

ARTÍCULO DE REVISIÓN

Relevancia del comportamiento en el centro laboral para alcanzar metas organizacionales

RESUMEN

Uno de los temas que siempre se discute en las reuniones en las organizaciones es el desenvolvimiento del trabajador en sus labores individuales y en las grupales, actitudes y decisiones que toma el individuo muchas veces motivado por razones personales, por ello es importante para las instituciones evaluar el comportamiento de los trabajadores para alcanzar los objetivos que cada organización desea alcanzar. Algunas organizaciones toman una evaluación psicológica para conocer el carácter y el comportamiento del candidato al puesto porque saben que, actualmente, no es suficiente suplir la experiencia y la parte académica. Justamente, el correcto comportamiento que tenga el personal en sus labores en combinación con un excelente trabajo en equipo permitirá que la organización siga el rumbo correcto y logre alcanzar las metas previstas. Si se logra entender la conducta es posible plantear mecanismos para modificarla o direccionarla en beneficio de la institución y del mismo individuo.

Palabras Clave: Comportamiento; organizaciones; trabajadores.

Robin Alberto Acuña Benites

robinalberto18@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4682-7014>

Universidad Nacional de Ingeniería,
Faculta de Ingeniería de Petróleo,
Gas Natural y Petroquímica.
Lima, Perú

Presentado: 16/02/2023 - Aceptado: 13/04/2023 - Publicado: 29/06/2023

INTRODUCCIÓN

El comportamiento humano es un factor muy importante para las empresas ya que considera a las relaciones individuales y grupales, así como la comunicación entre personas dentro de las organizaciones. De un correcto comportamiento depende el éxito del trabajo en equipo, así como el desarrollo armonioso de diferentes actividades dentro de las organizaciones muy necesarias para su crecimiento como institución, que permita alcanzar las metas propuestas. Chiavenato (2009) menciona que “el comportamiento en las organizaciones muestra la constante interactividad y la mutua influencia entre las organizaciones y personas” (p.6).

Es notorio observar cuando un trabajador tiene una conducta optimista y positiva ante sus compañeros y hacia la organización puede deducirse que se siente cómodo y satisfecho en sus labores. Cuando el trabajador realiza de buen ánimo sus labores su productividad será óptima. Si un trabajador se siente contento de pertenecer a una determinada organización, ya sea por prestigio o admiración a ella, provocará un enfoque en su comportamiento que despertará el deseo de seguir laborando en ella por mucho tiempo. Robbins (2004) afirma que “investigar el efecto del comportamiento de las personas o grupos dentro de las instituciones empresariales promueve la eficacia de una organización” (p.8).

El presente artículo de revisión evaluará teorías propuestas por destacados científicos e investigadores quienes realizaron diversos estudios respecto al comportamiento de la persona tanto en su ámbito personal como en su entorno laboral. Este artículo busca describir y entender la conducta en el entorno laboral, así como los factores que motivan su comportamiento.

OBJETIVO DEL ARTÍCULO

El presente artículo de revisión mostrará la importancia de que las organizaciones consideren el comportamiento de los trabajadores dentro del centro de labores, buscando entender la conducta para reorientarla en beneficio de las mismas personas y de la empresa en las cual trabajan En muchas instituciones el índice de rotación es alto, por lo que una alternativa para solucionar este problema es entender lo

que motiva al trabajador a realizar sus labores, puesto que de la motivación devendrá el comportamiento. Así, es importante analizar los factores (dimensiones) que forman parte del comportamiento y ayudan a describirlo, además de entenderlo para reorientarlo en beneficio y progreso de todos.

ARGUMENTACIÓN

El presente artículo de revisión ha tomado en cuenta enfoques que resaltan por su aporte a la investigación sobre la conducta de las personas. Se ha citado a diferentes autores que han conceptualizado sobre la importancia de una correcta conducta del trabajador al momento de desempeñar sus labores, y han utilizado diferentes dimensiones que son los componentes del comportamiento, obteniendo determinados resultados que permiten describir la conducta. Para el presente artículo se ha revisado el trabajo de cinco autores, lo que se describe a continuación.

Fishbein y Ajzen (1980) postularon la llamada teoría de la *Acción Razonada* que plantea como finalidad la comprensión del comportamiento humano para predecir de la mejor manera la conducta. Para ello efectuaron experimentos tanto en laboratorio como en el campo. En su investigación formularon dos dimensiones:

- **Actitud.** los autores la definen como la predisposición a responder de manera desfavorable o favorable respecto a un objetivo que el individuo desea alcanzar. La actitud tiene vinculo respecto a la naturaleza de cada persona, ya que cada individuo analiza acerca de lo que obtendrá si realiza o no una determinada acción.
- **Norma Subjetiva o Factor Social.** Se refiere a que el individuo piensa y actúa dependiendo de cómo su entorno social espera que él se comporte. Esta teoría es llamada también motivación por complacer, por tanto, está ligada a la presión que ejerce el grupo sobre el individuo.

