

esan

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION

ascendencia de ejecutivos peruanos

**aspectos étnico-culturales
y algunas actitudes
administrativas**

Por

Martin Scurrah

Raquel Núñez

Serie: Documento de Trabajo No. 12

Diciembre de 1975

LIMA - PERU

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

ASCENDENCIA ETNICO-CULTURAL Y ALGUNAS ACTITUDES
ADMINISTRATIVAS DE LOS EJECUTIVOS PERUANOS

Martin J. Scurrah
Raquel Núñez

Serie : Documento de Trabajo N° 12

Diciembre, 1975

Lima - Perú

El presente estudio ha sido
realizado gracias a los fon-
dos donados por la Funda-
ción Ford Lima.

Los autores desean expresar su agradecimiento a Federico León por sus comentarios a una versión preliminar de este 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 nuestros datos.

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION	1
II. HIPOTESIS	8
III. METODOLOGIA	10
IV. RESULTADOS	13
V. COMENTARIOS	19

I. INTRODUCCION

El objetivo de este trabajo es comparar las actitudes administrativas de los ejecutivos peruanos que tienen diferente ascendencia étnico-cultural y, a su vez, analizar hasta qué punto este factor socio-cultural influye en tales actitudes.

Aparte de los factores de personalidad y de la estructura de la organización hay otros factores más que influyen en las actitudes administrativas. Como señala Oberg, las diferencias culturales que hay de un país a otro y de una cultura a otra, en cuanto a actitudes administrativas, son más importantes y significativas de lo que los escritores parecen reconocer hasta ahora.¹

Vale la pena destacar que los pocos estudios que se han hecho en el Perú se han dedicado a analizar las actitudes de los trabajadores obreros, dejando de lado las actitudes y opiniones de los ejecutivos que dirigen o controlan las empresas. Algunos de estos trabajos destacan precisamente la influencia y la importancia de la diferente ascendencia étnico-cultural.

Así, por ejemplo, Patch muestra la dificultad que comporta el proceso de adaptación que tiene que sufrir el inmigrante que llega a Lima, señalando cuán diferentes son los patrones culturales de los inmigrantes y los de la nueva sociedad que los recibe. Concretamente, menciona algunas diferencias en cuanto a creencias, actitudes, modas, lenguaje y valores.²

Valdivia Ponce dice que "Los inmigrantes indígenas y mestizos que vienen de los diversos pueblos del Perú a Lima-Callao se desadaptan debido a las diferencias culturales".³

Caravedo, Rotondo y Mariátegui han señalado también cómo las diferencias culturales entre serranos y costeños o entre limeños y no limeños pueden ocasionar serias dificultades de adaptación a la nueva sociedad.⁴

Whyte y Flores, que realizaron un estudio de valores, encontraron no tables diferencias entre distintos grupos de estudiantes peruanos y, mayores aún, al comparar a los estudiantes peruanos con los de EE.UU.⁵

En otros estudios, Whyte y Williams; y Whyte, Williams y Green en contraron que la influencia cultural tenía un papel importante al comparar las actitudes y valores de un grupo de trabajadores peruanos con otro de norteamericanos, los cuales, desde luego, tenían diferentes procesos de socia lización.⁶

Igualmente, en un reciente trabajo, Scurrah y Montalvo señalan algu nas diferencias actitudinales entre trabajadores limeños e inmigrantes de pro vincias, las cuales tienen relación con el distinto medio cultural en que se socializan unos y otros trabajadores.⁷

Bradfield comparó a obreros japoneses (en el Japón) con obreros perua nos, encontrando algunas tendencias similares entre ambos pero también al gunas diferencias, tales como:

- a) que los trabajadores peruanos son menos inclinados a identificarse con la empresa en la que trabajan y a darle un lugar en su vida personal;
- b) que tanto los trabajadores peruanos como los japoneses esperan un trato paternalista de parte de la empresa, aunque los peruanos en menor gra do que los japoneses;
- c) que en la industria japonesa el status es importante y el respeto por los trabajadores antiguos está todavía presente, mientras que a los peruanos les disgusta aprender de los trabajadores antiguos y prefieren un entre namiento más impersonal y en instituciones que estén fuera de la empre sa;
- d) los peruanos tienden a rechazar la antigüedad más que los japoneses y están más inclinados que estos últimos a percibir una mayor separación entre el rol del supervisor inmediato o capataz y el obrero; y

- e) asimismo, los peruanos son más insistentes en su derecho a participar en las decisiones que afectan su trabajo.⁸

