete ítems, hallando una correlación positiva, aunque modesta, entre desconfianza y autoritarismo.

El índice de autoritarismo de Westacott combina rasgos centrales de autoritarismo (intolerancia al desacuerdo, rechazo de sugerencias) con rasgos secundarios (estrechez de supervisión, frecuencia de vigilancia) y, por tal razón, constituye la medida de autoritarismo más completa de todos los índices revisados hasta aquí. Esta escala, sin embargo, no alcanza plena claridad conceptual, pues combina (esto es, confunde) estas cuatro propiedades del comportamiento del supervisor con una actitud del subordinado (el quinto ítem se refería al deseo de ser controlado). Este problema, afortunadamente, afecta sólo a una parte de los resultados del estudio de Westacott. Un problema más general es creado por su uso de una prueba estadística llamada Gamma, la cual mide el grado de asociación que existe entre dos variables. Westacott utilizó Gamma para analizar casi todos sus datos, pero no se refirió a los niveles de significación estadística de este coeficiente. Debido a que los textos corrientes de

estadística pura o aplicada no proporcionan tablas sobre la distribución muestral de Gamma, no se puede determinar fácilmente cuándo es que hay una probabilidad menor que .05 de que un Gamma obtenido en el estudio de Westacott es diferente de cero sólo por azar de muestreo.

5. En el marco de un estudio sobre la percepción de asuntos participativos por parte de trabajadores y supervisores peruanos, Montalvo y Scurrah (1974) preguntaron a 253 trabajadores de dos empresas agrícolas relativamente grandes, a quienes se había entregado poco antes el control de ellas por ley de Reforma Agraria (empresas "autogestionarias"), si ellos consideraban que los subordinados deben participar con los jefes en la solución de los problemas importantes del trabajo diario. Ocho de cada diez trabajadores (82%) seleccionaron la respuesta "siempre" frente a las alternativas "a veces" o "nunca" ($\chi^2 = 105.0$, g.l. = 1, $p < .001$; computado por el autor). Montalvo y Scurrah no discutieron este resultado, pero es obvio que él contradice la sugerencia de Whyte y Williams (1963) de que el trabajador peruano es refractario a la participación. De otro lado, en cuatro empresas no-agrícolas y relativamente pequeñas, donde la transferencia obligatoria del poder de decisión a los trabajadores sería limitada y tendría lugar en el futuro (empresas "cogestionarias"), la alternativa "siempre" fue seleccionada por sólo 58% de una muestra de 250 trabajadores. Este porcentaje es significativamente diferente de 50% ($\chi^2 = 6.4$, g.l. = 1, $p < .02$; computado por el autor), y por ello se podría decir que más de la mitad del total de trabajadores de empresas peruanas como las cuatro cogestionarias investigadas por Montalvo y Scurrah muestran una actitud participacionista. Sin embargo, el porcentaje no es alto. De hecho, la distribución de porcentajes obtenida en este grupo de empresas fue significativamente diferente de la distribución de porcentajes obtenida en el grupo de empresas agrícolas autogestionarias ($\chi^2 = 34.0$, g.l. = 1, $p < .001$; computado por el autor). Esto sugiere que en el Perú no hay una actitud homogénea de los trabajadores frente al asunto de la participación con el supervisor en la toma de

decisiones. Por el contrario, esta actitud parecería variar sistemáticamente entre los trabajadores de empresas de distinto tipo. Los datos de Montalvo y Scurrah, lamentablemente, no permiten determinar si las manifestaciones participacionistas de los trabajadores de las empresas autogestionarias respondían a una convicción genuina, estable, y comprometedora de una amplia gama de relaciones, o si sólo fueron estereotipos verbales fruto de un conformismo superficial ante el clima ideológico imperante en esas empresas.

