

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i5.1380>

Estilo de actuación organizacional enfocado al desempeño del colaborador quintanarroense con base a la clínica del comportamiento laboral

Organizational action style focused on the performance of quintanarroense employees based on the work behavior clinic

Blanca Verónica Moreno García

blanca.mg@chetumal.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0002-3045-2580>

Tecnológico Nacional De México Campus Chetumal

Quintana Roo – México

Francisco Javier Moreno Cuahtecotzi

francisco.mc@chetumal.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0002-2959-6130>

Tecnológico Nacional de México campus Chetumal

Quintana Roo – México

Artículo recibido: 07 de noviembre de 2023. Aceptado para publicación: 24 de noviembre de 2023.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

El presente trabajo es un informe de la investigación sobre clínica del desempeño laboral desarrollado de octubre de 2022 a agosto de 2023, en tres organizaciones Quintanarroenses, una de iniciativa privada, otra de naturaleza paraestatal y la tercera fue una institución pública. Se parte de la problemática que representa el bajo nivel de resultados, a pesar de las estrategias de enriquecimiento administrativo implementadas, donde se invierte una buena cantidad de recursos financieros, y que de acuerdo a directivos es en gran medida el factor humano el que determina que los resultados no se den como se esperan. El objetivo fue Identificar el estilo de actuación de los colaboradores durante su horario de trabajo. Se analizaron los modelos de Desarrollo Organizacional, Administración por Objetivos, Planeación Estratégica y Cálida Total, para identificar su esencia; encontrando invariantes importantes en ellos, para su implantación. La epistemología fue interpretativa con un paradigma etnográfico. Como resultado se identificaron cuatro prototipos particulares de actitudes valorales, correspondientes a cuatro tipos particulares de personas, a los que se les denominó por los autores del estudio como: Tipo I. Trabajador circunstancial; Tipo II. Trabajador atormentado; Tipo III. Trabajador resentido; Tipo IV. Trabajador apasionado; distribuidos por igual dentro de las tres organizaciones investigadas. Concluyendo que, las actitudes valorales tienen mayor influencia mientras más alto es el nivel de autoridad que tenga una persona dentro de la estructura administrativa, recomendando que, para realizar cambios verdaderos dentro de las organizaciones se tiene que partir de la erradicación de vicios institucionales.

Palabras clave: organización, trabajo, administración, recursos humanos, productividad

Abstract

The present work is a research report on clinical work performance developed from October 2022 to August 2023, in three Quintana Roo organizations, one of a private initiative, another of a parastatal nature and the third was a public institution. The starting point is the problem that represents the low level of results, despite the administrative enrichment strategies implemented, where a good amount of financial resources are invested, and that according to managers it is largely the human factor that determines that The results do not occur as expected. The objective was to identify the style of action of the collaborators during their work hours. The models of organizational development, management by objectives, strategic planning and total warmth were analyzed to identify their essence; finding important invariants in them, for their implementation. The epistemology was interpretive with an ethnographic paradigm. As a result, four particular prototypes of value attitudes were identified, corresponding to four particular types of people, which were named by the authors of the study as: Type I. Circumstantial worker; Type II. Tormented worker; Type III. Resentful worker; Type IV. Passionate worker; distributed equally within the three organizations investigated. Concluding that, value attitudes have greater influence the higher the level of authority that a person has within the administrative structure, recommending that, to make true changes within organizations, one must start from the eradication of institutional vices.

Keywords: organization, work, administration, human resources, productivity

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons . 

Como citar: Moreno García, B. V. & Moreno Cuahtecotzi, F. J. (2023). Estilo de actuación enfocado al desempeño del colaborador quintanarroense con base a la clínica del comportamiento laboral. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 4 (5), 1094 - 1108. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i5.1380>

INTRODUCCIÓN

Filósofos y científicos del comportamiento, concuerdan que para el hombre, el trabajo tiene una relevancia fundamental, porque más allá de ser el vehículo para generar ingresos con los que solventa sus necesidades básicas y ser el medio con el que alcanza la satisfacción de necesidades del orden social como prestigio, respeto y reconocimiento; el trabajo fija de una manera significativa la percepción que un sujeto tiene de sí mismo y del mundo, determinando en gran medida su mapa mental en el que está incluido como persona; por tanto, el trabajo se puede afirmar que es la esencia misma de quien lo genera. En cuanto al tiempo destinado para desempeñarlo, comúnmente la gente utiliza como mínimo una tercera parte del tiempo de su vida. Berne (citado por Pedreira, 2010) afirma que amar y trabajar, son las dos condiciones más relevantes que puede realizar el hombre, porque le generan “caricias psicológicas”, en forma de reconocimiento, prestigio, logro personal y autorrealización.

Engels (2014), con respecto al trabajo sostiene, que no solo produce riqueza al transformar la naturaleza y generar bienes con los que el hombre cubre sus necesidades, producen una riqueza más importante, que tiene que ver con la transformación de aquel que lo practica o ejerce, por lo que se puede afirmar que el trabajo, con su valor incalculable ha creado al hombre. Por tanto, es atinado decir que el trabajo es la esencia del hombre, al ser una actividad intencional propia de su devenir y cuando prescinde de él, pierde un sentido especial su vida. Por tanto, el trabajo representa no sólo los bienes materiales que involucra, sino también aquellos de naturaleza social y psicológica.

