

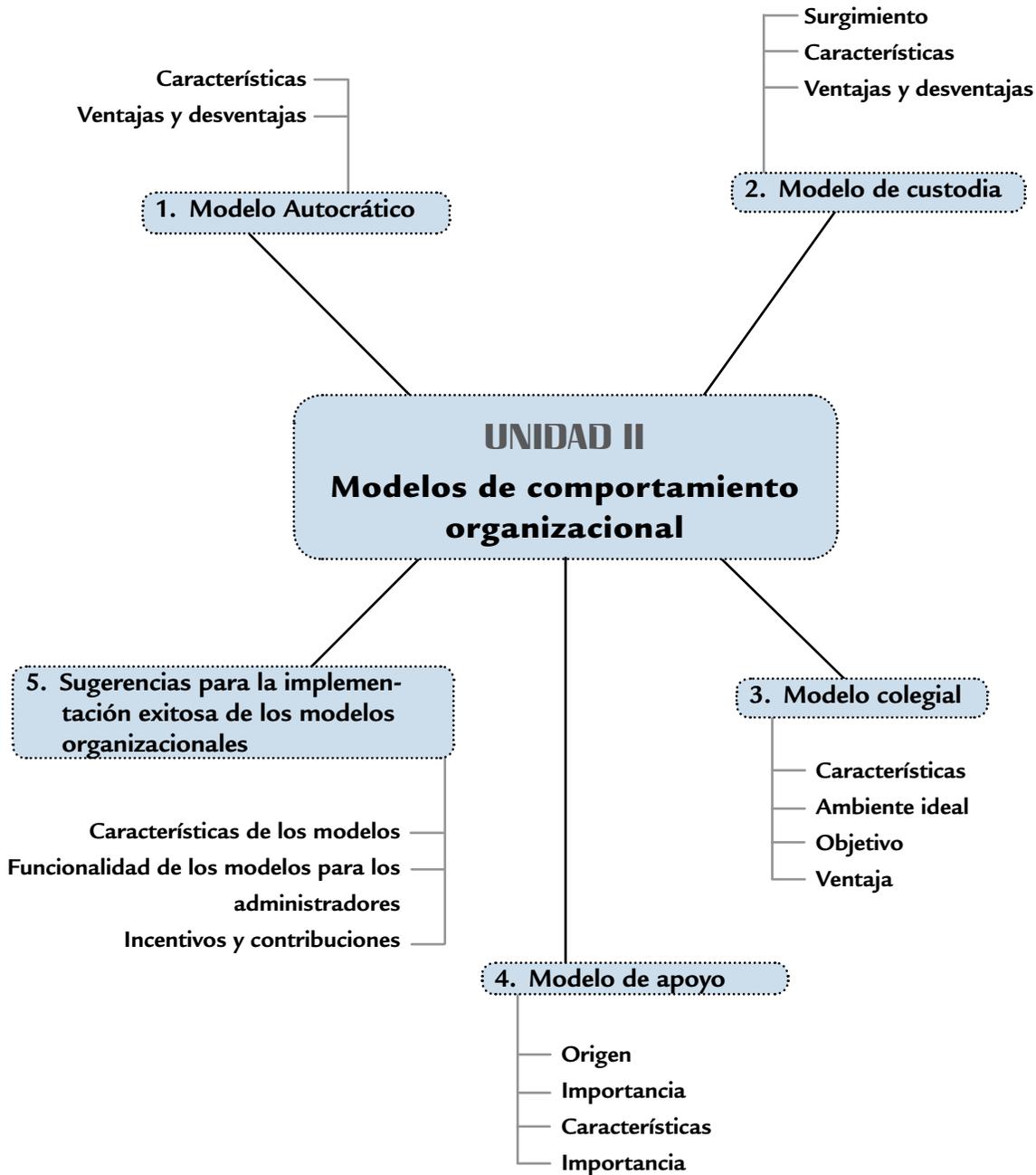
# Unidad II

## Modelos de Comportamiento Organizacional





## Esquema conceptual: Unidad II





## Presentación

En esta semana se analizarán los diferentes modelos de comportamiento organizacional, junto con sus características. Se inicia con el modelo autocrático en el que se especifica al poder como el factor que mueve a los empleados a cumplir las metas. Después, se presenta el modelo de custodia, que aun cuando se tiene mayor interés por los empleados, éstos crean dependencia hacia la organización. Más adelante, se muestra el modelo colegial, en el que el trabajo cooperativo es la característica principal para cumplir las metas organizacionales. Y, por último, se detalla el modelo de apoyo, en el que el liderazgo es el factor que los empleados necesitan para comprometerse con la organización.