Ultimamente, Kelly y Reeser examinaron comparativamente en Hawaii las actitudes administrativas de ejecutivos de nivel medio de ascendencia japonesa con los de ascendencia caucasiana. Analizaron las diferencias entre estos dos grupos en cuanto a sus actitudes relacionadas con: procedimientos y reglas formales, toma de decisiones, antigüedad, tiempo de permanencia en la empresa, trabajo en equipo, paternalismo, desarrollo administrativo y nepotismo. Sus resultados indicaron que en algunos aspectos los ejecutivos de ascendencia japonesa tienen actitudes administrativas similares a los de ascendencia caucasiana, pero en algunos otros aspectos son diferentes. Los de ascendencia japonesa:

- a) respetan la autoridad formal inherente a una posición más que los caucásianos;
- b) creen más fuertemente en el compromiso de estar un largo tiempo trabajando para una sola empresa que los caucásianos;
- c) son más inclinados a trabajar en equipo que a actuar en forma individual que los caucásianos;
- d) son más paternalistas hacia sus subordinados que los caucásianos.⁹

Para probar los resultados de Kelly y Reeser en otro ambiente cultural, Pizam y Reichel llevaron a cabo un estudio con un grupo de ejecutivos israelitas.¹⁰ Su muestra estuvo compuesta por 92 ejecutivos, 50 eran israelitas cuyos padres nacieron en Europa o América y quienes se denominaron "occidentales"; los otros 42, denominados "orientales", descendían de padres que habían nacido en Asia o en África.

Suponían que encontrarían diferencias en las actitudes administrativas y que éstas podrían ser atribuidas a las diferencias culturales, ya que pensaban en la posibilidad de que los resultados de Kelly y Reeser se presentarían no

sólo en Hawai, donde la cultura oriental y occidental co-existen, sino también en otros contextos sociales donde se encuentran dos o más culturas.

Más específicamente, asociando el término "oriental" con "tradicional" y "occidental" con "moderno" Pizam y Reichel suponían que las diferencias entre japoneses y caucásicos existirían también en contextos sociales que están compuestos de una cultura tradicional y una moderna. Sus resultados indicaron que los israelitas "orientales" o "tradicionales" :

- a) son menos inclinados hacia la centralización en la toma de decisiones que los "occidentales";
- b) que para evaluar a sus propios subordinados toman en cuenta el consejo de ejecutivos de su mismo nivel en mayor medida que los "occidentales";
- c) creen más fuertemente que los "occidentales" en la importancia de trabajar durante largo tiempo en una empresa y en el comprometerse personalmente con ella;
- d) son más paternalistas en el trato con sus subordinados que los "occidentales".

Encontraron también que los israelitas "orientales" tienen menos respeto por la autoridad formal que los "occidentales" y que, a su vez, los primeros tienen una menor tendencia a trabajar en equipo que los "occidentales".

Pizam y Reichel concluyen diciendo que "nuestro estudio sugiere que algunas actitudes consideradas como características de las sociedades orientales han persistido durante la segunda generación de inmigrantes en Israel. Más aún, encontramos que la existencia de similitudes entre los ejecutivos de ascendencia japonesa y los ejecutivos israelitas de ascendencia 'oriental' estaría dando apoyo a la suposición de que los ejecutivos de ascendencia 'oriental' o 'tradicional' difieren de los de ascendencia 'occidental' o 'moderna'." ¹¹

Los trabajos hechos en Hawai e Israel nos permiten tener la idea de que, comparando las actitudes administrativas de ejecutivos peruanos que hayan recibido diferente influencia étnico-cultural, podríamos encontrar algunas

de las diferencias presentadas en cada uno de los trabajos mencionados.

Considerando, además, que actitudes y valores administrativos son un sub-sistema de los valores que, en general, existen en una sociedad, debería ser posible encontrar una relación entre la cultura de una sociedad y los patrones o normas administrativas que se utilizan en la empresa.

Siendo Lima una ciudad en la que se encuentran y se entremezcla varias culturas, es posible encontrar grupos que puedan ser denominados "orientales" o "tradicionales" y "occidentales" o "modernos" al igual que los tomados en cuenta en los trabajos hechos en Hawai e Israel.

Refiriéndonos a estas denominaciones podemos anotar que en una sociedad tradicional el cambio es lento y la continuidad de su esquema es mantenida por las actitudes, costumbres e instituciones existentes. Con relación a los valores de las sociedades tradicionales Kahl dice que en ellas se observa una aceptación fatalista del mundo, tal como se les presenta, por lo que respetan la autoridad y que asimismo desaparece el individuo en forma independiente para perderse dentro de la colectividad.¹²

A diferencia de lo anterior, en una sociedad occidental o moderna hay énfasis en las actividades adquisitivas, actitudes agresivas hacia el cambio social y económico y una clara tendencia hacia un alto grado de industrialización. De este modo, es posible que los "orientales" que emigran a una sociedad "occidental" pueden ser absorbidos por su moderna economía y por su sistema industrial que pone gran énfasis en la especialización, universalismo y rendimiento.

