

**REVISTA DE ADENAG**

**ISSN 1853-7367**

**Ejemplar N° 11 – 2021**

---

**COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES  
TEORÍAS Y PERCEPCIONES DE LA REALIDAD -REFLEXIONES GERENCIALES DERIVADAS DE CASO-  
BEHAVIOR OF STAFF IN ORZANIZATIONS  
THEORIES AND PERCEPTIONS OF REALITY -MANAGEMENT REFLECTIONS DERIVED FROM THE  
CASE-**

**Daniel José Vinsennau** [djvinsennau@gmail.com](mailto:djvinsennau@gmail.com)

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

**Artículo Científico**

**JEL: M150 - M540**

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4880-4078>

**Resumen**

El tratamiento de los temas involucrados en este trabajo se inscribe en un proyecto de investigación- del que formo parte junto a los docentes y doctorandos Natalia Lorenzo y Lautaro Vinsennau- bajo el título “Responsabilidad Social de las organizaciones y paradigmas en conflicto. Inhibidores y potenciadores” (03/B161-Unicen), que dirige el docente y doctorando David Simonetta. La tarea, consistió en viajar al interior del pensamiento gerencial de una empresa de servicios eléctricos para develar cuáles eran sus percepciones y expectativas sobre el comportamiento del personal a su cargo. El propósito: reconocer la existencia de señales acerca de posibles manifestaciones de compatibilidad/incompatibilidad entre las convicciones gerenciales, y sus percepciones/preferencias sobre el comportamiento intramuros del personal. Subsidiariamente, explorar posibles vínculos con los temas que priorizan los gerentes sobre las expectativas de su gestión. Temas que se inscriben en la noción de Comportamiento Organizacional: una trama que, a veces, resulta extensible, variable y factible de modificar; y otras tantas, resulta invariante, incierta, conservadora y difícil de atravesar. Avancé como un explorador que viaja al futuro, y regresé con mucha información importante que fue cuidadosamente

procesada y analizada. Finalmente, pude aproximar algunas conclusiones prematuras, provisorias y temporales sobre el tema en cuestión.

### **Abstract**

The approach to the issues in this work is part of a research project carried out by me along with the teachers and doctoral students Natalia Lorenzo and Lautaro Vinsennau entitled "*Social Responsibility in organizations and paradigms in conflict. Inhibitors and enhancers.*" (03/B161-Unicen). This research is conducted by the teacher and doctoral student David Simonetta. The work is a thorough investigation of managerial thoughts of an electric utility to reveal their perceptions and expectations about their personnel behavior. The purpose: to recognize signs of possible compatibility/incompatibility manifestations in managerial convictions, and their perceptions/preferences about the intramural personnel behavior. In addition, to explore possible connections with issues prioritized by the managerial about their management expectations. Issues which are part of the idea of Organizational Behavior: an argument that sometimes is extendible, variable, and possible of modification. And many others are invariable, uncertain, conservative, and difficult to go through. I made a great progress and gathered a lot of important information that I carefully processed and analyzed. Finally, I was able to approximate some premature, provisional, and temporary conclusions on the issue in question.

**Palabras clave:** Gerencia, comportamiento organizacional, diversidad, liderazgo, responsabilidad social.

**Keywords:** Management, organizational behavior, diversity, leadership, social responsibility.

## **Introducción**

“Se debe concentrar la atención en las personas, no porque dejen de interesarnos las organizaciones, sino porque son las personas quienes crean y mantienen las organizaciones”. Chris Argyris<sup>1</sup>

### El tema

La ocupación más importante que tiene un gerente, por la carga de sensibilidad que conlleva, es la de conducir las tareas de las personas hacia el logro de lo que supone ser la complejidad de los objetivos organizacionales. A diferencia de los recursos con los que cuentan los gerentes para llevar a cabo la gestión, las personas sobrellevan una serie de características constitutivas que caracterizan su comportamiento dentro de la Organización. El presente trabajo consiste en viajar al interior del pensamiento gerencial para develar cuáles son sus percepciones y expectativas sobre el comportamiento del personal a su cargo. El tema adquiere relevancia por la importancia que sugieren las posibles brechas entre lo percibido y lo deseado en el marco de las convicciones a las que se encuentran sujetas las jerarquías gerenciales motivos de análisis. Se trata de espacios que merecen ser explorados, en la esperanza de obtener información suficiente para descifrar su alcance. Incluso de llegar a otras áreas que puedan ofrecer potenciales hallazgos en la materia. La tarea consiste en entender las posibles señales de compatibilidad y/o incompatibilidad que puedan existir entre las convicciones que sustentan la tarea gerencial y sus percepciones/preferencias sobre el comportamiento intramuros del personal. Y, subsidiariamente, explorar también posibles vínculos con las expectativas que prioriza la gerencia en el cometido de su gestión.

Esa relación entre el gerente y las personas que son su responsabilidad, se inscribe en la noción de Comportamiento Organizacional (CO). Una trama que por algunos momentos resulta extensible y variable, factible de modificar; y por otros momentos resulta invariante, incierta y conservadora, difícil de atravesar. Es, dependiendo cada alternativa de la relación cotidiana y el humor de quienes forman parte de la misma, que en esa trama multicausal adquiere significativa importancia el comportamiento individual de las personas. El desafío para la gerencia consiste en gobernar y conducir, simultáneamente, esas posibles tensiones. Veremos si las respuestas y los relatos captados podrán dar -en parte- cuenta de ello. Los gerentes tuvieron la palabra.

### Delimitación espacial - temporal – social

La información que sustenta el presente trabajo se obtuvo de una empresa mixta de servicios (de capital público municipal y de capital privado) ubicada en la ciudad de Tandil, Provincia de Buenos Aires, República Argentina. La tarea de relevamiento se llevó a cabo durante los meses de mayo y junio de 2021 con la colaboración del nivel jerárquico superior de la empresa; la información obtenida se limita a la

---

<sup>1</sup> ARGYRIS, Ch. (1979): El individuo dentro de la organización. Ed. Herder, España.

percepción que dicho nivel gerencial tiene sobre el comportamiento del personal de la misma en forma generalizada. Fue analizada e interpretada durante el mes de julio de 2021.

### **Marco Conceptual**

“A pesar de que las consideraciones de carácter moral son centrales, y a menudo dominan el interés personal en los estudios acerca de la conducta política, todavía no se ha formulado o explorado con gran detenimiento un modelo moral de comportamiento organizacional”. Jeffrey Pfeffer<sup>2</sup>

#### Introducción

En general, las organizaciones tienen una significativa influencia en la manera como las personas conciben su presente y su futuro; lo que supone la existencia de una o más huellas con el paso del tiempo. Para algunos, las organizaciones representan un apoyo a su identidad; para otros simbolizan el lugar donde su autonomía puede verse disminuida. No obstante, las personas –individualmente- participan de diversos espacios; lo que supone exceder el ámbito propio de la organización. Razón por la cual no son una parte exclusiva del sistema, ya que provienen de otros lugares y también se dirigen a otros ámbitos. “Freud, en ‘Psicología de las masas y análisis del yo’ sostiene que ‘cada individuo... participa de muchas almas colectivas... y puede, además, por eso, elevarse hasta cierto grado de originalidad y autonomía’”. (Schvarstein, 1995).

“Nuestra sociedad es una sociedad organizacional. Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando y rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización, y cuando llegue el día del entierro, la organización más grande de todas -el Estado- deberá otorgar su permiso oficial. (Etzioni, 1965)”.

Chester Barnard fue uno de los primeros defensores de una teoría más humanista de la administración, que daba prioridad al conocimiento de la conducta, de las necesidades y actitudes en el lugar de trabajo, así como a las interacciones sociales y procesos de grupo. Su teoría de la cooperación, sustentada en un balance de participación y equilibrio entre prestaciones y compensaciones; su concepto de organización informal, donde la colaboración de las personas es más inconsciente y espontánea; y su teoría de aceptación de la autoridad en la que destaca que las personas tienen libre albedrío y tienen la posibilidad de aceptar o no las órdenes que se les dan, dan cuenta de ello.

---

<sup>2</sup> PFEFFER, J. (2000): *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. Problemas y posibilidades. Oxford. México.

En su primer libro, "Las funciones del ejecutivo", editado y difundido en 1938, lanzó una teoría de la organización y del rol de los ejecutivos en las organizaciones en el que, básicamente, nos deja esas tres grandes ideas para retomar y repensar, a 83 años de su publicación:

- Una Teoría de la Cooperación: en la que supone a la organización como un sistema social cooperativo, es decir, como un sistema de actividades o fuerzas sociales, biológicas y físicas conscientemente coordinadas, y cuyo balance tanto interno como externo debe mantenerse en equilibrio. Así justificó un modelo organizativo cuya prioridad fue poner a la organización por sobre los individuos. Sin embargo, Barnard reconoció que para asegurar la cooperación era necesario proteger el balance entre las restricciones que impone la organización formal, y las demandas que surgen de los grupos informales. Ésta será una de las funciones esenciales de los gerentes, quienes deberán facilitar la identificación de los trabajadores con las finalidades de la empresa; pues muchos de ellos, sobre todo los que se encuentran ubicados en los niveles más bajos pueden no haber asimilado adecuadamente el propósito común que implica la acción cooperativa. Esta teoría sería completada posteriormente por el profesor Herbert Simon.

- Una Teoría de la Organización Informal: donde sostiene que la organización formal difiere de la organización informal al observar que, en ésta, la cooperación entre los individuos es más inconsciente, voluntaria y espontánea. De ninguna manera, afirma Barnard (1938), que en todo pueda sustituirse la organización formal por la informal, pero enfatiza que el papel de esta última es muy importante; ya que las cosas se hacen con mucha mayor facilidad cuanto mejor se está convencido de ellas, cuando parten de la propia persona que ha de realizarlas, y cuando le son menos impuestas.

- Una Teoría de Aceptación de la Autoridad: Según Barnard (1938), y contrariamente a la creencia popular, la autoridad fluye desde la base hacia el vértice de la organización. La teoría de aceptación de la autoridad establece que la misma está personalizada en individuos que están deseosos de ser controlados. Con ello, la realidad de la autoridad, desde el punto de vista de Barnard, tiene menos que ver con los gerentes que con los empleados. En vez de que el gerente posea derechos formales otorgados por la organización que fuerzan un control imperativo sobre los empleados, son los empleados realmente los detentadores de la autoridad, porque depende de su decisión aceptar o no las órdenes y determinar con ello si se aplicará la influencia y, en caso de que así sea, hacia dónde serán dirigidos. El elemento subjetivo de la autoridad es su aceptación por los empleados, mientras que el aspecto objetivo se refiere al carácter de la orden o comunicación en sí misma. Los empleados tienen libre albedrío y por tanto eligen si siguen las órdenes de la administración (al menos con el propósito y sentido original que se pretende). Es decir, los empleados seguirán las órdenes al pie de la letra si: -1) entienden lo que se requiere, -2) creen que las órdenes son consistentes con las metas de la organización, -3) ven beneficios positivos para sí mismos al ejecutar las órdenes.