### Objetivos específicos

- El alumno analizará los distintos modelos de comportamiento organizacional y evaluará su uso de acuerdo con las características de cada organización.
- El alumno identificará algunas sugerencias que deben considerar los administradores, directivos o gerentes para implementar exitosamente el modelo organizacional.



### Tema y subtemas

#### II Modelos de comportamiento organizacional

II.1 Modelo Autocrático

II.2 Modelo de custodia

II.3 Modelo colegial

II.4 Modelo de apoyo

II.5 Sugerencias para la implementación exitosa de los modelos organizacionales



## II. Modelos de comportamiento organizacional

*Visión del administrador*



El gerente o directivo de una organización puede suponer que las personas actúan de acuerdo con la interpretación de las situaciones que le rodean, así mismo, este gerente actuará de acuerdo con su propia teoría sobre la función del administrador, tomando en cuenta la organización a la que pertenece.

*Importancia del modelo organizacional*



La elección de un modelo de Comportamiento Organizacional es muy importante porque de éste dependerá el ambiente dentro de la organización. Los modelos no sólo pueden variar de una empresa a otra, también varían dentro de los departamentos de la misma.

### II.1 Modelo Autocrático

*Característica principal del modelo autocrático*



Este modelo prevaleció durante la época de la Revolución Industrial. La característica principal es que está basada en el poder, aquellos que controlan deben tener poder para exigir.

*Características de la gerencia en el modelo autocrático*



La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal que es delegada por derecho de jefatura sólo a aquellos a quienes aplica. La gerencia sabe lo que debe hacerse y los empleados deben seguir sus órdenes.

Este modelo se asemeja a la milicia; se maneja entre la autoridad y la obediencia. Implica castigos y recompensas, siendo ésta última la motivación del trabajador en la compañía.

Puede tener utilidad, en términos económicos, en aquella organización en la que se realizan actividades de producción estrictas, sin capacidad de crecimiento, con un mercado estático o lineal y donde existen muy pocas opciones de trabajo.

**¿Cómo crees que sería el ambiente de una organización bajo el modelo autocrático?**

*Características del empleado en el modelo autocrático*



Los empleados deben ser persuadidos y presionados para hacer sus labores. El lema es “la gerencia es la que piensa, ellos trabajan”. Se establecen controles rígidos con orientación a la obediencia semejante a la de un patrón y no a un gerente. Sin embargo, como resultado en el empleado se crea dependencia psicológica al jefe. Las necesidades que deben satisfacer los empleados son de subsistencia para ellos y sus familias.

*Ventaja y desventaja del modelo autocrático*



La ventaja para la organización al implementar este modelo es que se crea una manera útil de hacer el trabajo. La desventaja es el elevado costo en el aspecto humano.



Un ejemplo de modelo autocrático es el procedimiento de algunos hospitales cuando tienden a descuidar la reflexión sobre su deber. Los hospitales brindan servicios para resolver necesidades que, la mayoría de las veces, son vitales o urgentes, sin embargo, el impulso por hacer deja poco espacio para la reflexión sobre lo que se debe hacer.



*Ejemplo del modelo autocrático*

La primera amenaza de este modelo es que en ocasiones la misión se ve afectada por la pasividad o apatía que causan las disputas internas sostenidas, sólo siguiendo los procesos de rutina, sin aportar ideas nuevas, hasta que se convierta en una verdadera resistencia al cambio.



*Amenazas de este modelo para la organización*

La segunda amenaza consiste en que la organización redefine su rumbo no como resultado de una reflexión integral consensuada sino por iniciativa de un grupo de interés interno. Sucede con frecuencia que determinada área asume el rol protagónico al impulsar un cambio transformando su crecimiento de forma prioritaria. El problema consiste en que las otras áreas reaccionan y la institución se convierte en una arena de disputas que da lugar a un proceso en donde no hay prioridades claras ni estables.

**¿Cuáles crees que sean las razones por las que la organización utiliza el modelo autocrático?**

## II.2 Modelo de custodia

35

Surge a partir de la detección de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático. Como primera solución se crearon programas de bienestar social para los empleados con el objetivo de darles seguridad.



*Surgimiento del modelo de custodia*

Se basa en los recursos económicos necesarios para ofrecer beneficios. La orientación de la gerencia es hacia el dinero, principal motivación del empleado.