Pizam y Reichel (siguiendo a Kelly y Reeser en algunos aspectos) presentan algunas referencias que justifican el planteamiento de sus hipótesis de trabajo con relación a las actitudes que analizan. Respecto a autoridad formal y reglas formales, señalan que la mayoría de estudios de las culturas "orientales" y de su estructura social ponen énfasis en la extendida base autoritaria de las relaciones familiares, las cuales comportan una completa

obediencia y subordinación tanto paternal como al grupo de autoridad :

"... en las instituciones tradicionales se da un lugar prioritario y de deferencia a la autoridad y al status.. el rango es altamente estimado y hay una amplia distancia entre las recompensas y beneficios que reciben aquellos que tienen autoridad y los que no la tienen".¹³

De este modo, las acciones y reglas que adopta un dirigente no están basadas en principios formales (burocráticos) ya que no necesitan legitimidad legal o administrativa para conseguir el cumplimiento de las mismas.

En las sociedades "orientales" la toma de decisiones es un proceso que incluye al grupo familiar como un todo. El ideal de un joven es llegar a ser una parte integral del grupo y no necesariamente "un adulto individualmente independiente". Es más probable que se piense en términos de "nosotros" antes que "yo". Es decir, puede haber una mayor inclinación a trabajar en equipo antes que en forma individual.

En las sociedades "orientales" se ha notado, a veces, que el status tiende a ser asignado a una persona antes de que dicha persona tenga que tratar de lograrlo. La importancia de la antigüedad es expresada por Patai como "una veneración por la vejez firmemente establecida, la cual es considerada como sinónimo de sabiduría, experiencia e influencia".¹⁴

La conducción tradicionalmente "oriental" es autocrática en cuanto a la toma de decisiones y de tipo laissez-faire en cuanto a lo que se considera son los deseos de los subordinados. En esta medida es un liderazgo paternalista. El jefe se ve a sí mismo como el "padre" de una gran familia de trabajadores quien tiene la tradicional responsabilidad de ayudar a sus subordinados en sus necesidades. La sociedad "oriental" está caracterizado -como dice Patai- por un cambio lento, por un conservadorismo tradicional y duradero, una tendencia a seguir los patrones establecidos por la sociedad,

una inclinación a rechazar las innovaciones y a desconfiar de todo lo nuevo y desconocido. Es por esto que en este tipo de sociedad se tiene preferencia por trabajar y permanecer el mayor tiempo posible en una sola empresa antes que el estar cambiando con relativa frecuencia de centro de trabajo.

Dentro del contexto de una sociedad "oriental", la organización social tiene mucho que ver en sus bases con la familia y esto se manifiesta en el nepotismo que hay en las empresas al tener que contratar a nuevos trabajadores.

Teniendo en mente los propuestos y resultados de los estudios hechos en Hawai e Israel, las ideas que acabamos de anotar y los resultados de algunos estudios llevados a cabo en Perú y que mencionamos al comienzo, consideramos que los ejecutivos peruanos de ascendencia serrana, japonesa, europea, limeña o costeña, representan grupos con ciertas características culturales que nos permitirían ubicarlos ya sea en uno u otro extremo del continuo "occidental" o "moderno" - "oriental" o "tradicional".

Ahora bien, hay actitudes que caracterizan a cada uno de estos grupos, considerando, desde luego, que los ejecutivos de cada uno de ellos tuvieron distinta influencia socio-cultural. ¿Hasta qué punto son distintas las actitudes de los costeños? ¿Las actitudes de los limeños se parecen más a las de los serranos que a las de los costeños? ¿O es que la fuerte corriente migratoria que hay hacia la capital convierte a ésta en un crisol en el que se mezclan diferentes culturas?

II. HIPOTESIS

Siguiendo los estudios hechos en Hawai e Israel, hemos formulado algunas hipótesis con relación a las actitudes que vamos a analizar en europeos, japoneses, costeños, limeños y serranos, para ver hasta qué punto su comprobación o rechazo coincide con los resultados encontrados en los otros países:

Autoridad Formal

H₁ Los ejecutivos peruanos de ascendencia "tradicional" tienen un mayor respeto por la autoridad formal que los ejecutivos "modernos".

Reglas o Procedimientos Formales

H₂ Los ejecutivos peruanos de ascendencia "oriental" están a favor de las reglas y procedimientos formales en menor medida que los de ascendencia "occidental".

Participación en la Toma de Decisiones

H₃ Los ejecutivos peruanos de ascendencia "oriental" son menos inclinados hacia la centralización en la toma de decisiones que los "occidentales".