Agrego a esta lista de Barnard (1938) el hecho de considerar que las ordenes sean moralmente aceptables. No obstante, con frecuencia, puede darse la posibilidad de ser igualmente cumplidas en silencio y sin cuestionamientos. De ser así, lo que suele comenzar como un fenómeno individual de “mudez moral”, con el tiempo va mutando en una “cultura del silencio” originada en un comportamiento colectivo que puede verse reforzado por una importante mayoría de empleados (Vinsennau L.D., Lorenzo N.M., Simonetta, C.D. y Vinsennau, D.J., 2021).

A continuación, se tratan algunas nociones básicas sobre los principales temas involucrados en el trabajo.

#### Convicciones gerenciales: los valores universales influyen

Un liderazgo sano es la fe inquebrantable en la capacidad de las personas para ser generosas, creativas y amables. Es el compromiso de crear las condiciones para que estas capacidades florezcan, protegidas del entorno exterior. Es el conocimiento profundo de que, incluso en las circunstancias más extremas, más se vuelve posible a medida que las personas se comprometen con pasión y discernimiento, auto determinando su camino a seguir. Los líderes deben apreciar el talento de los demás manteniendo posturas humildes con absoluta honestidad. Además, deben ser personas que entiendan que su trabajo es crear condiciones para que otros se desarrollen y contribuyan a la organización. Se trata de conocerse a uno mismo, ser coherente con uno mismo, y tener una actitud positiva y basada en una marcada orientación hacia el desarrollo de uno mismo y al desarrollo de los demás. Tales líderes son transparentes con sus valores y creencias. Son honestos consigo mismos y con los demás (Wheatley, 1994; Luthans, 2011). En esta nueva dimensión de considerar la noción de liderazgo, es posible observar que no todo resulta ser una perspectiva alrededor de la autoridad y el poder. También el análisis ético es un aspecto que ayuda a líderes y a grupos a evolucionar amigablemente entre sí y con el entorno, como propone una literatura menos funcionalista de la administración. La postura neutral no existe, puesto que siempre los modelos confluyen en valores y principios preconcebidos, más allá de cierta mudez o expresión tácita de éstos. De modo que el utilitarismo de valores y principios, mal puede entenderse como neutral (Simonetta, 2017).

Desde la perspectiva de las ciencias sociales, los valores se conciben como opciones entre posibles maneras de actuar, de acuerdo con una jerarquía condicionada por la concepción del mundo, sostenida por una determinada colectividad; por consiguiente, son sistemas representativos de interpretación y valoración de las condiciones sociales. Teóricamente se relacionan con dos aspectos fundamentales de la condición humana: a) su capacidad de trascender lo existente, en cuanto a que son concepciones acerca de lo ideal, b) la elección o preferencia de modos de ser o de actuar frente a otros. De este modo, los valores contribuyen a que las personas y organizaciones cuenten con creencias, motivos y comportamientos prosociales que conduzcan a los miembros de una organización a auto aceptarse y a ser aceptados por los otros. Por un lado, permiten la orientación del comportamiento individual y

colectivo, y, por otro lado, funcionan como integración entre lo individual, lo social y lo organizacional. Situados en el ámbito específico de los gerentes, los valores representan una toma de posición relacionada con su comportamiento, sentimientos y acciones que actúan como norma y, además, guían su conducta consciente o inconscientemente (Cayón y Pérez, 2008).

Para Schwartz (2010), los valores revelan seis características: -1) son creencias vinculadas indisolublemente al afecto; -2) se refieren a metas deseables que motivan la acción; -3) trascienden acciones y situaciones específicas; -4) sirven como estándares; -5) están ordenados por importancia en relación con los demás formando un sistema ordenado de prioridades relativamente estable; -6) La importancia relativa de varios valores guía cualquier acción o actitud. Con estos requisitos, los individuos deben articular metas apropiadas, comunicarse con otros acerca de ellas y obtener cooperación en su búsqueda. De modo que, de alguna manera, los valores son conceptos socialmente deseables que, cognitivamente, representan dichas expectativas. Se constituyen, así, en el vocabulario utilizado para expresar los objetivos en la interacción social (Schwartz, 2010).

La gente utiliza valores personales para organizar y priorizar sus creencias y sentimientos y aparecen cada vez más centralmente en la percepción de los acontecimientos políticos, sociales y culturales de su entorno cotidiano (Purko, Schwartz y Davidov, 2011). En su teoría de los valores humanos genéricos, Schwartz (2010) sostiene que la estructura de valores se refiere a las relaciones de conflicto y compatibilidad entre los valores encontrados en todas las culturas estudiadas. Otra aproximación conceptual que da sobre la noción de los valores es que representan "... concepciones de lo deseable que guían la forma en que los actores sociales eligen sus acciones, evalúan a la gente y a los acontecimientos, y explican sus acciones y evaluaciones. En esta perspectiva, los valores son metas transituacionales deseables, que varían en importancia y que sirven como principios guía en la vida de una persona o entidad social" (Schwartz, 1999). Al momento de desarrollar esta idea, Schwartz se apoyó en el hecho de que cualquier acción que los seres humanos lleven a cabo para lograr sus objetivos, tendría unas consecuencias sociales, psicológicas y prácticas que serían compatibles o conflictivas con la consecución del resto de sus valores (Schwartz, 1992).

Cuando se refiere a valores, la conexión inmediata es con qué es deseable y digno. Existen en múltiples niveles. En el nivel colectivo, los valores culturales son ampliamente compartidos, resultan ser ideas abstractas sobre lo que es bueno, correcto, y deseable. Representan las metas que los miembros del colectivo son animados a perseguir, y sirven para justificar las acciones tomadas en la búsqueda de estos objetivos. Los valores culturales caracterizan a los colectivos sociales, como el caso de las organizaciones. A nivel individual, los valores personales son representaciones cognitivas de los objetivos generales que motivan el comportamiento de los individuos; son metas transituacionales deseables que sirven como guía y principios en la vida de las personas. Son también atributos relativamente estables de los individuos. Afectan las decisiones y acciones de las personas a lo largo del tiempo y en todas las

situaciones (Sagiv, Schwartz y Arieli, 2011). Luego, las diferencias individuales de cada sujeto en los distintos valores vienen provocadas por una combinación personal de dotaciones biológicas, experiencias sociales y la exposición a las normas culturales que la sociedad considere como deseables (Roccas et al., 2002 en Abella García, Lezcano Barbero, Casado Muñoz, 2017).

Para analizar el tema de las convicciones gerenciales se recurrió a un listado de valores que, desde la Psicología Social, propone Schwartz en su Teoría de los valores humanos genéricos; donde los mismos representan concepciones de lo que un individuo acepta como legítimo o no y las clasifica en motivadoras e inhibitoras del comportamiento prosocial de las personas.

En su teoría, Schwartz buscó identificar un conjunto integral de valores que ayuden a explicar las diferencias individuales en las actitudes y comportamiento. Otros dos objetivos los orientó, por un lado, a la búsqueda de valores básicos reconocidos en todas las sociedades (“jerarquía de valores”); y por otro, a comprender cómo estos valores podrían estar organizados en un sistema coherente que refleje la dinámica de la toma de decisiones individual basada en valores (“estructura de valores”). A tal efecto, reconoce 10 valores motivacionalmente distintos y, a través de la “estructura de valores” especifica los conflictos (por ejemplo, benevolencia versus poder) y compatibilidades (por ejemplo, conformidad, seguridad) entre ellos. La estructura de valores se refiere a estas relaciones de conflicto (oposición)<sup>3</sup> y compatibilidad (congruencia). Todas estas relaciones se sintetizan en una estructura bidimensional compuesta por cuatro tipos de orden superior que combinan distintos tipos de valores. Cada uno expresa un *objetivo motivacional* específico. La descripción puntualiza cómo se deriva cada valor de los requerimientos humanos universales (Bilsky y Janik, 2008; Bilsky, Janik y Schwartz, 2011; Schwartz, 2011). En el Cuadro Nº 1 se puede observar la meta en la que se enfocan los valores consignados y lo que representan.

Valor	Meta final a la que se dirige	Valores representativos
<b>Trascendencia</b>		
<b>Universalismo</b>	Comprensión, aprecio, tolerancia y protección del bienestar de las personas y de la naturaleza.	Igualdad, justicia social, sabiduría, mente abierta, protección del ambiente, unión con la naturaleza, un mundo hermoso.
<b>Benevolencia</b>	Preservar y reforzar el bienestar de la gente con la que se tiene un contacto personal frecuente.	Amabilidad, honestidad, comprensivo, responsable, leal.
<b>Hedonismo</b>		
	Placer y gratificación sensorial para uno mismo.	Placer, vida divertida, autoindulgencia.
<b>Promoción personal</b>		
<b>Poder</b>	Estatus social y prestigio, control y dominancia sobre la gente y los recursos.	Autoridad, poder social, riqueza, preservar mi imagen pública.

<sup>3</sup> La oposición no se refiere al carácter de valores netamente positivos y negativos del tipo verdad-mentira; orden-desorden; bueno-malo. Más bien se refiere a valores que identifican situaciones discordantes, en desacuerdo, en discrepancia.

<b>Logro</b>	Éxito personal, demostrando ser competente de acuerdo con las normas sociales.	Ambicioso, triunfador, capaz, influyente.
<b>Apertura al cambio</b>		
<b>Autodeterminación</b>	Independencia en los pensamientos y en las acciones, eligiendo, creando, explorando.	Creatividad, libertad, independiente, escogiendo sus propias metas, curioso.
<b>Estimulación</b>	Excitación, novedad desafíos en la vida.	Una vida excitante, una vida variada, atrevimiento.
<b>Conservación</b>		
<b>Tradicición</b>	Respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que propone la tradición cultural o la religión.	Devoto, respeto a la tradición, moderado, humilde.
<b>Seguridad</b>	Seguridad, armonía y estabilidad de la sociedad, de las relaciones y de uno mismo.	Seguridad familiar, seguridad nacional, orden social, reciprocidad de favores.
<b>Conformidad</b>	Moderación en las acciones, inclinaciones e impulsos para no ofender ni perjudicar a otros y violar las expectativas sociales o las normas.	Autodisciplina, educación, respetar a padres y ancianos, obediencia.

Cuadro Nº 1: Significado de los tipos motivacionales de valores y conceptos representativos. Fuente: ABELLA GARCÍA, V., LEZCANO BARBERO, F. y CASADO MUÑOZ, R. (2017, p. 127). Reordenamiento propio.