En este modelo se sigue generando dependencia del individuo a la organización debido a que la retribución económica es la base de la relación con el empleado. En este caso la empresa hace lo mínimo por sostenerlo y por darle seguridad y el trabajador responde con el mínimo de esfuerzo que se le exige. En otras palabras, le pagan por trabajar, quedando implícita la cooperación pasiva. En este modelo no hay incentivos hacia el progreso.

Los empleados que laboran en modelos de custodia viven con preocupación por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y, por lo tanto, se mantienen leales a sus empresas.



*Respuesta de los empleados en el modelo de custodia*



### Ventajas y desventajas del modelo de custodia



La ventaja de utilizar el modelo de custodia es que brinda satisfacción y seguridad a los trabajadores. Mientras que como desventaja no logra una motivación efectiva. Los trabajadores trabajan muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para llegar a niveles más altos. Se sienten complacidos, más no satisfechos.

**¿Cómo crees que se siente el empleado en una organización bajo el modelo de custodia?**

### Ejemplo del modelo de custodia



Por ejemplo: si un empleado llega tarde a trabajar, la reacción más natural del jefe sería llamarle la atención e incluso amenazarlo quitándole privilegios económicos o de otro tipo, provocando que el empleado se angustie por el miedo a perder algo, más que por el hecho de llegar tarde. En el modelo de custodia, la reacción del jefe sería preguntarle los motivos que le hacen llegar tarde. Tal vez por la distancia o por otros compromisos que debe cumplir antes del trabajo, como llevar a los hijos al colegio y todo lo que ello implica. El jefe tendría que ponerse en el lugar del empleado y tratar de darle algunas opciones para solucionar este problema. De tal manera que el empleado se sienta agradecido por el reconocimiento y la preocupación del jefe, incluso esta muestra de sensibilidad podría motivar al empleado a llegar a tiempo.

## II.3 Modelo colegial

### Característica principal del modelo colegial



Se le da el nombre de modelo colegial porque se refiere a un grupo de personas que tienen una finalidad común. En este modelo la característica principal es el trabajo en equipo. Por lo que, la respuesta que se busca de los empleados es la responsabilidad.

### Ambientes ideales para el modelo colegial



Este modelo tiene lugar en espacios para el crecimiento intelectual y trabajo no programado porque estimula la autorresponsabilidad, por su compromiso grupal, para llegar a una meta. Por otro lado, disminuye las distancias laborales mediante la creación de comités.

### Objetivo del modelo colegial



El objetivo es que los empleados experimenten el compañerismo para que se sientan necesarios y útiles en la organización. Si los empleados observan que los gerentes aportan a la consecución de las metas organizacionales, será más fácil que acepten y respeten los papeles gerenciales en el modelo.

### Forma de tomar las decisiones en el modelo colegial



Las decisiones en las organizaciones basadas en el modelo colegial se toman a través de una comunidad de personas y grupos, cuyos papeles y especialidades quizá sean diferentes, pero comparten metas y objetivos comunes para la organización. Por lo tanto la toma de decisiones es por consenso.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: concepto, contextos y casos*. México: Pearson Prentice Hall.



La ventaja del modelo colegial es el resultado psicológico en los empleados, la autodisciplina. Ésta consiste en la necesidad de satisfacer el proceso de autorrealización, el crecimiento intelectual y el desempeño con entusiasmo moderado.



*Ventaja del modelo colegial*

Un ejemplo sería una agencia de publicidad, donde todos están trabajando en grupo para satisfacer al cliente, hacen un esfuerzo en el ámbito de la creatividad, en la generación de ideas, trabajan animados entre sí en horarios extendidos y existe una fácil comunicación con los propietarios de la agencia.



*Ejemplo del modelo colegial*

**¿De qué manera crees que el modelo colegial motiva a los empleados de una organización?**

## II.4 Modelo de apoyo

Este modelo está basado en el principio de las relaciones de apoyo. Se llegó a la conclusión de que una organización es un sistema social y el elemento más importante es ser trabajador. Los estudios indicaron la importancia de poseer conocimientos sobre dinámica de grupos y de aplicar en la organización la supervisión de apoyo.



*Origen del modelo de apoyo*

Este modelo depende en gran medida del liderazgo, ya que la gerencia genera un clima que beneficia a los empleados invitándolos a crecer y a alcanzar las metas propias en conjunto con los intereses de la organización.

La orientación gerencial es el apoyo al empleado, su papel es ayudar a los empleados a resolver problemas y a ejecutar su trabajo.



