



Trascender, Contabilidad y Gestión. Vol. 8, Núm. 22 (enero – abril del 2023).  
 Universidad de Sonora. Departamento de Contabilidad. México.  
 ISSN: 2448-6388. Reserva de Derechos 04-2015-04172070800-203.



## Desarrollo de un Instrumento para Diferenciar a los Empleados

### *Development of an Instrument to Differentiate Employees*

Jorge Edgardo Borjas García <sup>1</sup>

**Recibido:** 3 de agosto de 2022.

**Aceptado:** 30 de diciembre de 2022.

**DOI:** <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i22.197>

**JEL:** M12. Gestión de Personal.

#### Resumen

Este trabajo tiene como objetivo el desarrollo metodológico de un instrumento para diferenciar la tendencia de comportamiento de los trabajadores o empleados dentro de una institución u organización. El trabajo presenta un enfoque cualitativo al desarrollar el instrumento y al analizar parte de la información que arroja y un enfoque cuantitativo al exponer el instrumento a un análisis estadístico descriptivo e inferencial. El alcance del trabajo es descriptivo, ya que señala la tendencia de comportamiento de los trabajadores de acuerdo con una tipología (trabajador de conocimiento, trabajador X o trabajador Y). El muestreo es no probabilístico y la recolección de información se hizo sobre empleados de organizaciones públicas y privadas, de un nivel de estudios técnico o superior. Los resultados

indican que el instrumento, hasta el momento, es un buen predictor de la tendencia de comportamiento de los trabajadores o empleados de una organización o institución.

**Palabras clave:** Diferenciación, trabajador de conocimiento, teoría X/Y.

#### Abstract

*This work aims at the methodological development of an instrument to differentiate the behavioral tendency of workers or employees within an institution or organization. The work presents a qualitative approach when developing the instrument and analyzing part of the information it yields and a*

<sup>1</sup> Jorge Edgardo Borjas García. Doctor en Administración. Docente de tiempo completo TECNM/Instituto Tecnológico de San Luis Potosí. Correo: [jorge.bg@slp.tecnm.mx](mailto:jorge.bg@slp.tecnm.mx). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4513-4953>.

*quantitative approach when exposing the instrument to a descriptive and inferential statistical analysis. The scope of this work is descriptive, since it indicates the tendency of behavior of workers according to a typology (knowledge worker, worker X or worker Y). The sampling is non-probabilistic and the collection of information was made on employees of public and private organizations, of a technical level of studies or higher. The results indicate that the instrument, so far, is a good predictor of the behavioral trend of workers or employees of an organization or institution.*

**Keywords:** *Differentiation, knowledge worker, X/Y theory.*

### **Antecedentes**

En el mundo laboral, la tendencia de comportamiento de un trabajador o empleado es una de las cosas cruciales que hay que tomar en cuenta para comprender mejor cómo actúa alguien en ciertas situaciones (Hidayatullah, Thaibah, Maulidina y Ramadhan, 2022). Para Robbins y Judge (2013), el comportamiento organizacional deriva del comportamiento de los individuos, los grupos y la estructura, y su estudio busca mejorar la efectividad de las organizaciones. De acuerdo con Ölçer Coşkun (2021) el objetivo de todas las organizaciones hoy en día es atraer y mantener a los individuos con características que reflejen los componentes del comportamiento organizacional positivo, como tener confianza en sí mismos, esforzarse por los objetivos que se proponen, evaluar cada situación con sus aspectos positivos y saber cómo lidiar con las dificultades. El comportamiento de un individuo abarca más que la personalidad y el entorno social inmediato, incluyen las cogniciones del individuo

(expectativas y percepciones), el entorno sociocultural (Hong y Phua, 2013), sus motivos, emociones, valores, intereses, actitudes, competencias (Gordon, 1997), la interacción y la toma de decisiones de los trabajadores en las organizaciones (Chiavenato, 2009). Por tanto, cada parte del comportamiento humano debe entenderse con respecto a otras funciones, el entorno, las experiencias pasadas, la inconsciencia y la conciencia, así como la función cerebral, y la formulación se basa en el comportamiento que se puede observar y los factores que se infieren de esas observaciones (Hidayatullah et al., 2022). Entonces, comprender el comportamiento que tienen los trabajadores o empleados sobre el modo de conducirse bajo ciertas circunstancias o por qué estos se comportan de cierta manera, puede ayudar a las instituciones u organizaciones a tener mejoras (Alles, 2008).

Con base en lo anterior, podemos decir que en la práctica surgen muchas interrogantes sobre la tendencia de comportamiento de los trabajadores o empleados, tales como: Al contratar ¿cuál será la tendencia de comportamiento de los trabajadores o empleados al momento de trabajar?; al operar ¿quién muestra un mejor comportamiento al trabajar? ¿quién por su comportamiento puede ser tomado en cuenta para ciertos trabajos o proyectos?; al promocionar ¿quién es un buen candidato para promocionar? ¿quién se puede hacer cargo de un área o departamento?, entre otros. En otras palabras, el problema que se presenta es que no existe un instrumento que pueda ser tomado como referencia para calificar la tendencia de comportamiento de los trabajadores o empleados.

Por lo tanto, este trabajo expone como objetivo principal, el desarrollo metodológico de un instrumento para diferenciar la tendencia de comportamiento de los

trabajadores o empleados dentro de una institución u organización con la finalidad de capitalizar, de una mejor manera, sus conocimientos, habilidades y competencias al momento de trabajar.

Por medio de este instrumento se busca contestar las preguntas expuesta anteriormente teniendo como beneficiarios principalmente: a) Los departamentos de recursos humanos, quienes podrán utilizar dicho instrumento al momento de contratar personal; b) a los jefes de departamento, quienes podrán tener una mejor referencia de sus subordinados sobre su comportamiento y potencial al respecto; c) al personal encargado de promocionar trabajadores, quienes en un momento, tendrán una referencia más objetiva, sobre los candidatos.

### **Marco Teórico**

La base teórica tomada en cuenta para el desarrollo del instrumento tiene que ver con el comportamiento organizacional en especial las actitudes. Dichas actitudes están presentes, en mayor o menor medida, en el desenvolvimiento de los trabajadores de conocimiento y en lo expuesto por las teorías X/Y de Douglas McGregor; y a partir de lo cual, se genera el concepto de diferenciación. Es así que, a través de estas bases teóricas se genera la tipología presentada para diferenciar a los trabajadores dentro de las organizaciones.

### **Actitudes**

Se puede decir que, las actitudes como manera de comportarse se derivan de procesos de aprendizaje, experiencia, emociones y conductas aprendidas (Gordon, 1997) y que, en un momento determinado se pueden desarrollar o modificar (Cobo, 2011), en un sentido positivo o negativo. Para Aiken (1996), una actitud cuenta con elementos cognoscitivos (de conocimiento o intelectuales), de desempeño

(conductuales o de acción) y afectivos (emocionales y motivacionales), que se aprenden para responder a una situación, objeto, institución o persona. De acuerdo con Newstrom (2011), los empleados actúan de una forma u otra dependiendo de la actitud que tomen. Cuando las presiones sociales para actuar de cierto modo son fuertes generan una discrepancia entre las actitudes y el comportamiento (Robbins y Judge, 2013). Asimismo, la experiencia que tienen las personas define su actitud hacia la organización, su trabajo, sus compañeros; y esa actitud a su vez determina su efectividad, conocimiento y comportamiento e influye en la toma de decisiones (Chiavenato, 2009). Para Cobo (2011), las actitudes tienen componentes asociados a características biológicas y hereditarias, a patrones culturales, a valores sociales y a las características del entorno y contexto.