Para Marx (citado por López & Duany, 2023), el trabajo es la actividad por la que el hombre transforma la realidad para satisfacer sus necesidades físicas y espirituales. Sin embargo, en la sociedad industrial, el trabajo se vive como una experiencia alienada, y no como una actividad de autorrealización; Sartre (citado por Muñoz & Wilfer, 2015) afirma que tener, hacer y ser, son las condiciones rectoras de la existencia humana y considera que actuar es transformar el mundo, disponiendo de recursos para alcanzar un fin, y tal como menciona Sartre (1966), aportando desde un punto modificaciones dentro de un proceso, asociadas a resultados esperados. Por tanto, es intencional, lo que no significa que se puedan prever todas las consecuencias posibles.

De acuerdo a Neffa (2015), el trabajo tiene una gran variedad de aportaciones al hombre, tanto objetivas como subjetivas. Las objetivas se relacionan con su producto y la riqueza que genera en el mercado y las segundas son de naturaleza subjetiva porque el trabajo, al tiempo que transforma la naturaleza, recibe como efecto la transformación de quien lo realiza.

Desde la perspectiva del psicólogo de la tercera fuerza Maslow (2016), el trabajo tiene una base motivadora impresionante, dado que esta actividad tiene todos los satisfactores a los que puede aspirar un individuo, para cubrir sus necesidades. Considerando que una necesidad debe existir para que el individuo se movilice y un satisfactor que solvete esta necesidad. Si la necesidad no se satisface; si el satisfactor no se encuentra, sea inalcanzable o incremente la necesidad, dicho individuo enfermará, dependiendo del tiempo de privación o fuerza de la necesidad, pudiendo llegar a consecuencias fatales.

Según Maslow (citado por Ventegodt et al, 2003), existen distintos niveles de prioridad sobre la satisfacción de necesidades, jerarquizándolas según su importancia para la vida y su conservación. Así el trabajo le permite satisfacer sus necesidades básicas, es decir, las fisiológicas y de seguridad, pero es más todavía; le permite satisfacer su necesidad de pertenencia a un grupo y ser reconocido como miembro de él; le da la oportunidad de satisfacer la necesidad de gozar de afecto y respeto de otros, y aún más, es la puerta abierta de la autorrealización, del encuentro con el sí mismo y su trascendencia.

Para Argyris (2002), el trabajo es un recurso vital de madurez, donde se pueden manifestar actitudes de dinamismo, independencia, flexibilidad, con interés a largo plazo, empoderamiento, y autocontrol. Según Argyris, cuando un empleado con un alto nivel de madurez se encuentra ante una situación en la que las organizaciones esperan que sean pasivos, dependientes, que tengan una perspectiva a corto plazo y que produzcan con un alto nivel de control externo, tiende a adoptar una de estas tres tendencias actitudinales: escape que se refleja en resignación y ausentismo; rebeldía presente en una abierta oposición al sistema o adaptación que es la reacción más común y consiste en desarrollar una actitud de apatía e indiferencia, en la cual el salario mensual representa un pago justo por el castigo de vivir en un mundo restringido (Kurtzman, 1999).

Por su parte para Herzberg (2017), en el trabajo encuentra el hombre una fuente de motivación significativa que se hace evidente en una actividad interesante, el reconocimiento por su realización o la libertad de tomar decisiones; sin embargo, existen factores extrínsecos al trabajo que pueden afectar su desempeño, dentro de los que se encuentran: las malas relaciones interpersonales, los ambientes de trabajo tóxicos y la supervisión estrecha, así como la diferencia entre remuneraciones vs. costos personales, sociales y personales, por el trabajo.

McClelland (1989) afirma que la motivación humana comprende tres necesidades: necesidad de logro, que se entiende como el impulso de buscar alcanzar lo que se pretende, de acuerdo a normas y criterios establecidos socialmente, significa el luchar por tener éxito y no solo obtener las recompensas; necesidad de poder, que es el impulso por influir en los demás y poseer control sobre las situaciones en las que interactúan con otros; y, necesidad de afiliación, que se traduce como el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas, cercanas y positivas con otras personas. El lugar de trabajo, es uno de los ambientes por excelencia donde se tramitan estas necesidades y su satisfacción.

May (citado por Fernández, 2020), fue un investigador de la Universidad de Siracusa concluyó que el trabajo como tal, determina la esencia del Ser, al proporcionarle la oportunidad de concederle un sentido de trascendencia, porque es el trabajo el recurso humano que supera lo material y lo inmediato, generando de una manera peculiar, identidad que puede ir más allá del tiempo y el espacio.

Kelly (2017) creador de la teoría de los constructos personales, consideraba que el sentimiento de autoestima más alto que tiene una persona surge de lo que realiza, es decir su actividad laboral por pequeña o insignificante que parezca, si se entrega a ella le proporcionará una amplia satisfacción.

Desde la perspectiva de los citados se establece de manera incuestionable, el valor que tiene la actividad laboral en la vida del hombre, en cuanto a medio para satisfacer los requerimientos de su día a día, así como recurso para ampliar sus potencialidades; sin embargo, estas afirmaciones condujeron a los siguientes cuestionamientos: ¿presentan las personas indicadores de que les guste realmente el trabajo que desempeñan? ¿Qué actitud asumen ante el trabajo? ¿Por qué parece que a muchos el trabajar les molesta, les desagrada o les aburre? ¿Estas actitudes son privativas de algunas personas o son genéricas? ¿Debe tener características especiales el trabajo para que sea fuente de crecimiento?

