



---

---

## **CAPITULO 4: ALGUNOS MODELOS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO**

### **4.1 Significado de modelo**

Modelo: Ejemplar o forma que uno se propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa. En las obras de ingenio y en las acciones morales, ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar. Representación en pequeño de alguna cosa. Plano en relieve; imitación en pequeño del alzado de un edificio. Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja (por ejemplo, la evolución económica de un país), que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento. Obra de nueva invención que se presenta como novedad y que, como tal, se registra a veces como objeto de propiedad industrial. Se clasifican en modelos de utilidad, industriales y artísticos.

### **4.2 Ejemplos de modelos de la estructura y del comportamiento humano**

En el estudio de las organizaciones se presenta la fusión de dos tendencias: por un lado, el estudio de la estructura, y por el otro el del comportamiento humano en las organizaciones, integrados mediante un tratamiento sistemático. La teoría de sistemas aglutinó los aspectos estructurales y los aspectos del comportamiento y permitió, de ahí en adelante, el surgimiento de varios modelos de D.O.

Los modelos de D.O. Se relacionan con:

- 1.Cambios estructurales;
- 2.Cambios de comportamiento
- 3.Cambios estructurales de comportamiento

#### **1. Modelos de D.O. relacionados con cambios estructurales**

Existen cambios, iniciados generalmente por la administración, que inciden en la situación o en el ambiente de trabajo de un individuo. Los



principales cambios estructurales son:

1. Cambios en los métodos de operación:

- a) Maneras de realizar el trabajo
- b) Localización del trabajo
- c) Disposición de las áreas de trabajo
- d) Naturaleza de los materiales utilizados
- e) Naturaleza de la fábrica y de las instalaciones
- f) Maquinaria, herramientas y equipos
- g) Prácticas de seguridad y de mantenimiento
- h) Normas operacionales

2. Cambios en los productos:

- a) Especificación de los productos
- b) Especificación de los procesos
- c) Materiales componentes
- d) Estándares de calidad

3. Cambios en la organización:

- a) Estructura de la organización y atribución de responsabilidad (organigrama)
- b) Niveles de supervisión
- c) Extensión de la delegación de la autoridad
- d) Tamaño y naturaleza de los grupos de trabajo
- e) Supervisión de los grupos de trabajo
- f) Asignación de tareas específicas a los individuos

4. Cambios en el ambiente de trabajo:

- a) Condiciones de trabajo
- b) Sistemas de recompensa y castigo
- c) Estándares de desempeño, y
- d) Directrices y métodos de acción



## 2. Modelos de D.O. relacionados con cambios en el comportamiento

El D.O. es fundamentalmente anti-autoritario. La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización. Los modelos de D.O. orientados hacia variables de comportamiento son los siguientes:

- a) Desarrollo de equipos
- b) Suministro de información adicional
- c) Análisis transaccional
- d) Reuniones de confrontación
- e) Tratamiento de conflicto intergrupar
- f) Laboratorio de sensibilidad

### 4.3 Modelos del Comportamiento Organizacional.

#### Diferentes modelos de comportamiento organizacional y sus efectos.

**Autocrático.-** Depende del poder, y la dirección cree saber que es lo mejor y esta convencida de es obligación de los empleados cumplir ordenes. Este modelo depende del poder, esto conlleva al gerente a tener una orientación de autoridad sobre todo él es el que despide contrata resuelve y el que piensa. En consecuencia en este modelo de comportamiento organizacional el empleado se caracteriza por su obediencia y por su dependencia hacia el jefe, ya que el empleado tiene necesidad del trabajo y sus necesidades son de subsistencia. El gerente tendrá como resultados del desempeño algo mínimo y en consecuencia un costo elevado en el aspecto humano.

**De custodia.-** Este enfoque nos da a entender que las personas no dependen de su jefe sino de la organización, ya que esta les ofrece seguros, prestaciones, y aunque tengan mejores oportunidades ahí seguirán. Este modelo depende de los recursos económicos y se orienta a la satisfacción de



necesidades de seguridad del trabajador produciendo en sí, un nivel de cooperación pasivo. La orientación del gerente es en sí al dinero y la dependencia del trabajador hacia la empresa, no al jefe como en el modelo anterior.