6. Por otro lado, hay dos trabajos recientes de Montalvo y Scurrah (1975a, 1975 b) basados en datos de cuestionarios respondidos por 792 trabajadores de tres grandes cadenas de tiendas comerciales en Lima. En uno de ellos, Scurrah y Montalvo (1975a) usaron parte de los datos para crear una escala de estrechez de la supervisión recibida, a la que encontraron asociada (significativamente) con mayor pesimismo, menor satisfacción con los logros obtenidos a la fecha, mayor alienación respecto al trabajo, y mayor sufrimiento de tensión y ansiedad. Es decir, mientras más cercana o estrecha era la supervisión a la que estarían sujetos los trabajadores, mayores serían sus sentimientos de infelicidad. Estos hallazgos de Scurrah y Montalvo son interesantes aquí porque la escala utilizada por ellos (conformada por tres ítems: libertad sentida para expresar desacuerdo con el supervisor, si el supervisor solicita opiniones del trabajador, y la preocupación del último de cometer errores en el trabajo) tiene connotaciones de autoritarismo tanto o más que de mera estrechez de supervisión. Los resultados, por supuesto, habrían sido más interesantes aún si la escala se hubiera referido más al comportamiento del supervisor y menos a las inhibiciones o angustias del subordinado, pues así se habría podido establecer con mayor legitimidad la relación entre el autoritarismo del supervisor y la infelicidad general del subordinado. Mientras tanto, una interpretación alternativa, bastante plausible, de los resultados de Scurrah y Montalvo podría postular que un factor de personalidad (llámesele "neurotismo" o por otro nombre) es suficiente para explicar sus datos: los subordinados que estaban alienados en su trabajo y

eran, en general, infelices, no se habrían atrevido a expresar desacuerdo y habrían estado preocupados por la posibilidad de cometer errores debido a este hipotético factor de personalidad (o "neurotismo"), independientemente de que el supervisor fuese o no autoritario.

En el otro estudio, Scurrah y Montalvo (1975b) utilizaron una escala de autoritarismo que combinaba información sobre el grado de control del jefe y el grado de control deseado. Esta medida del deseo de tener un jefe autoritario correlacionó esencialmente cero con ciertas variables sociológicas y de historia de migración.

7. Finalmente, se tiene un estudio de casos en la administración pública peruana (Ochoa, De la Torre, & Serrano, 1974) donde se pidió a parte de los empleados encuestados que describieran las cualidades de un jefe ideal ("buen jefe") y las características de un "mal jefe". La tabulación de respuestas indicó que los rasgos más frecuentemente atribuidos al "buen jefe" eran los de "buen organizador" (31%) y "comprensivo" (23%), mientras que los rasgos más frecuentemente atribuidos al "mal jefe" eran los de "prepotente" (29%) y "desorganizado" (26%). Otros rasgos fueron atribuidos con menor frecuencia, y todos ellos fueron agrupados en categorías. Lamentablemente, los porcentajes asignados a las categorías por Ochoa et al. (Tablas 6 y 7) no son informativos debido a redundancia en la cuenta de los componentes. Por otra parte, los autores no describieron en detalle el procedimiento de muestreo de casos ni proporcionaron otras clases de información que permitiera llegar a conclusiones firmes sobre la representatividad de la muestra. A causa de estas limitaciones no se puede determinar cuáles son las áreas legítimas de generalización de los hallazgos.

Conclusiones y sugerencias

Como se ha señalado al analizar separadamente los datos revisados arriba, algunos de ellos plantean problemas aislados de validez o interpretación. Esto es explicable pues, de los once estudios revisados, ninguno fue diseñado con el propósito específico de explorar las actitudes del trabajador peruano hacia el autoritarismo del supervisor. Por otra parte, los datos, al haber sido generados en el contexto de distintas metodologías y objetivos de investigación, plantean problemas de comparabilidad. Cabe entonces preguntarse si no es muy arriesgado partir de ellos para arribar a conclusiones sobre la actitud del trabajador peruano en esta área. El riesgo quedaría reducido si los datos convergieran sistemáticamente, pues, de ser así, se podría suponer que si varios estudios que tienen defectos diferentes dicen las mismas cosas, ello se debe a que hay algo de verdadero en sus resultados. Pero, ¿son consistentes unos con otros los datos revisados arriba?

