



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Mención en Dirección General

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO: VARIABLES Y MODELOS ORGANIZATIVOS

ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR: VARIABLES AND ORGANIZATIONAL MODELS

AUTOR: PABLO IGLESIAS GUTIÉRREZ

TUTORA: ADELA SÁNCHEZ SANTOS

DICIEMBRE 2015

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
1. INTRODUCCION.....	3
1.1 INTRODUCCIÓN AL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO.....	3
1.2 VARIABLES DEPENDIENTES.....	7
1.3 VARIABLES INDEPENDIENTES.....	11
1.4 EL ADMINISTRADOR.....	13
2. MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO.....	17
2.1 INTRODUCCIÓN A LOS MODELOS ORGANIZATIVOS.....	17
2.2 MODELO AUTOCRÁTICO.....	18
2.3 MODELO DE CUSTODIA.....	20
2.4 MODELO COLEGIAL.....	22
2.5 MODELO DE APOYO.....	24
2.6 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS.....	27
3. CONCLUSIONES.....	29
4. BIBLIOGRAFÍA.....	31

RESUMEN

El objetivo primordial de este trabajo es realizar un análisis de los principales modelos de Comportamiento Organizativo, recogiendo sus características fundamentales, así como las ventajas y desventajas que ofrecen cada uno; además de realizar una comparativa que nos aclare en que situaciones resulta más propicio la utilización de cada modelo.

Para poder comprender de una mejor forma el funcionamiento de los modelos, la primera parte del trabajo se centra en el estudio del Comportamiento Organizativo. Esta parte comienza con una introducción, la cual nos aclara que es el CO, qué objetivos tiene y qué disciplinas contribuyen en su estudio; para luego continuar con el análisis de los dos conjuntos de variables que influyen en el CO (Variables Dependientes y Variables Independientes); y finalizar con una breve exposición del papel fundamental que tiene el administrador tanto en el estudio del CO, como en la aplicación de los modelos en la organización.

A raíz del análisis del CO, la segunda parte del trabajo tiene como principal misión el estudio de los cuatro modelos estructurales más importantes (Autocrático, de Custodia, Colegial y de Apoyo), en los cuales se analizan sus orígenes históricos, sus características, que necesidades satisfacen desde el punto de vista del empleado, cuál es su orientación administrativa y que ventajas y desventajas tienen. Además se realiza una comparativa entre modelos viendo en qué circunstancias es más favorable el uso de uno u otro modelo.

La última parte está constituida por las conclusiones que se han ido extrayendo del estudio y análisis de los distintos modelos de Comportamiento Organizativo. Éstas se centran en cuál es la función principal de los modelos, qué modelos son los más utilizados actualmente y cuál es su tendencia evolutiva, entre otras, aplicando los conocimientos adquiridos en las asignaturas del perfil de dirección general que he cursado.

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO: VARIABLES Y MODELOS ORGANIZATIVOS

ABSTRACT

The main goal of this project is to analyze the main models of Organizational Behavior, explaining their principal characteristics and which advantages and disadvantages each one has. There will also be a comparison that will be helpful to understand in which circumstances each one of them should be used.

To understand the way in which these models work, the first part of the project consists of the actual study of these models of OB. In the introduction of this part it is explained what these models are, what their main objectives are and what disciplines take part in their study. Then there will be an analysis of the two sets of variables that have an impact in the OB (Dependent Variables and Independent Variables). This first part will be finished with a brief exposition about how the administrator is the key part in the study of the OB as well as in the application of these models in the organization.

Following the analysis of the OB, the aim of the second part of the project is to study the four most important models of OB (Autocratic Model, Custodial Model, Collegial Model and Supportive Model), in which we are going to study their history, their characteristics, the benefits they have on the employees and their advantages and disadvantages. Furthermore, a comparison between the four of them is made in order to know which one should be used in certain situations.

The last part of the project consists of the conclusions that have been excerpted from the studies and the analyses of the different models of OB. The main focus of these ones are in the primary function of the models, which ones are more used currently and what their evolution trends are applying the acquired knowledges in the general direction field that I have studied.

INTRODUCCIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN AL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

La elección de este tema se debió al interés que me suscitó el conocimiento del Comportamiento Organizativo y a cómo su estudio puede ayudar a los administradores a analizar, comprender y prever el comportamiento y características de los trabajadores dentro de una empresa, tema de vital importancia en nuestros días ya que el capital humano es uno de los factores más importantes que existen en el ámbito empresarial. Debido a esto, se torna muy importante que los administradores conozcan que es el Comportamiento Organizativo para lograr retener, en la organización, a los trabajadores más cualificados y con mejores habilidades, lo que producirá un descenso de su rotación y un aumento de los niveles de productividad, entre otras numerosas ventajas.

Asimismo me resulta interesante conocer cuáles son los modelos de Comportamiento Organizativo más importantes, cuáles son sus características, que ventajas y desventajas aportan o que situaciones son más propicias para que el administrador seleccione uno u otro modelo.

Como primer punto introductorio voy a exponer unas breves definiciones sobre el Comportamiento Organizativo que han realizado dos de los principales autores de este tema, para así poder comprender mejor el contenido de mi trabajo.

El comportamiento organizativo (CO) es *“un campo de estudio que investiga el impacto de individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”* (Robbins 2009).

“Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones” (Davis y Newstrom 2002).

A la vista de las definiciones anteriores, el Comportamiento Organizativo se ocupa del estudio de las características, singularidades, actitudes y conductas que los trabajadores tienen dentro de una organización y la forma en que ese conjunto de factores afecta a la empresa, para posteriormente poder usar ese conocimiento en la mejora de ésta tanto a nivel económico como a nivel humano.

Es decir el Comportamiento Organizativo se basa en el estudio de las personas, los grupos y las estructuras dentro de la empresa, y como éstos afectan al desempeño de la misma.

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO: VARIABLES Y MODELOS ORGANIZATIVOS

Además podemos decir que el CO tiene 4 objetivos fundamentales (Amorós 2007):

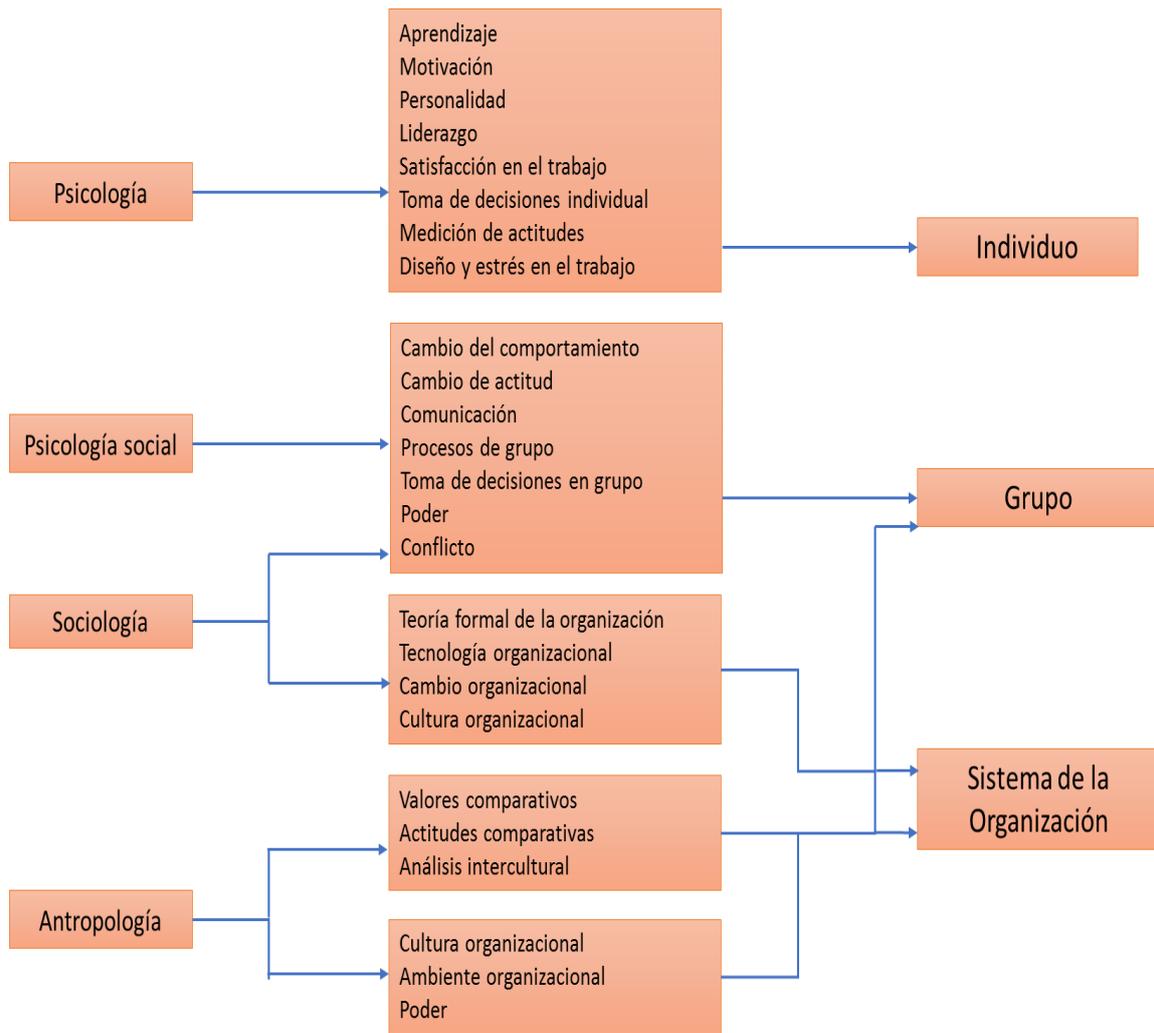
- 1) Analizar y describir el comportamiento de las personas en las distintas situaciones que se planteen.
- 2) Comprender y entender el porqué del comportamiento de los trabajadores en diferentes situaciones.
- 3) Intentar predecir el comportamiento futuro de estos, para así poder aplicar acciones preventivas.
- 4) Intentar manejar y controlar la actividad de los trabajadores en su puesto de trabajo.