**De apoyo.-** Aquí no importa el dinero y el poder sino el apoyo del líder hacia los empleados y la manera en que les diga de que son capaces. Este modelo depende en gran escala del liderazgo, el gerente se orienta al apoyo de sus trabajadores y la orientación de sus trabajadores es a un desempeño de su trabajo para mejorarlo o perfeccionarlo. Este modelo supone que las necesidades de subsistencia y seguridad han sido satisfechas en gran parte para dar paso a las de más alto orden. Los resultados que se obtienen son de gran participación por parte del empleado y un desempeño caracterizado por impulsos despertados.

**Colegial.-** Este modelo se basa en que las personas deben de tener una sensación de compañerismo entre los empleados. Este modelo se caracteriza por la dependencia de la sociedad, muy aplicado en empresas donde el nivel de cultura y educacional es elevado. El gerente se orienta a una participación en equipo, el empleado tiene un gran sentido de la responsabilidad y de la autodisciplina. Las necesidades básicas e intermedias han sido ya satisfechas en gran parte y pasan a las de autoactualización ya que el nivel de responsabilidad y de calidad es de gran importancia. Esta aplicación del modelo da como resultado un entusiasmo moderado entre los trabajadores en el cual se encuentra inmerso el mismo director ya que es considerado como un colega al mismo tiempo que se proyecta como líder y orientador del grupo.

Los modelos anteriormente descritos son de importancia para cualquier gerente en la medida que sepamos identificarnos con ellos, tomar un enfoque de contingencia y evaluarnos en cuanto al conocimiento de los otros para poder adoptar según nuestras necesidades el que más nos convenga ya que ninguno en gran parte se practica a la medida ni en sus extremos algunas veces. Esto nos lleva a la Teoría Z la cual es un quinto modelo, que hasta cierto punto es



híbrido y con muchas críticas debido a que no proporciona criterios útiles en cuanto a cuando utilizarlo. Este modelo se centra en una filosofía humanística en el trabajo de equipo y en la toma de decisiones por consenso, utilizado en la mayoría de empresas japonesas y en empresas gigantescas de países desarrollados.

#### **Las tendencias en el uso de estos modelos.**

En la práctica están sujetos a cambios evolutivos, se haya en función de las necesidades prevalecientes de los empleados.

#### **4.4 Modelos de Desarrollo Organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento**

Estos modelos son integrados y más complejos. Constituyen una variedad de enfoques, cada cual desarrollando conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente. Los principales modelos son Grid, de Lawrence y Lorsch y el modelo 3-D de eficacia gerencial de Reddin.

##### **Modelo de Desarrollo Organizacional tipo Grid**

Blake y Mouton fueron los pioneros en la introducción de una tecnología integrada y preprogramada de Desarrollo Organizacional. Ellos afirman que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en las estrategias y en el ambiente interno de la organización.

Esta tecnología reposa sobre tres premisas sobre las organizaciones:

- a) Los individuos y las organizaciones reducen discrepancias sobre su auto-imagen y la realidad.
- b) Las organizaciones alcanzan "satisfacciones" abajo de su potencial.



c) Una tremenda cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamiento disfuncionales como en las burocracias, provocando un "cultural drag".

El modelo de Desarrollo Organizacional tipo Grid es una malla compuesta de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significa una elevada preocupación y uno una baja preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas. Al igual que el eje horizontal, es una serie continua de nueve puntos.

### **Modelo de Desarrollo Organizacional de Lawrence y Lorsch**

Los principales puntos de referencia de este modelo son:

- a) Concepto de sistema y de organización: Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización "es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente".
- b) Los subsistemas: El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.
- c) El sistema social: Todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.
- d) Estadios del desarrollo organizacional: Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación. Cada tipo de



confrontación debe ser sometido a los cuatros estadios antes mencionados.

### **Modelo de Desarrollo Organizacional 3-D de Reddin**

Este modelo se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio. Para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de resultados de su posición en la organización. La única tarea del administrador es ser eficaz.