Los datos sobre autoritarismo resultarían bastante consistentes si se empleara una definición mínima o básica de autoritarismo, limitada a la centralización rígida del poder de decisión (incluyendo intolerancia ante el desacuerdo, oposición a la participación de los subordinados en la toma de decisiones importantes, y rechazo de sus sugerencias) y se resumiera la evidencia sobre este rasgo por separado (esto es, con independencia de la variable de estrechez de supervisión y otras variables examinadas en este análisis de la literatura), como se ha hecho en la Tabla 1. Bajo estas condiciones, habría que concluir que en ninguno de los once estudios revisados aparece evidencia alguna en favor de la proposición de que al trabajador peruano le gusta el modo autoritario de supervisión. Por el contrario, la evidencia empírica acumulada a la fecha tendría que ser descrita como opuesta a esta proposición. Según esta evidencia, en el Perú, mientras más autoritario es el supervisor, menor es la satisfacción del subordinado con él (Whyte & Williams, 1963; Oestreich, 1968; Westacott, 1971) y menor es la satisfacción general del subordinado (Scurrah & Montalvo,

Tabla 1

Resumen de hallazgos sobre autoritarismo, estrechez de supervisión, y rasgos conexos en 11 estudios

RASGOS DE LA SUPERVISION RECIBIDA :	AUTORITARISMO (Centralización del poder de decisión, intolerancia ante el desacuerdo, rechazo a las sugerencias de los subordinados)		ESTRECHEZ DE SUPERVISION (Cercanía, nivel de detalle, o frecuencia de la vigilancia o control)		OTROS RASGOS (Enfasis en la producción, confianza interpersonal, etc.)
INDICES DE GUSTO POR EL RASGO :	Correlación con la satisfacción del subordinado	Características atribuidas al jefe o situación ideal	Correlación con la satisfacción del subordinado	Características atribuidas al jefe o situación ideal	(Incluyendo rasgos investigados pero no resumidos aquí)
Whyte & Williams (1963)	Negativa		Positiva		X
Williams, Whyte, & Green (1966)					X
Oestreich (1968)	Negativa	Anti	Positiva	Pro	X
Westacott (1967)					X
Whyte (1969)					X
Bradfield (1968)		Anti			X
Westacott (1971)	Negativa			Anti	X
Montalvo & Scurrah (1974)		Anti			X
Scurrah & Montalvo (1975a)	Negativa				X
Scurrah & Montalvo (1975b)					X
Ochoa, De la Torre & Serrano (1974)		Anti			X

1975a)⁷. Asimismo, el supervisor "ideal" es descrito como anti-autoritario por los trabajadores (Oestreich, 1968; Ochoa, De la Torre, & Serrano, 1974), y los trabajadores consideran que ellos deben participar junto con el supervisor en la toma de decisiones importantes para el trabajo diario (Bradfield, 1968; Montalvo & Scurrah, 1974). Parece, pues, sensato concluir que la actitud del trabajador peruano ante los rasgos básicos de autoritarismo en la supervisión es negativa. Siete estudios apoyan esta conclusión y ninguno la contradice.

Debería evitarse, sin embargo, tomar esta conclusión como definitiva, aún restringiéndola a la definición mínima de autoritarismo adoptada aquí. Primero, porque el problema de las deficiencias individuales de los trabajos revisados limita la validez de la conclusión. En segundo lugar, la mayor parte de datos que la sustentan proviene de sólo dos estrategias analíticas: la de correlacionar lo que un trabajador percibe del comportamiento de su supervisor con lo que él siente hacia el supervisor, y la de aceptar la imagen del supervisor ideal como un índice actitudinal. Comoquiera que cada estrategia analítica es susceptible a algunas formas de contaminación más que a otras, siempre es conveniente tener datos basados en varias estrategias alternativas que corroboren los resultados originales.⁸ Tercero, todos los trabajos revisados fueron estudios de campo de diseño corriente. Para llegar a conclusiones más definitivas habría que contar con resultados confirmatorios basados en modelos causales de análisis (diacrónicos, etc.) o estudios experimentales, que permiten establecer relaciones de causa-efecto más seguras que los estudios simples de campo.