En definitiva el CO trata de mejorar el desempeño y la dirección de los trabajadores, a través de la observación, el entendimiento, la predicción futura y el control de estos (Robbins 2009)

Uno de los principales objetivos del CO es predecir el comportamiento que van a tener los empleados de una empresa, por eso es muy importante que las predicciones se basen en el estudio sistemático y no en la intuición. Hay que tratar de obtener conclusiones a través de la evidencia científica y no a través de métodos que no estén corroborados por investigaciones (Robbins 2009)

Esto se debe principalmente a que los métodos que están fundamentados, y que se apoyan en las investigaciones científicas, son los únicos en los cuales su uso y eficacia está confirmada.

Las disciplinas que contribuyen al CO son principalmente la Psicología, la Sociología, la Psicología Social y la Antropología (Lorsch 1987). La siguiente tabla muestra las contribuciones más importantes de las cinco disciplinas.



1.1 Cuadro: Disciplinas que contribuyen al CO. Fuente: Elaboración propia basado en (Robbins 2009)

Aunque no es el objeto principal del presente trabajo, quisiera mencionar brevemente las contribuciones más importantes de cada una de las disciplinas que contribuyen al estudio del CO.

El objetivo de la Psicología es medir y explicar las características y los comportamientos que tienen las personas; por este motivo esta disciplina se relaciona principalmente con el nivel individual del CO, que es el nivel más básico en el cual se sustentan los demás niveles. Las contribuciones que realiza la Psicología abarcan números ámbitos del comportamiento humano, como por ejemplo la personalidad, la motivación o la satisfacción del individuo en el trabajo. Debido a esto la Psicología es una disciplina fundamental para poder comprender el comportamiento individual que tienen los trabajadores en la empresa (Robbins 2009), y que es la base, entre otros de los sistemas de prevención y salud que se aplican en las organizaciones.

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO: VARIABLES Y MODELOS ORGANIZATIVOS

La Psicología social se centra en el estudio de la influencia que tienen las personas entre sí, es decir, como las personas se relacionan e interactúan entre ellas. Alguna de las contribuciones que aporta esta disciplina son el estudio de los comportamientos grupales, el poder o el conflicto entre otras. Por todos estos motivos la Psicología social se relaciona en mayor medida con el nivel grupal del CO (Robbins 2009).

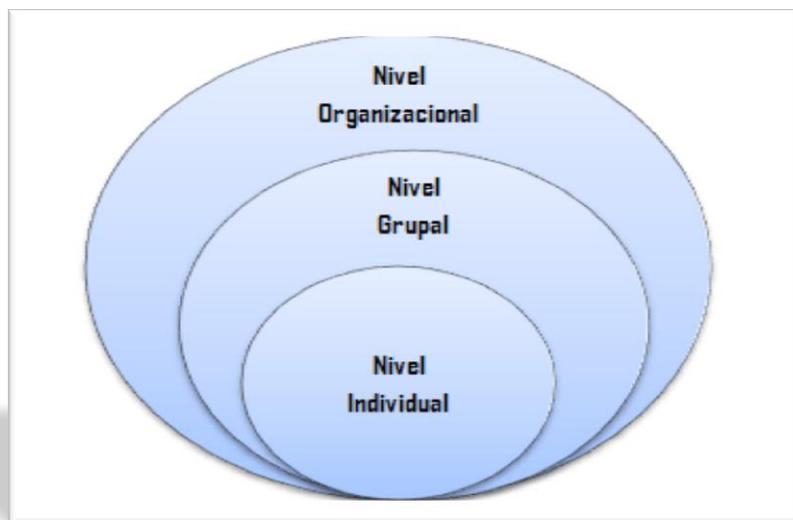
Por el contrario la Sociología se basa en el estudio de las relaciones de los individuos con su ambiente o cultura. Los Sociólogos contribuyen al CO realizando estudios sobre las teorías organizativas, los cambios organizacionales o sobre el comportamiento grupal en las organizaciones. Todos estos estudios se vinculan más estrechamente con el nivel de organización, que es el nivel más complejo que existe en el CO (Robbins 2009) y que puede determinar el éxito o el fracaso de la organización.

Además la antropología tiene como objetivo el estudio de las sociedades para así poder aprender sobre el ser humano y las actividades que realizan. Los antropólogos han realizado importantes estudios sobre la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas, los cuales han producido un mejor análisis y entendimiento del nivel de organización (Robbins 2009).

El CO se fundamenta en tres niveles de análisis (Individuo, Grupo y Sistema o estructura de la organización) los cuales se construyen cada uno sobre el anterior, produciendo que un nivel de análisis se sustente en el anterior, de tal forma que el modelo aumenta de complejidad a cada nivel que se avance.

Se podría decir que los distintos niveles de análisis del CO son similares a la estructura de un edificio o de una pirámide, no se puede comprender el nivel superior (Nivel Organizacional) sin entender los fundamentos básicos del Nivel Individual, como en un edificio no se puede construir el tejado sin haber puesto los cimientos.

Los tres niveles de análisis van a ser pormenorizados más adelante, viendo que variables forman cada uno de ellos.



1.2 Cuadro: Niveles de análisis del CO. Fuente: (Blequett 2012)

Otro de los puntos importantes que existen en el CO es el análisis de sus variables. En un modelo de CO existen tanto variables dependientes como variables independientes. Los 2 tipos de conjuntos de variables van a ser explicados a continuación:

1.2 VARIABLES DEPENDIENTES

Las variables dependientes son los factores clave que se desean explicar o predecir, en el caso del CO, a través del estudio de las características y comportamiento de los trabajadores, grupos, y sistema organizacional. Estas variables están asociadas al desempeño y principalmente se suele hablar de cuatro:

- La productividad: Se considera que la productividad es la relación que existe entre lo que se produce y los medios que se utilizan para conseguirlo. Una empresa es productiva si logra sus objetivos a la vez que es capaz de transformar sus factores de producción en productos al menor coste y en el menor tiempo posible, teniendo en cuenta tanto la eficacia (grado en el que se cumplen los objetivos) como la eficiencia (capacidad de cumplir los objetivos a bajo coste). En la práctica se puede decir que una empresa u organización es eficaz si satisface con éxito las necesidades de sus clientes y es eficiente si lo puede realizar a un coste bajo (Robbins 2009).

Bajo mi punto de vista la productividad es una de las variables dependientes más importantes y relevantes en el estudio del CO, ya que uno de los principales objetivos de una empresa u organización es el ser lo más productiva posible, por eso, a través un correcto estudio y entendimiento del CO podremos analizar, entender y posteriormente predecir que comportamientos de nuestros trabajadores pueden modificar o alterar los niveles de nuestra empresa tanto positiva como negativamente.

Hay que tener en cuenta que aparte de buscar una mayor productividad, las organizaciones deben de desarrollar políticas de Responsabilidad Social Corporativa. Tales políticas se centran en llevar a cabo acciones con un componente ético, como acciones sociales o de carácter medioambiental. Este tipo de políticas no buscan una rentabilidad económica que se refleje en las cuentas anuales, sino que buscan un aumento de las responsabilidades que las organizaciones tengan ante la sociedad o ante sus grupos de interés.

- El Absentismo: horas de trabajo perdidas cuando el trabajador no acude a su puesto de trabajo (enfermedad, accidente etc...) Es importante para una empresa u organización mantener bajos los niveles de absentismo ya que esto supone un gran coste para la empresa y puede producir una disminución del nivel de calidad del producto (Britt 2002).

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO: VARIABLES Y MODELOS ORGANIZATIVOS

Es muy difícil para una organización llegar a cumplir sus objetivos y ser productiva si sus trabajadores tienen una alta tasa de absentismo, ya que el flujo de trabajo se ve interrumpido, no tan solo el directamente relacionado con el trabajador ausente sino también el de los trabajadores relacionadas en alguna medida con el trabajador que no ha acudido a su puesto. Además el absentismo produce una bajada de la calidad del producto y si afecta a puestos claves en el organigrama empresarial puede llegar a producir una paralización total de las instalaciones (Robbins 2009).

En España en 2015, según un informe realizado por Adecco, el Absentismo ha aumentado 0,3 décimas pasando del 4,1% en 2014 al 4,4% en 2015. Esta tasa supone unos costes directos de 4.768 millones de euros a la Seguridad Social por prestaciones económicas y de 4.503 millones de euros a las empresas por el abono de la prestación económica en los primeros días de baja. Un dato interesante que aporta este informe es que el absentismo es superior en aquellos países en los que la cobertura por enfermedad es más generosa y/o se obtiene con más facilidad, por eso en países como España o Suiza la tasa de absentismo es superior a otros países (como por ejemplo EEUU) en los cuales conseguir una buena cobertura médica es complicado, debido principalmente a su elevado coste económico.

- La Rotación: es el periodo de tiempo o la velocidad con la que los trabajadores con contrato de una empresa abandonan ésta. Si una empresa u organización sufre una alta rotación puede producir un aumento considerable de costes de selección y formación, además de que el rendimiento individual suele ser inferior durante los primeros meses de desempeño debido a que el trabajador desconoce los procedimientos de la empresa y suele tardar en habituarse a las nuevas tareas de su puesto.