En general, las actitudes que influyen en el comportamiento de los trabajadores o empleados presentan diversos componentes o características. Dichas características pueden definir un cierto tipo de trabajador y su forma de comportarse (actitud) al momento de trabajar. A continuación, se presentan las principales características de los trabajadores de conocimiento, las cuales determinan su comportamiento y constituyen la base del presente trabajo.

### ***Trabajadores de Conocimiento***

El talento se considera un capital intangible que añade valor a la organización; por tanto, la ventaja competitiva de una empresa se basa en los diferentes grupos de personas con talento existentes en la organización (De la Calle Durán, Fernandez Alles y Valle Cabrera, 2021; Dahiya y Rath, 2021). Enfocarse en las capacidades y los trabajos estratégicos de los empleados talentosos representa una potencial fuente de creación de valor para la mayoría de las empresas (Huselid y Becker, 2011). En este sentido, al hablar de trabajadores talentosos, nos referimos a los trabajadores de conocimiento, de quienes

se espera, presenten actitudes y comportamientos esperados que permitan y faciliten la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones o instituciones (Sokół y Figurska, 2021). Es así que, las organizaciones deben conocer a sus trabajadores de conocimiento, lo que les permitirá orquestar su cultura organizacional, entorno y liderazgo para maximizar la creación de valor y lograr sus objetivos (Eriksson, Orvik, Strandmark, Nordsteien y Torp 2017). En otras palabras, los trabajadores de conocimiento ayudan a las organizaciones a competir a través del aprendizaje estratégico, el cual se convierte en una ventaja competitiva (Kubo y Saka, 2002; Garrick y Clegg, 2001). Para lo cual, el trabajador de conocimiento necesita elegir qué hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo; el reto es saber en qué tareas enfocarse para crear valor para la organización (Óskarsdóttir y Oddsson, 2017).

Un trabajador de conocimiento es aquel profesional que difunde de manera continua y sistemática el conocimiento dentro de las organizaciones (De Sordi, Azevedo, Bianchi y Carandina, 2021). Los trabajadores del conocimiento trabajan con representaciones que transforman en procesos cognitivos (principal fuente de valor añadido), basado en su conocimiento (de grado universitario) y experiencia continuamente actualizada; además, realizan tareas complejas, se centran en la resolución de problemas y crean conocimiento, todo lo anterior distribuyéndolo y aplicándolo para lograr resultados (Surawski, 2019; Sulek y Maruchek, 1994). Son trabajadores que se ocupan de problemas complejos donde las tareas diarias son impredecibles, multidisciplinarias y no suelen ser repetitivas (Heitman, 2019; Jayasingam, Govindasamy, y Singh, 2016). Akgün y Yaman (2020), definen a los trabajadores de

conocimiento como empleados que generan conocimiento de manera eficiente para generar valor en las empresas, al utilizarlo, almacenarlo, transferirlo y compartirlo. Este tipo de trabajadores además de tener conocimientos técnicos y experiencia, tienen la capacidad de influir positivamente en la toma de decisiones de las personas (Edmondson y Shannon, 2020). Para Sokół y Figurska (2021), los trabajadores de conocimiento tienen altas expectativas de sí mismos, de otras personas y de la organización en la que trabajan; sobre esta última, las expectativas radican en las condiciones de trabajo (financieras, organizativas, técnicas, etc.), la cultura organizacional (basada en la confianza, la cooperación, la comunicación abierta, el aprendizaje continuo) y la gestión de las personas (involucrando a los empleados en la gestión, reconocimiento de logros, creación de oportunidades de desarrollo profesional, retroalimentación, desafíos profesionales, entre otros.).

Las habilidades (características) comunes que presentan los trabajadores de conocimiento de acuerdo con la literatura son: comunicación, motivación, autonomía, posesión de conocimientos teóricos y prácticos, capacidad de acceso y uso de la información y capacidad intelectual (Akgün y Yaman, 2020). Al respecto Sokół y Figurska (2021) establecen que en el caso de los trabajadores del conocimiento, debe concederse especial importancia a las competencias que les permiten participar activamente en los procesos de gestión del conocimiento; competencias como: trabajar en equipo, pensamiento analítico, pensamiento flexible y actuación, tomar la iniciativa, comunicar, establecer redes, aprender, adaptarse, resolver problemas, trabajar bajo estrés, autodisciplina, acción independiente, cooperación, escucha activa, organizar el trabajo,

persuadir, perseverar, tutoría, apertura al cambio, gestión del conocimiento propio y creatividad. Al realizar sus labores, los trabajadores de conocimiento se comportan de manera autónoma y, si es necesario, toman decisiones (Iliescu, 2021; Surawski, 2019; Heitman, 2019; Wickramasinghe y Ginzberg, 2001; Kubo y Saka, 2002; Drucker, 1999). De acuerdo con

Iliescu (2021), los trabajadores de conocimiento están adquiriendo habilidades y competencias, son innovadores, emprendedores y adaptables para los mercados globales. En definitiva y complementando las características que presentan los trabajadores de conocimiento dentro de las organizaciones (Borjas, 2009) se presenta la tabla 1.

**Tabla 1**

*Principales características que distinguen a los trabajadores de conocimiento*

CARACTERÍSTICAS	AUTORES
Son autónomos.	Sulek y Marucheck, 1994; Abdul-Gader, 1997; Wickramasinghe y Ginzberg, 2001; Borje, 2003
Toman decisiones.	Horwitz <i>et al.</i> , 2003
Presentan un nivel alto de educación.	Stebbins y Shani, 1995; Sulek y Marucheck, 1994; Abdul-Gader, 1997; Wickramasinghe y Ginzberg, 2001; Borje, 2003
Tienen experiencia.	Sulek y Marucheck, 1994; Abdul-Gader, 1997; Wickramasinghe y Ginzberg, 2001; Borje, 2003
Muestran <i>expertise</i> (especialización).	Sulek y Marucheck, 1994; Bogdanowicz y Bailey, 2002
Realizan tareas no repetitivas o estructuradas.	Choi y Glenn, 1995; Scarbrough, 1999
Tienen un estatus organizacional.	Sulek y Marucheck, 1994; Abdul-Gader, 1997; Wickramasinghe y Ginzberg, 2001; Borje, 2003
Desarrollan tareas complejas.	Anónimo, 1995
Desarrollan tareas intelectuales.	Anónimo, 1995
Provocan impacto en áreas claves.	Choi y Glenn, 1995
Poseen conocimiento tecnológico.	Horwitz <i>et al.</i> , 2003
Poseen conocimiento abstracto.	Horwitz <i>et al.</i> , 2003
Ofrecen soluciones a la organización.	Horwitz <i>et al.</i> , 2003; Tymon y Stumpf, 2003
Tienen la habilidad de observar, sintetizar e interpretar datos.	Horwitz <i>et al.</i> , 2003
Pueden comunicar nuevas perspectivas y visiones.	Horwitz <i>et al.</i> , 2003
Crean y aplican nuevas ideas de una forma productiva y eficiente.	Amidon, 2003; Abdul-Gader, 1997

Fuente: Borjas García, J. E. (2009). La utilización de un modelo de la administración del conocimiento como base para una reestructuración organizacional: El caso de una empresa de la industria metalmecánica (p. 116).