H₄ Los ejecutivos peruanos de ascendencia "oriental" toman en cuenta más las opiniones de los ejecutivos de su mismo nivel para la evaluación de sus propios subordinados.

Trabajos en Equipo

H₅ Los ejecutivos peruanos de ascendencia "oriental" tienen una mayor tendencia que los "occidentales" hacia el trabajo en equipo antes que a una actuación individual.

Antigüedad y Mérito

H₆ Los ejecutivos peruanos de ascendencia "oriental" tienen mayor preferencia que los "occidentales" por la antigüedad en el trabajo antes que el mérito como base para los ascensos.

Paternalismo

H₇ Los ejecutivos peruanos de ascendencia "oriental" son más paternalistas que los "occidentales".

Tiempo de Trabajo en la Empresa

H₈ Los ejecutivos peruanos de ascendencia "oriental" creen más que los "occidentales" en la deseabilidad de permanecer un largo tiempo trabajando en una sola compañía.

Desarrollo Administrativo

H₉ Los ejecutivos peruanos de ascendencia "oriental" prefieren más que los "occidentales" un continuo entrenamiento personal fuera de la empresa antes que los programas que ésta les ofrece.

Nepotismo

H₁₀ Los ejecutivos peruanos de ascendencia "oriental" tienden más que los "occidentales" a favorecer a sus familiares cuando postulan a un empleo.

Vara

H₁₁ Los ejecutivos peruanos de ascendencia "oriental" creen y confían más que los de ascendencia "occidental" en la "vara".

III. METODOLOGIA

Muestra

La muestra que utilizamos estuvo compuesta por 389 ejecutivos de nivel medio que trabajan en empresas privadas, públicas y en organizaciones del Gobierno Central y cuyas edades oscilan entre 25 y 50 años y que en el segundo semestre de 1974 estuvieron participando en los cursos de especialización para ejecutivos que ofrece la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN).

Teniendo en cuenta, por un lado, las características que se atribuyen a la cultura "oriental" y a la "occidental" y, por otro lado, el hecho de que en los trabajos hechos anteriormente los ejecutivos de origen japonés y los de origen europeo fueron considerados como "orientales" y "occidentales" respectivamente, creímos que nuestros grupos de ejecutivos peruanos podrían ordenarse dentro del continuo "occidental-oriental" de la siguiente manera :

Europeos

Limeños

Costeños

Japoneses

Serranos

Pero, para no trabajar con un ordenamiento un tanto arbitrario y al azar, decidimos utilizar una serie distinta de preguntas del mismo cuestionario para hacer un análisis previo que nos permitiera determinar cuál sería el orden que deberían tener los cinco grupos de ejecutivos peruanos de diferente ascendencia étnico-cultural. (Para establecer la ascendencia de los ejecutivos utilizamos una serie de preguntas que las presentamos más adelante).

Como resultado de dicho análisis previo, encontramos que el orden no coincidía con el que suponíamos y establecimos a priori, sino que, empezando

por el extremo de los más "occidentales" o "modernos" y terminando en el extremo de los más "orientales" o "tradicionales", el orden en que deberían ser colocados los cinco grupos de los ejecutivos peruanos tendría que ser el siguiente :

Europeos

Japoneses

Costeños

Limeños

Serranos

Este orden llama la atención porque podría esperarse que los japoneses se ubicaran más cerca de los serranos en el extremo "tradicional" debido a sus características culturales, pero resulta que es el grupo de limeños el que está más cerca a dicho extremo, tal vez por la gran corriente migrativa de provincianos que vienen a Lima. Los costeños se ubicaron exactamente en el centro entre los tradicionales y modernos, lo cual nos indica que sus respuestas, en general, tienen sólo pequeñas tendencias hacia uno y otro lado.

Instrumento

Hemos utilizado el mismo cuestionario que utilizaron tanto Kelly y Reeser como Pizam y Reichel. Estando el original en inglés, hicimos la traducción y la adaptación necesaria de cada uno de los ítems para que traducidos al castellano tuvieran el mismo sentido, el mismo contenido y, por lo tanto, pudieran provocar en castellano el mismo estímulo que provocaron en inglés. Aparte de la adaptación del lenguaje se hizo un pre-test tanto dentro de ESAN con un grupo de estudiantes del curso Magister en Administración, como fuera de la escuela con algunos ejecutivos. Además de la aplicación del cuestionario como prueba se tuvo una entrevista con cada uno de los que contestaron al pre-test.