Las personas que tienen en alta estima los valores de autodirección y la estimulación privilegian la libertad del ser humano y se preocupan por el pensamiento y la acción independientes, la creatividad, la diversidad y el descubrimiento. Estos objetivos motivacionales, a su vez, generan un compromiso con un mundo en el que las personas actúan como agentes autónomos libres de limitaciones sociales, políticas y económicas. Los valores de superación personal se refieren a los intereses egoístas de uno. Aquellos que ponen énfasis en estos valores están impulsados hacia el éxito, la riqueza, el poder y el prestigio, y no dudarán en dominar a otros para lograr estos objetivos. Los valores de auto mejoramiento se oponen a los valores de auto trascendencia porque el primero privilegia los intereses de uno mismo, a expensas de los demás. Los valores de conservación regulan específicamente la relación de un individuo con otros en su grupo o comunidad. Las personas que priorizan estos valores están interesadas en mantener el orden y solidaridad en su comunidad; defender las tradiciones y costumbres comunales; y afianzando la seguridad de los miembros del grupo. Priorizan el statu quo sobre el cambio, se someten a las reglas sociales y censurar sus palabras y acciones (Bayram, 2016)

#### Comportamiento del personal: las conductas individuales son interpretadas

##### Introducción

El comportamiento organizacional es un ámbito de estudio interdisciplinario que analiza e interpreta el impacto que tienen factores como la conducta de las personas, de los grupos, de las estructuras, de la cultura, de los ambientes de trabajo y del entorno, sobre el desempeño generalizado de las distintas piezas constitutivas de las organizaciones, a efectos de intervenir en la mejora de su gestión. En ese marco, forma parte del arte de la gerencia, que permite comprender, describir, pronosticar y modificar el comportamiento de las personas en el ámbito organizacional. Varias disciplinas como la

psicología, la antropología, la sociología, la política, la economía y las ciencias médicas han contribuido al campo del comportamiento organizacional en general, y también al campo del comportamiento individual en particular. Cuando se enfoca en las personas, su estudio involucra la exploración de la personalidad, el aprendizaje, las actitudes, las percepciones, y las motivaciones en relación con los conflictos propios de los seres humanos, tanto a nivel individual como grupal. En este sentido, la responsabilidad de la gerencia resulta en elaborar las estrategias adecuadas tendientes a identificar el complejo de necesidades de las personas, gestionar las relaciones interpersonales, comprender los objetivos individuales e intentar alinearlos con la visión y estrategias organizacionales (Jain y Kapoor, 2016). Según Eustoquio García (2014), cuando se analiza el comportamiento en las organizaciones, concurren dos conceptos de interés: el comportamiento en sí mismo, y la organización. El comportamiento refiere tanto a las respuestas, conductas o reacciones del personal en el ámbito organizacional, como a las respuestas que la propia organización realiza en función de las condiciones internas o externas relacionadas con sus actividades, con sus enfoques o con sus posiciones estratégicas. Ambas conductas -la individual y la organizacional- pueden complementarse o disociarse en cualquier momento y circunstancia de la vida de la organización, pero ambas integran y definen el concepto de comportamiento organizacional. En lo que respecta al concepto de organización, refiere a que sus miembros, al desarrollar sus actividades, generan conductas que son metabolizadas hacia el interior de la misma en el marco de principios, valores, prescripciones, y reglamentaciones que sirven de sustrato a las conductas manifiestas de sus integrantes, permitiendo anticipar comportamientos, actitudes, percepciones, motivaciones y aprendizajes incorporados (García, 2014).

#### El comportamiento individual

La naturaleza de las diferencias individuales proviene de singularidades de carácter personal que cambian y evolucionan de una persona a otra. Razón por la que la teoría, en general, explica el comportamiento individual como el resultado de la interacción de los siguientes factores: Personalidad + Aprendizaje + Percepción + Motivación + Actitud.

#### Personalidad

El comportamiento humano es un fenómeno complejo y muy difícil de definir en términos absolutos. Podría ser considerado como una combinación de respuestas a estímulos externos e internos a los que, continuamente, se ven sometidas las personas. Respuestas que reflejarían la estructura psicológica de la persona toda vez que resultan de una combinación de procesos biológicos y psicológicos con capacidad de interpretar dichos estímulos y responder a ellos en un proceso de permanente aprendizaje (Saravanakumar, 2020). La literatura sobre la personalidad también supone que existen algunos rasgos que se destacan más que otros. La mayoría de los enfoques sobre la personalidad presupone que existen algunos rasgos más básicos que otros. Al respecto, existe un modelo que resulta de un consenso teórico de los especialistas que sugiere cinco factores básicos de la personalidad humana:

1) estabilidad emocional (emocionalmente equilibrado; 2) Extraversión (sociable, abierto a la experiencia); 3) afabilidad (cooperativo, cordial); 4) Sentido de conciencia (responsable); -5) Apertura e interés (abierto, curioso). En el campo de las organizaciones, también se utilizan diversos modelos que suelen denominarse de “estilos personales” cuyo significado es similar al de los rasgos. El más aplicado es el de Myers Briggs (Myers Briggs Type Indicator-MBTI) cuya primera versión del modelo/herramienta es de 1944 y la segunda de 1956 (Lazzatti, 2012).

Según Carl Jung, las diferencias en el modo de ser, y en la conducta, son debidas a las distintas formas en que los individuos prefieren utilizar la percepción y el juicio. La percepción refiere a como se capta la información y se hace conscientes de las cosas, personas, sucesos o ideas. El juicio refiere a las maneras de llegar a conclusiones sobre lo que se percibe. Si las personas difieren en lo que perciben y en cómo llegan a conclusiones, es razonable pensar que serán diferentes en sus intereses, reacciones, valores y habilidades. A los modos de utilización de la percepción y del juicio Carl Jung les llamaba funciones psicológicas de la consciencia. Según Jung hay dos funciones de percepción de la información: *Sensing* (sensorial-**S**) o *Intuition* (intuición-**N**). Según la preferencia esté en enfocarse en la información simple que uno percibe o en interpretarla y añadirle significado. Más dos funciones de juicio: *Thinking* (pensar-racional-**T**) o *Feeling* (sentimiento-emocional-**F**). Según, al tomar decisiones, la preferencia esté en atender a la consistencia lógica de lo percibido o centrarse en las personas y las circunstancias especiales. Estas funciones son modificadas por dos tipos principales de actitudes (mundo preferido): Extraversión (**E**) o Introversión (**I**), según uno prefiera enfocarse al mundo exterior o al interior. Jung teorizó que las funciones dominantes caracterizan la consciencia, mientras que sus opuestas están reprimidas y caracterizan el comportamiento inconsciente. De la combinación de los dos tipos de actitudes con cada una de las cuatro funciones obtenía ocho tipos psicológicos. Briggs Myers añadieron una cuarta dicotomía: *Judging* (juzgar-calificar-**J**) o *Perceiving* (percibir-**P**), según, al tratar con el mundo exterior, la preferencia esté en tener las cosas decididas (preferencia por las funciones de juicio) o estar abierto a nueva información y opciones (preferencia por las funciones de percepción). Finalmente, el tipo de personalidad vendría definido por la preferencia en cada una de las dicotomías. Hay 16 tipos de personalidad en MBTI. Cada una de ellas se expresa por un código de cuatro letras (Lazzati, 2012; Neuro Quotient: Blog de profesionales en neurociencia, <https://neuroquotient.com/blog/><sup>4</sup>)

<b>S</b> = Sensorial	<b>N</b> = Intuitivo
<b>T</b> = Racional	<b>F</b> = Emocional
<b>E</b> = Extrovertido	<b>I</b> = Introverso

<sup>4</sup> <https://neuroquotient.com/indicador-mbti-indicador-de-tipos-psicologicos-de-myers-briggs-herramientas-7/>

J = Juzgador-Calificador	P = Perceptivo
--------------------------	----------------

La preferencia de la persona en cada dimensión es independiente de sus preferencias en las otras dimensiones. Esto da lugar a la existencia de 16 tipos psicológicos a saber (Lazzati, 2012):

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

### Aprendizaje

Existe aprendizaje cuando hay un cambio en las acciones, un cambio en los procesos del pensamiento, o un cambio en las actitudes de una persona. Si no está acompañado de algún cambio en el comportamiento, no es aprendizaje (Luthans, 2011). El aprendizaje deriva, entonces, en una expansión cognitiva de la capacidad de acción efectiva y de transformación de una persona; que se produce en respuesta a los desafíos del entorno. La existencia de conocimiento individual resulta de las configuraciones o imágenes que cada miembro de la organización se hace acerca de cómo funciona el mundo (visión de mundo). Las organizaciones deben fortalecer los ambientes de aprendizaje, y es necesario comprender que, en el aprendizaje organizacional, todas y cada una de las partes son importantes y afectan el proceso de aprendizaje; ya que involucran el talento y las competencias de cada una de las personas que integran la organización. Conocer y comprender cuáles son los factores que afectan la capacidad de innovar que tiene una organización, es fundamental para que el líder tenga éxito. La innovación en una empresa se basa principalmente en su capacidad tecnológica, lo cual le permite lograr una mayor eficiencia (Ferrer Dávalos, 2018).

### Percepción

La percepción es un proceso por el que las personas interpretan diversas situaciones a las que se ven sometidas. Una vez que esa capacidad de interpretación lleva a cabo una mediación entre el hecho percibido y el conocimiento/no conocimiento que se interesa por el mismo, el proceso entra en una fase de selección filtrando la información advertida para ordenarla según es entendida/no entendida. La noción de percepción resulta de interés en el análisis del comportamiento individual debido a que la conducta de las personas se apoya en la percepción de la realidad, más que en la propia realidad (“No hay hechos, solo interpretaciones”, Nietzsche, 2006). Expresión que, en modo alguno, en intención del propio Nietzsche, pretende sugerir un afianzamiento de la subjetividad; ello supone descartar cualquier pretensión de absolutismo del sujeto. Las valoraciones propias de la percepción resultan de relaciones dadas a través procesos cognitivos de diferentes tipos de información, y de diversas condiciones que también se asimilan e interpretan a través de los cinco sentidos. De ello se desprenden las diferencias individuales y las diferentes formas en las que, a veces, distintas personas perciben/interpretan la misma situación de modos que se contradicen con otras formas de ver las cosas. La teoría funcionalista de la

administración alerta a los gerentes acerca de las formas de percepción que los empleados tienen de la realidad. Y, en caso de observar diferencias entre “lo que ven”, y lo que “verdaderamente deben ver”, indica que se deberán llevar a cabo las medidas necesarias a efectos de erradicar cualquier anomalía que se pueda dar al respecto.

### Motivación

La motivación es un impulso que emana de una concurrencia de fuerzas que actúan dentro de una persona y que promueven, orientan, en ocasiones potencian, conducen y mantienen la conducta de los seres humanos. En términos de Zubiri Sáenz (2013) la motivación “es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta”. En tal sentido:

“... la motivación laboral debe ser estudiada como un proceso dinámico y continuo a partir de tres aspectos: en cuanto a su ‘contenido’ en sí, en el ‘contexto’ donde se manifiesta y atendiendo los ‘cambios’ que puede generar en otros procesos o sufrir en sí misma” (Navarro, Ceja, Curioso y Arrieta, 2008).

Al considerar la noción de motivación en el espacio del comportamiento individual, también resulta de interés tener en cuenta tres circunstancias: -a) que la motivación es un proceso que se origina en una necesidad y se asocia a una conducta; -b) que es portadora de componentes internos (necesidades individuales) y componentes externos (ambiente que circunscribe a la persona); -c) que afecta la conducta de modo tal que la inicia, la dirige y hasta puede sostenerla (Pavía 2012)

### Actitud

Las actitudes, en tanto creencias u opiniones, representan manifestaciones valorativas tanto a favor, como en contra y neutras, en relación con personas, grupos, sucesos y significaciones de sentido social. Proporcionan una base emocional de las relaciones, y la identificación que puede tener una persona hacia los demás. En el ámbito de las organizaciones, las personas asumen distintos tipos de actitudes según la tipología de relaciones que mantenga con sus compañeros, sus superiores, la cultura reinante, las estructuras, los sistemas, los recursos, las políticas y todos aquellos aspectos simbólicos y reales que forman parte de una organización. Es por ello que los estudios del Comportamiento organizacional se han enfocado, principalmente, en cuestiones que tienen que ver con la satisfacción en los puestos y ámbitos de trabajo, y en los distintos niveles de compromiso con la organización y su orientación (visión, misión, valores, objetivos, metas; donde entran en juego factores personales como las necesidades y aspiraciones de las personas y los grupos de pertenencia).