En pocas palabras, en el presente trabajo la teoría sobre los trabajadores de conocimiento es fundamental para la realización del instrumento propuesto en cuanto a su elaboración. Donde, los trabajadores de conocimiento se toman como el nivel superior de trabajador o empleado, debido a su comportamiento e impacto positivo, dentro de una institución u organización. Comportamiento que está asociado a un alto desempeño (eficiencia y eficacia), al momento de trabajar, producto de sus actitudes y características. Asimismo, se puede decir que existen otros niveles de trabajadores que presentan un desempeño más bajo que el de los trabajadores de conocimiento; y para establecer una diferencia, se han asociado dichos niveles con las características que presentan las teorías X/Y de Douglas McGregor (1960).

### **Teoría X/Y**

Las teorías X/Y de McGregor, aún vigentes, representan dos formas excluyentes de pensar sobre el comportamiento de los trabajadores en las organizaciones, que tiene que ver con el modo de conducirse en ciertas circunstancias y por qué se comportan de determinada manera (Alles 2008; Larrsson, Vinberg y Wiklund, 2007). La teoría X y Y representan las percepciones que los gerentes tienen sobre sus empleados mientras trabajan en la organización, y dichas percepciones, junto con sus creencias, influirán en su estilo de gestión (Hattangadi, 2015). La Teoría X y la Teoría Y sugieren que los gerentes hacen diferentes suposiciones sobre los trabajadores, mientras la teoría X asume que los gerentes son responsables del trabajo realizado, la Teoría Y establece que los trabajadores son quienes adquieren dicha responsabilidad (O’Learly, 2010).

De acuerdo a Kopelman, Prottas y Falk (2012), McGregor en su obra se centra en las suposiciones que

tienen los gerentes (consciente o inconscientemente) sobre el comportamiento de los trabajadores dentro de las organizaciones. La decisión de empoderar a los trabajadores y asignar los comportamientos gerenciales correspondientes, aparentemente toma una mentalidad acorde a la Teoría Y, mientras que, la forma tradicional de organizar el trabajo podría equipararse a los supuestos de la Teoría X (Kopelman, Prottas y Davis, 2008).

En tal sentido, podemos establecer que McGregor (1960) en su teoría X explica que los gerentes asumen cierto comportamiento por parte de algunos trabajadores o empleados en las organizaciones o instituciones, como que: 1) los trabajadores son básicamente perezosos; 2) están desmotivados por prácticamente todo tipo de incentivos, excepto la coerción; 3) no les gusta el trabajo; 4) son inherentemente inmaduros; 5) necesitan control externo; 6) son incapaces de autocontrol y; 7) evitan la responsabilidad. En tal sentido, Hernández Gutiérrez y Hernández Vicente (2005) exponen un complemento a la teoría X sobre el comportamiento de algunos trabajadores o empleados, a decir: 1) no se emocionan por aspectos esenciales del trabajo; 2) lo que motiva al personal está fuera del trabajo; 3) sólo les importa su pago, sus vacaciones y sus pensiones; 4) toman la actitud de “no hagas algo que no tengas que hacer”; 5) en el trabajo parecen moverse en cámara lenta hasta que es hora de retirarse y; 6) no asumen responsabilidad más que las necesarias, no les importan las mejoras y los resultados son de corto plazo.

En contraste y de acuerdo con McGregor (1960), la teoría Y expresa que el comportamiento de los trabajadores dentro de las organizaciones es que: 1) no les molesta realizar esfuerzos físicos y mentales al trabajar; 2) son capaces de autodirigirse y controlarse; 3) pueden fusionar objetivos personales y

organizacionales; 4) disfrutan del trabajo buscando la responsabilidad; 5) usan la imaginación, el ingenio y la creatividad para resolver problemas; más allá de que las potencialidades de los trabajadores sólo se utilizan parcialmente.

Sin embargo, no existe evidencia de que los supuestos de las teorías X y Y tengan en la realidad alguna validez (Robbins y Judge, 2013); a pesar de ello, si reflejan en cierto grado el comportamiento de los trabajadores en las organizaciones. Para Lawter, Kopelman y Prottas (2015), los empleados tienen un potencial ilimitado para un alto rendimiento si se administran correctamente.

En consecuencia, los supuestos de la Teoría X/Y deben agregarse a la lista de características personales que deben tenerse en cuenta al seleccionar a los solicitantes para puestos directivos o de supervisión (Sager, 2015). Hay que tomar en cuenta que, el pensar de los gerentes sobre el comportamiento que debieran tener los trabajadores dentro de una organización, ya sea como un deseo o algo que debe existir, no necesariamente se transforma en una realidad en la práctica. Más bien, al hablar de personas no existe certeza sobre su comportamiento, en realidad, este se verá influenciado por la naturaleza y características del trabajador, sus intereses, la cultura (social, nacional o doméstica), su origen social, el entorno en donde se sitúa, el contexto en el que trabaja, la cultura de la organización, entre otros.

Una vez establecidas las bases teóricas de los trabajadores de conocimiento y de los trabajadores X y trabajadores Y (Teoría X/Y de McGregor), se puede decir que mediante la diferenciación entre este tipo de trabajadores se establece la tipología a seguir. Tipología que marca la identificación de los trabajadores o empleados de las instituciones u organizaciones de acuerdo con su tendencia de comportamiento.

## ***Diferenciación***

Diferenciar la fuerza laboral y hacer inversiones en recursos humanos estratégicos genera oportunidades de desarrollo y recompensas, tanto para la función de recursos humanos como para las organizaciones (Becker, Huselid y Beatty, 2009; Huselid y Becker, 2011). La diferenciación de la fuerza de trabajo mejora el desempeño operativo y estratégico de los líderes en las organizaciones (Huselid, 2018). De acuerdo con Marescaux, De Winne y Sels (2013), al aceptar las organizaciones la diferenciación, se presentan mayores beneficios, sobre todo cuando existe una negociación entre los involucrados (gerentes y empleados). Al aplicar la diferenciación de forma deliberada, los empleados pueden abordar sus necesidades y preferencias recibiendo una recompensa por su aporte (Rofcanin, Berber, Marescaux, Bal, Mughal y Afacan Findikli, 2019); ya que, no todos los empleados hacen las mismas contribuciones a una organización, existiendo diferencias en el desempeño entre roles estratégicos versus roles de apoyo (Wang y Cotton, 2018). Por tal motivo, es necesario que las organizaciones analicen e identifiquen el rendimiento de sus empleados mediante la diferenciación (Welch, 2010; Welch y Byrne, 2001), ya que esta brinda a las organizaciones una herramienta para traducir el talento de los empleados en impacto estratégico y crea una ventaja competitiva (Becker, Huselid y Beatty, 2009).

A pesar de que las organizaciones puedan obtener beneficios de la diferenciación, los líderes deben considerar cómo equilibrar el desempeño de la empresa y el bienestar de los trabajadores o empleados (Schmidt, Pohler y Willness, 2018). Es probable que la diferenciación de la fuerza laboral tenga un impacto en los niveles de confianza y compromiso de los empleados (niveles de capacidades y esfuerzo discrecional) en

direcciones positivas y negativas, y tal vez, en la exhibición del nivel de rendimiento (Huselid y Becker, 2011). Por tanto, la diferenciación de recursos humanos tiene que tomarse como un enfoque amplio e inclusivo, que toma en cuenta los factores emocionales, relacionales y contextuales que afectan las prácticas laborales de los empleados (Rofcanin et al., 2019).