Es de carácter fundamental para una empresa que los directivos mantengan los niveles de rotación bajos ofreciendo estabilidad laboral a sus empleados, esto producirá que la motivación de estos aumente mejorando sus niveles de desempeño. También es importante que la empresa trate de inculcar un sentimiento de pertenencia para hacer que los empleados se sientan identificados con la empresa. Este objetivo es imposible de cumplir si la empresa no puede ofrecer cierta estabilidad laboral.

Existen algunos casos en los que la rotación puede ser beneficiosa para la empresa, como por ejemplo en casos de rotación en puestos de trabajo con un desempeño bajo, ya que la empresa puede contratar a trabajadores más cualificados y con mayores habilidades y motivación (Sturman & Trevor 2001). Por ejemplo trabajos como teleoperador, en los que la actividad a realizar es muy monótona, una alta rotación puede ser beneficiosa para evitar la pérdida de motivación por parte de los empleados.

Aunque como he comentado anteriormente una rotación alta y excesiva producirá que los empleados estén menos satisfechos y motivados, lo que repercutirá en una disminución de la productividad en la empresa. Además otro inconveniente que producirá una rotación alta es que alejará a la organización del objetivo deseado de atraer y retener a los trabajadores mejor cualificados, con mejores habilidades y con mayor talento.

- Satisfacción con el trabajo: actualmente la satisfacción a pesar de que es una actitud y no un comportamiento se ha convertido en una variable dependiente muy importante dentro del CO, debido a la gran repercusión que tiene en los niveles de productividad empresarial. La satisfacción en el trabajo se puede definir como la predisposición, la actitud o el sentimiento positivo que tiene un individuo hacia su trabajo.

Un trabajador satisfecho o que siente que es aceptado y que su labor dentro de la empresa es importante, será más eficiente y productivo, lo que repercutirá en beneficio de la empresa. Esta correlación entre satisfacción laboral y mejor productividad tendrá más fuerza en trabajos más complejos donde el empleado tiene más libertad para tomar sus decisiones (Judge, Thoresen, Bono y Patton 2001).

Además existen otros casos en los cuales un trabajador al ser muy productivo en su trabajo, le conduce a tener unos mayores niveles de satisfacción laboral, es decir no siempre la satisfacción conduce a la productividad sino que puede ser al contrario (Petty, Mc Gee y Cavender 1984).

Aparte de la productividad, la satisfacción en el trabajo se relaciona con otros factores:

- Un empleado satisfecho se involucra mejor con su trabajo, hablan de mejor forma sobre su empresa u organización y tienden a ayudar y colaborar más con los demás (Hoffman, Blair, Maeriac y Woehr 2005)
- Un trabajador con altos niveles de satisfacción incrementará la satisfacción y lealtad con los clientes (Koys 2001).
- Los empleados más satisfechos en sus trabajos suelen presentar menores niveles de rotación y absentismo (Steel y Rentsch 1995).
- Un trabajador cuanto más motivación tenga, más satisfecho estará con su trabajo, lo cual generará valor productivo para la empresa que a su vez le podrá recompensar de mejor forma (Koys 2001).

En definitiva, el poder contar con unos empleados con altos índices de satisfacción, producirán beneficios tanto para el empresario o administrador como para los propios trabajadores y por eso el mantener estos índices altos se convierte en uno de los objetivos fundamentales para los administradores.

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO: VARIABLES Y MODELOS ORGANIZATIVOS

Calcular el nivel de satisfacción de un trabajador no es cuestión sencilla ya que confluyen un gran número de elementos como las relaciones entre compañeros, el propio trabajo en sí, las remuneraciones o los ascensos. Además diferentes estudios como los de (Bond y Bunce 2003) o los de (Diener y Seligman 2004), que estudian el impacto de las distintas variables en los niveles de satisfacción laboral, han demostrado que no todas las variables tienen el mismo peso en el nivel de satisfacción laboral. Por ejemplo uno de los factores que tienen una gran importancia es el propio trabajo en sí, los empleos que den al trabajador variedad, control, independencia o que supongan un reto generan una alta satisfacción, más incluso que la propia remuneración, aunque sigue siendo un factor muy importante sobre todo en las personas que viven en países menos desarrollados o en situaciones de mala economía, en donde el factor económico se torna en fundamental y los demás factores como el ambiente laboral o las relaciones entre compañeros pierden peso.

- Además de estas 4 variables, los propios comportamientos y características de los trabajadores pueden influir en otros aspectos de las empresas y de la imagen que proyectan al exterior.

Los administrativos y gerentes deben de tener en cuenta las particularidades y el tipo de trabajador que su empresa necesita para poder conseguir ventajas competitivas o características diferenciadoras. Por ejemplo éstas se pueden conseguir a través del personal, ya que de los trabajadores depende en gran medida el nivel de calidad del producto o servicio que ofrece la empresa, y el tener trabajadores satisfechos e involucrados con su trabajo y con la empresa producirá que los niveles de productividad y eficiencia de la empresa aumenten, al igual que repercute en la mejora de la calidad de los productos o servicios.

Además del personal propiamente dicho, se pueden obtener ventajas competitivas a través de otros aspectos en el cual los trabajadores pueden influir, como es el caso de los productos y sus características. Por eso la contratación de un personal sobradamente cualificado que sea capaz de inventar, desarrollar y producir productos novedosos, los cuales sean percibidos como únicos por los clientes cobra mucha importancia. Es decir la innovación tanto en productos como en servicios se convierte en un objetivo primordial para las organizaciones a la hora de conseguir ventajas competitivas, por lo cual se torna muy importante retener a los trabajadores con más talento en el ámbito del I+D en la organización.

Los trabajadores que se dediquen al diseño y mejora de los productos deben tener una virtud muy importante, que sean capaces de trabajar en grupo, ya que aunque el trabajo en grupo requiera de unos costes mayores y de la necesidad de más tiempo, las conclusiones y resultados que se obtienen son más brillantes que del trabajo individual.

No solo los trabajadores que diseñan y desarrollan productos novedosos son capaces de crear diferenciación para la empresa sino que también puede obtenerse a través de otros departamentos de la empresa, como es el caso de la atención al cliente, en la cual los empleados encargados de estas cuestiones también asumen una gran importancia a la hora de generar diferenciación, ya que deben tener ciertas características como son el ser respetuosos, ser amables, tener una actitud positiva hacia el cliente o conocer perfectamente los productos de la empresa.

Gracias a contar con trabajadores con este tipo de habilidades es posible que la empresa desarrolle una competencia nuclear en el análisis de mercados que puede explotar. Con la aparición de las tecnologías de la información baratas y poderosas, y empleados cualificados pueden explotar datos para obtener una ventaja por esa vía. En la actualidad, es más necesario que nunca, tener información de calidad sobre el cambio de las necesidades de los clientes.

Además de a las ventajas competitivas, los trabajadores también influyen a la hora de conseguir alcanzar la misión de la empresa, que permite guiar a ésta y a todos sus componentes en la consecución de los objetivos ya prefijados, además de que permita la formulación de las estrategias más convenientes en cada caso. Para poder conseguir que la misión cumpla su objetivo es muy importante que los gerentes y dirigentes de la empresa motiven a sus trabajadores y empleados para que se sientan identificados y comprometidos con la misión y valores de la empresa, ya que si no existe una cohesión entre todas las partes de una organización es imposible lograr los objetivos de la misión.

1.3 VARIABLES INDEPENDIENTES

Las variables independientes son las variables que afectan a las variables dependientes y hacen producir un cambio en estas (Robbins 2009). Por ejemplo una variable independiente son las características biográficas que tiene un individuo, esta variable afecta de distintas formas a las variables dependientes (Productividad, Satisfacción laboral, Rotación etc...) y produce que se modifiquen.

Debido a esto, su estudio es muy importante a la hora de entender cuál es el comportamiento y características de los trabajadores y que les afecta, para así poder anticiparse a los cambios y mejorar la eficacia y eficiencia empresarial.

Las variables independientes son diferentes en cuanto si afectan al comportamiento a nivel individual, a nivel de grupo o a nivel del sistema organizacional. A continuación voy a realizar una breve descripción de éstas según al nivel que afecten:

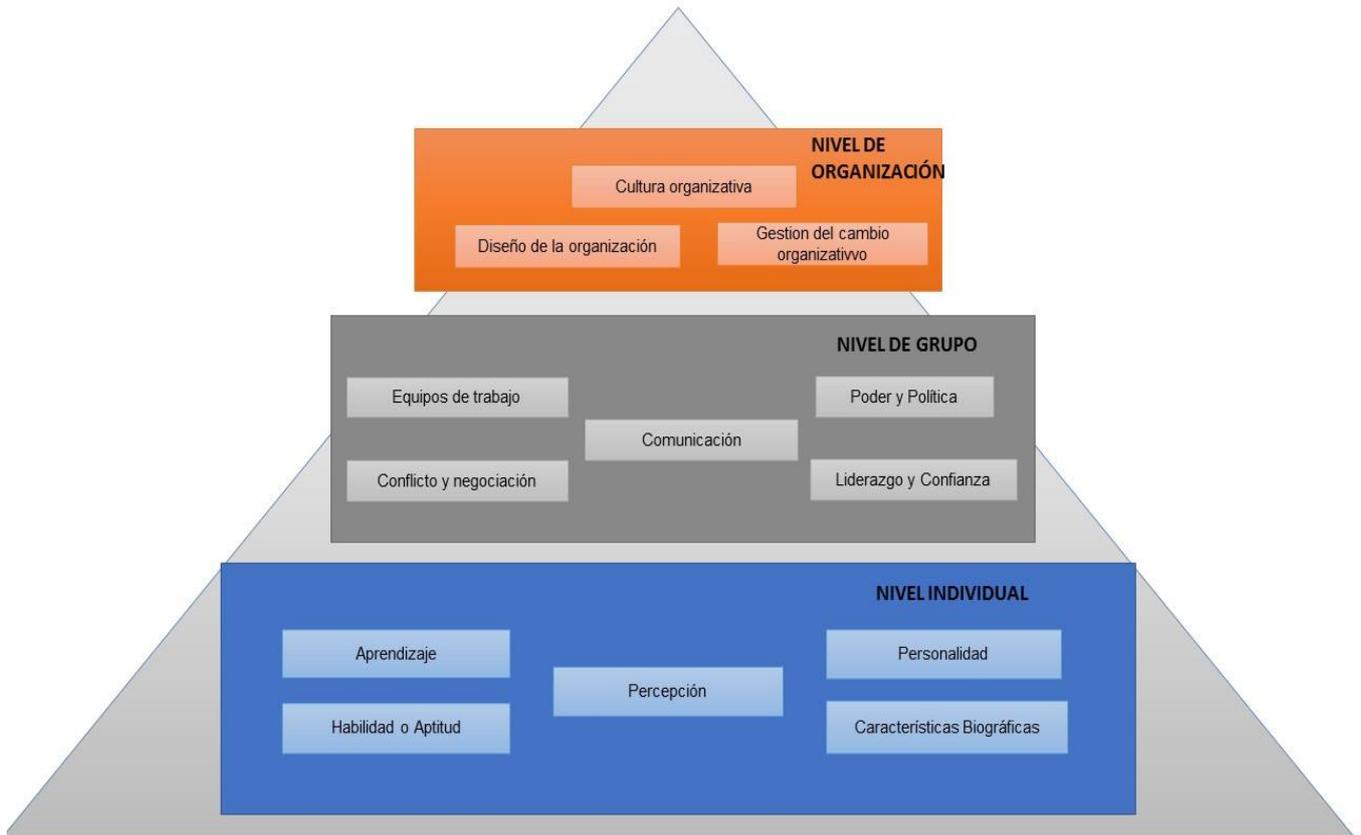
COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO: VARIABLES Y MODELOS ORGANIZATIVOS

- A nivel individual: Las personas en las organizaciones llegan a éstas con determinadas características que influyen en su comportamiento en el trabajo. Se suele decir que *“Los administradores, a diferencia que los padres, tiene que trabajar con seres humanos usados, no nuevos; seres humanos en los que otros han influido primero”* (Leavitt 1964). Además según (Chiavenato 2009), el comportamiento individual de las personas presenta una serie de características básicas:
 - Un individuo tiene una capacidad limitada de respuesta que varía en función de las aptitudes y el aprendizaje.
 - El comportamiento de las personas se orienta al logro de sus aspiraciones y a la satisfacción de sus necesidades.
 - Las personas actúan con base a su percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar.
 - Para que las personas se desarrollen, es necesario que exista una interacción con otros individuos, grupos u organizaciones.
 - Los individuos presentan una serie de necesidades ante diferentes situaciones, las cuales pueden influir en su comportamiento.
 - Las personas reaccionan de forma emocional: No son neutrales ante lo que perciben o experimentan. Esta respuesta evaluativa influye en su comportamiento.

Una de las variables más obvias a nivel individual son las características personales (biográficas, personalidad, valores, habilidades) sobre estas características la organización poco puede influir, pero tienen un impacto muy alto sobre el comportamiento del empleado. Las otras variables que existen a nivel individual y que afectan al comportamiento del empleado son la percepción, la toma de decisiones, el aprendizaje y la motivación.

- A nivel de grupo: El comportamiento de las personas en grupo no es la suma de los comportamientos de éstas individualmente. Esto aumenta la complejidad del modelo ya que hay que asumir que las personas se comportan de manera distinta cuando forman un grupo. Las variables más importantes a nivel de grupo son el diseño de los equipos de trabajo, los esquemas de comunicación, los patrones de liderazgo y confianza, el poder y política y la estructura de los conflictos y la negociación.
- A nivel de organización: El CO alcanza su mayor nivel de complejidad al alcanzar el nivel de organización ya que las organizaciones no es solamente la suma de los grupos que la forman. Las variables más importantes a este nivel son el diseño de la organización (Tecnología del trabajo, estructura organizativa, políticas de RRHH), cultura organizativa y la gestión del cambio organizativo.

A pesar de que el estudio de los modelos organizativos se engloba en este nivel de análisis, hay que comprender también cuales son los comportamientos de los trabajadores a nivel individual y a nivel grupal, para poder conocer mejor que características, motivaciones y necesidades tienen éstos para así poder escoger el modelo organizativo que más convenga en cada caso, como veremos en el apartado 2 del presente trabajo.



1.3 Cuadro: Variables independientes del CO. Fuente: Elaboración propia basada en Robbins (2009).

1.4 EL ADMINISTRADOR

Después de haber realizado un primer análisis sobre el CO y sus conjuntos de variables y antes de entrar más en detalle sobre cuáles son los modelos organizativos del CO más importantes, me resultó interesante definir que es un administrador, explicar que habilidades y roles que debe de tener y ver como se relaciona con el CO.

- El administrador: es la persona que administra los recursos, toma decisiones y dirige las actividades de otros individuos para poder alcanzar unos determinados fines y objetivos (Robbins 2009), en definitiva es la persona que administra y dirige las distintas partes que componen una empresa.

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO: VARIABLES Y MODELOS ORGANIZATIVOS

Existen tres grupos de habilidades administrativas esenciales: habilidades técnicas, humanas y conceptuales (Katz 1974).

- Las habilidades técnicas comprenden la capacidad que tiene una persona para aplicar la experiencia o los conocimientos adquiridos a la hora de realizar una actividad. Un ejemplo de este tipo de habilidad sería el de un contable que utiliza sus conocimientos que ha adquirido durante su formación universitaria para poder realizar sus funciones en la empresa.
- Por el contrario las habilidades conceptuales se relacionan con la capacidad mental de análisis y diagnóstico que tienen que tener los administradores a la hora de realizar una toma de decisiones, en la cual, tienen que identificar problemas, desarrollar alternativas de solución para corregirlos, evaluar esas soluciones y seleccionen la mejor.
- Las habilidades humanas son las aptitudes que tienen los administradores para trabajar en grupo o de manera individual con las personas y la capacidad de saber entenderlas o motivarlas. (Robbins 2009).

En mi opinión las habilidades humanas son las más importantes que debe de tener un administrador, ya que es fundamental el saber manejar y entender a un grupo de trabajadores, los cuales van a ser fundamentales para poder lograr los objetivos que se marque el administrador.

Según un estudio realizado por Mintzberg en la década de los 60 (a pesar del tiempo transcurrido es uno de los autores de referencia en el campo de la administración de empresas) los administradores desempeñan un total de 10 roles divididos en 3 tipos: interpersonales, informativos y de toma de decisiones (Mintzberg 1973).

- Los roles interpersonales:
 - Los administradores deben de desempeñar roles de representante, es decir deben ser una figura simbólica que realice actividades o tareas de carácter social o legal.
 - También tiene que desempeñar un rol de líder, siendo responsable de dirigir, disciplinar y motivar a sus empleados.
 - Además también tiene que mantener una red de contactos externos en las cuales se intercambie información, es decir debe tener un rol de enlace.
- Los roles informativos:
 - Los administradores buscan, reciben y seleccionan información de fuentes externas acerca de temas relevantes para su organización, como por ejemplo que opinan los consumidores y clientes, que estrategias va a seguir la competencia... A este rol se le denomina rol de vigilante.

- Además los administradores también actúan como conducto que transmite información a los miembros de la organización. A esto se le llama rol de difusor.
 - Por último también realiza un rol de vocero, por el cual dan a conocer información a otros, especialmente a personas ajenas a la organización, sobre la postura oficial de la compañía.
- Los roles de toma de decisiones:
 - Los administradores desempeñan un rol de emprendedor, por el cual buscan oportunidades en la organización y su ambiente, e inician proyectos para realizar un cambio.
 - También debe de tener un rol de manejo de dificultades cuando la empresa se enfrente a problemas significativos e inesperados.
 - Además como asignador de recursos, los administradores son responsables de asignar recursos humanos, físicos y monetarios.
 - Por último, los gerentes juegan el rol de negociador, en el que analizan temas y negocian con otros individuos o grupos a fin de lograr ventajas para su propia empresa.(Robbins 2009), (Slocum 1998)

Actualmente los administradores tienen un papel muy importante en el CO, ya que el comportamiento de los trabajadores de una empresa se ve influido en gran medida por sus decisiones. Por ejemplo, de los administradores depende la selección del modelo organizativo que se va a utilizar en la empresa, papel que, como veremos más adelante, se torna muy importante ya que sin la elección de un modelo adecuado que se adapte a las características de los trabajadores y que satisfaga las necesidades de éstos, es sumamente complicado alcanzar niveles de productividad óptimos en la organización.

Además como se ha explicado en la definición de administrador, éstos son los encargados de dirigir a los trabajadores, de guiarles, de darles o no responsabilidades etc. Todo esto podrá repercutir en los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores, lo cual puede afectar a la productividad que se genera en la empresa.

En nuestros días existen multitud de retos y oportunidades para que los administradores usen los conceptos que se estudian en el CO. Algunos de estos ejemplos son el tratar de responder a la globalización (como puede ser el trabajar en mercados extranjeros o el trabajar con personas de distintas culturas); administrar la fuerza de trabajo diversa (tema de gran importancia ya que cada vez nos encontramos con individuos que proceden de culturas y entornos diferentes con diferentes características y distintas necesidades, las cuales pueden afectar al desarrollo de la actividad empresarial de la organización); mejorar la productividad, la calidad y el servicio de atención al cliente; mejorar las aptitudes para relacionarse con las personas; trabajar en organizaciones en red o crear un ambiente de trabajo positivo entre otras (Robbins 2009).