En un trabajo preliminar, para responder a estas, en tres organizaciones del estado de Quintana Roo, una pública, otra paraestatal y la tercera particular, se les entrevistó al 30% de los trabajadores de los diferentes escalafones de esas organizaciones, para que comentaran considerando su experiencia y tiempo de trabajo, a los autores de la investigación ¿cómo observaba a las personas en la organización? el 78% coincidió en identificar cuatro tipos de personas: aisladas, intolerantes, resentidas y desinteresadas; el 80% consideraba que el viernes, era el día más agradable por el hecho de su proximidad con los días de descanso. El 68% de los trabajadores se observó que registraron su entrada a sus labores entre el minuto 01 y el minuto 10 después de la hora de entrada (tiempo de tolerancia), y el 77% registraron su salida entre el minuto 55 y el 05 de la hora de salida. Con respecto al Domingo, comentó el 81% que lo experimentaba especialmente aburrido de las 14:00 a las 17:00 hrs.

El 45% experimentaban una sensación de inquietud, que por sus signos y síntomas se le identifica como cuadro de angustia libre flotante, entre las 16:00 y 19:00 hrs. Este cuadro clínico el 25% lo había desarrollado en la infancia; el 12% lo superó años más tarde en la primera juventud; el 15% lo había vuelto a contraer en la edad adulta. La noche del Domingo para el 49% de los sujetos era especialmente desagradable. El 95% de los miembros de las organizaciones opinaban que las personas, trabajan solo por una razón y esta es, el dinero, de lo contrario no lo harían. Sin embargo, se encontró que el 77% de jubilados cuando dejaron de trabajar, entre el segundo y tercer mes de inactividad, no sabían qué hacer con su tiempo y su persona; perdieron su sentido de vivir; el 9% contrajo enfermedades de riesgo mortal (crónicas degenerativas) entre el séptimo y noveno mes después de su jubilación; el 44% tenía enfermedades que les habían diagnosticado como psicosomáticas u neurosis ambulatoria.

Bajo el enfoque humanizado del trabajo y de los procesos administrativos, han surgido diferentes estrategias para devolverle plenitud a la actividad laboral; hoy en día las organizaciones pretenden mejorar la calidad en sus resultados a partir del establecimiento de estrategias administrativas, que tienen la finalidad de utilizar procesos para mejorar los productos que los sistemas organizacionales generan, entendiendo que el recurso más importante con el que cuentan las organizaciones es el talento humano.

En este orden de ideas, en reuniones de trabajo que se tuvieron con directivos de una organización pública, con el gerente y subgerentes de una empresa paraestatal y con dos empresarios de la entidad, caracterizados por su interés en hacer crecer sus negocios, disertaron frecuentemente que dentro de sus organizaciones, se habían aplicado procedimientos como Administración por Objetivos y resultados, Planeación Estratégica, Desarrollo Organizacional, Reingeniería de Procesos, Calidad Total, siendo los resultados significativamente inferiores a los esperados.

Por lo anterior, se realizó el siguiente cuestionamiento:

¿Qué es lo que sucede en las organizaciones que, a pesar de los intentos por tratar de mejorar la calidad de los bienes y servicios que producen, aplicando de una manera puntual y metodológica técnicas y estrategias administrativas, con las que se trata de resignificar el trabajo, los resultados no son los esperados?; considerando básicamente el criterio de los ejecutivos investigados, es en gran medida el factor humano el que determina que los resultados no se den como se esperan.

Con base a esta reflexión se estableció la siguiente:

Pregunta de investigación: ¿Cuál es el estilo de actuación de los colaboradores dentro de la organización durante su horario de trabajo?

El objetivo: Identificar el estilo de actuación de los colaboradores de la organización durante su horario de trabajo.

Justificación

Considerando que:

La aplicación de programas de enriquecimiento administrativo, solo por citar tres ejemplos, como Desarrollo Organizacional, requiere hacer un diagnóstico del sistema cliente, que involucra la cultura de la organización; con respecto a Planeación Estratégica tal como dice Goodstein (1998), es fundamental que los colaboradores participen en el establecimiento de la filosofía de la empresa, desde el ámbito de su competencia; la Administración por Objetivos indica que los colaboradores tienen que establecer sus objetivos y sus resultados dentro de un ambiente colegiado (Mamani, 2023); como afirma Salgado et al (2017) la idea es movilizar los recursos de los colaboradores, para que participen de una manera proactiva para matricularse en un proceso de desarrollo compartido.

Los ejecutivos han comentado que al seguir al pie de la letra los programas de enriquecimiento administrativo, no han llegado a los resultados esperados.

Los costos de operación de los programas que se han tratado de implantar son elevados, con respecto a los resultados esperados, considerando cursos de capacitación a personal directivo, mandos medios y personal operativo. La cantidad de asesores que se ocupan dentro de las organizaciones para intentar implantar el modelo. El tiempo invertido para aplicar las diferentes formas de manejar los procesos.

Al ser los resultados obtenidos significativamente menores a los esperados, los costos elevados y la metodología de los programas bien aplicada, se considera fundamental identificar la naturaleza del fenómeno; los argumentos expresados por los ejecutivos hacen suponer, que existen factores psicológicos que son necesarios investigar, para tomar decisiones al respecto.