El cuestionario en mención consta de cuatro partes :

- a) la primera parte se refiere a las opiniones de los ejecutivos respecto a la forma en que creen que se administra una organización "ideal" o una organización "bien dirigida". Está formada por 11 ítems, cada uno de los cuales tiene sólo dos respuestas alternativas: "verdad" y "falso".
- b) la segunda parte se refiere a las opiniones respecto a lo que sucede real y actualmente en su propia empresa. Está formada por 11 ítems, cada uno de los cuales tiene una escala de cinco alternativas que van desde "fuertemente de acuerdo" hasta "fuertemente en desacuerdo".
- c) la tercera parte se refiere a las ideas que tienen los ejecutivos respecto de lo que se considera "una buena práctica administrativa". Está formada también por 11 ítems, cada uno de los cuales tiene dos alternativas que reflejan dos prácticas administrativas diferentes u opuestas.
- d) la cuarta parte sirve para que, considerando la forma en que se administra actualmente su organización, los ejecutivos manifiesten su opinión acerca de la forma en que creen que debería ser administrada. Está formada igualmente por 11 ítems. En cada ítem tenían que dar su respuesta respecto a cómo es ahora su organización y cómo debería ser: en ambos casos tenían una escala de cinco alternativas que iban desde "en medida muy reducida" hasta "en medida sumamente grande".

Como nos interesaba tener información acerca de los antecedentes étnico-culturales (socialización) de cada uno de los ejecutivos, en el mismo cuestionario les solicitamos datos con este objetivo. Les preguntamos :

- lugar de nacimiento del mismo ejecutivo
- lugar de socialización del mismo ejecutivo
- edad en que llegó a Lima (en caso de que hubieran nacido fuera)
- lugar donde recibió su instrucción primaria, secundaria y superior.

- lugar donde nació su padre
- lugar donde nació su madre
- lugar de socialización de su padre
- lugar de socialización de su madre

IV. RESULTADOS

Además de examinar la influencia de la ascendencia étnico-cultural sobre las actitudes administrativas de los ejecutivos, hemos analizado los datos considerando el efecto que podrían tener sobre dichas actitudes otros dos factores : la edad de los ejecutivos y su instrucción formal en negocios. En este sentido, los resultados nos indican que ni uno ni otro factor tiene mayor influencia con relación a las actitudes estudiadas.

De las once hipótesis planteadas, los resultados nos indican que tres de ellas no se cumplen o que no podemos aceptarlas ni rechazarlas, es decir, no podemos aceptar los siguientes supuestos :

- H₃ Que los ejecutivos de ascendencia "tradicional" sean menos inclinados que los ejecutivos de ascendencia "moderna" hacia la centralización en la toma de decisiones;
- H₅ Que tengan una mayor tendencia que los "modernos" hacia el trabajo en equipo antes que a una actuación individual; y
- H₆ Que den mayor importancia a la antigüedad antes que al mérito en el trabajo como base para los ascensos.

Respecto a las otras hipótesis planteadas los resultados son los siguientes:

- H₁ Los ejecutivos peruanos de ascendencia "tradicional" tienen un mayor respeto por la autoridad formal que los ejecutivos de ascendencia "moderna". Este mayor respeto implica, desde luego, un menor

TABLA I

RELACION ENTRE ASCENDENCIA ETNICO-CULTURAL Y ACTITUDES REFERENTES A LA ADMINISTRACION
(COEFICIENTE DE CORRELACION DE PEARSON)

Antecedentes étnico-culturales según :	Actitudes de Trabajo							
	Subordina- dos cues- tionan la autoridad de sus su- periores (H1)	Procedi- mientos escritos (H2)	Evalua- ción por una o más personas (H4)	Experien- cia den- tro o fue- ra de la empresa (H8)	Paterna- lismo (H7)	Trabajado- res se auto- desarro- llan (H9)	Vínculos familia- res (H10)	Ascensos por "vara" (H11)
Edad de llegada a Lima	.25***	-.03	.05	-.04	-.03	.04	-.03	-.03
Lugar de nacimiento	-.01	-.11**	-.02	.01	-.07	-.01	.05	-.01
Lugar de socialización	.05	-.11*	.10*	-.03	-.06	.01	.04	.01
Lugar de educación primaria	.10*	-.06	.07	-.02	-.06	-.03	.01	-.02
Lugar de educación secundaria	.15*	-.12**	.03	.01	-.07	.08	.04	.04
Lugar de nacimiento del padre	.03	-.13**	-.06	.09	-.11**	-.09*	.05	.07
Lugar de nacimiento de la madre	.05	-.04	.02	.12**	.06	-.10*	.05	.04
Lugar de socialización del padre	-.02	-.15***	-.05	.05	-.05	-.09	.10*	.04
Lugar de socialización de la madre	.03	-.04	.01	.11**	-.01	-.07	.01	-.03
Lugar de nacimiento y de socialización del ejecutivo y de nacimiento de su padre o su madre	.06	-.10	-.09	.05	-.08	-.03	.12*	.07
Lugar de nacimiento y de socialización del ejecutivo y de socialización de su padre o de su madre	.07	-.07	-.07	.05	-.08	.01	.12*	.09
Lugar de nacimiento y de socialización del ejecutivo de nacimiento de su pa- dre y de su madre y de socialización de su padre o su madre	.06	-.14*	-.08	.07	-.09	-.04	.14*	.13*
Lugar de nacimiento y de socialización del ejecutivo, y de nacimiento y sociali- zación de su padre y de su madre.	.09	-.21**	.03	.23**	-.15*	.02	.19*	.17*