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO: VARIABLES Y MODELOS ORGANIZATIVOS

A través del estudio del CO las empresas pueden aprovecharse de algunas de estas oportunidades y retos que surgen para poder diferenciarse del resto e incrementar su productividad y beneficios empresariales. Por ejemplo, se puede conseguir mejorar la productividad de la empresa a través de conseguir tener el empleado mejor cualificado y con mejores aptitudes en cada puesto de trabajo.

Otro punto importante por el cual realizar un análisis del CO, es que su estudio puede ayudar al gerente o administrador en diferentes cuestiones como:

- Mejorar el conocimiento que se tiene sobre los empleados y trabajadores para así poder ajustar las diferentes políticas y objetivos empresariales, además también es de gran utilidad para poder seleccionar de mejor forma el modelo organizativo más adecuado para la organización.
- Desarrollar sistemas de aprendizaje óptimos para los empleados con el fin de generar modificaciones positivas en el seno de la empresa.
- Crear un clima laborable positivo el cual pueda ayudar a mejorar la productividad de la empresa.
- Prestar ayuda y conocimientos a los trabajadores para así poder mejorar sus habilidades interpersonales.
- Lograr retener a los trabajadores con más talento y con mejores aptitudes y habilidades en la organización.

2. MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO.

2.1 INTRODUCCIÓN A LOS MODELOS ORGANIZATIVOS

Después de haber explicado y analizado que es el CO, cuáles son sus grupos de variables y como éstas afectan al comportamiento de los individuos en las organizaciones voy a realizar un análisis de los distintos modelos de comportamiento que existen, explicando sus características y las ventajas y desventajas que presentan cada uno.

Los modelos organizativos que se analizarán a continuación, se denominan paradigmas y son marcos de referencia de posibles explicaciones sobre el funcionamiento de la realidad. Todo modelo que utiliza un administrador suele partir de algunos supuestos acerca de las personas y lleva a ciertas interpretaciones, consecuencias y predicciones. Además los administradores tienden a actuar conforme a sus pensamientos, ya que los predominantes les sirven de guía (Davis y Newstrom 2002).

Según (Barker 1992), los paradigmas administrativos actúan de distintas formas. Por ejemplo éstos influyen en las percepciones que tienen los administradores sobre el mundo que les rodea y produce que estimulen una resistencia hacia los cambios en la organización. Además afectan tanto de manera consciente como inconsciente al comportamiento de la persona y definen sus límites personales y la forma que tiene de comportarse. De igual modo cuando se genera una situación en la cual aparecen nuevos paradigmas, éstos constituyen formas alternas de ver el mundo y de resolver problemas por parte de los administradores.

Uno de los momentos más importantes para los administradores y dirigentes de una empresa radica en el momento de elección del modelo que quieren utilizar en su empresa o en determinado departamento de ésta, ya que no solo cada empresa puede usar un modelo distinto sino que en cada departamento o área de una misma empresa pueden existir distintos modelos. Igualmente los constantes cambios del entorno hacen que los modelos también deban adaptarse a los mismos.

Los 4 modelos más actuales y relevantes que existen son: autocrático, de custodia, colegial y de apoyo. Los 4 modelos van encaminados a satisfacer las necesidades de los trabajadores, por eso la elección de un modelo u otro es clave para conseguir un funcionamiento óptimo y un buen ambiente dentro de la empresa, y para conseguirlo es fundamental que el modelo se adapte a las características de los trabajadores de ésta. (Robbins 2005)

Además de las características de los trabajadores existen otros factores que influyen en la elección de un modelo por parte de los administradores, por ejemplo los valores, la filosofía, la visión, la misión y los objetivos que se marquen. Además las condiciones del entorno ayudan a determinar qué modelo es el más efectivo (Davis y Newstrom 2002).

2.2 MODELO AUTOCRÁTICO

El modelo autocrático es un tipo de modelo de CO en el cual los gerentes, administradores y el resto de personas que están en lo alto del organigrama empresarial son las que tienen el poder y exigen y ordenan sobre el resto de los trabajadores, los cuales tienen que acatar sus decisiones. La característica fundamental es el poder, aquellas personas que mandan tienen que tener el poder suficiente para ordenar y exigir.

En el modelo autocrático los dirigentes o gerentes son las personas que tienen la autoridad oficial y formal, que puede ser transmitida o delegada a las personas que corresponda. Los gerentes tienen claro lo que es mejor para la empresa y los trabajadores tienen la obligación de cumplir sus órdenes, las cuales se ejecutan a través de recompensas o castigos. Los empleados o trabajadores solo tienen acatar las órdenes de sus superiores, es decir la orientación de los empleados se dirige a la obediencia al jefe, no al respeto por éste. Esto produce un control estricto por parte de los administradores que a su vez genera una dependencia psicológica de los empleados a su jefe.

Este modelo tiene su origen en la revolución industrial, y en aquella época produjo grandes avances como la creación de grandes sistemas ferroviarios o de grandes empresas siderúrgicas, además del gran desarrollo industrial de países como EEUU o el Reino Unido. Aunque todo esto se realizó a través de unos grandes costes humanos (jornadas largas y muy extenuantes de trabajo, sueldos muy bajos, malas condiciones laborales, de seguridad o higiene, etc...).

Una de las principales desventajas de este modelo es que los trabajadores tienen un desempeño muy bajo, debido a la apatía o pasividad que produce el realizar tareas mecánicas y el tener que obedecer continuamente al jefe sin poder aportar ninguna idea nueva, lo que puede producir que la misión de la empresa se vea comprometida. Además debido a este bajo desempeño, el jefe o administrador paga mínimos salarios a sus trabajadores. En este modelo los trabajadores están dispuestos a brindar un rendimiento mínimo ya que deben de satisfacer las necesidades tanto personales de subsistencia como las de su familia.

Aun así, hay empleados que alcanzan un desempeño más alto, ya sea a causa de sus particulares motivaciones para la obtención de logros, de su simpatía personal por su jefe, del hecho de que éste sea un líder natural o por efecto de cualquier otro factor, no obstante lo cual en su mayoría se reducen a rendir un desempeño mínimo (Davis y Newstrom 2002)

Este modelo también puede producir disputas entre las distintas áreas de una misma empresa al querer cada una de ellas ser el área principal intentando cambiar el rumbo de ésta.

También pueden existir algunas ventajas en este modelo como es la creación de una manera útil y sencilla de realizar el trabajo, además de que puede producir utilidad en empresas que realicen actividades de producción estrictas en mercados maduros o en declive sin mucha capacidad de crecimiento futuro. Según (Davis y Newstrom 2002) el modelo autocrático "Fue un modelo aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores cuando se carecía de otras opciones y sigue siendo útil en ciertas condiciones como las propias de las crisis organizacionales".

A pesar de ser un modelo anticuado, que puede generar grandes desventajas tanto a la empresa como a los trabajadores, el modelo autocrático sigue siendo un modelo que aún se utiliza en nuestros días, sobretodo en la pequeña y mediana empresa, en las cuales el gerente (que en numerosas ocasiones es el dueño del negocio) es la persona que tiene la autoridad y la cual toma las decisiones que los empleados tienen que acatar.

También existen otros casos en los que puede ser provechoso la utilización del método autocrático, algunos de estos casos son las franquicias en donde éstas exigen a todas las empresas bajo su control que se ajusten a las normas de funcionamiento y no dan poder al propietario de una franquicia a poder cambiar las reglas de ésta, por ejemplo en Mc Donald's el propietario de un restaurante no tiene el poder de cambiar los productos que se venden, ni de cambiar precios, ni de usar otro eslogan... se tiene que ajustar a las normas que marque el franquiciador.

Además este modelo también puedes ser usado en algunos procedimientos que se producen en ocasiones en los hospitales en donde se deja de lado la reflexión por una actuación más rápida y estandarizada.

En mi opinión el modelo autocrático es un modelo caduco para las grandes empresas de los países más desarrollados ya que no tendría utilidad en los departamentos de investigación o desarrollo en donde los empleados deben tomar decisiones conjuntas y en donde la participación es muy importante.

El modelo autocrático solo tendría cabida en empresas de construcción o ensamblaje, como las líneas de montaje donde el trabajo es repetitivo, o en pequeñas empresas con pocos empleados en donde no se requiere una gran participación de los trabajadores a la hora de definir la estrategia a seguir.

Este modelo también tendría cierta utilidad en países poco desarrollados donde todavía no se tenga la suficiente capacidad técnica ni humana para implantar un modelo más avanzado como puede ser el modelo de apoyo.

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO: VARIABLES Y MODELOS ORGANIZATIVOS

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Importantes avances en otras épocas, como durante la revolución industrial.• Manera útil y sencilla de hacer el trabajo.• Utilidad en empresas en mercados maduros o en declive.	<ul style="list-style-type: none">• Control estricto de los empleados.• Dependencia psicológica de los empleados a su jefe.• Grandes costes en el aspecto humano.• Desempeño muy bajo de los empleados.• Disputas entre áreas de la empresa.• Modelo no válido para empresas o departamentos de investigación y desarrollo o que requieran gran innovación y creatividad.

2.1 Cuadro: Ventajas y Desventajas del modelo Autocrático. Fuente: Elaboración propia.

2.3 MODELO DE CUSTODIA

Este modelo de comportamiento organizativo tiene su principal característica en que trata de eliminar la inseguridad, la frustración o la insatisfacción que sufren los empleados que trabajan bajo un modelo autocrático y así poder aumentar la calidad de su vida laboral. En definitiva trata de mejorar la seguridad tanto de los trabajadores como de sus familias.