### **Metodología**

El presente trabajo exhibe un enfoque cualitativo en dos momentos, al desarrollar el instrumento y al analizar parte de la información que arroja. Es cualitativo ya que se buscó obtener de los respondientes sus actitudes, experiencias, significados y aspectos subjetivos (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014). Por otra parte, demuestra un enfoque cuantitativo al exponer el instrumento a un análisis estadístico descriptivo e inferencial. El alcance del trabajo es descriptivo, ya que señala la tendencia de comportamiento de los trabajadores de acuerdo con una tipología (trabajador de conocimiento, trabajador X o trabajador Y). El muestreo es no probabilístico, por juicio del investigador o intencional, donde se escogió de forma deliberada la selección de sujetos a investigar por el acceso que tuvo a ellos (Simó Solsona y Suárez Grimalt, 2020; Hernández Sampieri et al., 2014; Simón Blanco, 2011). La recolección de información se hizo sobre empleados de empresas públicas y privadas, de la capital potosina, de un nivel de estudios técnico o superior.

### **Desarrollo del Instrumento**

El instrumento se adaptó del que utilizaron Gutierrez Téllez, Hernandez García, Cortéz Mendoza y Borjas Gracia (2019) para identificar a los trabajadores de conocimiento. Sin embargo, se amplió en el número de afirmaciones y se utilizó dicho instrumento no sólo para identificar a los trabajadores de conocimiento sino para identificar a los trabajadores X y Y.

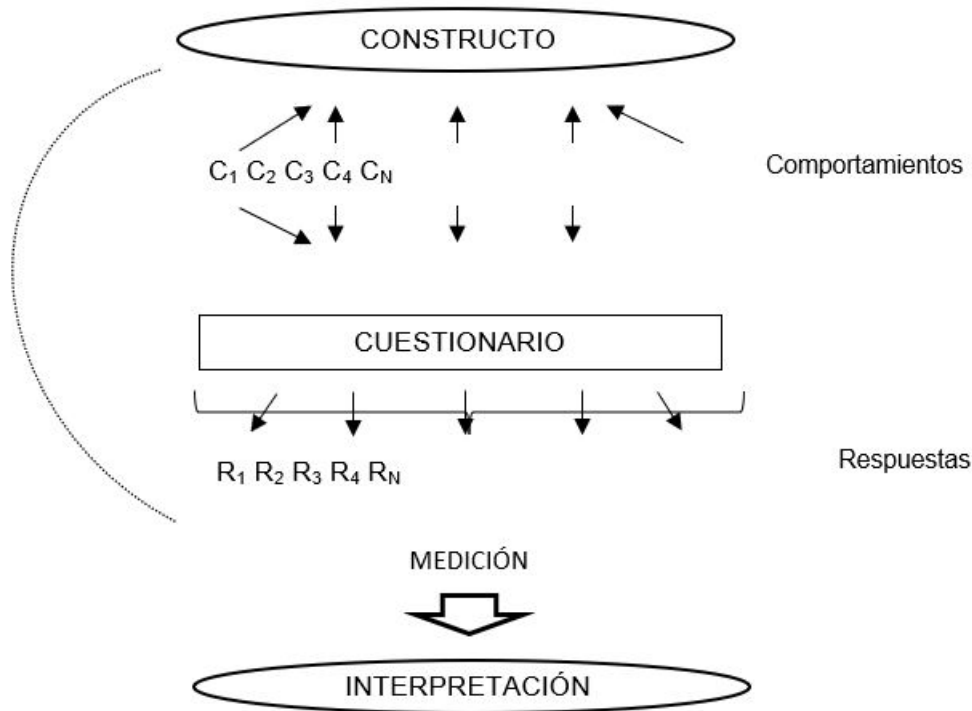
El desarrollo del instrumento sigue el esquema conceptual propuesto por Padilla García, González Gómez y Pérez Meléndez (1998) presentado en la figura 1. En dicha figura se muestra que para desarrollar un cuestionario y ponerlo en práctica se tuvo que:

- Realizar una elaboración teórica (constructo), la cual, en mayor o menor medida, sintetiza una serie de comportamientos (variables).
- Generar a partir del constructo un cuestionario (preguntas y respuestas). De acuerdo al INEGI (2013), las preguntas fueron no dicotómicas planteadas como un enunciado general (afirmación), del tipo preguntas de expectativas, de opinión (Namakforoosh, 2010) o de estimación (Casas Anguita, Repullo Labrador y Donado Campos, 2003), las cuales recogieron la actitud (inclinaciones, prejuicios, ideas, temores y convicciones acerca de un tema) de los entrevistados.



**Figura 1**

*Esquema conceptual para orientar la elaboración del cuestionario*



Fuente: Padilla García, J. L., González Gómez, A. y Pérez Meléndez, C. (1998), pág. 146.

- Graduar en intensidad o profundidad las respuestas sobre diferentes niveles de comportamiento, tomando como base el comportamiento de los trabajadores de conocimiento (nivel más profundo). Es importante mencionar que las actitudes están basadas en hechos realizados por trabajadores de conocimiento en la práctica y detectados mediante observaciones, entrevistas y escuchas a través de una inmersión en campo (Malagon-Maldonado, 2014).
- Establecer cómo se va a realizar la medición de acuerdo a su relación con las respuestas, en este caso la puntuación fluctuó entre 1 (nivel de menos profundidad) al 4 (nivel de mayor profundidad). Se puede decir que no hay respuestas buenas o malas, simplemente hay respuestas con las que las personas se identifican más o respuestas que ejemplificarían lo que harían ante una determinada situación.
- Llevar a cabo una prueba piloto para establecer la fiabilidad y validez del instrumento. Al respecto, se aplicó el Alpha de Cronbach (enfoque cuantitativo) para obtener la fiabilidad del instrumento (consistencia de los resultados a través del tiempo) y, se realizaron preguntas (enfoque cualitativo) a los encargados de los encuestados para comparar los resultados del instrumento con su apreciación sobre los comportamientos, con lo cual se determinó la validez (medir el concepto que se quiere evaluar).

- Interpretar los resultados, tomando en cuenta el entorno y el contexto, donde se utilizó el instrumento. A su vez, la interpretación se realizó en una primera fase mediante un análisis cualitativo, posteriormente a través de un análisis cuantitativo.

### Resultados

A continuación, se expresarán los resultados obtenidos, empezando por la elaboración del instrumento (ver tabla 2), seguido por los criterios de fiabilidad y validez. En seguida, se expondrán los resultados de las variables sociodemográficas utilizando estadística descriptiva. Por último, se analizarán las correlaciones existentes al utilizar estadística inferencial.

La aplicación y prueba del instrumento se llevó a cabo entre septiembre de 2021 y abril de 2022, en organizaciones de la capital de San Luis Potosí, México.

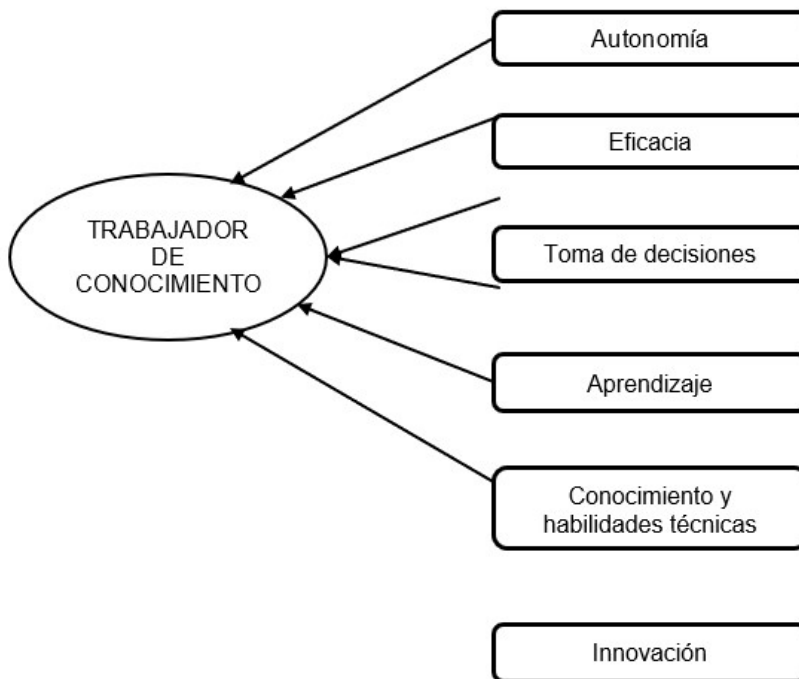
El instrumento lo contestaron 195 trabajadores del sector público y privado con un nivel mínimo de escolaridad de técnico. Los trabajadores pertenecían a empresas del sector automotriz (65), del sector de servicios (44) y del sector alimenticio (6). Del sector público, la información se obtuvo de un organismo municipal (8), de un organismo estatal (5) y de 4 instituciones de enseñanza superior (67).