Volviendo a los hallazgos de los estudios revisados, se tiene que la evidencia en tomo a la variable de estrechez de supervisión es contradictoria (véase la columna correspondiente en la Tabla 1). Mientras que en una empresa se halló indicios favorables a la proposición de que al trabajador peruano le gusta estar supervisado estrechamente (Whyte & Williams, 1963; hasta cierto punto, Oestreich, 1968), en otras dos se encontró indicios de lo contrario (Westacott, 1971). Es obvio que se necesita más información sobre esta variable y sus

relaciones con el concepto de autoritarismo. Si se quisiera asumir que la estrechez de supervisión es per se una forma de autoritarismo, habría que probar (a) que los supervisores que vigilan estrechamente el trabajo de sus subordinados tienden a oponerse a la participación de ellos en la toma de decisiones y muestran otros rasgos de autoritarismo, y (b) que la actitud de los subordinados ante esta estrechez de supervisión es la misma que su actitud ante el autocratismo y los otros aspectos de la supervisión autoritaria. Si, por el contrario, se asumiera, como aquí, que estrechez de supervisión es una cosa y autoritarismo es otra, habría que probar que tales correlaciones tienen otro signo, o son cero. En cualquier caso, habría que definir la(s) variable(s) de autoritarismo y/o estrechez de supervisión explícita y exhaustivamente, y en términos de los comportamientos observables del supervisor, y habría que desarrollar escalas que reflejen estos conceptos sistemáticamente, pues, de otra manera, las observaciones o mediciones de estos rasgos no tendrían sentido.

La evidencia sobre la variable de desconfianza más que contradictoria es incompleta y confusa. Williams, Whyte, y Green (1966) emplearon una vía muy indirecta de análisis: el análisis de factores, cuando un medio más sencillo, y mucho menos ambiguo, de probar sus puntos de vista habría sido demostrar que los trabajadores peruanos altos en confianza están descontentos con la supervisión autoritaria, mientras que los trabajadores peruanos bajos en confianza no lo están. Westacott (1971) trabajó en esta dirección pero quedó a mitad de camino pues se limitó a correlacionar la desconfianza del subordinado con el autoritarismo del supervisor (en vez de hacerlo con la satisfacción del subordinado atribuible al autoritarismo del supervisor). Empleando la escala de Westacott, Kavanagh (1975) ha encontrado en los Estados Unidos de Norteamérica que mientras más desconfiados eran los sujetos de una de sus muestras, más alto en Iniciación de Estructura describían al supervisor "ideal"; sin embargo, la misma correlación fue encontrada respecto a la

Consideración del supervisor y su Tolerancia a la Libertad, que son rasgos opuestos al autoritarismo. Los resultados de Oestreich (1968) respecto al su pervisor ideal también fueron ambíguos. La variable de desconfianza queda, pues, como un desafío a los investigadores que asumen su relevancia para la comprensión de la relación supervisor-subordinado.

Por último, hay que remarcar que las implicaciones transculturales de los datos revisados todavía están por establecerse. Para concluir que la actitud del trabajador ante el autoritarismo del supervisor es más positiva en el Perú que en los Estados Unidos se habría tenido que comparar muestras representativas de trabajadores peruanos y norteamericanos (en vez de dos grupos que se prestaron a ser encuestados), y se habría tenido que encontrar que las diferencias transculturales son mayores que las diferencias intraculturales.

Referencias

- Adomo, I.W. Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D.J., & Sanford, R.N. The authoritarian personality. New York : Harper, 1950.
- Bradfield, S. The decline in paternalism among Peruvian and Japanese laborers. Kalamazoo, Michigan : Kalamazoo College, Technical Report N°4, 1968.
- Gibb, C.A. Leadership. En : G. Lindzey & E. Aronson, (Eds.) Handbook of social psychology. 2nd. ed. Vol. 4. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- 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.
- Kirk, R.E. Experimental design : Procedures for the behavioral sciences. Belmont, Calif. : Wadsworth, 1968.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". Journal of Social Psychology, 1939, 10, 271 - 299.
- Montalvo, A., & Scurrah, M. Participación Laboral en la Gestión Empresarial. Actitudes de los Trabajadores Peruanos y su Comportamiento Participativo. Lima : Escuela de Administración de Negocios para Graduados, ESAN, Departamento de Investigación, Serie Documentos de Trabajo N°2, 1974.
- Nunnally, J.C. Psychometric theory. New York : McGraw - Hill, 1967.
- Ochoa, G.J., De la Torre, E., & Serrano, E. Estudio diagnóstico sobre funcionamiento organizacional de la administración pública peruana según análisis de tres casos observados. Lima : Instituto Nacional de Administración Pública INAP, 1974.