Las primeras muestras de este modelo se vieron a finales del siglo XIX y principios del XX (entre 1890 y 1990) en donde en algunas empresas norteamericanas los empresarios empezaron a preocuparse por las necesidades de los trabajadores e instalaron programas de bienestar social, los cuales eran conocidos como paternalismo. A partir de 1930 estos programas fueron evolucionando hasta convertirse en el sistema de prestaciones que existe en la actualidad.

El modelo de custodia necesita que la empresa disponga de los recursos económicos necesarios para poder sustentar el sistema de retribuciones y prestaciones de los empleados, debido a que el dinero es una de las principales motivaciones para trabajador. Por eso una organización que carezca de los recursos suficientes para poder pagar a sus trabajadores sus retribuciones u ofrecerle sus consiguientes prestaciones no podrá utilizar el modelo de custodia.

Uno de los problemas de este modelo es que al igual que en el modelo autocrático sigue existiendo dependencia del trabajador, pero esta vez no sobre su jefe sino sobre la organización. Los empleados con muchos años de antigüedad con buenos sistemas de prestaciones o de pensiones que han ido ganando con el tiempo no pueden abandonar la empresa y dirigirse a otra nueva que le ofrezca mejores condiciones.

Otra de las características en el modelo de custodia es que los empleados generan una preocupación por sus retribuciones o prestaciones, que produce que se muestren satisfechos y que se mantengan fieles a sus empresas. A pesar de esto, la satisfacción que se produce no genera una gran motivación sino únicamente una cooperación pasiva, en la cual no existen incentivos para el progreso y lo cual genera que los trabajadores no sean totalmente eficaces en su puesto de trabajo.

Este modelo ofrece una serie de ventajas y desventajas. Su principal ventaja es que ofrece unos altos niveles de seguridad y satisfacción a los trabajadores. En contra se producen algunas desventajas como que los trabajadores no alcanzan su mayor nivel de productividad y no logran conseguir una motivación óptima ni se sienten realizados con su trabajo, además de que estos trabajan por debajo de sus capacidades y no se sienten satisfechos.

Un ejemplo de este modelo, se aprecia en las empresas que ofrecen distintos servicios como terapias de masaje, seminarios de bienestar físico, guarderías para los niños... En decir las empresas que se preocupan por el bienestar del trabajador, e intentan que este se sienta satisfecho y cómodo en su puesto de trabajo, están aplicando el modelo de custodia.

En la actualidad la mayoría de las empresas cumplen con los supuestos fundamentales de este modelo (ofrecer sistemas de seguridad y bienestar a los empleados), por eso las empresas que ofrecen mayores ventajas, beneficios y altos niveles de seguridad laboral son las que más demandan tienen (Bancos, entidades públicas etc...) ya que *"La seguridad sigue siendo una de las principales prioridades de millones de trabajadores en el incierto mercado actual en el que prácticamente ha desaparecido la costumbre de ofrecer a los empleados puestos de por vida"* (Davis y Newstrom 2002).

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO: VARIABLES Y MODELOS ORGANIZATIVOS

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción y fidelidad hacia la empresa.• Altos niveles de seguridad.• Rendimientos más altos que en el modelo autocrático.	<ul style="list-style-type: none">• Dependencia del empleado a la organización.• Poca motivación y poca eficacia de los empleados.• No se alcanza el nivel máximo de productividad. Los trabajadores rinden por debajo de sus capacidades.• Los trabajadores no logran conseguir una motivación óptima ni se sienten realizados con su trabajo.

2.2 Cuadro: Ventajas y desventajas del modelo de Custodia. Fuente: Elaboración propia.

2.4 MODELO COLEGIAL

El modelo colegial se basa y fundamenta en el trabajo en equipo, se intenta conseguir un grupo de personas que trabaje conjuntamente para la consecución de una finalidad común. Por lo cual se busca que los empleados o trabajadores tengan una cuota alta de responsabilidad. Este modelo empezó a tener un uso generalizado en los laboratorios de investigación y ambientes laborales similares (Davis y Newstrom 2002).

Tradicionalmente este modelo es poco usado en trabajos mecánicos como líneas de ensamblaje o fábricas de producción continua. El modelo colegial tiene una mayor utilidad en trabajos no programados, en medios más intelectuales y en trabajos que permitan una mayor libertad y responsabilidad por parte de los empleados (Davis y Newstrom 2002).

Uno de los principales objetivos de este modelo es que se busca la creación, por parte de la dirección, de una sensación de sociedad o compañerismo entre los empleados para que estos se sientan útiles y necesarios en la empresa. A su vez se intenta crear una imagen por la cual los administrativos o dirigentes no sean vistos como "jefes" por parte de los trabajadores sino como compañeros o colaboradores para la consecución de unos objetivos o metas comunes.

En este modelo la administración se orienta hacia el trabajo de equipo, en el cual las decisiones no las toma una única persona como sucedía en el modelo autocrático, sino que se toman por consenso de un grupo variado de personas con distintas funciones y rangos dentro la organización o empresa. Debido a esto, la respuesta del trabajador es la responsabilidad, por la cual los empleados producen trabajo de

calidad no porque los administradores se lo digan sino porque sienten en su interior la obligación de trabajar con la mayor calidad posible (Davis y Newstrom 2002).

Uno de los pocos inconvenientes que produce la toma consensuada de decisiones, es que se tarda más tiempo en concretar una respuesta definitiva ante cualquier decisión que se necesite tomar.

Con este tipo de modelo se crean numerosas ventajas como es la autodisciplina, que es un resultado psicológico producido en los empleados, por la cual los empleados se disciplinan para dar un alto rendimiento en el equipo de trabajo. En el modelo colegial los empleados alcanzan unas grandes cuotas de desempeño en el trabajo en equipo, debido a que son los responsables de sus propios actos. A su vez también alcanzan cierto grado de satisfacción, la sensación de realizar contribuciones valiosas y una gran sensación de autorrealización, aunque no siempre con una gran intensidad, además de un entusiasmo moderado hacia el rendimiento (Davis y Newstrom 2002).

En la práctica podemos ver este modelo en las empresas más grandes del mundo, en donde las decisiones se toman por consenso y no a través de un jefe autocrático que aglutine toda la toma de decisiones. La toma consensuada de decisiones proporcionará un mejor ambiente en la empresa, hará que los empleados participen más en la empresa y producirá un aumento de la satisfacción laboral, que repercutirá en beneficio de la empresa aumentando los niveles de productividad. Un ejemplo práctico de este modelo lo podríamos ver en un laboratorio o centro de investigación, en donde un grupo de personas trabajan conjuntamente para aportar ideas, los cuales asumen una gran responsabilidad y trabajan en un ambiente agradable, con un gran poder de comunicación con los gerentes o administrativos de la empresa.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Altos niveles de responsabilidad por parte de los trabajadores.• Decisiones se toman por consenso.• Se genera autodisciplina.• Grandes cuotas de desempeño, satisfacción y autorrealización.• Se genera sensación de realizar contribuciones valiosas.• Los empleados producen trabajo de calidad por su propia iniciativa.	<ul style="list-style-type: none">• La dirección es quien tiene que crear la sensación de compañerismo o sociedad entre los empleados.• La toma de decisiones es más lenta que en otros modelos.• No es apta para todo tipo de perfiles, hay trabajadores que necesitan ser dirigidos.

2.3 Cuadro: Ventajas y desventajas del modelo Colegial. Fuente: Elaboración propia.

2.5 MODELO DE APOYO

El modelo de apoyo se fundamenta principalmente en el principio de las relaciones de apoyo, en el cual según (Likert 1961), *“el liderazgo y otros procesos de la organización deben ser tales, que garanticen la máxima probabilidad de que en todas las interacciones y todas las relaciones con la organización, cada miembro, a la luz de sus antecedentes, valores y expectativas, vea la experiencia como base en la que construya y mantenga su sensación de valía e importancia personales”*.

Este modelo tuvo su origen en las investigaciones que realizaron, en la década de los años 20 y 30, Elton Mayo y F.J Roethlisberger y por la cual se llegó a la conclusión de que una organización o empresa es un sistema social y el elemento diferencial y más importante son sus trabajadores. Aparte de esto también se puede concluir que el trabajador no es un instrumento, sino que tiene una personalidad compleja bastante difícil de comprender. Estas investigaciones indicaron también la importancia de poseer conocimientos de dinámica de grupos y de aplicar la supervisión de apoyo.

Las ideas fundamentales de las investigaciones de Mayo y Roethlisberger han supuesto un hito en la evolución del Comportamiento Organizativo y creó un alto interés en el modelo de apoyo, además algunas de sus ideas fundamentales como que una empresa es un sistema social, han perdurado hasta nuestros días (Davis y Newstrom 2002).

El liderazgo (no el poder) es una de las características de la cual depende en gran medida el modelo de apoyo. El liderazgo se refiere a las habilidades que posee una persona para influir en la forma de ser de los demás, y además a través de éste se crea un ambiente que beneficia a los empleados a la hora de crecer y de alcanzar las metas o fines tanto propias como de la organización. El líder supone que los trabajadores no son por naturaleza pasivos, sino que se han hecho así por el ambiente de apoyo inadecuado en el trabajo, éstos asumen responsabilidades tiene motivación para contribuir y mejoran si los administradores les brindan oportunidades (Davis y Newstrom 2002).

En este modelo la dirección apoya a los trabajadores, es decir la orientación de los administradores es de apoyo al rendimiento del empleado en el trabajo. Por parte se intenta ayudar a los empleados a resolver dudas y problemas y a poder realizar de manera efectiva su trabajo. Como consecuencia de esto se produce un resultado psicológico en los trabajadores, con el cual estos perciben que participan y se involucran en las actividades de la organización.