El instrumento se integró por 32 ítems, 7 fueron preguntas sociodemográficas (sexo, educación, puesto, gente a su cargo, antigüedad, experiencia, edad) y 25 fueron afirmaciones (situaciones hipotéticas) que representan 6 variables (ver tabla 3); así como sus consecuentes respuestas (comportamiento) asociadas a las características de los trabajadores de conocimiento (ver tabla 1).

### Resultado del desarrollo del instrumento

Figura 2

Constructo de las características de los trabajadores de conocimiento



Fuente: Elaboración propia.

### Constructo

DESCRIPCIÓN: Para realizar el constructo se tomó como base las principales características que presentan los trabajadores de conocimiento de acuerdo con la teoría, la cual se presenta en el marco teórico (tabla 1). El esquema presentado (figura 2) muestra que los

trabajadores de conocimiento son personas autónomas, eficaces, tomadores de decisiones, que buscan poner en práctica el aprendizaje, que poseen conocimientos y habilidades técnicas actualizados y que buscan la innovación.

### Instrumento

**Tabla 3**

*Variables y afirmaciones del instrumento*

Variable	Afirmaciones
Autonomía	Dentro de mi departamento cuando se me encarga un proyecto, un trabajo o una actividad que es de importancia trascendental para la organización, me gusta...
	En mi trabajo al momento de llevar a cabo un proyecto, trabajo o actividad, normalmente...
	En el puesto que desempeño lo que más aprecio es...
	Normalmente soy...
	Respecto a cumplir con estándares de desempeño...
Toma de decisiones	Al trabajar, me identifico con la palabra...
	En juntas de trabajo, en donde están involucrados todos los responsables de los diversos departamentos de la empresa, cuando se da información de la empresa que hay que analizar mi forma de actuar es...
	Ante situaciones apremiantes que se presentan cuando trabajo en equipo, donde se necesita tomar una decisión importante...
Eficacia	La productividad demanda responder al cuestionamiento...
	En cierta área de la empresa existe un problema que demanda una solución, al enterarme de tal situación, mi forma de actuar es...
	Cuando trabajo, sin importar el tiempo, prefiero...
	Cuando se requiere trabajar en equipo...
Aplicación del aprendizaje	Al trabajar, para mí es más importante ser...
	En mi trabajo, cuando se presenta llevar a cabo algo nuevo, como forma de aprendizaje, busco aprender...
	Se que tengo que seguir actualizándome, por lo tanto, la forma que elijo es...
	Cuando aprendo algo nuevo...
Innovación	Para mantenerme actualizado...
	La innovación debe...
	Normalmente me gusta...
	Ante algún cambio necesario, normalmente me comporto como...

**Tabla 3**

Continuación...

Variable	Afirmaciones
Conocimientos y habilidades técnicas y profesionales	Me gusta trabajar en tareas que...
	Las tecnologías de información y comunicación como herramientas de trabajo son...
	Cuando llego, por primera vez a una área que no conozco y se me pide dar una opinión de mejora de la misma, normalmente...
	Cuando tengo que dar seguimiento o controlar una actividad, prefiero...
	Me gusta adquirir nuevo conocimiento a través de la...

Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN: Con base en el constructo presentado se procedió a la formulación del cuestionario (tabla 3). En este caso, la elaboración del cuestionario (instrumento) no siguió los pasos establecidos de acuerdo con el enfoque cuantitativo, que propone la operacionalización de variables (elaborar preguntas a partir de definiciones teóricas). Más bien se siguió un enfoque cualitativo, donde en vez de preguntas se elaboraron afirmaciones hipotéticas basadas en una realidad práctica. *Ejemplo de una afirmación hipotética: Me gusta trabajar en tareas que...*

como tal. En este caso, las respuestas a las afirmaciones tenían una puntuación de acuerdo con un cierto nivel de profundidad; donde a mayor profundidad establecida por el comportamiento que toman los trabajadores de conocimiento frente a una situación (afirmación) mayor puntaje. A menor profundidad comportamiento que no tomarían los trabajadores de conocimiento, menor puntaje. *Por ejemplo, las respuestas a la afirmación (Me gusta trabajar en tareas que...), las respuestas son: a) Cuentan con procedimientos; b) Requieren un esfuerzo mental extra; c) Son fáciles y rápidas de hacer y; d) Son mecánicas.*

En cuanto a las respuestas, no se utilizó alguna escala

**Medición**

**Tabla 4**

Diferenciación de los tipos de trabajadores

PUNTAJE	TIPO DE TRABAJADOR	PORCENTAJE
100 al 96	Trabajador de conocimiento	2% 2%

**Tabla 4**

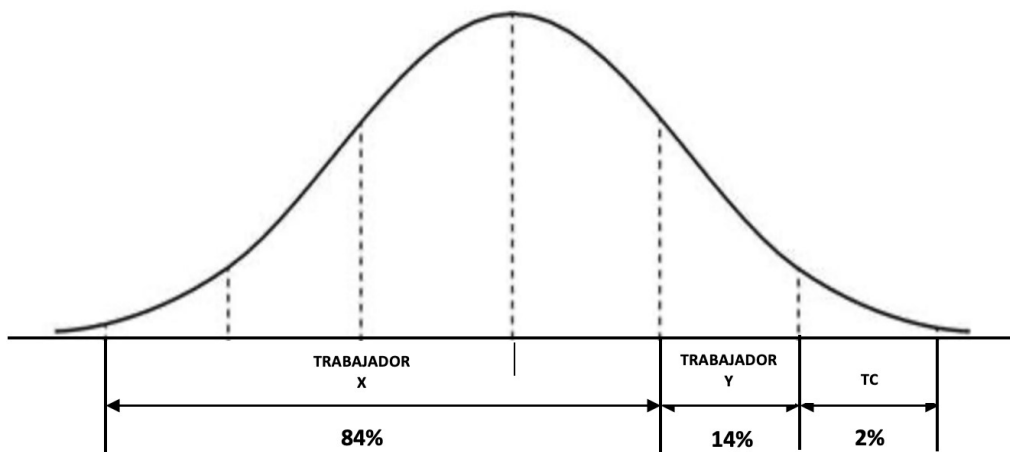
Continuación...