Las expectativas gerenciales: son las que orientan la gestión

*“Ningún viento es favorable para quien no sabe a qué puerto se encamina”*. Lucius Annaeus Séneca<sup>5</sup>

Eduardo Galeano (1940-2015) -periodista y escritor uruguayo de la izquierda latinoamericana- hizo, en una entrevista televisiva, un relato impactante sobre la dimensión de la noción de *utopía*. Comentó que, en un encuentro con estudiantes universitarios de la ciudad de Cartagena de Indias –Colombia-, compartiendo una charla con Fernando Birri (1925-2017) -amigo personal de él y director de cine argentino-, respondían a las inquietudes que les planteaban el grupo de jóvenes presentes. En un momento determinado, uno de los estudiantes se pone de pie, y le pregunta al director de cine para qué servía la utopía. Galeano cuenta que miró a su amigo con conmiseración, pensando que se trataba de una compleja interpelación que ponía en apuros al interpelado. Pero, siguiendo el relato, recordó que había contestado estupendamente y de la mejor manera; Birri había respondido que la utopía está en el horizonte y que sabía muy bien que nunca la iba a alcanzar... que, si caminaba 10 pasos, ella se alejaría 10 pasos... que cuanto más la busque, menos la iba a encontrar porque ella se iría alejando a medida que él se iba acercando. Buena pregunta ¿no?, planteaba Galeano en su narración. Y cerrando la anécdota, siguió: ¿Entonces: ¿para qué sirve?... pues la utopía sirve para eso, para caminar.<sup>6</sup>

La utopía, tal como se presenta en la narración de Galeano, se puede asimilar a la noción de *visión*. Albrecht (1996), la define como *“una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser”*. Pero al igual que la utopía, si se la llega a alcanzar hay que reformularla para seguir avanzando. Hay tres componentes que argumentan en favor de la visión: debe ser un concepto enfocado, debe tener una sensación de propósito noble y debe evidenciar una probabilidad verosímil de éxito (Albrecht, 1996). En ocasiones, suele tomarse la visión a la ligera. Con frecuencia se formulan redacciones genéricas que le pueden ser útiles a cualquier tipo de organización porque lo hacen solamente para cumplir una formalidad. Con lo que se degrada la utilidad y la noción de la visión.

*“Las empresas verdaderamente superiores comprenden la diferencia que existe entre lo que no debe cambiar nunca y lo que puede ser susceptible de cambio, entre lo que es genuinamente intocable y lo que no lo es. Esta rara capacidad para gestionar la continuidad y el cambio está muy estrechamente relacionada con la capacidad de desarrollar una visión. El futuro imaginado es lo que queremos llegar a ser, lo que queremos alcanzar, lo que queremos crear; algo cuya obtención requerirá un cambio sustancial y un gran progreso”* (Collins, J.C. y Porras, J.I., 2001).

Si la visión es el lugar al que se quiere llegar, la misión es el medio para hacerlo. Se define por tres componentes: una idea fuerza de lo que hay que hacer; un enunciado que genere una percepción de valor; y un propósito motivador (Albrecht 1996).

---

<sup>5</sup> Filósofo y político romano, 4 a.C.- 65 d.C.

<sup>6</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=GaRplBj5xho> (Recuperado en Septiembre de 2021)

Para completar el dispositivo de orientación de la organización habrá que tener en cuenta la idea de considerar los valores, los objetivos y las metas. Los valores se erigen en la esencia de la filosofía organizacional dando sentido de dirección común y de comportamiento diario. Los objetivos son declaraciones generales que representan expectativas y un compromiso asumido para producir resultados. Las metas son la cuantificación de los objetivos en declaraciones más precisas y detalladas.

Para una gran parte de la literatura administrativa funcionalista, la noción de visión cuando se comparte, resulta esencial para un mejor desempeño porque brinda concentración y energías para el aprendizaje.

“En el nivel más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta: ¿`Qué deseamos crear’? Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares”. (Senge, 1995).

Sin embargo, hay quienes opinan que, con la mentalidad alejada del equilibrio, los niveles jerárquicos verán el mundo de las organizaciones de manera muy diferente. Entienden que el futuro a largo plazo es imposible de conocer, razón por la cual no se puede predecir en una medida útil. En consecuencia, todo propósito organizativo único en forma de visión compartida de una situación futura podría resultar forzosamente una ilusión peligrosa porque bloquearía la capacidad de una organización para desarrollar y manejar agendas vivas que representen múltiples retos, aspiraciones elásticas y temas ambiguos (Stacey, 1994). Más allá de una imagen futura explícita o no, lo que perdura en la mente de quienes tienen que gestionar (los cuadros gerenciales), son los objetivos; porque encadenados van señalizando el camino, constituyéndose en indicadores imprescindibles de la tarea gerencial. A menudo, los objetivos son en sí mismos instrumentos para conseguir otros objetivos más definitivos. Razón por la que resulta indispensable su jerarquización a efectos de fijar preferencias por las prioridades; donde de alguna manera se ve reflejado el sentido singular del arte de la gerencia.

“El hecho de que la fuerza de los objetivos dependa de otros fines más lejanos, lleva a disponer esos objetivos en una jerarquía en la que cada nivel ha de ser considerado como un fin en relación con los niveles que tiene debajo y como un medio en relación con los niveles que tiene por encima. El comportamiento logra integración y coherencia por medio de la estructura jerárquica de los fines, porque entonces cada miembro de una serie de comportamientos alternativos se pondera de acuerdo con una escala comprensiva de valores: la de los fines `últimos’”. (Simon, 1962).

Algo importante a tener en cuenta es que, sin principios, la fijación de expectativas difícilmente tenga la fuerza para mejorar la calidad de vida organizacional. Una meta basada en principios abarca tres aspectos: 1) Las convicciones deben conectar con la visión y la misión de la organización; 2) La imaginación creativa debe visualizar posibilidades y generar opciones; 3) El autoconocimiento debe servir para proponer expectativas realistas y, a la vez, para estar abiertos al cambio (Covey, 1995). Finalmente, si hay algo que no debe perder la organización es el *sentido* y lo que ello implica; es decir su sensibilidad, su percepción, su significación, su alcance, en definitiva, su noción de conciencia. Ello implica en qué sentido se construye a diario la organización (el rumbo), qué sentido tiene su accionar colectivo (la significación), quienes legitiman el sentido (el reconocimiento), y cómo hacer para que los actores sean permanentemente llevados y nutridos por el mismo sentido (la participación). (Sérieyx, 1994).

### **Metodología**

“¿Cuán universales pueden ser las hipótesis referidas a los fenómenos sociales? La clasificación de los fenómenos en tipos generales es difícil de compatibilizar con la `singularidad` de los fenómenos sociales... suponer una relación `invariante` que regule lo social para todo tiempo y lugar significa desconocer el cambio, desconocer que lo que sucede hoy y es expresable en una ley, no necesariamente se regulará por la misma ley en un tiempo futuro... La `atemporalidad` de las leyes de la física choca con la `historicidad` del mundo humano”. Mario Heler.<sup>7</sup>

#### Antecedentes de la empresa examinada

Razón Social: Usina Popular y Municipal de Tandil - Sociedad de Economía Mixta (SEM).  
Composición del capital: 40 % Privado, 60 % Público. Actividad: Distribución minorista de energía eléctrica. Cantidad de Clientes: 65.000. Cantidad de empleados: 132. Niveles jerárquicos: tres (Directorio, Gerencias, Núcleo operativo). Directorio: cinco directores, de los cuales tres representan a los propietarios privados, y dos a los propietarios públicos (Municipalidad de Tandil). Aclaración: más allá de la composición del capital, los privados controlan la mayor parte de las acciones con derecho a voto. Gerencia Administrativa: 40 empleados. Gerencia Técnica: 92 empleados. Breve reseña histórica para entender mejor su idiosincrasia y contexto de análisis: La empresa nace en 1936, en medio de una lucha contra el trust que pretendía acaparar el negocio de la generación y distribución de energía eléctrica, renovando la concesión que le caducaba en 1933. Su origen está emparentado a luchas sociales de la época. La concesión a favor de la Usina Popular (tal su denominación de aquel momento), no fue fácil y tuvo muchas idas y vueltas. Para graficar la situación, se transcriben palabras de uno de los fundadores de la Usina Popular, Juan Nigro, en aquellos momentos: “Haremos la Usina con la Municipalidad, sin la Municipalidad o contra la Municipalidad.” (El Hage y Levy, 2016). Hasta 1973 tuvo la forma de cooperativa, y cada uno de los ciudadanos de Tandil había recibido “una acción” de la Usina, que luego diversos actores

---

<sup>7</sup> HELER, M. (2004): *Ciencia incierta. La producción social del conocimiento*. Editorial Biblos. Argentina.

iban comprando y concentrando. Actualmente, la Usina es una sociedad de economía mixta, cuyos propietarios son el Municipio por el lado público, y distintos actores por el lado privado, entre los que se destaca una corporación de empresarios: la CET (Cámara Empresaria Tandil). En un principio, la Usina generaba electricidad (mediante gigantescos motores de barco a gasoil), pero actualmente pertenece al sistema interconectado nacional y solo se dedica a la distribución de energía eléctrica. Su área de actuación se limita a las zonas urbanas y suburbanas de la ciudad de Tandil. En los últimos años ha emprendido negocios de distinto tipo, entre los cuáles se encuentran aquellos ligados a la obra pública y más recientemente a la incorporación y asesoramiento en cuanto a energías renovables, como energía eólica y solar. Todos esos emprendimientos los realiza su controlada, denominada USICOM, de la cual posee un 97% de su capital accionario.

Tipo y nivel de investigación: Se trata de un enfoque cualitativo que se apoya en información primaria, evaluada y analizada a través de modos reflexivos e interpretativos orientados al reconocimiento de las áreas de estudio previstas y sus posibles vinculaciones. Sin dejar de lado potenciales hallazgos relacionados al tema de investigación. El nivel de la investigación es exploratorio y se enfoca en descifrar la naturaleza y posibles vinculaciones de las categorías de estudio (convicciones gerenciales basadas en valores universales, comportamiento individual del personal, prioridades en el logro de expectativas de gestión).

Método y diseño de la investigación: el trabajo refiere a un estudio de caso de naturaleza fenomenológica respaldado en el tratamiento de coloquios y preguntas orientadas a la construcción de interpretaciones reflexivas de las categorías de estudio. Se optó por un diseño no experimental, transaccional y transversal. Se trabajó sobre una pre-estructura operativa que, sustentada en el marco conceptual adoptado, medió como instrumento orientador de la investigación. Luego, una vez que se llevó a cabo la interacción prevista con los participantes, se pudo diseñar una pre-comprensión modelizante definitiva de categorías, subcategorías y rasgos que, a modo de operativización, tipo “mapa conceptual”, también contribuyó a ordenar la exposición de las conclusiones finales (Ver Cuadro N° 2).