Este modelo de CO tiene numerosas ventajas tanto en los trabajadores como en los administradores, ya que estos tratan de forma más positiva a sus empleados lo cual produce que los trabajadores aumenten su disciplina y su responsabilidad a la vez que incrementa su sentimiento de autorrealización. También aumenta su motivación en mayor medida que en otros modelos y se sienten más dispuestos a trabajar, ya que se satisfacen mejor sus necesidades de estatus y reconocimiento.. Además en este modelo se genera una relación de compañerismo entre los empleados haciendo sentirse a estos más necesarios y útiles para la organización. Con todo esto se genera que el sentimiento hacia los directivos se vuelve más humano y ya no les ven como jefes autoritarios.

El modelo de apoyo forma parte del estilo de vida de los administrativos de la empresa, en la cual su función principal es de ayudar a que los empleados resuelvan sus problemas y realicen su trabajo de la mejor manera posible. Además este modelo no requiere de grandes inversiones económicas ya que el propio modelo va intrínseco a los propios administradores o gerentes.

Una de las principales desventajas de este modelo es que la puesta en práctica del mismo es difícil, ya que requiere de unos grandes esfuerzos por parte de la administración a la hora de inculcarse a sí misma las características y valores que existen en el modelo de apoyo.

Este modelo cada vez es más adoptado por las distintas empresas sobre todo en los países más desarrollados, en los cuales los trabajadores están más formados y tienen diferentes inquietudes y necesidades. En cambio en países menos desarrollados es de más difícil implantación, ya que las condiciones laborales y sociales de los trabajadores son bastante distintas a las que existen en países como el nuestro.

Un ejemplo práctico de aplicación de este modelo sería por ejemplo en el caso de que un empleado acudiera con retraso a su puesto de trabajo, su jefe en vez de recriminarle su actuación o sancionarle económicamente o administrativamente, debería de preguntarle el porqué de su tardanza, si tiene algún problema familiar que le impida llegar a su hora, etc..., para luego intentar dar una solución al problema del empleado. Es decir el administrativo o gerente se preocupa por los problemas de sus trabajadores e intenta darles soluciones, esto produce que el empleado muestre mayor motivación para no volver a cometer alguna infracción (En este caso llegar tarde al trabajo), además de mostrar mayor cooperación e interés en su trabajo.

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO: VARIABLES Y MODELOS ORGANIZATIVOS

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Ambiente positivo que beneficia a los trabajadores.• Gran apoyo de la dirección a los empleados.• Los trabajadores perciben que participan y se involucran en las actividades de la organización.• Empleados aumentan su disciplina, responsabilidad y autorrealización.• Aumenta la motivación y se satisfacen sus necesidades de estatus y reconocimiento.• Se genera una gran relación de compañerismo entre empleados.• Sentimiento hacia los directivos más humano.	<ul style="list-style-type: none">• Difícil implantación en los países menos desarrollados.• Complicada puesta en práctica, debido al esfuerzo que requiere para los administrativos inculcarse a sí mismos los fundamentos de este modelo.

2.4 Cuadro: Ventajas y desventajas del modelo de Apoyo. Fuente: Elaboración propia.

2.6 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS

Cada modelo de CO tiene distintas características, las cuales tienen como principal función el cubrir las necesidades que demandan los empleados, por eso cada modelo se adapta en diverso grado a los distintos tipos de trabajadores, además de a distintos tipos de empresas u organizaciones, por eso es importante conocer que diferencias existen entre unos modelos y otros para así poder escoger la opción más adecuada para cada empresa.

El modelo autocrático es un modelo que se basa en el poder y en la autoridad, en el cual los empleados están subordinados a las directrices del jefe. En este modelo, debido a la obediencia que padecen los trabajadores, estos crean una dependencia respecto al jefe. La principal necesidad del trabajador que se cubre en este modelo es la de subsistencia. Además con el uso de este modelo se producen unos altos costes en el aspecto humano lo que genera un desempeño bajo por parte de los trabajadores. En mi opinión y a la vista de los cuadros anteriormente realizados, a pesar de ser un modelo algo desfasado y con numerosas desventajas aún tiene cabida en ciertos ámbitos como por ejemplo en empresas cuyos trabajadores tengan que realizar tareas mecánicas y rutinarias (por ejemplo cadenas de montaje, personal de limpieza...) o para empresas nuevas y con pocos trabajadores donde todo el poder lo aglutina el jefe. Además al ser un modelo de fácil implantación es bastante útil en situaciones de crisis o para empresas jóvenes que acaban de empezar.

El modelo de custodia tiene como principal objetivo eliminar la inseguridad y frustración que producía el modelo autocrático en los trabajadores, por eso este modelo va encaminado a conseguir que los empleados tengan una mayor satisfacción y seguridad en sus puestos de trabajo. Para conseguir este objetivo los dirigentes debían de pagar sueldos, prestaciones y brindar pensiones a sus trabajadores, por eso este modelo depende de los recursos económicos. Debido a esto los empleados no pueden abandonar sus puestos de trabajo, ya que perderían las prestaciones que han obtenido durante años (como por ejemplo los planes de pensiones), es decir se crea en los empleados una dependencia a la organización. Además a pesar de que los trabajadores están bien tratados y atendidos, no produce una motivación intensa sino únicamente una cooperación pasiva. En la actualidad, a pesar de que existen modelos organizativos más modernos y más usados, se siguen utilizando los principios básicos de este modelo, como por ejemplo ofrecer sistemas de seguridad y bienestar a los empleados, brindar planes de pensiones, etc...

Por el contrario el modelo colegial se basa en el trabajo en equipo, por lo cual los empleados tienen una alta cuota de responsabilidad. Este modelo se usa principalmente en trabajos que no sean mecánicos o programados, es decir en trabajos que sean de tipo más intelectual y que permitan una mayor libertad de decisión a los trabajadores. En el modelo colegial los dirigentes crean una sensación de compañerismo entre los trabajadores y a la vez generan que éstos no les vean simplemente como unos jefes sino como compañeros. Este modelo produce muchas ventajas tanto para los trabajadores como para la empresa. En este modelo la mayoría de las decisiones se toman por consenso, haciendo que los empleados participen y se involucren en un mayor grado en la empresa, lo que produce una mejora del ambiente que se respira en el seno de la empresa que a su vez genera un incremento de los

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO: VARIABLES Y MODELOS ORGANIZATIVOS

niveles de motivación, productividad y autorrealización. Este tipo de modelo está cogiendo cada vez mayor auge, sobre todo en las grandes multinacionales del ámbito tecnológico, como por ejemplo Google o Apple, en donde la capacidad creativa de los empleados es sumamente importante a la hora de inventar nuevos productos (departamentos de I+D) o nuevas campañas de marketing.

El modelo de apoyo se fundamenta principalmente en el liderazgo y en las relaciones de apoyo entre la dirección y los trabajadores, es decir en este modelo la dirección da un apoyo total a sus trabajadores, tratando de resolver sus problemas y dudas. En este modelo la dirección apoya a los trabajadores, es decir la orientación de los administradores es de apoyo al rendimiento del empleado en el trabajo. Por parte se intenta ayudar a los empleados a resolver dudas y problemas y a poder realizar de manera efectiva su trabajo. Como consecuencia de esto se produce un resultado psicológico en los trabajadores, con el cual estos perciben que participan y se involucran en las actividades de la organización. Al igual que el modelo colegial, el modelo de apoyo genera numerosos beneficios, ya que debido al buen ambiente que se respira en la organización, los empleados aumentan sus disciplina, responsabilidad, autorrealización y motivación, además de que se satisfacen sus necesidades de estatus y reconocimiento. Todas estas ventajas produce que los trabajadores estén más satisfechos y a la vez sea más productivos para la organización.

Bajo mi punto de vista estos modelos (Colegial y de Apoyo) son los más beneficiosos para las empresas debido a las cuotas que alcanzan los trabajadores en términos de motivación, satisfacción o productividad, pero a su vez el poder implantar estos modelos en su totalidad supone el tener una buena estructura en la empresa, la cual solo puede llegar a obtenerse en los países más desarrollados.

	AUTOCRÁTICO	DE CUSTODIA	COLEGIAL	DE APOYO
Orientación administrador	Autoridad	Dinero	Compañerismo	Relaciones de apoyo
Orientación empleados	Subordinación	Seguridad y prestaciones	Responsabilidad	Desempeño
Se basa en:	Poder	Recursos económicos	Trabajo en equipo	Liderazgo
Resultado Psicológico	Dependencia a la autoridad	Dependencia a la organización	Autodisciplina	Participación en la empresa
Necesidades del empleado satisfechas	Subsistencia	Seguridad	Realización personal	Estatus y reconocimiento.

2.5 Cuadro: Características básicas de los modelos de Comportamiento Organizativo.
Fuente: Elaboración propia basado en (Davis y Newstrom 2002).

3. CONCLUSIONES

El comportamiento organizativo se basa en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, analizando cómo las características de los trabajadores, tanto a nivel individual, como de grupo o formando un sistema organizacional (variables Independientes), afectan a los niveles de satisfacción, rotación, absentismo y productividad (variables Dependientes), para luego aprovechar ese conocimiento en la mejora de la organización tanto a nivel económico como humano.

Debido a ello, analizar, comprender y predecir el comportamiento, las características, las actitudes o las conductas de los trabajadores en las empresas se convierte en uno de los factores más importantes que todo administrador o gerente tiene que tener en cuenta en su organización, para que ésta sea productiva y genere beneficios.