PUNTAJE	TIPO DE TRABAJADOR	PORCENTAJE
95 al 84	Trabajador Y	15% 5%
83 al 1	Trabajador X	85% 5%

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 3**

Distribución normal de los tipos de trabajadores



Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN: Respecto a la medición, el instrumento (ver tabla 4) está basado en las características que presentan los trabajadores de conocimiento, donde al responder los 25 ítems la suma máxima total que se puede alcanzar es de 100 puntos. En la misma sintonía, dichas características describen, en mayor o menor medida, a los tipos de trabajadores (X ó Y), generando así, una escala representativa de una

distribución normal, debido a que una gran cantidad de fenómenos se aproximan a ella, y que en este variante de instrumento de recolección representa fenómenos del comportamiento humano. De esta forma, se generó una curva normal (ver figura 3) representativa de la distribución de los tipos de trabajadores (trabajadores X, Trabajadores Y y trabajadores de conocimiento).

En la tabla 3 se representó las variantes del puntaje, donde una puntuación entre 96 y 100 refiere una tendencia de comportamiento de un trabajador de conocimiento, una puntuación entre 84 y 95 refiere una tendencia de comportamiento de un trabajador Y y, una puntuación entre 1 y 83 refiere una tendencia de comportamiento de un trabajador X. Es importante establecer que existe cierto porcentaje de error o variabilidad en la puntuación, lo cual, está asociado al tipo de trabajo, al puesto que se ocupa, al entorno y contexto donde se trabaja, entre otros.

En otras palabras, en una organización existen alrededor del 2% o menos de trabajadores de conocimiento (estrategas o innovadores); entre un 15% un 5% de trabajadores Y (conductores, competentes o pensantes); y entre un 85% un 5% de trabajadores X (operativos, seguidores o productores). De esta forma, mediante el instrumento generado, se pueden identificar los tipos de trabajadores.

Nota: Cabe mencionar que, para fines prácticos, se redondearon los porcentajes de las áreas de la curva normal.

### **Interpretación**

DESCRIPCIÓN: La primera forma de interpretación es a través de la sumatoria total, producto de responder los 25 ítems. Mediante esta sumatoria se puede identificar al tipo de trabajador y su tendencia de comportamiento. La segunda forma de interpretación es haciendo subgrupos de acuerdo con las características y, obteniendo su sumatoria parcial por subgrupo. En este caso, la sumatoria parcial nos puede mostrar en que características son fuertes los trabajadores y en qué características son débiles.

Es importante aclarar que todos los tipos de trabajadores son importantes para una organización,

siempre y cuando exista un equilibrio en los porcentajes de trabajadores dependiendo del área o departamento al que se pertenezca o del trabajo a desarrollar (rutinario, mecánico, de dirección, estratégico, de innovación, entre otros).

### **Fiabilidad y Validez**

Para comprobar la fiabilidad del instrumento se aplicó la prueba estadística de Alfa de Cronbach cuyo resultado fue de .686 para 32 elementos. Este resultado indica, de acuerdo con Tuapanta Dacto, Duque Vaca y Mena Reinoso (2017), el nivel de fiabilidad es bueno.

En cuanto a la validez, una vez contestado el cuestionario y haber obtenido la puntuación resultante, se procedió a corroborar en forma cualitativa, con los jefes de los respondientes, el resultado obtenido. Se comparó el resultado del instrumento con la apreciación que tiene el jefe del colaborador. Previo a lo anterior, se le explicó al jefe sobre el tema a evaluar (tipos de trabajadores y su comportamiento) con base en la teoría generada. Posteriormente, para validar el instrumento, se confrontó el resultado (cuantitativo-objetivo) contra la apreciación (cualitativa-subjetiva) y se expresó que tanta predicción y precisión arrojó el instrumento sobre la tendencia de comportamiento del trabajador evaluado. De acuerdo con los resultados obtenidos, hasta el momento, el instrumento coincidió en un 90% con la apreciación que tiene el jefe del trabajador. Cabe aclarar, con respecto a la puntuación, que el número obtenido no tiene una relevancia en particular, sólo indica a qué grupo (X, Y o TC) pertenece el trabajador o que tan cerca o lejos se está de los límites para pasar de un grupo a otro (menos de 84 puntos es un trabajador X; entre 84 y 95 puntos es un trabajador Y; más de 95 punto se es un trabajador de conocimiento). Sin

embargo, entre más lejos se esté de los límites mencionados el comportamiento de los trabajadores va a variar de acuerdo con la teoría presentada sobre los trabajadores X, Y y TC.

A continuación, se exponen algunos comentarios expresados por los encargados de los encuestados, al

llevar a cabo, la comparación entre el resultado de la sumatoria de los trabajadores y la apreciación que tienen sobre sus trabajadores o empleados (ver tabla 5). En general, de acuerdo con los comentarios recibidos, se puede decir que el instrumento sí mide el concepto que se quiso evaluar.

**Tabla 5**

*Comentarios expresados por los encargados de los encuestados*

<b>Caso</b>	<b>Comentario</b>
1	...una vez que se obtuvo la puntuación de un trabajador (79), puntuación baja de acuerdo con el puesto que tenía, esta no coincidía en absoluto con la apreciación alta que tenía el jefe del colaborador. Posteriormente, al hablar con el jefe sobre el resultado obtenido, reconoció que había calificado al trabajador con un desempeño alto, que en realidad el comportamiento que mostraba el trabajador era muy cercano al resultado obtenido. Lo anterior se debió a que, al momento de calificar a dicho trabajador, lo hizo involucrando sentimientos no de una forma objetiva. ...el jefe también mencionó, al mostrarle las calificaciones de su personal, que quedó asombrado con la calificación de uno de sus subordinados (92), la cual resulto muy alta. Comentó que, en realidad, al trabajar con este empleado, podía hablar de temas estratégicos y cruciales para la empresa, situación que no se presentaba con el resto de su personal.
2	...en este caso, el jefe al ver las calificaciones obtenidas por sus subordinados, se rió. Al preguntarle por dicha reacción, comentó que el trabajador que tenía la más baja puntuación (72), era el trabajador con el que tenía mayores problemas para lograr los resultados que buscaba.
3	...al principio, el jefe al ver la puntuación obtenida por una de sus empleadas (70), reaccionó diciendo que el instrumento no reflejaba la actuación de su subordinada, aunque dijo que tenía poco tiempo trabajando con esta persona. Sin embargo, con el paso del tiempo, el jefe aclaró que la empleada había cambiado su comportamiento, que empezaba a ser deficiente, creando problemas en el área.
4	...en este caso, el jefe mencionó que el trabajador con mayor puntuación (84), excedía las expectativas en cuanto a trabajo realizado, que en un momento dado podía promoverlo.
5	...al pasar las respuestas del instrumento de varios respondientes, el jefe mencionó que lo habían contestado dos jefes de un mismo nivel jerárquico. Entonces se le preguntó cuál de ellos tenía un mejor desempeño. La respuesta coincidió con la puntuación obtenida, el de mejor desempeño obtuvo un 88 y el otro un 84.
6	...en otros casos, los jefes estaban de acuerdo entre la puntuación obtenida y la apreciación que tenían del comportamiento de sus trabajadores.

Fuente: Elaboración propia.