Categoría 1		Categoría 2		Categoría 3	
Convicciones basadas en valores universales		Prioridades expectativas de logro Objetivos		Comportamiento individual del Personal	
Subcategorías / 1	Rasgos	Subcategorías / 2	Rasgos	Subcategorías / 3	Rasgos
Apertura al cambio	Autodirección Estimulación	Lograr el máximo rendimiento de los recursos	Utilización de la tecnología Eficiencia	Personalidad	Actitud Función de Percibir Función de Decidir Estilo de vida
	Hedonismo			Aprendizaje	Cómo se percibe

		<b>Fomentar la idea de cambio y el trabajo en equipo</b>	Cultura Estrategia		Cómo CREE que debe ser
<b>Auto trascendencia</b>	Universalismo Benevolencia			<b>Percepción</b>	Cómo se percibe Cómo CREE que debe ser
<b>Conservación</b>	Conformidad Tradicón Seguridad	<b>Promover y desarrollar programas de RSE</b>	Valor compartido Aceptación social	<b>Motivación</b>	Cómo se percibe Cómo CREE que debe ser
<b>Auto engrandecimiento</b>	Logro Autoridad	<b>Impulsar el desarrollo individual del Personal</b>	Clima laboral Capacitación Motivación	<b>Actitud</b>	Cómo se percibe Cómo CREE que debe ser

Cuadro N° 2: Pre-comprensión modelizante de categorías y subcategorías de la investigación. Elaboración propia en base a marco conceptual e interacción con los participantes.

Unidad de observación: Se definió como sujetos de estudio a los 4 miembros que componen la plana mayor de la gerencia de la empresa, a saber: Gerente Administrativo, financiero y laboral (Contador Público); Gerente Técnico (Ingeniero electricista); Encargado de Personal (Contador Público); Adjunto Gerencia Técnica (Ingeniero Electricista)

Técnicas e instrumentos de recolección de datos: Las técnicas de investigación consistieron en entrevistas interpretativas y etnográficas (para orientar la búsqueda), y cuestionarios básicos (para identificar y corroborar aspectos concretos de interés). Ambas condiciones fueron promovidas e interactuadas a través de reuniones por *zoom* y comunicaciones vía correo electrónico y WhatsApp (para explorar el tema la primera vez; para ratificar y ampliar resultados ya obtenidos, por segunda vez).

Limitaciones de la Investigación: la tarea ha tenido, expofeso, problemas y objetivos difusos que han permitido el fluir de la información buscada y no entorpecer el hallazgo de la posible información no buscada. Por su carácter exploratorio, la investigación ha carecido de hipótesis previas. No se ha pretendido obtener relaciones invariantes, ni generalizables. Solo algunas conclusiones prematuras, provisorias y, quizás, temporales.

### **Desarrollo: Análisis e interpretación de resultados**

"Los filósofos no han hecho más que interpretar de diversos modos el mundo, pero de lo que se trata es de transformarlo". Karl Heinrich Marx.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> MARX, K. H. (1845): Tesis N° 11 en *Ludwig Feuerbach y el fin de la filosofía clásica alemana*, Friedrich Engels, 1888, Alemania.

### Sobre los valores de los participantes

Importante: Las categorías que propone Schwartz en su teoría de los valores, serán tomadas en este estudio al solo efecto de relevar las preferencias según una escala de menor a mayor aceptación expuestas a la consideración de los cuatro participantes del caso. Cabe aclarar que no se perseguirán ni la intencionalidad que persigue el autor en su tratamiento original, ni el modo multidimensional estadístico de procesamiento con que lleva a cabo el análisis de sus resultados. El interés de su utilización solo radica, exclusivamente, en hacer uso de la formulación del listado de valores que enumera en su propuesta y la forma de estructurarlos. Con esa restricción aclaratoria, le fueron presentadas a los participantes dos tablas conteniendo, cada una, 25 valores personales cuyas respuestas, fueron distribuidas siguiendo el procedimiento que propone Schwartz en su modelo bidimensional compuesto por los cuatro tipos de orden superior contemplados. Resulta oportuno recordar que cada uno expresa un *objetivo motivacional* específico. Los valores podían ser calificados con una puntuación de 1 (para nada de acuerdo) a 7 (demasiado de acuerdo). Las respuestas con puntuación 1 (para nada de acuerdo), 2 (mínimo acuerdo), 3 (un poco más de acuerdo), 4 (más bien de acuerdo) y 5 (bastante de acuerdo) fueron 20, y representan el 17 % del total de respuestas posibles. Las respuestas con puntuación 6 (muy de acuerdo) fueron 65; y con puntuación 7 (demasiado de acuerdo) fueron 101; ambas concentran el 83 % del total de respuestas posibles. Lo que implica un alto grado de acuerdo con los valores que los participantes tuvieron oportunidad de calificar.

Síntesis de preferencia de valores del total de participantes (sobre un total de 140 puntos por categoría)

Cada una de las categorías que se exhiben a continuación asume 140 puntos ideales en total, provenientes del siguiente cálculo: cada categoría tiene 5 ítems que podían ser valorados de 1 a 7 puntos; con lo que cada una sumaría un total de 35 puntos ideales; los que multiplicados por 4 participantes da un total de 140 puntos posibles, asignables a cada categoría de valores. Los resultados fueron los siguientes:

<b>1º Benevolencia: 138 pts. (98,57 %)</b>	6º Poder: 123 pts. (87,86%)
<b>2º Conformidad: 131 pts. (93,57 %)</b>	7º Hedonismo: 123 pts. (87,86 %)
3º Logro: 130 pts. (92,86%)	8º Universalismo: 122 pts. (87,14 %)
4º Autodeterminación: 128 pts. (91,43 %)	<b>9º Estimulación: 119 pts. (85,00 %)</b>
5º Seguridad: 126 pts. (90,00 %)	<b>10º Tradición: 99 pts. (70,71 %)</b>

Cuadro N° 3: Preferencia de valores del total de participantes. Elaboración propia

En el Cuadro N° 3, se puede observar que los dos valores que han concitado la mayor preferencia de todos los participantes, son los de Benevolencia y de Conformidad. Y los de menor preferencia los de Estimulación y Tradición.

Síntesis de la preferencia de valores por participante (Sobre un total de 35 puntos por categoría)

Participante 1: Gerente Administrativo, Financiero y Laboral (primer nivel por debajo del directorio)

Participante 2: Gerente Técnico (primer nivel por debajo del directorio)

Participante 3: Encargado de Personal (primer nivel por debajo del Gerente Administrativo)

Participante 4: Adjunto Gerencia Técnica (primer nivel por debajo del Gerente Técnico)

Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4
<b>1º Benevolencia (35)</b>	<b>1º Seguridad (34)</b>	<b>1º Benevolencia (35)</b>	<b>1º Benevolencia (35)</b>
<b>2º Conformidad (35)</b>	<b>2º Benevolencia (33)</b>	<b>2º Logro (35)</b>	<b>2º Autodeterminación (35)</b>
3º Logro (33)	3º Universalismo (32)	3º Conformidad (32)	3º Logro (34)
4º Seguridad (33)	4º Conformidad (32)	4º Hedonismo (31)	4º Conformidad (34)
5º Poder (33)	5º Autodeterminación (31)	5º Poder (30)	5º Seguridad (32)
6º Hedonismo (33)	6º Hedonismo (31)	6º Autodeterminación (30)	6º Estimulación (32)
7º Autodeterminación (32)	7º Logro (29)	7º Universalismo (30)	7º Poder (31)
8º Estimulación (32)	8º Poder (29)	8º Tradición (28)	8º Universalismo (29)
<b>9º Universalismo (31)</b>	<b>9º Estimulación (29)</b>	<b>9º Seguridad (27)</b>	<b>9º Hedonismo (28)</b>
<b>10º Tradición (31)</b>	<b>10º Tradición (23)</b>	<b>10º Estimulación (26)</b>	<b>10º Tradición (17)</b>

Cuadro Nº 4: Preferencia de valores por participante. Fuente propia

En el cuadro Nº 4, se puede observar que Benevolencia es un valor elegido por los cuatro participantes, colocándose tres veces en primer lugar. Luego la preferencia se distribuyó entre Conformidad, Logro y Autodeterminación en segundo lugar; y Seguridad en primer lugar. El anteúltimo lugar se distribuyó entre Universalismo, Estimulación, Seguridad y Hedonismo; mientras que valor de Tradición figura en el último lugar de preferencia en tres oportunidades junto al de Estimulación en una oportunidad.

Preferencia de valores ordenados en una estructura bidimensional de contrapuestos

<b>APERTURA AL CAMBIO</b> Promedio: 30,87 puntos Autodeterminación Estimulación	<b>CONSERVACIÓN</b> Promedio: 29,83 puntos Conformidad Tradición Seguridad
<b>TRASCENDENCIA</b> Promedio: 32,50 puntos Benevolencia Universalismo	<b>PROMOCIÓN PERSONAL</b> Promedio: 31,75 puntos Poder Logro
<b>HEDONISMO Promedio: 30,75 puntos</b>	

Cuadro Nº 5: Síntesis de la preferencia de valores en modo contrapuestos. Elaboración propia.

Estructura bidimensional dicotómica de valores			
Apertura al cambio	← ∅		Conservación
Trascendencia	← ∅		Promoción personal
Hedonismo		∅ →	

Cuadro Nº 6: Estructura de la bidimensión dicotómica de valores. Elaboración propia

En los Cuadros Nº 5 y Nº 6, se puede observar una leve ventaja de preferencia por *Apertura al Cambio* (50,86 % con 30,87 puntos) sobre *Conservación* (49,14% con 29,83 puntos). También una leve ventaja de *Trascendencia* (50,58 % con 32,50 puntos) sobre *Promoción personal* (49, 42% con 31,75 puntos). *Hedonismo*, que se encuentra entre los tipos de orden superior Trascendencia, y Promoción personal, compartiendo elementos de ambos, tiene una preferencia de 30,75 puntos (47,95%).

## Sobre el comportamiento individual del personal

### Personalidad

A efectos de indagar el pensamiento sobre la personalidad de los empleados a su cargo, los participantes respondieron sobre la caracterización prevista en los componentes del test que configura el Indicador Myers-Briggs (MBTI). Viene al caso recordar que la preferencia sobre la personalidad en cada dimensión es independiente de las preferencias en las otras dimensiones. Ello es lo que permite la existencia de los de 16 tipos psicológicos anticipados en el marco conceptual. *Importante:* cabe aclarar que las preferencias declaradas por parte de los participantes surgen de una percepción generalizada y no individualizada de cada empleado. Además, se les ha solicitado considerar dos instancias sobre la percepción que tienen: -1) Responder acerca de CÓMO CREE QUE ES la personalidad de los empleados en general; -2) Responder acerca de CÓMO CREE QUE DEBERÍA SER la personalidad de los empleados en general. Los Cuadros N° 7 y N° 8, dan cuenta-en conjunto- de los resultados obtenidos.

Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4
<b>CÓMO cree que es</b> ESFJ ENFJ	<b>CÓMO cree que es</b> ESTJ ISTJ	<b>CÓMO cree que es</b> ESTJ ENTJ	<b>CÓMO cree que es</b> ENFP
<b>CÓMO cree que debería ser</b> ENTP	<b>CÓMO cree que debería ser</b> ENTJ	<b>CÓMO cree que debería ser</b> ESTJ	<b>CÓMO cree que debería ser</b> INTP

Cuadro N° 7: Personalidades percibidas y preferidas por los gerentes sobre los empleados. Elaboración propia

Según se puede observar, es posible encontrar todos los caracteres distribuidos con distinta intensidad en los códigos que representan la personalidad percibida por los cuatro participantes. En CÓMO CREE QUE ES la personalidad, los participantes comparten la E (factor de extroversión) en los 4 casos; la S (factor sensorial práctico) en tres de los 4 casos; la J (factor calificador anticipador) en tres de los 4 casos; la N (factor intuitivo) en tres de los 4 casos; la F (factor emocional empático) en dos de los 4 casos; la T (factor racional objetivo) en dos de los 4 casos. Luego aparecen aisladas la I (factor de introversión y reserva) en uno de los 4 casos; y la P (factor perceptivo adaptativo) en uno de los 4 casos. En CÓMO CREE QUE DEBERÍA SER la personalidad, los participantes comparten la T (factor racional objetivo) en los 4 casos; la E (factor de extroversión) en tres de los 4 casos; la N (factor intuitivo) en tres de los 4 casos; la P (factor perceptivo adaptativo) en dos de los 4 casos; la J (calificador anticipador) en dos de los 4 casos. Luego aparece aislada la I (factor de introversión y reserva) en uno de los 4 casos. Ver Cuadro N° 8.

<p><b>La combinación de caracteres E (extroversión), S (sensorial práctico), F (emocional empático) y J (calificador anticipador) que forman el código ESFJ,</b> según la interpretación del modelo Myers-Briggs, supone una personalidad amigable, práctica, fiable, de espíritu colaborativo y productivo. No acostumbran a debatir ni teorizar. Necesitan saber que pasa a su alrededor. Son altruistas y respetan la autoridad. Saben escuchar los problemas de los demás y siempre tratarán de evitar los conflictos</p>	<p><b>La combinación de caracteres E (extroversión), N (intuición), F (emocional empático) y J (calificador anticipador) que forman el código ENFJ,</b> según la interpretación del modelo Myers-Briggs, supone una personalidad entusiasta con vocación de protagonismo. Valora la conexión con la gente y son responsables, idealistas y auténticos. Suelen ser apasionados, carismáticos e inspiradores con los demás. Son fuertemente emocionales.</p>
<p><b>La combinación de caracteres I (introversión y reserva), S (sensorial práctico), T (racional objetivo) y J (calificador anticipador) que forman el código ISTJ,</b> según la interpretación del modelo Myers-Briggs, supone una personalidad con dificultad para expresar sus sentimientos. Es el típico “agente organizacional”, comprometido con su organización, dedicado, responsable y orgulloso de su trabajo. Siempre tratan de buscar lo mejor para solucionar los problemas. No son proclives a trabajar en equipo si no los obligan. En ellos siempre se va a encontrar un apoyo.</p>	<p><b>La combinación de caracteres E (extroversión), N (intuición), T (racional objetivo) y J (calificador anticipador) que forman el código ENTJ,</b> según la interpretación del modelo Myers-Briggs, supone una personalidad con vocación de liderazgo. Son racionales, y si bien suelen ser carismáticos, su desapego a las emociones lo hacen un líder de referencia, razón por la que sabiendo distinguir y discriminar acerca del talento del personal, su falta de paciencia le genera dificultades para promover su desarrollo. Tienen capacidad de mando y negociación; además de tomar decisiones estratégicas toda vez que sea necesario hacerlo.</p>
<p><b>La combinación de caracteres E (extroversión), N (intuición), T (racional objetivo) y P (perceptivo adaptativo) que forman el código ENTP,</b> según la interpretación del modelo Myers-Briggs, supone una personalidad tendiente a la innovación y al razonamiento en forma permanente. Reconocen la inspiración, son emprendedores, evitan la rutina, son ingeniosos y piensan en modo estratégico. Tienen la capacidad de debatir desde cualquier perspectiva. También son entusiastas.</p>	<p><b>La combinación de caracteres E (extroversión), N (intuición), F (emocional empático) y P (perceptivo adaptativo) que forman el código ENFP,</b> según la interpretación del modelo Myers-Briggs, supone una personalidad en favor del cambio. Se podría decir que son activistas del cambio. Son creativos, independientes y visionarios. De alma libre, buscan la razón emocional de los acontecimientos. Son empáticos y benevolentes con los demás.</p>
<p><b>La combinación de caracteres E (extroversión), S (sensorial práctico), T (racional objetivo) y J (calificador anticipador) que forman el código ESTJ,</b> según la interpretación del modelo Myers-Briggs, supone una personalidad con vocación de ejecutores. Sus decisiones se argumentan con base en lo que consideran qué es correcto y qué no es correcto. Predican con el ejemplo, son personas éticas y confiables. Cumplen con lo que se comprometen y saben trabajar en equipo.</p>	<p><b>La combinación de caracteres I (introversión y reserva), N (intuición), T (racional objetivo) y P (perceptivo adaptativo) que forman el código INTP,</b> según la interpretación del modelo Myers-Briggs, supone una personalidad con aptitudes creativas e innovadoras. Son inteligentes, detallistas y gustan de indagar y reconocer los hechos, situaciones y problemas que se le presentan para encontrar soluciones. Otro rasgo que los suele caracterizar es la timidez. Si bien suelen ser entusiastas, son lógicos antes que emocionales. Se perciben distintos y gustan de ello.</p>

Cuadro N° 8. Significados de los códigos que representan la personalidad. Fuente: Neuro Quotient. Elaboración propia.

#### Aprendizaje, motivación, percepción y actitudes del personal

Estos aspectos del comportamiento individual denotan un conocimiento difuso por parte de los participantes. O al menos fueron entendidos parcialmente. No obstante, se creyó oportuno no hacer comentarios que vayan más allá de lo que etimológicamente se pueda entender sobre cada uno de ellos, a efectos de no influir sobre las respuestas. Se optó por que contestaran según lo que comprendían y

percibían en cada caso. Algunas respuestas derivaron en cuestiones que tenían poca relación con los temas planteados; razón por la que se ha optado por extraer solo aquellas que guardaban más afinidad y vínculos con los mismos.

Sobre la noción de aprendizaje a nivel individual en el ámbito de las organizaciones, destacan las siguientes respuestas:

Participante 1: En general, los empleados deberían adaptarse a las condiciones cambiantes y nuevas asignaciones que se le fijen para su labor. Para hacerlo con mayor facilidad creo que deberían apoyarse en experiencias pasadas.

Participante 2: La mayoría de los comportamientos se aprenden, controlan y alteran según convengan las consecuencias de hacerlo; por ejemplo, la implementación de un sistema de recompensas.

Sobre la noción de motivación a nivel individual en el ámbito de las organizaciones, destacan las siguientes respuestas:

Participante 1: El empleado altamente motivado trabaja de manera más eficiente y su nivel de producción tendería a ser más alto que otros.

Participante 2: El empleado motivado obtendrá una mayor satisfacción, lo que puede conducir a una mayor eficiencia.

Participante 3: Los empleados altamente motivados son más leales y sinceros, y gustan de pertenecer a la empresa.

Participante 4: La motivación ayuda a mejorar la imagen de la organización.

Sobre la noción de percepción a nivel individual en el ámbito de las organizaciones, destacan las siguientes respuestas:

Participante 1: A pesar de que se envían mensajes claros, esos mensajes están sujetos a distorsiones en el proceso de ser percibidos por cualquier miembro de la empresa.

Participante 4: Cuando toman decisiones, los empleados deberían centrarse en las personas y las circunstancias especiales que dan forma al contexto de actuación.

Sobre la noción de actitud a nivel individual en el ámbito de las organizaciones, destacan las siguientes respuestas:

Participante 1: Las actitudes son importantes porque se constituyen en mecanismos a través de los cuales la mayoría de las personas expresan sus sentimientos.

Participante 2: Las actitudes de las personas en una organización, muchas veces dependen de ciertos beneficios complementarios que se añaden a su salario.

Participante 3: Tanto la satisfacción laboral, como la insatisfacción laboral-cualesquiera sean los factores que le den origen-, son las actitudes más importantes a tener en cuenta para el compromiso laboral.

Sobre las expectativas de los participantes

En lo que respecta a indagar un aspecto que forma parte de la orientación organizacional, como puede ser el caso de las expectativas de logro de la gerencia (objetivos), se les ha presentado a los participantes cuatro posibilidades para que lleven a cabo un ordenamiento de las mismas en función de sus preferencias. Dichas posibilidades representan hacia adentro de la empresa una posible visión económica, otra de cambio y una tercera de desarrollo del personal; y, hacia afuera, una de responsabilidad social comunitaria. En el Cuadro N° 9, se puede observar el orden de preferencias de cada participante; las que a su vez estuvieron debidamente argumentadas.

<b>Expectativas</b>	<b>Participante 1</b>	<b>Participante 2</b>	<b>Participante 3</b>	<b>Participante 4</b>
Fomentar la IDEA de CAMBIO	1º	1º	3º	1º
MAXIMIZAR la utilización de RECURSOS	2º	2º	1º	2º
Fomentar el DESARROLLO del PERSONAL		3º	2º	3º
PROMOVER políticas de RSE	3º			

Cuadro N° 9: Orden de preferencias sobre expectativas de logro. Elaboración propia

#### Argumentos de los participantes sobre las preferencias de sus expectativas de gestión

Cada participante, argumentó su orden de preferencia de la siguiente manera:

##### Participante 1:

1º Fomentar la idea del CAMBIO: Las elecciones estratégicas que realiza un equipo tiene mucho más que ver con la naturaleza de la dinámica del grupo que con cualquier consideración racional. Y esa dinámica dependerá de cómo quienes lo integran hagan uso del poder, de cómo se ejerza la autoridad y de cómo desempeñen su papel.

2º Maximizar la utilización de RECURSOS: Trabajar con eficiencia, de corregir errores, siempre en la búsqueda de un buen clima laboral.

3º Promover políticas de RSE: Las acciones sobre RSE a mi criterio generan motivación, participación y mayor sentido de pertenencia hacia la empresa lo cual facilita el trabajo en equipo.

4º Fomentar el DESARROLLO del PERSONAL: Creo en una gestión de trabajo en equipo, integrado por personas de diferentes disciplinas, de diferentes generaciones y de diferente sexo.

##### Participante 2:

1º Fomentar la idea del CAMBIO: Creo que las culturas contrapuestas favorecen perspectivas diferentes y provocan la búsqueda de los aprendizajes necesarios para manejar la estrategia del cambio.

2º Maximizar la utilización de RECURSOS: La minimización del nivel de todos los factores que forman parte de los costos debe ser un objetivo permanente para poder lograr productividad operativa y eficiencia en la gestión. Lo que no resulta posible sin la suficiente capacitación.