Uno de los papeles fundamentales que tienen los administradores es la selección del modelo organizativo que desean escoger para su empresa, éstos deberán seleccionar el modelo que quieren implantar en función principalmente de las características y necesidades de sus empleados, para que éste se ajuste en el mayor grado posible a los trabajadores. Hay que tener en cuenta que además de a los empleados, el modelo deberá ajustarse a las características de la empresa, a los objetivos que se marquen o a los recursos de ésta, entre otros, pero como estos modelos corresponden al Comportamiento Organizativo, su principal función tiene que ver con cómo los administradores y gerentes usan estos modelos para el desarrollo y para cubrir las necesidades de sus trabajadores, por eso el factor humano es el que cobra mayor trascendencia. En definitiva los modelos anteriormente analizados guardan una estrecha relación con las necesidades humanas, y por eso se han ido generando nuevos modelos para cubrir ciertas necesidades que los trabajadores han ido demandando con el paso del tiempo (Davis y Newstrom 2002). Por ejemplo el modelo de custodia se creó para satisfacer las necesidades de seguridad de los trabajadores, o el de apoyo que trata de satisfacer las necesidades de estatus y reconocimiento.

Como se puede apreciar a raíz del análisis de los modelos, éstos tienden a evolucionar con el paso del tiempo. Esto se debe fundamentalmente al avance de los conocimientos en materia del comportamiento humano o al desarrollo de nuevas condiciones sociales y culturales, además de al auge de la globalización que produce que nos encontremos con trabajadores con una gran diversidad en las organizaciones. Es un error asumir que un determinado modelo va a prevalecer durante el tiempo, ya que tarde o temprano cualquier modelo podría quedarse obsoleto (Davis y Newstrom 2002). Además, como he mencionado con anterioridad el modelo óptimo para establecer en una empresa depende de varios factores como son el comportamiento humano o la situación social del entorno en el cual esté la empresa. Por eso es de vital importancia para un administrador conocer el modelo que aplica su empresa, evaluar su efectividad y, si ésta no es la adecuada, saber leer los cambios humanos y sociales de su organización y poder modificar el modelo. Es decir los administradores no sólo necesitan identificar su modelo de comportamiento actual, sino que también deben mantenerlo flexible y actualizado conforme varíen las condiciones del entorno (Davis y Newstrom 2002).

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO: VARIABLES Y MODELOS ORGANIZATIVOS

La tendencia actual es de un mayor uso de los modelos de apoyo y colegial, debido fundamentalmente a que satisfacen mejor las necesidades actuales de los trabajadores, tales como la autoestima, la autonomía o la autorrealización (Davis y Newstrom 2002). Pero a pesar que estos modelos sean los más modernos y los más utilizados en la actualidad, siguen existiendo escenarios y casos en los cuales con el uso de modelos de custodia o autocrático se obtendrán mejores resultados. Algunos de estos casos se producen en puestos de trabajos en los cuales se realizan tareas programadas, rutinarias, en los cuales no se requiere de grandes habilidades intelectuales y en los que las necesidades de los trabajadores sean de seguridad.

Otro punto importante es que los modelos del CO tienen un carácter flexible y no rígido. Como he mencionado con anterioridad todos los modelos tienen cabida en nuestros días. Además también hay que tener en cuenta que en una misma empresa se pueden usar distintos modelos dependiendo del departamento, por ejemplo en una gran empresa alimenticia, como puede ser Nestlé, el modelo empleado en el emplazamiento donde se fábrica el chocolate no es el mismo que el que se usa en los departamentos donde se planifican y desarrollan nuevos productos para lanzar al mercado o en los departamentos de marketing.

También es importante saber que no por usar un tipo de modelo es incompatible utilizar alguno de los conceptos de otros modelos. Por ejemplo si una empresa aplica el modelo colegial, también puede utilizar los conceptos básicos del modelo de custodia (Ofrecer sistemas de seguridad y bienestar a los empleados).

El reto actual estaría en encontrar un modelo organizativo que pueda amoldarse a las características y que puede satisfacer las necesidades que tienen los trabajadores en nuestros días, las cuales debido a la globalización y a la diversidad es muy variada y tiende a diferir entre los distintos trabajadores. Otro objetivo que se debe de tratar de alcanzar, es el que el nuevo modelo organizativo trate de aglutinar todas las ventajas que poseen los distintos modelos que se han analizado anteriormente y que pueda ser utilizado en cualquier tipo de organización y en cualquier entorno social que se le presente.

4. BIBLIOGRAFÍA

MONOGRAFÍAS, ARTÍCULOS Y SIMILARES.

AMORÓS, E. 2007. *Comportamiento Organizacional, en busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*.

ARVEY, R.D.; BOUCHARD, T.J. 1994. *Genetic, Twins and Organizational Behaviour*

BARKER, J.L. 1992. *Paradigms: The Business of Discovering the Future*. Nueva York: Harper Buisiness.

BLACK, M. M.; HOLDEN, E. W. 1998. The impact of Gender on Productivity and Satisfaction. *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings*, pp. 117-131

BLASCO DE LUNA, F.J. [et al.] 2015. IV Informe Adecco sobre Absentismo. Grupo Adecco.

BOND, F. W.; BUNCE, D. 2003. The Role of Acceptance and Job Control in Mental Health, Job Satisfaction, and Work Performance, *Journal of Applied Psychology*

BRITT, J. 2002. Workplace No-Shows, Cost to Employers Rise Again. *HRMagazine*, pp. 26-29

CHIAVENATTO, I. 2009. *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda edición, Mc Graw Hill.

DAVIES, D.R., MATTHEWS G.; WONG, C. S. K. 1991. Ageing and Work; *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (Chichester, UK: Wiley), pp. 183-187

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. 2002. *Comportamiento humano en el trabajo*. Décima Primera Edición. p-11. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana Editores, S.A. Méjico.

DIENER, E.; SELIGMAN, M. E. P. 2004. Beyond Money: Toward and Economy of Well-Being, *Psychological Science in the Public Interest*

DIGMAN, J.M. 1990. *Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model*

DUBRIN ANDREW, J. 2005. *Poder, Política e Influencia en Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Fundamentos del Comportamiento Organizacional

GRIFFETH, HOM.; GAERTNER. 2000. A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover. *Journal of Management* 26, no. 3, pp. 463-488

HACKETT, R.D 1990. *Age, Tenure, and Employee Absenteeism*. Human Relations, pp. 601-619.

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO: VARIABLES Y MODELOS ORGANIZATIVOS

HOFFMAN, B.J.; BLAIR, C. A.; MAERIAC J. P.; WOEHR, D. J. 2007. Expanding the Criterion Domain, A Quantitative Review of the OCB Literature, *Journal of Applied Psychology*.

JIMÉNEZ, A.S. 2010. *Influencia del comportamiento organizacional en la satisfacción laboral*

JUDGE, T.A.; THORESEN, C.J.; BONO, J.E.; PATTON, G.K. 2001. The JobSatisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review, *Psychological Bulletin*

KATZ, R. L. 1974. Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*. pp. 90-102.

KOYS, D. J. 2001. The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study, *Personnel Psychology*.

LEAVITT, H. J. 1964. *Managerial Psychology*, ed. rev. Chicago: University of Chicago Press.

LIKERT, R. 1961. *New Patterns of Management*. Nueva York, McGraw-Hill Book Company.

LORSCH, J. W. 1987. *The Handbook of Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

MAYO, E. 1933. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, Mass., Harvard University Press.

MINTZBERG, H. 1973. *The nature of Managerial Work* (Upper SaddleRiver, NJ: Prentice Hall)

MCGREGOR, D. 1957. *Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.

MCGREGOR, D. 1960. *El lado humano de las organizaciones*.

PETTY, M.M.; MC GEE, G.W.; CAVENDER, J.W. 1984. Relationship between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review*, pp. 712-721

ROBBINS, S.P. Y JUDGE, T.A. 2009. *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera Edición. Pearson Educación, México.

ROETHLISBERGER, F.J. 1977. *The Elusive Phenomena: An Autobiographical Account of My Work in the Field of Organizational Behavior at the Harvard Business School*. Cambridge, Mass., Harvard University Press.

SCHMIDT, F. L.; HUNTER, J. E. 1998. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings, *Psychological Bulletin*, 124 pp. 262-274.

SLOCUM, J.W. 1998. *Administración*. Séptima edición. México. International Thomson Editores.

STEEL, R.; RENTSCH, J. R. 1995. Influence of Cumulation Strategies on the Long-Range Prediction of Absenteeism, *Academy of Management Journal*.

STURMAN, M.C.; TREVOR, C.O. 2001. The Implications of Linking the Dynamic Performance and Turnover Literatures. *Journal of Applied Psychology*. pp. 684-696.

WEISS, H.M. 1990. *Learning Theory and Industrial and Organizational Psychology*

REFERENCIAS WEB Y SIMILARES

BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA. 2012. *BBVA Con tu Empresa: Abaratando costes de la rotación de personal*. (Sitio Web). (Consulta: 28 de Octubre de 2015). Disponible en: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/abaratando-los-costes-la-rotacion-personal>

GERENCIE. 2008. *El problema de la alta rotación de empleado*. (Sitio Web). (Consulta: 3 de Noviembre de 2015). Disponible en: <http://www.gerencie.com/el-problema-de-la-alta-rotacion-de-empleados.html>

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO. Comportamiento Organizacional. (Documento PDF). (Consulta: 20 de Octubre de 2015) Disponible en: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/elec/DE/CO/S02/CO02_Lectura.pdf

AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO. *Trabajadores de edad avanzada*. (Sitio Web). (Consulta: 4 de Noviembre de 2015). Disponible en: https://archive.osha.europa.eu/es/priority_groups/ageingworkers