*p ≤ .10

**p ≤ .05

***p ≤ .01

} dos colas.

cuestionamiento de la autoridad de los superiores por parte de los subordinados. Como se puede ver en la Tabla 1, en las cuatro diferentes definiciones operacionales consideradas para determinar al "grupo étnico" encontramos correlaciones que, al ser positivas, apoyan el sus puesto planteado.

De los factores tomados en cuenta para definir a los grupos, encontramos que los que tendrían una mayor influencia son la edad de su llegada a Lima, el lugar donde estudiaron su instrucción primaria y también donde estudiaron su instrucción secundaria.

- H₂ Los de ascendencia "tradicional" están a favor de las reglas y procedimientos formales en menor medida que los de ascendencia "moderna". Todas las correlaciones apoyan esta hipótesis, y además, las correlaciones con las definiciones operacionales más estrictas son las más altas y, a su vez, las que son significativas estadísticamente. Los factores que tienen mayor influencia en estos resultados son ¹⁵:
- el lugar de nacimiento del ejecutivo y el de su padre, donde encontramos que los costeños muestran una actitud muy parecida a los limeños y que llama la atención que la actitud de los serranos se parezca más a la de los europeos que a cualquiera de los otros grupos;
 - el lugar de socialización del padre, donde encontramos que los limeños tienen una actitud parecida a los japoneses y que los serranos también se parecen más a los europeos que a cualquier otro grupo;
 - y
 - otros factores que parecen influir también tales como el lugar de socialización del ejecutivo y el lugar donde estudió su secundaria.

- H₄ Los de ascendencia "tradicional" toman en cuenta más que los de ascendencia "moderna" las opiniones de los ejecutivos de su mismo nivel cuando tienen que evaluar a sus propios subordinados. Sólo en cuanto al lugar de socialización encontramos una correlación positiva que apoyaría el supuesto de la hipótesis; las otras definiciones de grupo étnico tienen correlaciones negativas o no significativas las que o no apoyan la hipótesis o indican que ocurre una situación inversa a la planteada. También encontramos que la actitud de los limeños es muy parecida a la de los serranos, mientras que los costeños se diferencian de ambos.
- H₇ Los ejecutivos de ascendencia "tradicional" son más paternalistas que los de ascendencia "moderna". Los resultados apoyan claramente a esta hipótesis. La correlación más alta y significativa se relaciona con la definición operacional más estricta y uno de los factores que tendría mayor influencia es el lugar de nacimiento del padre, de acuerdo al cual la actitud de los europeos tienen cierto parecido con la de los serranos, a la vez que estos se parecen también con los japoneses; mientras que costeños y serranos son bastante diferentes entre sí.
- H₈ Los ejecutivos de ascendencia "tradicional", más que los de ascendencia "moderna", creen y le dan importancia al hecho de permanecer un largo tiempo trabajando en una sola empresa. Este supuesto no podemos aceptarlo porque la mayoría de las correlaciones nos indican que se presenta una situación opuesta a la planteada. Los factores que tendrían mayor influencia en estos resultados serían tanto el lugar de nacimiento como el lugar de socialización de la madre.
- H₉ Los ejecutivos de ascendencia "tradicional" prefieren más que los de ascendencia "moderna", un continuo entrenamiento personal fuera de

la empresa antes que los programas de entrenamiento que esta les ofrece. Los resultados nos indican que podemos aceptar el supuesto de esta hipótesis; pero debemos anotar que las correlaciones son, en general, bastante bajas y sólo en dos casos son significativas estadísticamente, lo cual quiere decir que hay una aceptación del supuesto pero no con un apoyo muy fuerte. Los factores que tendrían mayor influencia en estos resultados son: el lugar de nacimiento de la madre y también el del padre.