- Oestreich, H.H. Industrial supervision : Peruvian style. Ph.D. Thesis. Ithaca, N.Y. : Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, 1968.
- Scurrah, M.J. La Comunidad Industrial y el Gerente Peruano del Futuro. Lima : Gerencia, Setiembre 1972, 10-13.
- Scurrah, M.J. Participación de trabajadores en la gestión de un taller artesanal. Lima : Escuela de Administración de Negocios para Graduados, ESAN, Departamento de Investigación, Serie Documentos de Trabajo N°5, 1974.
- Scurrah, M.J., & Montalvo, A. Clase social y valores sociales en Perú. Lima : Escuela de Administración de Negocios para Graduados, ESAN, Departamento de Investigación, Serie Documentos de Trabajo N° 8, 1975(a).
- Scurrah, M.J., & Montalvo, A. Migración interna, movilidad social y las actitudes y orientaciones de trabajadores peruanos. Lima : Escuela de Administración de Negocios para Graduados, ESAN, Departamento de Investigación, mimeo, 1975(b).
- Westacott, G.H. Interpersonal trust in Peru. Master's Thesis. Ithaca, New York : New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1967.
- Westacott, G.H. The Peruvian automobile industry : a socioeconomic and organizational inquiry. Ithaca, N.Y. : Latin American Studies Program Dissertation Series N°25, Cornell University, 1971.
- Whyte, W.F. Organizational behavior. Theory and application. Homewood, Ill. : Irwin-Dorsey, 1969.
- Whyte, W.F., & Flores, G. Los valores y el crecimiento económico en el Perú. Lima : SENATI, 1963.

Whyte, W.F., & Williams, L.K. Supervisory leadership : An international comparison. Proceedings of the International Council for Scientific Management, Thirteenth International Management Congress, 1963, 26, 481-488.

Williams, L.K., Whyte, W.F., & Green, C.S. Do cultural differences affect worker's attitudes? Industrial Relations, 1966, 5, 105-117.

NOTAS

¹ Esta revisión de la literatura se realizó como parte de las labores de investigación del Programa de Gestión Participativa (PGP) de ESAN. Una primera versión del trabajo fue leída en el Primer Congreso Peruano de Psicología (Lima, 2 de Diciembre de 1975).

² El autor agradece los comentarios de Martin Scurrah, Santiago Roca, y Gerardo Pejerrey a un primer borrador de este trabajo. A Martin Scurrah se le agradece además por haber llamado la atención del autor sobre la existencia del 11° trabajo relevante al tópico, por haber proporcionado una copia del artículo de Bradfield (1968), y por haber informado al autor sobre los tamaños de muestra del estudio de Montalvo y Scurrah (1975).

³ Whyte y Williams no indicaron cuán confiables lucían estas diferencias EE.UU.-Perú entre correlaciones. Aquí no se puede determinar la significación estadística de estas diferencias debido a que los autores no informaron sobre el tamaño de las muestras norteamericanas.

⁴ La unidad organizacional norteamericana fué una de generación de electricidad mientras que la peruana fué una de mantenimiento.

⁵ Williams, Whyte, y Green también informaron acerca de las actitudes de los empleados frente a su grupo de trabajo, pero este tópico es irrelevante aquí.

⁶ Traducción del autor.

⁷ Los hallazgos de Scurrah y Montalvo (1975a) parecen ser más relevantes para el asunto del autoritarismo que para el de estrechez de supervisión, y por esta razón se les incluye aquí.

⁸ Por ejemplo, de las dos estrategias seguidas, la que se utilizó con mayor frecuencia define el autoritarismo del supervisor en términos de las percepciones que de su comportamiento tiene cada subordinado. Sería deseable contar adicionalmente con otras fuentes de observación para conocer cuáles son las relaciones que existen entre estas percepciones individuales y el comportamiento "real" del supervisor.