McClelland (1961) propone la teoría de las *tres necesidades*. En su investigación que está centrada en conocer lo que motiva y orienta la conducta de los individuos, encontró tres patrones que determinan las actitudes de las

personas, nombrando tres factores de motivación como dimensiones (los cuales son aprendidos dentro del ámbito laboral):

- **Necesidad de Logro:** Para cubrir esta necesidad el individuo produce una actitud de superar retos difíciles que él mismo se ha propuesto respecto a su trabajo, tienen que vencer cualquier obstáculo que impida lograr una meta, lo que puede conllevar un gran esfuerzo, sacrificio y dedicación. Los individuos presentan cierta inclinación a trabajar de manera individual.
- **Necesidad de Poder.** Esta necesidad produce en el individuo una actitud de influir en otras personas. Se refiere a los individuos que desean tener el control de todo lo que les rodea, y produce una actitud de competitividad, ya que piensan que venciendo a los demás ganarán el poder, con ello obtendrán estatus y reconocimiento dentro de la empresa.
- **Necesidad de Afiliación.** El individuo cubre esta necesidad al sociabilizar con las demás personas. Existe una gran preferencia por el trabajo en equipo y por relacionarse socialmente con otros individuos. Quien poseen esta necesidad tiene el deseo de pertenecer a un determinado grupo social, prefiere declinar en sus opiniones que difieren de sus compañeros, siente alegría al conseguir reconocimiento por sus buenas acciones y obras desinteresadas hacia los demás. Tiene como gran tesoro la amistad, y sienten preferencia por el trabajo grupal y colaborativo.

Atkinson (1957) planteó la teoría llamada *Expectativa-Valor*, utilizando nociones de necesidad, expectativa y valor. En su investigación explicaba que la conducta de las personas estaba condicionada y/o determinada por las expectativas del individuo para alcanzar una determinada meta o incentivo, así como por el valor que significa para la persona alcanzar dicha meta o incentivo. En su estudio Atkinson considera tres dimensiones:

- **Motivos o necesidad de logro.** Es un rasgo razonablemente estable del individuo, el cual le ayuda a esforzarse para resolver con éxito una tarea y, a su vez, sentir orgullo tras

finalizarla, evitando el fracaso y sus respectivas consecuencias.

- **Expectativas o probabilidad de éxito.** Es la probabilidad que deduce el individuo acerca de tener éxito luego de ejecutar una determinada tarea o alcanzar una meta propuesta, ejecutando para ello una determinada conducta.
- **Valor del incentivo.** Se refiere a la reacción afectiva que experimenta el sujeto al resolver con éxito una determinada tarea. Cuanto más sencilla sea la tarea, mayor valor tendrá el incentivo para el individuo.

Herzberg (1968) investigó sobre la satisfacción y la motivación laboral de las personas. Este autor considera que la motivación es el agente que compromete a las personas a realizar un mejor trabajo, desarrolló su teoría llamada Motivación-Higiene o teoría de los dos Factores, en el cual expone un modelo respecto a dos factores que desarrollan motivación laboral en los trabajadores. En su teoría considera dos dimensiones:

- **Factores higiénicos.** Se enlaza directamente con el entorno laboral. Se refiere a los aspectos básicos para el individuo como el sueldo, estabilidad laboral, clima laboral, políticas de la empresa; si estos aspectos están ausentes o la persona cree no poder cubrir estos factores producirá insatisfacción en los trabajadores y, en consecuencia, disminuirá su rendimiento.
- **Factores Motivacionales.** Se refiere a los aspectos relacionados con los cargos en cada puesto de trabajo; por ejemplo, si en el centro de labores existe reconocimiento por las metas cumplidas o logros realizados, escala de ascensos, bonos por objetivos alcanzados, etcétera. Si este factor existe contribuirá en gran medida a lograr la satisfacción de las personas.