- H10 Los ejecutivos de ascendencia "tradicional" tienden más que los de ascendencia "moderna" a favorecer a sus familiares cuando postulan a un empleo. Nuestros resultados apoyan el supuesto de esta hipótesis y, como en ninguno de los otros casos, las correlaciones de las cuatro definiciones operacionales más estrictas son significativas estadísticamente. Uno de los factores que tiene mayor influencia es el lugar de socialización del padre.
- H11 Los ejecutivos de ascendencia "tradicional" creen y confían más que los de ascendencia "moderna" en la "vara". Los resultados nos indican que no se acepta esta hipótesis y que lo que ocurre en realidad es una situación opuesta al supuesto planteado.

TABLA II

COMPARACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN HAWAI, ISRAEL Y PERU

		Estudio hecho en Hawai por Kelley y Reeser	Estudio hecho en Israel por Pizam y Reichel	Estudio hecho en Perú por Scurrah y Núñez
H ₁	Autoridad formal	Se confirma la hipótesis	Se confirma la hipótesis exactamente opuesta	Se confirma la hipótesis
H ₂	Procedimientos escritos	No hay relación	No hay relación	Se confirma la hipótesis
H ₃	Toma de decisiones	No hay relación	Se confirma la hipótesis	No hay relación
H ₄	Evaluación de subordina- dos	No hay relación	Se confirma la hipótesis	Se confirma la hipótesis
H ₅	Trabajo en equipo	Se confirma la hipótesis	Se confirma la hipótesis exactamente opuesta	No hay relación
H ₆	Antigüedad vs. mérito	No hay relación	No hay relación	No hay relación
H ₇	Paternalismo	Se confirma la hipótesis	Se confirma la hipótesis	Se confirma la hipótesis exactamente opuesta
H ₈	Tiempo de trabajo en empresa	Se confirma la hipótesis	Se confirma la hipótesis	Se confirma la hipótesis exactamente opuesta
H ₉	Desarrollo administrativo	No hay relación	(No se tomó en cuenta)	Se confirma la hipótesis
H ₁₀	Nepotismo	No hay relación	No hay relación	Se confirma la hipótesis
H ₁₁	"Vara"	(No se tomó en cuenta)	(No se tomó en cuenta)	Se confirma la hipótesis

V. COMENTARIOS

Con relación a los resultados obtenidos en Hawai e Israel (ver Tabla II) tenemos que la hipótesis que se refiere a la toma de decisiones (H_3) se confirma en el estudio hecho en Israel, mientras que al igual que en nuestro estudio no se confirma ni se rechaza en el de Hawai.

En cuanto al supuesto respecto a la actitud frente al trabajo en equipo (H_5) encontramos que en el estudio hecho en Perú ni se acepta ni se rechaza, mientras que sí se acepta en Hawai. En Israel los resultados dicen que se presenta una situación opuesta a la que se suponía. Respecto a la actitud de considerar la antigüedad o el mérito como factor más importante para los ascensos (H_6) observamos que este supuesto no se acepta pero tampoco se rechaza en los tres estudios, o sea que en este aspecto coincidimos con los resultados de Hawai e Israel. El supuesto de que los ejecutivos de ascendencia "tradicional" tienen mayor respeto que los de ascendencia "moderna" por la autoridad formal (H_1) es aceptado en el estudio de Hawai y en el de Perú pero, en cambio, en Israel los resultados apoyan una situación opuesta a la planteada.

La H_2 , que dice que los ejecutivos de ascendencia "tradicional" están a favor de las reglas y procedimientos formales en menor medida que los de ascendencia "moderna", es aceptada en el estudio hecho en el Perú, pero no se encuentra ninguna relación en el estudio de Hawai ni en el de Israel.

La H_4 (los "orientales" toman en cuenta más que los "occidentales" las opiniones de ejecutivos de su mismo nivel para la evaluación de sus propios subordinados) no tuvo ninguna relación, es decir, ni fue aceptada ni fue rechazada, mientras que fue confirmada en el estudio de Israel y también en el nuestro.

La H_7 se confirma en Israel, en Hawai, y también en el Perú. Es decir, en los tres estudios se ha encontrado que los "orientales" son más paternalistas que los "occidentales" en el trato para con sus subordinados.

La H_8 se confirma en Israel y en Hawai, pero en el Perú encontramos que los resultados nos indican que la situación que se presenta es inversa a la supuesta. Es decir, son los "occidentales" los que creen y prefieren más que los "orientales" permanecer un largo tiempo trabajando en una sola empresa.

La H_9 se confirma en nuestro estudio, mientras que en Hawai no se encontró ninguna relación. En Israel no tomaron en cuenta este aspecto.

La H_{10} no fue rechazada ni aceptada, tanto en Hawai como en Israel, pero en nuestro estudio observamos que si se confirma. Es decir, efectivamente los "orientales" tienden más que los "occidentales" a favorecer a sus familiares cuando postulan a un empleo.