3º Fomentar el DESARROLLO del PERSONAL: La empresa debe generar climas laborales donde las personas puedan tener libertad para crear nuevas ideas, aplicarlas, lograr compromiso con la empresa y

auto regularse. Es muy importante dar a conocer objetivos claros y mantener reuniones periódicas. También es importante que la empresa conozca motivaciones personales que son distintas en cada individuo.

4º Promover políticas de RSE: La RSE permite generar beneficios mutuos tanto para la empresa como para la sociedad. Pero este es un tema poco trabajado en nuestra empresa y que estamos empezando a tener presente.

Participante 3:

1º Maximizar la utilización de RECURSOS: Aspirar al máximo rendimiento de los recursos es el principal objetivo de la empresa.

2º Fomentar el DESARROLLO del PERSONAL El desarrollo del personal se garantiza asegurando primero los derechos del trabajador y tratando de motivarlos por encima de los requerimientos legales.

3º Fomentar la idea del CAMBIO: Creo que para lograr cambios hay que remover factores que tradicionalmente forman parte de la cultura de la empresa.

4º Promover políticas de RSE: La RSE aumenta la aceptación social y hace que las empresas sean más proactivas.

Participante 4:

1º Fomentar la idea del CAMBIO: Supone un cambio de pensamiento y de valores; es decir un cambio cultural.

2º Maximizar la utilización de RECURSOS: Una opción podría ser el uso de la tecnología, a efectos de lograr productividad. Lo que debe ser una constante.

3º Fomentar el DESARROLLO del PERSONAL La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de la fuerza laboral, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo que se lleva a cabo en la empresa.

4º Promover políticas de RSE: Creo que la RSE debe producir beneficios compartidos.

## CONCLUSIONES

“Comprender no es descubrir los hechos, ni extraer inferencias lógicas, ni menos todavía construir teorías; es solo adoptar el punto de vista adecuado para percibir la realidad”. Ricardo Piglia.<sup>9</sup>

El aspecto esencial del recorrido previsto nos lleva a reconocer que:

1) Las evaluaciones que los gerentes hacen de las personas y de las expectativas que proyectan, varían en importancia y no siempre se condicen con sus “jerarquías de valores” ni con las relaciones dinámicas de orden superior reconocidas como “estructura de valores”. La jerarquía refiere a las

---

<sup>9</sup> PIGLIA, R. (2010): *Blanco nocturno*. Anagrama. España.

calificaciones que sustentan sus preferencias otorgando la importancia relativa que se les da a los valores, y que se derivan de concepciones de lo deseable. La estructura, refiere a relaciones dinámicas de compatibilidad y conflicto donde los valores se distribuyen en una configuración bipolar de orden superior en la que suelen darse situaciones que, en algunas ocasiones, pueden ser compatibles (congruentes), en otras ocasiones incompatibles (incongruentes) y que, en menor medida, acostumbran a ser neutras entre sí.

2) En la percepción de los gerentes, se evidencia una brecha importante entre cómo perciben el comportamiento de las personas bajo su responsabilidad, y cómo creen que debería ser ese comportamiento (lo que es y lo que debería ser).

3) En su preferencia por las expectativas de logro, los gerentes alcanzan un 75 % de acuerdo en los dos primeros lugares de preferencia; pese a que, si bien la empresa tiene una misión declarada, no tiene explícitamente formulada una visión. Sin embargo, algunas consideraciones entran en contradicción si se analizan los resultados desde la perspectiva de la “estructura de valores”.

4) Conclusión: Algunas de las contradicciones en las preferencias gerenciales sobre los comportamientos individuales del personal, y sobre las expectativas de logro de la gestión, estarían generando ciertas disfunciones organizacionales que podrían estar afectando el alineamiento del campo gerencial. Por su parte, el comportamiento idealizado que se pretende: ¿podría ser considerado un reflejo del comportamiento propio deseado? Dos cuestiones más: por un lado, sin la noción de visión, difícilmente mejore el alineamiento de la orientación de la empresa con el resto de las variables; por otro, se observan algunas contradicciones motivacionales con relación a las expectativas de logro.

De los resultados obtenidos podemos sintetizar que:

5) El abordaje efectuado permite reseñar que la postura que asumen los gerentes en sus declaraciones concuerda, parcialmente, con sus valores y criterios propios según la tipología de la situación que se pretenda analizar. Trasladada esa situación a un perfil general podría afirmarse que éste se deriva de la “jerarquía de valores” asumida; la que quedaría constituida por los valores de Benevolencia y Conformidad en primer lugar y Tradición en el último lugar. Ello supone un cuadro gerencial en línea con los valores de la empresa que refieren a Honestidad, Transparencia, Cuidado del medio ambiente, Respeto a la dignidad humana, Sentido común y Responsabilidad. Sin embargo, cuando se analiza el perfil con la “estructura de valores” en general, se puede observar que, en principio, una gerencia que prioriza en primer lugar dos valores con similitud motivacional como los son Benevolencia (trascendencia) y Conformidad (conservación), entraría en contradicción con las aspiraciones de fomentar la idea de cambio. Posibilidad que solo podría ser considerada si se tiene en cuenta que el valor de Tradición (conservación), se ubica último en el orden de preferencia de los participantes.

6) Cuando la situación se analiza en particular, lo más cercano a fomentar la idea de cambio, proviene del participante N° 4 (de 2º nivel gerencial) que, manifestando su preferencia por esa

expectativa en primer lugar, asume la Autodeterminación (apertura al cambio en la estructura) en segundo lugar. En el resto de los participantes la Autodeterminación es asumida en 5º, 6º y 7º lugar; y la Estimulación (el otro valor que integra la apertura al cambio en la estructura) es asumida por todos en 6º, 8º, 9º y 10º lugar. Con lo que se estaría lejos de una idea de fomentar la idea de cambio.

7) En la percepción general de como prefieren la personalidad de los empleados, ninguno de los participantes ha incorporado el factor emocional empático. Ello supone que los prefieren lógicos, racionales, ordenados y cumplidores. Hay un solo participante, el Nº 3 (de 2º nivel gerencial), que no distingue cómo es la personalidad de los empleados, de cómo debería ser. Hay dos participantes, el Nº 1 (1º nivel gerencial) y el Nº 4 (de 2º nivel gerencial) que prefieren personalidades innovadoras; lo que, de alguna manera, resulta coherente con sus preferencias por la expectativa de gestión de fomentar la idea de cambio.

8) Tres de los participantes (el 1º, el 2º y el 4º) han optado por la expectativa de fomentar la idea de cambio. Se pueden observar algunas situaciones difusas: Si bien el participante Nº 1 no tiene como prioridad ninguno de los valores que suponen apertura al cambio, ha optado por una personalidad de tipo innovadora para sus empleados; el participante Nº 4, estaría más cercano a su expectativa toda vez que su preferencia por la personalidad de los empleados incluyen aspectos que hacen a la innovación, y tiene entre sus prioridades preferenciales el valor de la Autodeterminación que integra el orden superior de apertura al cambio. El caso del participante Nº 2 (primer nivel gerencial), que tiene como primer y segundo valor a la Seguridad y a la Benevolencia, está alejado de toda expectativa que suponga una apertura al cambio. El participante Nº 3, que opta por una expectativa orientada a maximizar los recursos, resulta coherente con su estructura de valores y la preferencia de una personalidad ejecutiva en los empleados para lograrlo. Haber elegido el valor de Benevolencia en primer lugar le habilita, también, la segunda expectativa por la que se ha inclinado que es la de fomentar el desarrollo del personal. Por lo tanto, el participante Nº 3, resulta ser el de mayor coherencia en el alineamiento de los factores analizados.

9) La idea sobre Responsabilidad Social, que forma parte de la misión y los valores de la empresa, ocupa el 3º lugar en un caso y el 4º y último lugar en los tres casos restantes en las preferencias por las expectativas de gestión. No obstante, la tienen en buena consideración.

10) Conclusión: "Si los múltiples fines de un individuo distan de ser compatibles, mucho menos los serán los fines de diferentes personas..." (Frischknecht, 1966). Ello supone conflicto a la vista cuando las expectativas de las personas, de los grupos y de la propia organización son incompatibles. Del mismo modo, si un sistema de valores resulta contradictorio o, a lo sumo, es indefinido, es probable que se produzcan conflictos e incertidumbres cuando se tienen que ejercer opciones ante la presencia de distintas alternativas sobre las que hay que decidir. Sin embargo, desde otras perspectivas, un conflicto de valores, a veces, se considera que puede ser, incluso, favorable para la organización, ya que el cambio de valores –y de objetivos- puede ser la manifestación de una adaptación a distintas condiciones o

posturas valorativas del momento; priorizando, de esa manera, una actitud más reflexiva, por sobre una previsible actitud más reactiva (Mayntz, 1982; Valbuena, Morillo y Salas, 2006). De todos modos, los principios tradicionales de la administración funcionalista indicarán que, casi siempre, un sistema esclarecido de valores generará en las personas mayor capacidad para el análisis y la toma de decisiones.

#### Finalmente...

Creo que siempre es útil dejar alguna recomendación: Visto el caso, sugeriría ir por una cultura que fomente un clima de participación y de toma de decisiones colectivas, de modo que permita facilitar la reducción de posibles distancias de poder; posibilitando, de esa manera, una interacción más fluida entre los empleados y sus superiores. Lo que permitiría, con mayor probabilidad de logro, el alineamiento de los factores analizados. Debe ser la propia gerencia la encargada de desarrollar mecanismos que fomenten/otorguen participación y retroalimentación a los empleados para brindar seguridad a la identidad de las personalidades individuales, promover el aprendizaje útil para la empresa, alentar variadas alternativas de motivación, aportar claridad para evitar distorsiones de percepción, y generar actitudes comprometidas con la organización. Esas son razones suficientes para permitirme recomendar el ejercicio de una cultura abierta donde los empleados se sientan seguros de opinar o comentar, sin temores, sobre políticas y/o procedimientos que no estén en línea con los valores organizacionales, de los grupos y/o de las personas. Dada la oportunidad, se debería optar por liberar a la organización de la cristalización de algunas ideas. Además, tal vez habría que comenzar a preguntarse si las creencias que las constituyen no podrían estar bloqueando la innovación, la adaptación y la inspiración necesarias para cumplir con la expectativa que anida en la mente de los participantes, cual es la de fomentar la idea del cambio -que ha sido elegida, mayoritariamente, en primer lugar, de preferencia-. Sería la razón por la que se debe ir más allá de poner a prueba las normas y las decisiones vigentes. Es más, se deberían poner a prueba las creencias mismas de las estructuras vigentes en la organización, y en las mentes de los gerentes y de los empleados; ya que, quizás inconscientemente, en la mayoría de los casos que se pretenden cambios, dichas creencias, insisto, estén oponiéndose a la creatividad necesaria; entorpeciendo, de alguna manera, las potenciales energías implícitas de la organización. (Hamel, 2012; Vinsennau, L. D. et al., 2021). Soy consciente que estas sugerencias requieren una instrumentación adecuada; pero esa es una cuestión operativa que debe ser formulada en otro espacio de carácter técnico. Un Código de Ética, que lo tienen, siempre suma; pero no alcanza.