DESARROLLO

Con base al objetivo de éste trabajo, el marco teórico se fundamenta en el análisis de los modelos administrativos de Drucker (citado por Palacios, 2009; Rivera 2006) para la aplicación de la Administración por Objetivos y Resultados; del mismo modo se analiza el modelo de Goodstein (citado por Fuentes & Cardozo, 2011) sobre Planeación Estratégica; con respecto al modelo de Desarrollo Organizacional se analiza los trabajos realizados al respecto de Beckhard (citado por Castro et al, 2020) y con respecto a la Gestión de la Calidad se hace lo propio con el modelo de Deming (García, 2018).

Es importante destacar que todos estos procedimientos administrativos aludidos, al analizarse detenidamente guardan similitud y presentan invariantes que estas vinculadas con cuatro valores específicos: Honestidad, Cooperación, Responsabilidad y Equidad; siendo los cuatro objetos actitudinales básicos afines: Trabajo, Persona, Libertad y Justicia.

Estableciendo la relación:

Trabajo – Honestidad.

Persona – Cooperación.

Libertad – Responsabilidad

Justicia – equidad.

Es decir, los modelos administrativos prevén que los cuatro objetos actitudinales, se deben presentar en un vínculo estrecho con las siguientes actitudes valorales:

- Para el trabajo, se requiere honestidad.
- Para la Persona, se requiere Cooperación.
- Para la Libertad, se requiere Responsabilidad.
- Para el sentido de Justicia, se requiere equidad.

METODOLOGÍA

Una vez identificados los cuatro objetos actitudinales, fue importante definirlos para el desarrollo de la presente investigación tal como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1

Definición conceptual de variables

Actitudes valorales	Definición
Honestidad	Con respecto al trabajo se entiende por honestidad a la actitud de llevar a un término satisfactorio el resultado que se espera en tiempo y forma.
Cooperación	Con respecto a las relaciones interpersonales se entiende como la contribución voluntaria en sumarse en la realización de un trabajo, con la disposición de brindar el mejor esfuerzo posible.
Responsabilidad	Con respecto a la libertad se entiende como el ejercicio de la actividad encomendada con una disposición de interés y satisfacción.
Equidad	Con respecto a la justicia se entiende por equidad a la actitud ante la exigencia y solicitud de satisfactores, con fundamento en lo que se puede brindar y en lo que se puede contribuir.

Nota: Definición de las actitudes valores, con base a los cuatro objetos actitudinales (Elaborado por los autores del trabajo)

A continuación, y siguiendo los pasos del enfoque cualitativo de acuerdo a Goetz y LeCompte (citado por González-Monteagudo, 2001), se presentan las categorías y las unidades de análisis del trabajo.

Tabla 2

Categorías (C) y unidades de análisis (UA) de las actitudes valorales y los objetos de la actitud

Valores	C-1 Honestidad	C-2 Cooperación	C-3 Responsabilidad	C-4 Equidad
Objeto de la actitud	UA	UA	UA	UA
Trabajo	Hábitos, expresiones comunes, expresiones emocionales. Mensajes analógicos, dobles vínculos, interacciones	Hábitos, expresiones comunes, expresiones emocionales. Mensajes analógicos, dobles vínculos, interacciones	Hábitos, expresiones comunes, expresiones emocionales. Mensajes analógicos, dobles vínculos, interacciones	Hábitos, expresiones comunes, expresiones emocionales. Mensajes analógicos, dobles vínculos, interacciones
Persona	Hábitos, expresiones comunes, expresiones emocionales. Mensajes analógicos, dobles vínculos, interacciones	Hábitos, expresiones comunes, expresiones emocionales. Mensajes analógicos, dobles vínculos, interacciones	Hábitos, expresiones comunes, expresiones emocionales. Mensajes analógicos, dobles vínculos, interacciones	Hábitos, expresiones comunes, expresiones emocionales. Mensajes analógicos, dobles vínculos, interacciones
Libertad	Hábitos, expresiones comunes, expresiones emocionales. Mensajes analógicos, dobles vínculos, interacciones	Hábitos, expresiones comunes, expresiones emocionales. Mensajes analógicos, dobles vínculos, interacciones	Hábitos, expresiones comunes, expresiones emocionales. Mensajes analógicos, dobles vínculos, interacciones	Hábitos, expresiones comunes, expresiones emocionales. Mensajes analógicos, dobles vínculos, interacciones

	vínculos, interacciones	vínculos, interacciones		vínculos, interacciones
Justicia	Hábitos, expresiones comunes, expresiones emocionales. Mensajes analógicos, dobles vínculos, interacciones	Hábitos, expresiones comunes, expresiones emocionales. Mensajes analógicos, dobles vínculos, interacciones	Hábitos, expresiones comunes, expresiones emocionales. Mensajes analógicos, dobles vínculos, interacciones	Hábitos, expresiones comunes, expresiones emocionales. Mensajes analógicos, dobles vínculos, interacciones

Nota: Descripción de las categorías de estudio y las unidades de análisis del trabajo (Elaborado por los autores del trabajo).

Escenario de estudio

Estuvo conformado por tres organizaciones, que fueron seleccionadas considerando que la naturaleza de cada una de ellas establece condiciones diferentes de trabajo, contextos y dinámica distintas, por lo que se podían esperar patrones diferentes de comportamiento de sus colaboradores. La empresa privada estaba constituida por 25 colaboradores administrativos; la empresa paraestatal cuenta en el municipio con 35 colaboradores administrativos y la organización gubernamental tiene 38 colaboradores administrativos. Los horarios de trabajo son horarios de oficina de 9:00 hrs a 17:00hrs. Los puestos son de directivo, mandos medios y operativos. El nivel de estudio promedio en las tres organizaciones era preparatorio y en segundo lugar licenciatura. La edad promedio fue de 38 a 42 años; con respecto al lugar de nacimiento, el promedio era originario del estado de Quintana Roo. La antigüedad de servicio promedio era de 12 años. En las tres organizaciones había paridad relativa de género.