## Estadística Descriptiva

De acuerdo con la población muestra que se incluyó en la investigación se tiene que:

**Tabla 6**

*Resultado de las variables sociodemográficas*

Variable	Cantidad / Porcentaje
Sexo	Femenino 95 (48.7%) y masculino 100 (51.3%).
Educación	Nivel técnico 22 (11.3%); con licenciatura 95 (48.7%); con licenciatura y diplomado 30 (15.4%); con maestría 38 (19.5%) y con doctorado 10 (5.1%).
Puesto	Analista 77 (39.5%); supervisor 44 (22.6); jefe 29 (14.9%); ejecutivo 29 (14.9%); gerente / subdirector 11 (5.6%) y director 5 (2.6%).
Gente a cargo	Ninguna persona 104 (53.3%); de 1 a 5 personas 44 (22.6%); de 6 a 10 personas 19 (9.7%); de 11 a 15 personas 7 (3.6%); de 16 a 20 personas 4 (2.1%) y más de 20 personas 17 (8.7%).
Antigüedad	Menos de 1 año 33 (6.9%); >1 a <5 años 66 (33.8%); >5 a <10 años 36 (18.5%); >10 a <15 años 26 (13.3%); >15 a <20 años 13 (6.7%) y más de 20 años 21 (10.8%).
Experiencia	Menos de 1 año 33 (6.9%); >1 a <5 años 66 (33.8%); >5 a <10 años 36 (18.5%); >10 a <15 años 26 (13.3%); >15 a <20 años 13 (6.7%) y más de 20 años 21 (10.8%).
Edad	De 21 a 30 años 53 (27.2%); de 31 a 40 años 74 (37.9%); de 41 a 50 años 40 (20.5%); de 51 a 60 años 23 (11.8%) y más de 60 años 5 (2.6%).

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6 se pueden observar la cantidad y porcentaje presentes, en cada una de las variables sociodemográficas, utilizadas en este estudio. Destaca

de estas variables la de educación, donde se puede ver que existe alrededor de un 40% de trabajadores con estudios superiores a la licenciatura.

**Tabla 7**

*Resultado de las frecuencias del instrumento aplicado*

Tipología de los trabajadores				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Trabajadores X	155	79.5	79.5	79.5
Trabajadores Y	44	20.5	20.5	100
Total	195	100	100	

Fuente: Elaboración propia.



Referente al resultado general de la tipología (ver tabla 7), se puede observar que coinciden los porcentajes que se manejaron teóricamente, con los porcentajes que se obtuvieron en la práctica. Es decir, existen alrededor del 2% o menos de trabajadores de conocimiento (estrategas o innovadores) que en esta muestra no hubo alguno; entre un 15% un 5% de trabajadores Y (conductores, competentes o pensantes); y entre un 85% un 5% de trabajadores X (operativos, seguidores o productores).

### Estadística inferencial

A continuación, se aplicó la prueba de correlación de Spearman para detectar si existía asociatividad entre la variable sumatoria total de los ítems y las variables sociodemográficas. La tabla 8 muestra los resultados obtenidos.

**Tabla 8**

*Resultados de la prueba de correlación de Spearman entre la variable sumatoria y las variables sociodemográficas*

Variables Sociodemográficas	Sumatoria	
	Significancia (Valor)	Coefficiente de Correlación
Educación	.000	.407
Puesto	.000	.266
Experiencia	.017	.171
Sexo	.661	.032
Gente a cargo	.354	.067
Antigüedad	.104	.117
Edad	.062	.134

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 8 se observa que el valor de significancia de las variables educación, puesto y experiencia es menor a 0.05, lo que significa que existe correlación entre las variables mencionadas y la variable sumatoria total de los ítems. Asimismo, se puede decir que la fuerza de correlación entre la variable educación y la variable sumatoria es moderada ya que el coeficiente de correlación se encuentra entre 0.3 y 0.7; en cuanto a, las variables puesto y experiencia y la variable sumatoria, su fuerza de correlación es débil debido a que su coeficiente de correlación es menor a 0.3. Por otro lado, el valor de significancia de las variables sexo, gente a

cargo, antigüedad y edad es mayor a 0.05, lo que significa que no existe correlación entre las variables mencionadas y la variable sumatoria total de los ítems.

Lo anterior significa que, las variables educación, puesto y experiencia influyen de manera positiva en el comportamiento de los trabajadores o empleados. Es decir, a mayor educación, mejor puesto o más experiencia el comportamiento de los trabajadores o empleados mejora o es más significativo para las organizaciones.

## Conclusiones

- Respecto al objetivo planteado, el instrumento desarrollado si logra diferenciar la tendencia de comportamiento mediante una tipología (trabajadores X, trabajadores Y y trabajadores de conocimiento) del sector público y privado, para posteriormente capitalizar de una forma positiva sus conocimientos, habilidades y competencias al momento de trabajar.
- En el desarrollo del instrumento (cuestionario) se puede observar la combinación del enfoque cuantitativo (constructo teórico, mediciones, fiabilidad) y cualitativo (afirmaciones y respuestas, interpretación, validez), al momento de llevar a cabo, la operacionalización de las variables con un resultados positivo.
- Se mostró que el planteamiento de una tipología (trabajadores X, trabajadores Y y trabajadores de conocimiento) basada en la teoría, si empata con la práctica en cuanto a la tendencia de comportamiento de los trabajadores o empleados en las instituciones u organizaciones.
- El hecho que el 80+/- 5% de los trabajadores son trabajadores X (llamados operativos, seguidores o productores) y el 20+/- 5% de los trabajadores son trabajadores Y (llamados organizadores, conductores o competentes) como se planteó en la teoría (ver tabla 4), de acuerdo a la curva de distribución (ver figura 3). Lo anterior, complementado con el 2+/- 2% de los trabajadores de conocimiento (llamados talentosos o innovadores).
- De acuerdo con las pruebas realizadas, el instrumento desarrollado predice con un 90+/- 5% de exactitud (afirmación basada en la apreciación de los encargados de los respondientes contra la sumatoria obtenida mediante el instrumento en cuanto al comportamiento se refiere), la tendencia de comportamiento de los trabajadores o empleados.

Por último, se puede mencionar que el instrumento generado puede apoyar a las organizaciones de varias formas: al momento de reclutar personal, al promover empleados a una nueva posición y al calificar la actuación de los trabajadores. Lo anterior encaja, al analizar y atacar las problemáticas actuales que presentan las organizaciones tanto públicas como privadas.

## Referencias

- Aiken, L. R. (1996). *Tests psicológicos y evaluación* (8ª Ed.). Prentice Hall.
- Akgün, A., y Yaman, H. (2020). Exploring Knowledge Workers in the Turkish Construction Sector. *Periodica Polytechnica: Architecture*, 51(2), 149–164. <https://doi.org/10.3311/PPar.16015>
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Granica.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., y Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Harvard Business Press.
- Blanco, C. (2011). *Encuesta y estadística: Métodos de investigación cuantitativa en Ciencias Sociales y Comunicación*. Editorial Brujas.