Lewin (1939) empleo métodos científicos para sus investigaciones sobre la conducta. Propuso la llamada Teoría de Campo, en la que sostiene que el comportamiento no obedece a las circunstancias pasadas ni futuras, sino a los hechos actuales y cómo lo percibe la persona. Para el autor el estudio del comportamiento

debe realizarse en el individuo y en su entorno de manera conjunta, no en forma separada. Cada persona reaccionara ante estímulos dependiendo de la percepción que tenga de estos. Lewin considera tres dimensiones en su teoría:

- **Fuerza.** El autor asemeja la fuerza como el motivo de las acciones. El individuo se topa con una necesidad, ello causa una fuerza o conjunto de fuerzas que conllevan a ejecutar una actividad, que puede ser positiva o negativa, por lo cual la mezcla psicológica de las distintas fuerzas desarrolla una determinada conducta en el individuo.
- **Tensión.** Es la disimilitud entre el estado actual de la persona y sus metas propuestas, dado que hay una presión interna del individuo que le impulsa a realizar la intención.
- **Necesidad.** Se refiere a lo que hace desarrollar tensiones motivadoras. Debido a la presencia de necesidades psicológicas, las cuales siempre están presentes en las personas, ello llevará al individuo a una tensión interna; es decir, motivará a la persona a satisfacer la necesidad para volver al estado de equilibrio en el que se encontraba inicialmente.

CONCLUSIONES

- La presente investigación analizó las teorías de cinco destacados autores que buscaban entender, explicar y predecir el comportamiento humano. Ellos realizaron experimentos, análisis y pruebas en los individuos para plantear algunas dimensiones que ayuden a describir el comportamiento. Este artículo de revisión ayudará a las organizaciones a entender los tipos de comportamiento que puedan presentar sus trabajadores, y encaminarlos para conseguir las metas de la empresa. Cada institución posee diferentes objetivos y metas; por ello, para un correcto reclutamiento de personal nuevo no solo es necesario tomar en consideración la capacidad técnica, académica y experiencia del candidato sino que es necesario reutilizar un análisis más profundo sobre su perfil psicológico (comportamiento, conducta), el cual debe estar acorde con los valores, metas, objetivos de la empresa, en especial cuando se trata de

puestos clave que puedan definir el fracaso o éxito de la organización.

- La aplicación de la teoría de Fishbein y Ajzen en las organizaciones consiste en instruir a los trabajadores. Por ejemplo, si a un trabajador se le enseña sobre la escala de ascensos y las recompensas económicas por producción o cumplimiento de metas y, además de ello, sus compañeros de trabajo le hablan sobre el cumplimiento de dichos beneficios, la intención del trabajador puede reforzarse y concretarse en un cambio de comportamiento.
- Para aplicar la teoría de McClelland en las organizaciones, por ejemplo, se podría cubrir la necesidad de logro proponiendo un incentivo económico o de reconocimiento por meta cumplida; para cubrir la necesidad de poder se realizarían eventos, convenciones en donde voluntariamente los empleados serían los organizadores del evento o moderadores de las charlas; para cubrir la necesidad de afiliación se implementaría un área de comedor o cafetería para la hora de almuerzo en donde el personal pueda socializar y regresar más desestresado y motivado a sus labores.
- En el caso del modelo de Atkinson, esta teoría se podría aplicar en las organizaciones implantando programas de capacitación (maestrías) para el personal. Así los trabajadores tendrían un motivo para esforzarse, cumplir con éxito y sentirse felices consigo mismos, su expectativa sería lograr aprobar o terminar la capacitación, y el valor del incentivo sería el significado que le da la persona al tener un nuevo grado académico (magíster).
- Respecto a la teoría de Herzberg, es posible aplicarla en las organizaciones al adjudicar nuevas responsabilidades a los trabajadores acorde a su cargo; establecer rango de ascensos accesibles; informar verbalmente sobre los éxitos alcanzados por el trabajador, además de brindar un bono por productividad o meta alcanzada.
- Finalmente, la aplicación del modelo de Lewin en las organizaciones ha sido de mucha ayuda porque explica porque el campo

(entorno laboral) óptimo para un excelente desempeño laboral, no estresante para el trabajador. Según el autor, si no hay variación en el campo no habrá cambios en el comportamiento del individuo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Atkinson, J. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64(1). <https://doi.org/10.1037/h0043445>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1968). *Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados?* Harvard Business Review. January-February, 1968, pp. 13-22. <https://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Como%20motiva%20usted%20a%20sus%20empleados.pdf>
- Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: Concepts and Methods. *American journal of Sociology*, 44(6). <https://www.jstor.org/stable/2769418>
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. D. Van. Nostrand
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall.

Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Robin Alberto Acuña Benites (autor principal): Conceptualización, investigación, supervisión, redacción (borrador original, revisión y edición).