Para realizar la investigación, los autores del presente estudio ingresaron al escenario de investigación en calidad de auxiliares administrativos, contratados por obra determinada y adscrito al área administrativa, en las tres organizaciones; el tiempo fue de cuatro meses por escenario.

Diseño

Investigación con enfoque cualitativo de corte humanístico - interpretativo, requirió del método etnográfico, dado el interés en describir los estilos de actuación de los colaboradores de las organizaciones, de acuerdo a sus costumbres y cultura empresarial, vinculados a los procesos de enriquecimiento administrativo que se implementaron, sin efectos evidentes. Dado el objetivo del trabajo, se hizo necesario el contacto directo y sostenido con las personas dentro de su contexto, en su día a día, siendo testigo, observando y escuchando para preguntar lo suficiente y necesario para generar la narrativa escrita, que recogió sin alteraciones la naturaleza de la experiencia de los protagonistas, pudiéndose entender como sujetos - objetos de estudio como lo afirma Pink (2015). Lo que se procuró fue obtener una comprensión de todos los detalles posibles del modelo del mundo de los colaboradores y sus circunstancias y poder establecer una interpretación que pudiera determinar el significado de los detalles, sin recurrir a muestras estadísticamente representativas, como lo menciona Plowman (2003).

Procedimiento

Se realizaron anotaciones de campo:

De observación directa sobre circunstancias contextuales.

Interpretativas que hacían énfasis en el contenido analógico de la comunicación.

Temáticas, que constituían aspectos particulares de la conducta de los colaboradores.

De reactividad de los colaboradores, siendo estas las que más abundaron, porque expresaban un aspecto emocional importante.

Y personales, que cuestionaban a la autora de este trabajo, al ser empática con las personas.

Con respecto a los colaboradores, se investigó de una manera especial los casos tipo, que eran aquellos que por alguna razón se distinguían de los demás de una manera más evidente.

Sin embargo, al realizar observaciones generales sobre el comportamiento y el desempeño, se trabajó con máxima variación, dado que se requería identificar diferentes perspectivas y representar la complejidad del comportamiento estudiado.

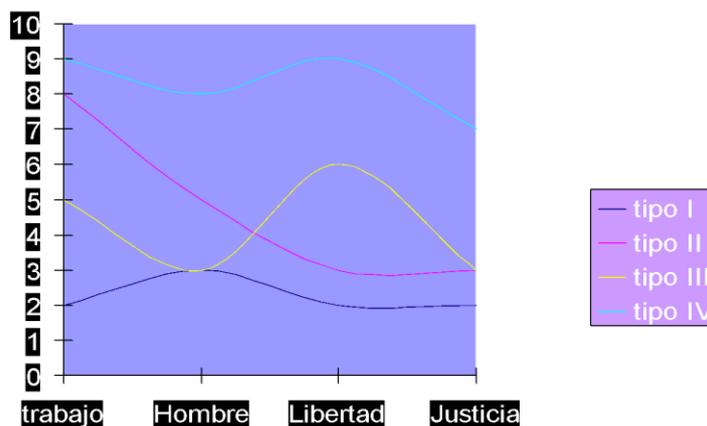
RESULTADOS

Se encontró, que el personal es influenciado de alguna manera por las actitudes valores de los demás, aunque no necesariamente como fuente de seguimiento; hay una relación estrecha entre los valores y la calidad de actuación. Las personas con un estatus organizacional más alto, tienen mayor posibilidad de influencia y a mayor influencia, mayor impacto.

Se identificaron cuatro prototipos particulares de actitudes valorales, correspondientes a cuatro tipos particulares de personas.

Gráfico 1

Tipos de trabajadores identificados de acuerdo a las cuatro actitudes valorales investigadas



Nota: Tipo I, con bajas actitudes valorales típicas en las cuatro actitudes valorales investigadas. Trabajador Tipo II, con actitudes típicas promedio hacia las cuatro actitudes, el trabajador Tipo III, con actitudes típicas altas hacia el trabajo y el hombre, pero bajas hacia la libertad y la justicia, y trabajador Tipo IV, con altas actitudes valorales promedio hacia todos los objetos actitudinales investigados (Elaborado por los autores del trabajo).

De acuerdo a las observaciones, se encontraron cuatro tipos de personas, quienes fueron denominados dadas las características identificadas por los autores del presente estudio con los siguientes nombres:

- Tipo I. Trabajador circunstancial.
- Tipo II. Trabajador atormentado.
- Tipo III. Trabajador resentido.
- Tipo IV. Trabajador apasionado.

Trabajador Tipo I: se caracteriza por sobrevalorar su propio trabajo y esfuerzo, desinterés para trabajar en equipo, hábil para justificarse y aprovecha oportunidades y privilegios que le brinda el puesto.

Trabajador Tipo II: Comúnmente ocupado y sin tiempo que perder, superficialmente amigable y formal, institucionalizado y burocratizado, y habilidad para hacer ver que su trabajo es muy importante o muy difícil.