- Borjas García, J. E. (2009). La utilización de un modelo de la administración del conocimiento como base para una reestructuración organizacional: El caso de una empresa de la industria metalmeccánica. En De la Rosa Leal, M. E., Liquidano Rodríguez, M. C., Escalera Chávez M. E., Flores Preciado, J., Borjas García, J. E., Hernández Molinar, Y., y Hernández Vela, H. *Gestión, conocimiento y compromiso en las organizaciones: Abordajes de investigación* (págs. 107-133). Pearson.
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. R., y Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Aten Primaria*, 31(8), 527-538.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª. Ed.). McGraw Hill.
- Cobo Olivero, C. E. (2011). El comportamiento humano. *Cuadernos de administración*, 19(29), 113-130. <https://doi.org/10.25100/cdea.v19i29.126>
- Dahiya, S., y Rath, R. (2021). Talent Management and Its Impact on Organizational Commitment and Turnover Intention: A Literature Review. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 22–39.
- De La Calle-Duran, M. C., Fernandez-Alles, M. de la L., y Valle-Cabrera, R. (2021). Talent identification and location: A configurational approach to talent pools. *Intangible Capital*, 17(1), 17–32. <https://doi.org/10.3926/ic.1440>
- De Sordi, J. O., Azevedo, M. C. de, Bianchi, E. M. P. G., y Carandina, T. (2021). Defining the term knowledge worker: Toward improved ontology and operationalization. *Knowledge & Process Management*, 28(1), 56–70. <https://doi.org/10.1002/kpm.1647>
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41, 79-94.
- Edmondson, V. C., y Shannon, J. P. (2020). From Critical Thinking to Critical Voicing for Impact. *IUP Journal of Soft Skills*, 14(4), 27–45.
- Eriksson, A., Orvik, A., Strandmark, M., Nordsteien, A., y Torp, S. 2017. Management and leadership approaches to health promotion and sustainable workplaces: A scoping review. *Societies* 7: 14.
- Garrick, J., y Clegg, S. (2001). Stressed-out knowledge workers in performative times: A postmodern take on Project-based learning. *Management learning*, 32, 119-134.
- Gordon, J. R. (1997). *Comportamiento organizacional* (5ª. Ed.). Prentice Hall.
- Gutiérrez Téllez, A., Hernández García, P., Cortés Mendoza, R. S., y Borjas García, J. E. (2019). *La motivación de los trabajadores del conocimiento a través de los indicadores del desempeño: el caso de empresas manufactureras de San Luis Potosí*. Fontamara.
- Hattangadi, V. (2015). “Theory X & Theory Y.” *International Journal of Recent Research Aspects*, 2(4): 20–21.
- Heitman, W. F. (2019). *La paradoja de la productividad en la era del conocimiento*. McGraw Hill.
- Hernández Gutierrez, M. V., y Hernández Vicente, Y. (2005). Empowerment en la organización: Un primer acercamiento. *Revista ciencia administrativa, Universidad Veracruzana* (1), 59-67. <https://www.uv.mx/iiesca/difusión/revista-nueva>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). McGraw Hill.

- Hidayatullah, M. S., Thaibah, H., Maulidina, A. P., y Ramadhan, M. Z. (2022). Development of the MCDL Day's Instrument as a Personality Measurement Tool compared to the Papikostick Test Tool. *Journal of Educational, Health & Community Psychology (JEHCP)*, 11(1), 154–171.
- Hong, Y., y Phua, D. Y. (2013). In search of culture's role in influencing individual social behaviour. *Asian Journal of Social Psychology*, 16(1), 26–29. <https://doi.org/10.1111/AJSP.12016>.
- Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57(3), 679–684. <https://doi.org/10.1002/hrm.21916>.
- Huselid, M. A., y Becker, B. E. (2011). Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 37(2), 421–428. <https://doi.org/10.1177/0149206310373400>.
- Huselid, M. A., y Becker, B. E. (2011). Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 37(2), 421–428. <https://doi.org/10.1177/0149206310373400>
- Iliescu, A. N. (2021). The Emergence of Knowmads from the Knowledge Workers.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013). *Diseño de cuestionarios*. INEGI.
- Jayasingam, S., Govindasamy, M., y Garib Singh, S. K. (2016). Instilling affective commitment: Insights on what makes knowledge workers want to stay. *Management Research Review*, 39(3), 266–288. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2014-0060>.
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., y Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. *Journal of Managerial Issues*, 20(2), 255–271.
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., y Falk, D. W. (2012). Further Development of a Measure of Theory X and Y Managerial Assumptions. *Journal of Managerial Issues*, 24(4), 450–470.
- Kubo, I., y Saka-Helmhout, A. (2002). An inquiry into the motivations of knowledge workers in the Japanese financial industry. *Journal of Knowledge Management*, 6, 262–271.
- Larsson, J., Vinberg, S., y Wiklund, H. (2007). Leadership, Quality and Health: Using McGregor's X and Y Theory for Analyzing Values in Relation to Methodologies and Outcomes. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(10), 1147–1168. <https://doi.org/10.1080/14783360701596290>.
- Lawter, L., Kopelman, R. E., y Prottas, D. J. (2015). McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis. *Journal of Managerial Issues*, 27(1–4), 84–101.
- Malagon-Maldonado, G. (2014). Qualitative Research in Health Design. *Research Methods*, 7(4), 123–134.
- Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(1), 94–106. <https://doi.org/10.2478/mdke-2021-0007>
- Marescaux, E., De Winne, S., y Sels, L. (2013). HR practices and affective organisational commitment: (when) does HR differentiation pay off? *Human Resource Management Journal*, 23(4), 329–345. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12013>.

- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw Hill.
- Namakforoosh, M. N. (2010). Metodología de la investigación (2ª. Ed.). LIMUSA.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª. ed.). McGraw Hill.
- O’Leary, D. E. (2010). The impact of manager philosophy on knowledge management systems. *Intelligent Systems in Accounting, Finance & Management*, 17(2), 111–126. <https://doi.org/10.1002/isaf.314>
- Ölçer, F., y Coşkun, Ö. F. (2021). The mediator and moderator role of positive organizational behavior in the effect of corporate reputation on organizational commitment. *Organizational Psychology / Organizacjonnaâ Psihologiâ*, 11(3), 47–60.
- Padilla García, J. L., González Gómez, A., y Pérez Meléndez, C. (1998). Elaboración del cuestionario en A. J. Rojas Tejada, J. S. Fernández Prado y C. Pérez Meléndez (Ed.). *Investigar mediante encuestas: Fundamentos teóricos y aspectos prácticos*. Editorial Síntesis.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15a. ed.). Pearson.
- Rofcanin, Y., Berber, A., Marescaux, E., Bal, P. M., Mughal, F., y Afacan Findikli, M. (2019). Human resource differentiation: A theoretical paper integrating co-workers’ perspective and context. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 270–286. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12224>
- Sager, K. L. (2015). Looking down from above: Measuring downward maintenance communication and exploring Theory X/Y assumptions as determinants of its expression. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 31(1), 41–50. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.02.003>
- Schmidt, J. A., Pohler, D., y Willness, C. R. (2018). Strategic HR system differentiation between jobs: The effects on firm performance and employee outcomes. *Human Resource Management*, 57(1), 65–81.
- Simó Solsona, M., y Suárez Grimalt, L. (2020). *Encuesta por cuestionarios*. Fundació Universitat Oberta de Catalunya. PID\_00275928.
- Sokół, A., y Figurska, I. (2021). The Importance of Creative Knowledge Workers in Creative Organization. *Energies (19961073)*, 14(20), 6751. <https://doi.org/10.3390/en14206751>
- Sulek, J. M., y Marucheck, A. S. (1994). The impact of information technology on knowledge workers. *Work Study*, 43, 5-13.
- Surawski, B. (2019). Who is a “knowledge worker” – clarifying the meaning of the term through comparison with synonymous and associated terms. *Management (1429-9321)*, 23(1), 105-133. <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0007>.
- Tuapanta Dacto, J. V., Duque Vaca, M. A., y Mena Reinoso, A. P. (2017). Alfa de Cronbach para validar un cuestionario de uso de TIC en Docentes Universitarios. *Revista mktdescubre*, 10, 38-48.

Wang, L., y Cotton, R. (2018). Beyond *Moneyball* to social capital inside and out: The value of differentiated workforce experience ties to performance. *Human Resource Management*, 57(3), 761–780. <https://doi.org/10.1002/hrm.21856>

Welch, J., y Byrne, J. A. (2001). *Hablando claro*. Vergara.

Wickramasinghe, N., y Ginzberg, M. J. (2001). Integrating knowledge workers and the organization: the role of IT. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 14, 245-253.