Por otra parte, siempre resultará de interés advertir y tener en cuenta que las interacciones sociales hacen que las personas y los grupos puedan llegar a modificarse unos a otros dependiendo de la situación que se trate; y que, con frecuencia, los códigos que gobiernan a las organizaciones, normalmente surgen de los patrones que rigen dichas interacciones humanas. Quizás esa sea la semilla intuitiva que existe en estado latente, en la mente de los participantes, sobre la importancia que tiene entender y promover el cambio que intentan sugerir, y que conduzca a superar la aparente incongruencia de los valores que

sostienen. Un cambio que, además para que se retroalimente, debe suponer lograr organizaciones transparentes, democráticas, participativas y, sobre todo, equitativas.

Hasta aquí, he tratado de que estemos lo más cómodamente posible en esta incertidumbre entre la teoría y la realidad de lo observado. Confío en que cierto grado de confusión generalizada en los acontecimientos percibidos no haya distorsionado lo que se ha podido distinguir en la danza de los temas involucrados. Confusión que, por cierto, parece no ser del todo advertida por los propios involucrados en la misma. No obstante, pude observar por sus respuestas, que algo intuyen. Deben resolver el dilema entre los valores que sostienen y el deseo manifiesto de algunas de sus expectativas de gestión. No descarto que pueda haber problemas mutuos de interpretación entre lo que he percibido y lo que los participantes han querido manifestar. No está dicho todo. Falta mucho todavía. No he querido alejarme demasiado del sendero elegido, pues hay que ir despacio, meditando tanto de ida, como de vuelta sobre lo observado. He retornado sobre mis pasos cavilando sobre cada respuesta y sus implicancias. Ya estoy de regreso nuevamente y creo que he podido transmitir, en forma breve, una serie de hechos y reflexiones que, sobre todo, pretenden proporcionar ideas y abrir espacios para futuros trabajos que se interesen por el camino recorrido. Durante el mismo, se ha podido observar –y he tratado de destacar- la importancia que adquiere explorar la percepción que tienen los cuadros gerenciales sobre los comportamientos individuales del personal, por un lado, y las expectativas que procuran de su gestión por otro. Esclarecer esa relación resulta esencial para despejar cualquier inconsistencia que obstaculice el normal funcionamiento y el rumbo de la orientación organizacional.

### **Referencias**

ABELLA GARCÍA, V., LEZCANO BARBERO, F. y CASADO MUÑOZ, R. (2017): Evaluación de la jerarquía de los valores humanos de Schwartz en la adolescencia: diferencias de género e implicaciones educativas. *Revista Brasileira de Educación*, Vol. 22, Nº 68, Ene-Mar. Brasil.

Recuperado en marzo de 2021: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782017226807>

ALBRECHT, K. (1996): *La misión de la empresa*. Paidós. España.

ARGYRIS, C. (1979): *El individuo dentro de la organización*. Ed. Herder, Barcelona.

BARNARD, CH. I. (1938): *The Functions of the Executive*. Harvard University Press. EEUU.

BAYRAM, A.B. (2016): Values and Prosocial Behaviour in the Global Context: Why Values Predict Public Support for Foreign Development Assistance to Developing Countries. *Journal of Human Values*, 22(2) 93–106. EEUU.

Recuperado en junio de 2021: DOI: 10.1177/0971685815627749 <http://jhv.sagepub.com>

- BILSKY, W., JANIK, M., & SCHWARTZ, S. H. (2008): The structural organization of human values – Evidence from three rounds of the European Social Survey (ESS). Symposium on *Values in Contemporary Social Psychology: Homage to María Ros*, December. España.
- Recuperado en mayo de 2021: <https://d-nb.info/1191264297/34>
- BILSKY, W., JANIK, M., & SCHWARTZ, S. H. (2011): The structural organization of human values – *Evidence from three rounds of the European Social Survey (ESS)*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42, 759-756. EEUU. Recuperado en mayo de 2021: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1008.3804&rep=rep1&type=pdf>
- CAYÓN, A. y PÉREZ, E. (2008): Estructura de Valores de Schwartz en el personal directivo universitario privado. *Telos*, Vol. 10, Nº 3, septiembre-diciembre, pp. 403-417. Venezuela.
- COLLINS, J.C. y PORRAS, J.I. (2001): Construir la visión de la empresa. En *Gestión del Cambio*, HBR, pp. 31-71, Deusto. España.
- COVEY, S.R., MERRILL, A.R. y MERRILL, R.R. (1995): *Primero, lo primero. Vivir, amar, aprender, dejar un legado*. Paidós. Argentina.
- EL HAGE, E. y LEVY, P. (2016). *La Usina, Crónica de una epopeya, 1936-2016*. Libro institucional.
- ENGELS, F. (1888): *Ludwig Feuerbach y el fin de la filosofía clásica alemana*. Editorial Polémica, 2000. Argentina.
- ETZIONI, A. (1965): *Organizaciones modernas*. Uteha. México.
- FERRER DÁVALOS, R.M. (2018): El comportamiento organizacional y su relación en los procesos de innovación tecnológica. Julio, *Academo - Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, Vol. 5, Nº 2, pp. 169-178. Paraguay.
- FRISCHKNECHT, F. (1966): *La gerencia y la empresa*. El Ateneo. Argentina
- GARCÍA, E.R. (2014): Comportamiento Organizacional - Una Conceptualización Integral. *Informatio*, Revista del Instituto de Información de la Facultad de Información y comunicación, Vol. 19, Nº 2, pp. 59-75, Uruguay.
- Recuperado en junio de 2021: <https://informatio.fic.edu.uy/index.php/informatio/article/view/162>
- JAIN, T.K. y KAPOOR, S. (2016): Organizational Behavior. *J Adv Res HR Organ Mgmt.*, 3 (4), India.
- LAZZATI, S. (2012): *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Granica. Argentina.
- LUTHANS, F. (2011): *Comportamiento Organizacional: Un enfoque basado en la evidencia*. McGraw-Hill. EEUU.
- MAYNTZ, R. (1982): *Sociología de la Organización*. Ed. Alianza. Madrid.
- MOLINA-SABANDO, L.A., BRIONES-VÉLIZ, I.B. y ARTEAGA-COELLO, H.S. (2016): El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dom. Cien.*, Vol. 2, núm. 4, oct., pp. 498 – 510, Ecuador. Recuperado en mayo 2021:

D:/Datos%20de%20Usuario/Downloads/DialnetElComportamientoOrganizacionalYSuImportanciaParaLa  
5802885%20 (6).pdf

NAVARRO, J., CEJA, L., CURIOSO, F. y ARRIETA, C. (2014): Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. Papeles de Psicología, Vol. 35, Nº 1, pp. 31-39. España.

NIETZSCHE, F. (2006): *Fragmentos póstumos (1885-1889)*-Volumen IV. Tecnos. España.

PAVÍA, I. (2012): Comunicación en las relaciones profesionales. IC Editorial. España.

PIGLIA, Ricardo (2010): *Blanco nocturno*. Anagrama. España.

PIURKO, Y., SCHWARTZ, S. H., & DAVIDOV, E. (2011): Basic personal values and the meaning of left-right political orientations in 20 countries. *Political Psychology*, 32, 537-561. Irlanda. Recuperado en Mayo de 2021:

[https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/48372/4/Piurko\\_Schwartz\\_Davidov\\_Basic\\_personal\\_values-V.pdf](https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/48372/4/Piurko_Schwartz_Davidov_Basic_personal_values-V.pdf)

SAGIV, L., SCHWARTZ, S. H., & ARIELI, S. (2011): Personal values, national culture and organizations: Insights applying the Schwartz value framework. In N. N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate*. Second Edition, pp. 515-537. Newbury Park, CA: Sage. EEUU. Recuperado en mayo de 2021:

[https://www.researchgate.net/publication/274567649\\_Personal\\_values\\_national\\_culture\\_and\\_organizations\\_Insights\\_applying\\_the\\_Schwartz\\_value\\_framework](https://www.researchgate.net/publication/274567649_Personal_values_national_culture_and_organizations_Insights_applying_the_Schwartz_value_framework)

SARAVANAKUMAR, A. (2020): *Organizational Behaviour*. Alagappa University SIMMode Book. India.

Recuperado en junio 2021:

[https://www.researchgate.net/publication/330409514\\_UNIT\\_1\\_ORGANISATIONAL\\_BEHAVIOUR](https://www.researchgate.net/publication/330409514_UNIT_1_ORGANISATIONAL_BEHAVIOUR)

SCHWARTZ, S. H. (1992): Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, Vol. 25, pp. 1-65. EEUU. Recuperado en marzo de 2021: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)

SCHWARTZ, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48(1), 23-47. Recuperado en abril 2021: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>

SCHWARTZ, S. H. (2010): Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior. In M. Mikulincer & P. R. Shaver (Eds.), *Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature* (pp. 221-241). American Psychological Association. EEUU. Recuperado en Julio 2021: <https://doi.org/10.1037/12061-012>

SCHWARTZ, S. H. (2011): Cultural and individual. In F. J. R. van de Vijver, A. Chasiotis, & S. M. Breugelmans (Eds.), *Fundamental questions in cross-cultural psychology* (pp. 463-493). Cambridge University Press. RU. Recuperado en Julio 2021: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511974090.019>

SENGE, P. (1995): *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. GRANICA. Argentina.

- SÉRIEYX, H. (1994): *El Big Bang de las Organizaciones. Cuando la empresa entra en mutación*. Granica. Argentina.
- SIMON, H.A. (1962): *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Aguilar. España.
- SIMONETTA, C.D. (2017): Ética y liderazgo. La neutralidad no existe. *Ciencias Administrativas*, Año 5, Nº 10, pp. 55-63, julio-diciembre. Argentina. Recuperado en enero de 2021: <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- SIMONETTA, C.D., LORENZO, M.N., VINSENNAU, D.J. y VINSENNAU, L.D. (2019): La mudez moral en la pequeña y mediana empresa. *Estudio de caso*, en XXIV Reunión Anual Red Pymes Mercosur, Gestión empresarial y organización del trabajo en Pymes, editores Federico, J., Báscolo, P., Secreto, M.F., Roitter, S. y Chiodi, F., Argentina. Recuperado en abril de 2021: <http://redpymes.org.ar/wp-content/uploads/2020/07/XXIV-Reuni%C3%B3n-Anual-Red-Pymes-Mercosur-Eje-4.pdf>
- STACEY, R.D. (1994): *Gestión del caos*. Ediciones S -J.M. Sastre Vidal- España.
- VALBUENA, M., MORILLO, R., y SALAS, D. (2006): Sistemas de valores en las organizaciones. *OMNIA*, nº 3, pp. 60-78, Venezuela.
- VINSENNAU, L.D., LORENZO, M.N., SIMONETTA, C.D. y VINSENNAU, D.J. (2021): El silencio organizacional: una aproximación a la literatura, definiciones, niveles y efectos. *ADENAG VIRTUAL - Jornadas # 2 - 7 y 8 DE OCTUBRE 2021*. Argentina.
- WHEATLEY, Margaret J (1994): *El liderazgo y la nueva ciencia. La organización vista desde las fronteras del siglo XXI*. Granica. Argentina.
- ZUBIRI SÁENZ, F. (2013): Satisfacción y motivación profesional. *Anales del sistema Sanitario de Navarra, versión impresa*, Vol. 36, Nº 2, mayo/agosto. España.