Trabajador Tipo III: Caracterizado por cubrir su cuota de trabajo, objeta como pérdida de tiempo juntas y reuniones, cumple con lo que le piden para que no le llamen la atención, y se encuentra resignado en el sistema.

Trabajador Tipo IV: Caracterizado por ser versátil e innovador en el trabajo y evidentemente capaz, comparte ideas de trabajo con sus colegas, él es quien define el puesto y le da un sentido especial, dispuesto siempre a cooperar si está dentro de sus posibilidades y exige lo que necesita.

Tabla 3

Prototipos de trabajador encontrados en cada organización.

Prototipos	Organización Pública	Organización Privada	Organización Paraestatal
Tipo I	25%	10%	24%
Tipo II	22%	28%	23%
Tipo III	28%	15%	17%
Tipo IV	5%	21%	7%

Nota: Tabla de resultados de la distribución de los trabajadores de acuerdo a su patrón típico de actitudes valorales dentro de las organizaciones investigadas (Elaborada por los autores del trabajo).

Se encuentra dentro de las organizaciones públicas, al trabajador tipo I en un 25%, en las organizaciones paraestatales en un 24%, la opinión expresada es que los toleran porque a nadie le importan los resultados. En las particulares es menor el número y el motivo expresado, es que no se le tolera a este tipo de trabajador a menos que tengo vínculos con el dueño del negocio.

El trabajador tipo II se encuentra en las diferentes organizaciones presente, prácticamente con la misma frecuencia de aparición, de acuerdo a comentarios expresados, los que dan la apariencia de que son trabajadores y amistosos en apariencia, tienden a ser laboriosos, hacen varias veces el trabajo y venden la idea de que están muy ocupados y lo que hacen es muy complicado, comúnmente es el que no sale a trabajar a tiempo y prefiere comer en la oficina que ir a su casa, sin embargo el trabajo que presenta no es de calidad, incluso puede no entregar el trabajo a tiempo objetando su alto grado de complejidad con el que lo quiso presentar.

El trabajador tipo III presenta valores intermedios y de acuerdo a comentarios, tiende a trabajar solo lo suficiente y necesario, no contribuye, pero si le piden un trabajo, lo entrega. Considera que todo está igual y todo es lo mismo.

El trabajador tipo IV tiene muy poca presencia en las organizaciones públicas y paraestatales, de acuerdo a comentarios, está dispuesto para todos, donde está trabajando se nota su presencia; fácilmente lo identifican dentro de la organización como un buen elemento.

Los diferentes tipos de trabajadores, pueden estar dentro de cualquier puesto, puede ser un jefe de departamento o un conserje, puede tener el grado académico de maestría o tener solo su educación media básica concluida, puede ser hombre o mujer, tener dos años de antigüedad o 15 años, puede ser peninsular o foráneo.

Tabla 4

Actitud hacia el conocimiento de acuerdo al prototipo de trabajador.

Prototipos	Estilo de actuación hacia el conocimiento
Tipo I	Posee conocimientos vagos y superficiales, con juicios administrativos empíricos.
Tipo II	Tiene un discurso rico en conceptos teóricos pero que no acompañan a su práctica.
Tipo III	Asume la idea que una cosa es la práctica y otra es la teoría y en el campo administrativo es más importante la primera que la segunda; niega que un modelo de dirección supere a su pericia.
Tipo IV	Trata de encontrar una aplicación a lo que aprende y comparte sus conocimientos con su grupo de trabajo.

Nota: Tabla donde se identifican las actitudes hacia el conocimiento de acuerdo al prototipo de trabajador (Elaborada por los autores de la investigación)

Tabla 5

Actitud hacia el trabajo de acuerdo al prototipo de trabajador

Prototipos	Estilo de actuación hacia el trabajo
Tipo I	Es informal en su desempeño, se interesa especialmente por las actividades que le dan estatus y salir en la "foto".
Tipo II	Está continuamente atareado, trabajando comúnmente fuera de horario, repite trabajos, justifica su actuación presentando reportes de actividades.
Tipo III	Es de actuación oscura, trabaja lo suficiente y necesario para justificar su puesto, es metódico sobre todo con la entrada y salida del trabajo; desalienta cuando se requiere innovar.
Tipo IV	Reúne para el trabajo algunas características de los tres anteriores, pero conservando un sentido de la realidad muy amplio, dado que su actitud esta contextualizada.

Nota: Tabla donde se identifican las actitudes hacia el trabajo, de acuerdo al prototipo de trabajador (Elaborada por los autores de la investigación).

Al centrarse la investigación, en el tipo de trabajador IV, es evidente que no tiende a juzgar a nadie, toda vez que cuando se les hacía referencia a los otros tipos de trabajadores, contesta de una manera cortés, el comportamiento es asunto de cada quien y como sean las personas se les tiene que tratar con respeto.

Se les presenta los cuatro paradigmas siguientes:

La realidad que vivimos no siempre es la mejor porque...comúnmente no recibimos el reconocimiento positivo a nuestras acciones. Porque no toda la gente es digna de confianza, muchas veces el dinero no alcanza para lo que necesitamos. Se les pregunta, ¿por qué se debe hacer un trabajo honrado? y las contestaciones que se recibieron, fueron: La jornada de trabajo se acorta. La actividad entretiene la mente. Brinda sensación de territorialidad. Brinda autor reconocimiento y autor respeto. Es la fuente

primordial de orgullo personal. Definen el trabajo honrado en términos de: rapidez, exactitud, mentalidad de servicio y creatividad.