La H_{11} es un supuesto que añadimos al estudio hecho en el Perú y que no fue considerado ni en Hawai ni en Israel. Los resultados respecto a esta nos indican que no se confirma sino que, más bien, se presenta una situación contraria a la supuesta. Es decir, son los "occidentales" los que creen y confían más que los "orientales" en la "vara".

En términos generales, nuestros resultados son bastantes variados y tienen relativamente poco parecido con los obtenidos por Kelly y Reeser y por Pizam y Reichel. Solamente una hipótesis (H_6) tiene resultados idénticos en los tres estudios (y es que no existe ninguna relación). La comprobación de tres hipótesis (H_1 , H_3 y H_6) arroja resultados idénticos en los estudios en Hawai y en el Perú, y la comprobación de solamente dos (H_4 y H_6) arroja resultados idénticos en Israel y en el Perú.

Parece que las actitudes que sufren la mayor influencia de los antecedentes étnico-culturales son las que se refieren al uso de procedimientos escritos, al nepotismo y al considerar la "vara" como un factor importante para

los ascensos.

De los factores que tomamos en cuenta para clasificar a los grupos con diferentes antecedentes étnico-culturales, parece que los que tienen mayor influencia son el lugar donde el ejecutivo estudió su educación secundaria y se socializó y también que es el padre el que tiene más influencia que la madre en las actitudes referentes a la administración de empresas que adopta un ejecutivo.

Ahora bien, ¿hasta qué punto podemos hablar de la existencia de actitudes "tradicionales" o "modernas" referentes a los estilos administrativos?. De acuerdo a nuestros resultados no encontramos una justificación contundente para afirmar que algunas de las actitudes de los ejecutivos dentro de sus empresas son "tradicionales" o son "modernas", más aún si consideramos los resultados tan variados que se han encontrado en los estudios de Hawai, Israel y Perú.

NOTAS

- 1 Winston Oberg. "Cross-Cultural Perspectives on Management Principles". *Academy of Management Journal*, Vol. 6 (1963) págs. 129 - 143.
- 2 Richard Patch. *La Parada, un estudio de clases y asimilación*. Lima, Mosca Azul Editores, 1973.
- 3 Oscar Valdivia Ponce. *Migración Interna a la Metrópolis. Contraste cultural, conflicto y desadaptación*. Lima, Imp. de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 1970, pág. 17.
- 4 B. Caravedo, H. Rotondo, y J. Mariátegui. *Estudios de Psiquiatría Social en el Perú*. Lima, Imp. El Condor S.A., 1963.
- 4 W.F. Whyte, y G. Flores. "Culture, Industrial Relations and Academic Development : The Case of Peru". *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 16, N°4, (Los Valores y el Crecimiento Económico en el Perú, SENATI, publicación interna, 1963).
- 6 W.F. Whyte, y L. Williams. *Supervisory Leadership : An International Comparison*. *Proceedings of the Thirteenth International Management Congress (1963)* papel N°B3c, págs. 481 - 488. W.F. Whyte, L. Williams, y Ch. Green. "Do Cultural Differences affect Worker Attitudes?". *Industrial Relations*, Vol. 5, N°3, 1966. págs. 106 - 117.
- 7 M. Scurrah, y A. Montalvo. "Migración Interna, Movilidad Social y las Actitudes y Orientaciones de los Trabajadores Peruanos". ESAN, Departamento de Investigación, Mayo, 1975.
- 8 S. Bradfield. *The Decline in Paternalism among Peruvian and Japanese Labourers*. Technical Report N° 4, Kalamazoo College, 1968.

- 9 L. Kelly y C. Reeser. "The Persistence of Culture as a Determinant of Differentiated Attitudes on the Part of American Managers of Japanese Ancestry". *Academy of Management Journal*, Vol. 16, N°1, 1973, págs. 67 - 75.
- 10 A. Pizam y A. Reichel. "Culture as Determinant of Managerial Behavior". Tel-Aviv University, Leon Recanati Graduate School of Business Administration, Working Paper N°225/74, Diciembre, 1974.
- 11 Ibid., págs. 12 - 13.
- 12 Joseph Kahl. "The Measurement of Modernism". Austin, Texas, The University of Texas Press, 1968.
- 13 Gerald Caiden. "Administrative Culture". Berkeley, Institute of Governmental Studies, University of California, 1970. Citado por Pizam y Reichel, op.cit., pág. 5.
- 14 R. Patai. "Israel Between East and West. A Study in human Relations". Philadelphia, The Jewish Publication Society of America, 1953.
- 15 Esta información a la que nos referimos se basa en las tabulaciones cruzadas que hicimos, pero cuyos resultados no presentamos en la Tabla 1, debido a que por la gran cantidad de datos resultaría muy en gorrosa su presentación.