*Importancia de la orientación al empleado*

La ventaja del modelo de apoyo es el resultado psicológico en los empleados, ya que tienen participación y se involucran en las tareas de la organización. El modelo forma parte del estilo de vida de los administradores y, en particular, en su forma de tratar a los demás, utilizan “nosotros” en lugar de “ellos” cuando hablan de la organización. La disciplina y la responsabilidad de los empleados aumentan. Simultáneamente experimentan en sentimiento de autorrealización por haber logrado algo a favor de su empresa.

El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores, ya que se beneficia de una aceptación generalizada.

**¿Crees que este modelo pueda funcionar mejor que los modelos anteriores?**

En organizaciones pequeñas como las empresas familiares el modelo de apoyo se amplía a un **modelo cooperativo**, en donde un grupo de personas se relacio-



*Descripción del modelo cooperativo*



nan con un fin común.<sup>2</sup> Es un concepto de equipo que resulta muy útil, sobretudo, en ambientes donde el trabajo no está programado rígidamente, donde el intercambio de ideas puede realizarse espontáneamente y donde exista libertad para trabajar.

*Importancia del compañerismo en la organización*



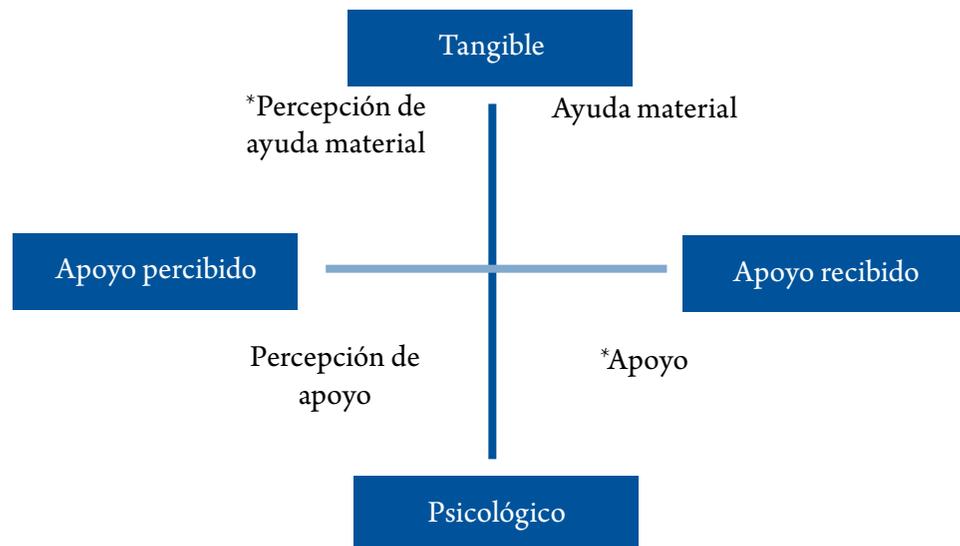
En este modelo se genera una relación de compañerismo entre los empleados sintiéndose útiles y necesarios. Igualmente, consideran que los directivos también cumplen con su aportación, y el sentimiento hacia ellos es más humano, no los ven solamente como simples jefes.

*Roles de directivos y de empleados*



La orientación de la administración centrada en el equipo de trabajo es clara, los directivos o gerentes sólo apoyan como asesores. La respuesta de los colaboradores es de responsabilidad, por ejemplo, producen un trabajo de calidad no porque el supervisor se los ordene, sino porque se sienten obligados a ofrecer calidad en su trabajo.

*Esquema del modelo de apoyo*



## II.5 Sugerencias para la implementación exitosa de los modelos organizacionales

Una organización es una entidad coordinada que busca lograr una o varias metas a través del esfuerzo realizado por los directivos y por el personal. En este sentido, el papel de los directivos y gerentes es de primordial relevancia.

*Principales actividades de los gerentes*



Las actividades principales de los gerentes son la planeación, la dirección, la organización y el control. Deben de tener la capacidad de desarrollar habilidades intelectuales para aplicar conocimientos y transmitir sus experiencias, habilidades humanas para tratar con personas diferentes y habilidades conceptuales para manejar situaciones complicadas y tomar decisiones acertadas.

<sup>2</sup> Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar. Un enfoque práctico*. México: Panorama.