La vida no siempre nos brinda las mejores compañías, suele suceder que nos encontramos con... ingratitud, intriga, envidia, abuso, discriminación, estupidez; ¿por qué cooperar con los demás?, y las respuestas que dieron fueron: Expresarse abiertamente es una forma de pasarla bien, ponerse en el papel del otro es gratificante, se siente uno útil al contribuir en un bien común, se puede negociar en altercados.

La realidad nos demuestra que existe una gran cantidad de controles que coartan la libertad del hombre... El tiempo, el lugar y las personas con todo lo que implica. Podemos hacer lo que se desea y ya, podemos someternos o se puede protestar. ¿Cuáles son las razones para ser responsable?, se les preguntó y estas fueron sus contestaciones: se gana el respeto y la confianza de los demás, se vive sin vigilancia, hay un Interés genuino por lo que se hace, brinda una sensación particular de ser dueño de uno mismo.

La realidad nos demuestra que nuestra sociedad se está caracterizando por ... corrupción y explotación con todas sus consecuencias, donde no hay justicia y existe oportunismo. ¿Por qué se tiene que ser equitativo, y dar si los demás no lo hacen?, se les cuestionó y esto fue lo que contestaron comúnmente: por orgullo personal, mayor capacidad de desarrollo, experimentar y comprobar potencialidades, brinda una sensación particular de madurez.

DISCUSIÓN

Tal como asegura Drucker (1994), el tratar de implantar un modelo administrativo que tiene la finalidad de generar cambios significativos en el modelo del mudo de las personas, tiene un aspecto digno de considerar. Comúnmente los ejecutivos consideran que los cambios se tienen que establecer, descontando la posición que ellos mismos tienen, en la investigación se identificaron ejecutivos de tipo trabajador I que, seguían gozando de vicios privilegiados que le daban estatus, es importante mencionar que no se encontró ejecutivos con características trabajador tipo IV, pues ellos seguía manteniendo la misma política de interacción de la que han gozado; para ellos las relaciones interpersonales más importantes, tenían que ver con el trabajo, es decir relaciones de mando; se premiaba la lealtad, y seguían dirigiendo, controlando, premiando y sancionando; y conservaban su estatus mediante la distancia interpersonal correspondiente.

En un ambiente donde se anuncian cambio y sigue pasando lo mismo, sobre todo en aspectos tan importante, como la apatía por no caer en conflictos de interés y asignar plazas, por ejemplo, a quien es más leal, no a quien mejor trabaja; despreciando la productividad y el buen desempeño, al sacrificarlo por el juego de intereses políticos.

Se les comentó a los ejecutivos que las estrategias administrativas han demostrado su efectividad, cuando se aplican al pie de la letra, porque de alguna forma todas estas tienen la finalidad de democratizar los ambientes de trabajo y si el poder y control no se suelta, es imposible observar los cambios que prometen los modelos.

Es importante mencionar que los cambios que proponen los diferentes modelos administrativos, tienen la intención de cambiar actitudes, que establecen la inercia del sistema, pensar, sentir y hacer las cosas como siempre. En este sentido Likert (1968) considera que las actitudes favorables o desfavorables, tienen un proceso de formación paulatino, donde primero comienza a cambiar el componente cognitivo, después el componente emocional y finalmente el componente conductual. Rensis Likert (citado por Vargas, 2022), asegura que cuando hay medidas severas de castigo, las personas se someterán de manera inmediata, pero inicia un proceso de transformación de la cognición, hasta que

pasado un tiempo suficiente, las conductas abiertamente de oposición se presentan y ahí solo se tiene que evaluar que tan severa es la crisis. Es por esto que, a pesar de que haya consenso de apoyo a la decisión, si a un trabajador se le corre, el ejecutivo puede considerar que el problema se terminó, Likert afirma que es todo lo contrario, es ahí donde todo comienza, pues la moral de los que se quedaron ha sido afectada. Para que verdaderamente se dé un cambio de actitud, tienen que haber evidencias tangibles y constantes de que los cambios son verdaderos y productivos para beneficio de la colectividad y no ser un recurso político para afianzar un puesto. Por tanto, no estar lleno de expresiones huecas o peor aún, incongruentes con la realidad que se vive día a día y ser pacientes y esperar.

CONCLUSIÓN

Con base a los resultados se puede llegar a establecer que las actitudes valorales tienen mayor influencia mientras más alto es el nivel de autoridad que tenga una persona dentro de la estructura administrativa. Esto significa que un trabajador Tipo I que ocupe un puesto ejecutivo va a tener repercusiones importantes en el quehacer de la actividad cotidiana de manera considerable en cooperación de un trabajador Tipo I que se encuentre desempeñando una función operativa.

Las actitudes valorales no son privativas de niveles escalafonarios específicos de una organización. Suele suceder de manera prejuiciosa que se considere que el personal operativo es del trabajador Tipo I o trabajador Tipo II, en tanto el personal ejecutivo es Tipo IV, la investigación demuestra que el estatus no impacta las actitudes valorales de los sujetos.

Lo anterior indica también que las actitudes valorales son independientes al nivel académico o formativo de una persona.

Las actitudes valorales son independientes del género de la persona, del mismo modo que son independientes de la edad, o la experiencia del sujeto.

Todo lo anterior da cuenta que las actitudes valorales son parte del modelo del mundo que definen a la persona y su devenir como seres en el mundo.

Finalmente es importante considerar que, los ejecutivos que pretenden realizar cambios significativos en las organizaciones investigadas, para mejorar su calidad, productividad y fortalecerse, por medio de modelos de enriquecimiento administrativo, se puede considerar que han padecido cierto tipo de ceguera administrativa, dado que en el proceso de cambio no se han incluido, reservándose cierto tipo de privilegios que son verdaderos obstáculos de crecimiento y afectación organizacional.

RECOMENDACIONES

Dadas las características muy especiales que presentan el sujeto Tipo IV y considerando la tendencia de la psicología transpersonal de buscar casos excepcionales para poder estudiarlos y establecer modelos, se pretende en un segundo estudio para realizar entrevistas a profundidad que puedan explicar el proceso formativo de las personas en cuanto a la consolidación de su modelo del mundo y con ello poder establecer algoritmos que permitan generar modelos de excelencia que se puedan enseñar. Esto considerando que las ciencias de la conducta están abandonando el modelo positivista que busca promedios para estandarizar conductas y no identificar modelos de excelencia para seguir de ejemplo.

REFERENCIAS

- Argyris, C. (2002). Teaching smart people how to learn. *Reflections-society for organizational learning*, 4(2), pp. 4-15. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:8508782>
- Castro, B. R., Durán, S., & Ballestias, M. (2020). El aprendizaje como eje estratégico del desarrollo organizacional en PYMES de Barranquilla (Colombia). *Revista Espacios*, 41 (41), pp. 194-205 <https://w.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p14.pdf>
- Drucker, P. (1994). *Gerencia para el futuro*. Grupo Editorial Norma.
- Engels, F. (2014). *El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre*. Ed. Planeta.
- Fernández, L. (2020). Sobre el sentido de la vida: la influencia de Paul Tillich en la psicoterapia existencial de Rollo May. *Límite (Arica)*, 15, 0-0. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-50652020000100211>
- Fuentes, T., & Cardozo, M. L. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2), 1. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3895231>
- García, E. M. (2018). Gestión de la calidad con el uso del ciclo de Deming en las micro y pequeñas empresas del sector servicios-rubro agencias de turismo en el distrito de Huaraz, 2017 <https://hdl.handle.net/20.500.13032/4570>
- González-Monteagudo, J. (2001). El paradigma interpretativo en la investigación social y educativa: nuevas respuestas para viejos interrogantes. *Cuestiones pedagógicas*, 15, pp. 227-246. https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/12862/file_1.pdf
- Goodstein, L. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. Routledge.
- Kelly, G. A. (2017). Una breve introduzione alla teoria dei costrutti personali. *Costruttivismi*, 26 (4), pp. 3-25 <https://www.aippc.it/wp-content/uploads/2019/04/2017.01.003.025.pdf>
- Kurtzman, J. (1999). Entrevista con Chris Argyris. *Harvard Deusto business review*, (88), pp. 34-42. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=63268>
- Likert, R. (1968) El factor humano en la empresa – su dirección y valoración. *Gestión - Deusto*
- López, Y. & Duany, L. (2023). Armando Hart y sus claves metodológicas para la enseñanza del marxismo. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, (35), 281-302.
- Mamani, D. (2023). Administración por procesos y gestión de la producción en el programa CSE-Lima Pasco-PRA Buenaventura en el año 2020 <https://hdl.handle.net/20.500.12848/5856>
- Maslow, A. (2016). *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser*. Editorial Kairós.
- McClelland, D. (1989). *La sociedad de logros*. Van Nostrand Reinhold.
- Muñoz, Y. & Wilfer, A. (2015). Integración de la libertad: perspectiva ontológica de la libertad a partir de El ser y la nada de Sartre. *eidós*, (22), pp. 253-281.

- Neffa, J. (2015). Cuarta Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo, Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/report/2007/working-conditions/fourth-europeanworking-conditions-survey>
- Palacios, J. P. (2009). La filosofía de la administración de Peter Drucker. Gestión en el tercer milenio, 12(24), pp. 49-53. <https://doi.org/10.15381/gtm.v12i24.8890>
- Pedreira, A. (2010). Impacto de los Juegos Psicológicos en las distintas etapas de la dinámica amorosa1. Revista de Análisis Transaccional y Psicología Humanista, 18(63), pp. 192-203. https://com.aespat.es/Revista/Revista_ATyPH_63.pdf#page=22
- Pink, S. (2015). Doing sensory ethnography. Sage.
- Plowman, T. (2003), "Ethnography and Critical Design Practice", en Laurel, B. (2003), Design Research Methods and Perspectives, The MIT Press, Massachusetts.
- Rivera, J. (2006). Management y liderazgo en Peter Drucker. Capital humano, 195, pp. 38-44. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24533w/S4_R1.pdf
- Salgado-Cruz, M., Gómez-Figueroa, O., & Juan-Carvajal, D. T. (2017). Niveles para la capacitación en una organización. Ingeniería Industrial, 38(2), pp. 154-160. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362017000200004&script=sci_arttext
- Sartre, J. (1966). El ser y la nada. Losada. S. A
- Vargas, G. (2022). Aplicación de la teoría rensis likert en el clima organizacional de una institución educativa. Lima, 2021. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(1), pp. 994-1018. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1558
- Ventegodt, S., Merrick, J., & Andersen, N. J. (2003). Quality of life theory III. Maslow revisited. The scientific world journal, 3, pp. 1050-1057. <https://doi.org/10.1100/tsw.2003.84>