A continuación se presenta una tabla sobre los cuatro modelos organizacionales con sus características principales:



*Características principales de los modelos organizacionales*

MODELOS	AUTOCRÁTICO	DE CUSTODIA	DE APOYO	COLEGIAL
DEPENDE DE	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Sociedad y trabajo de equipo
ORIENTACIÓN GERENCIAL	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
ORIENTACIÓN DEL EMPLEADO	Obediencia	Seguridad	Desempeño en el trabajo	Responsabilidad
RESULTADO PSICOLÓGICO	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
NECESIDADES DEL EMPLEADO	Subsistema	Mantención	Autoestima	Autorrealización
RESULTADO DEL DESEMPEÑO	Mínimo	Cooperación pasiva	Impulsos despertados	Entusiasmo moderado

Si el gerente o administrador pone especial atención en los modelos organizacionales, le permitirá:



*Funcionalidad de los modelos organizacionales para el administrador*

1. Distinguir el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo para saber cómo ajustar las políticas de la empresa.
2. Mejorar la calidad y productividad del empleado permitiendo desarrollar sistemas de aprendizaje adecuados para lograr cambios positivos en la organización.
3. Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.
4. Ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales.

En cuanto a las sugerencias para alcanzar la excelencia de los modelos organizacionales se deben tomar en cuenta los incentivos de la empresa hacia el empleado y las contribuciones del empleado hacia la empresa.

Un **incentivo** es el pago que la organización hace a sus trabajadores desde sueldos, bonos, hasta premios, elogios o reconocimientos. Cada incentivo tiene un valor para cada individuo, es subjetivo y tiene que ver mucho con la necesidad individual de cada trabajador.



*Descripción de incentivo*

La **contribución** es el esfuerzo que el empleado da a la organización, como el trabajo, la puntualidad, la lealtad, entre otros. En otras palabras es el valor del esfuerzo de cada individuo para que la organización logre sus objetivos.



*Descripción de contribución*



## Reactivos de autoevaluación

*Instrucciones: Escribe en la línea la letra correspondiente, F para falso y V para verdadero.*

1. La elección de un modelo de comportamiento organizacional es muy importante porque de éste dependerá el tipo de estructura de la organización. \_\_\_\_\_
2. Los modelos de comportamiento organizacional no sólo varían de una empresa a otra, también dentro de los departamentos de la misma. \_\_\_\_\_
3. El modelo autocrático no está basado en el poder, quienes controlan no tienen razones para exigir a los empleados y no se utilizan los castigos o premios, más bien la motivación surge de manera individual. \_\_\_\_\_
4. En el modelo de custodia se sigue generando dependencia del individuo a la organización debido a que la retribución económica es la base de la relación con el empleado. \_\_\_\_\_
5. En el modelo colegial se estimula la autorresponsabilidad para llegar a una meta en conjunto. \_\_\_\_\_
6. El modelo de apoyo depende en gran medida de los premios e incentivos que la gerencia le da a los empleados para invitarlos a crecer y a alcanzar las metas de la organización. \_\_\_\_\_



## Glosario



**Ausentismo:** Acto de no presentarse a trabajar.

**Comportamiento Organizacional:** Campo de estudio que investiga el impacto que tienen individuos, grupos y estructuras en la conducta dentro de la organización, con la finalidad de aplicar estos conocimientos en la mejora de la eficacia de la empresa.

**Compromiso organizacional:** Grado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y desea seguir perteneciendo a ésta.

**Productividad:** Medida del desempeño que abarca eficacia y eficiencia.

## Fuentes de información



SCHERMERHORN, J., HUNT, J. Y OSBORN, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa.

IVANCEVICH, J., KONOPASKE, R. Y MATTESON, M. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.

KINICKI, A. Y KREITNER, R. (2004). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill.

MINTZBERG, H., QUINN, J. Y VOYER, J. (1997). *El Proceso Estratégico: concepto, contextos y casos*. México: Pearson Prentice Hall.

ROBBINS, S. (2007). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.

RONQUILLO, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar. Un enfoque práctico*. México: Panorama.



## Panel de verificación

*Instrucciones: Escribe en la línea la letra correspondiente, F para falso y V para verdadero.*

1. La elección de un modelo de comportamiento organizacional es muy importante porque de éste dependerá el tipo de estructura de la organización. F
2. Los modelos de comportamiento organizacional no sólo varían de una empresa a otra, también dentro de los departamentos de la misma. V
3. El modelo autocrático no está basado en el poder, quienes controlan no tienen razones para exigir a los empleados y no se utilizan los castigos o premios, más bien la motivación surge de manera individual. F
4. En el modelo de custodia se sigue generando dependencia del individuo a la organización debido a que la retribución económica es la base de la relación con el empleado. V
5. En el modelo colegial se estimula la autorresponsabilidad para llegar a una meta en conjunto. V
6. El modelo de apoyo depende en gran medida de los premios e incentivos que la gerencia le dé a los empleados para invitarlos a crecer y a alcanzar las metas de la organización. F