



## LA ADMINISTRACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

**Dr. Gerardo Daniel Juárez Martínez**

Tutor doctoral

Universidad Abierta - San Luis Potosí

Tutor de Proyecto UDA On Line

Universidad del Atlántico - Reynosa

gerardo.juarez@outlook.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Gerardo Daniel Juárez Martínez (2016): "La administración y el comportamiento organizacional", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (marzo 2016). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/03/administracion.html>

### Resumen:

El presente documento es una breve exposición sobre la vinculación entre la administración y el comportamiento organizacional, pensando en la necesidad de dar respuesta a preguntas sobre el tema, mediante la investigación. Se exponen algunos conceptos básicos y se reflexiona sobre los cambios que ha sufrido el entorno laboral, por aspectos sociales, demográficos y tecnológicos, mismos que repercuten en el desempeño y comportamiento de los trabajadores, se concluye con una reflexión final, precisamente referida, al cambio en el modelo de producción.

### Palabras clave:

Administración, Gerencia, Comportamiento Organizacional, Estructura, Objetivos.

## Introducción

El presente trabajo pretende hacer una breve aproximación a la vinculación existente entre la administración y el comportamiento humano, particularmente, aquel que se desarrolla en ámbitos organizacionales.

Y no es que otros ámbitos carezcan de importancia, pero -considero- caerían en la esfera de la sociología, la psicología social u otro campo de conocimiento en el cual no estoy versado.

Para quien aspira a dirigir tarde o temprano un negocio o institución, sea como emprendedor o como colaborador, es vital conocer algunas herramientas que le permitirán conducir de mejor manera los destinos de los grupos de trabajo con supervisión directa o de proyecto, para lograr los objetivos que se encomienden.

El estudio del comportamiento humano en las organizaciones debe ser metódico, no dejarse al azar, mucho menos darse el lujo de adaptar mejores prácticas gerenciales desarrolladas para otros contextos, sin antes tropicalizarlas, validar qué tanto pueden servir en nuestro contexto y circunstancia.

Hay gerentes que esperan el último libro publicado sobre dirección o estrategia para devorarlo, entender lo que pudieron y después de todo lo anterior, implantarlo en su organización. Es precisamente aquí donde está el problema: lo aplican *cual lo entendieron*.

Ello provoca que si bien, en algunas ocasiones su organización responde al impulso que provoca la nueva mejor práctica de manera positiva, en otras, pueda suceder que lo haga de manera sumamente negativa.

Cada empresa gestiona su propio conocimiento de distinta manera, cada una se encuentra en un estadio diferente de aprendizaje organizacional, y la aplicación a rajatabla de conceptos no conocidos por una organización, puede llevarla a un no-entendimiento de lo que se pretende, y con ello, a desperdiciar una oportunidad que

pudo serlo, exitosa.

La importancia de comprender esta relación entre administración y comportamiento es clara: no se puede dejar al azar el destino de los negocios, el bienestar de la ciudadanía o la atención a grupos vulnerables. Si somos muy celosos en el mundo organizacional de las métricas financieras, debemos serlo otro tanto de los medibles de gestión de personal.

Las personas somos complejas, las organizaciones (suma de personas) también lo son, la sociedad en su conjunto (suma de organizaciones), lo debe ser más aún. Es deber de quienes ejercen la gerencia, minimizar los riesgos de gestión. Todo mundo puede tener ideas, sentimientos, valores o perspectivas diferentes, armonizarlas para lograr lo que pretende cada organización particular no es tarea menor.

Sin embargo, desatendiendo esa complejidad, en ocasiones los organismos se enfrascan en pequeñas guerras organizacionales, defendiendo cada cual su feudo, sus privilegios y/o sus ideas, haciendo ésto, tenemos la receta perfecta para conducir a las organizaciones al fracaso.

Es deber de los gerentes, o quienes aspiren a serlo, conocer los fundamentos del comportamiento organizacional, estar abiertos a tendencias innovadoras, sí, pero ser crítico de -voy a llamarles así- los productos milagro, aquellos que prometen grandes éxitos o mejoras, con mínimo o nulo sacrificio, por lo general, son charlatanería.

## **I. La administración**

### **a. Sobre la administración**

La administración cual cuerpo organizado de conocimientos es relativamente reciente, surge de los trabajos que hacían Frederick Taylor o Henry Fayol como ingenieros de producción, lo cual los llevaba a buscar -naturaleza propia de su campo de conocimiento- eficiencias y optimización.

Pero, ¿qué es administrar? ¿Antes no se administraba? Definitivamente que la

administración como praxis no es nueva, se vino ejerciendo por siglos, quizá sin saber qué era, de un modo desorganizado, o como parte de otros saberes, sin un cuerpo teórico propio.

Si tomamos en cuenta la organización territorial de la Iglesia Católica, la gestión de rangos dentro de la milicia, la construcción de las pirámides de Egipto o el abastecimiento a las tropas durante las guerras napoleónicas, es evidente que se administraba mucho antes de Taylor y Fayol, aunque la visión positivista del mundo, no le iba a permitir a la administración el presentar sus cartas credenciales como ciencia, pasaron muchos siglos hasta que en la transición de los siglos 19 y 20, nace ya como ciencia de la administración.

La administración como ciencia sigue en construcción, sufre aún, de imprecisiones gramaticales y epistemológicas, ¿es lo mismo la gerencia que la dirección?, ¿es lo mismo un administrador que un gerente?, ¿los supervisores administran?

A ello hay que añadirle otro problema: ¿es lo mismo administrar una guardería que una corporación multinacional?, ¿aplican los mismos principios?

Ante tantas preguntas abiertas, cabe cuestionarse si realmente la administración estaba preparada para ser ciencia. Este campo de conocimiento está permeado de anglicismos, dado que los países de gran capital, dominan también la literatura e imponen -como en otros ámbitos- su modelo de enseñanza. Urge la celebración de foros, mesas de trabajo y congresos que ayuden a clarificar el ser y quehacer de esta ciencia, para que se enseñe adecuadamente, con una visión crítica y no como simple caja de resonancia e imitación.

Consideren que en México, la matrícula nacional en los programas de administración o ciencias relacionadas, según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática ha sido cercana al 40% (INEGI, 2012), lo que nos lleva a pensar que estamos enseñando una administración idealizada, que quizá no tenga

mucho que ver con la administración que vemos en nuestras organizaciones diariamente.

## **b. Sus ámbitos de acción**

Permítanme establecer en principio, una delimitación del concepto, misma que da respuesta a algunas de las interrogantes planteadas líneas arriba.

En mi concepto, la administración como ciencia, es aquella que busca el logro rentable de objetivos, a través del esfuerzo humano coordinado, utilizando recursos materiales y tecnológicos. Por otro lado, la administración como concepto organizacional, se refiere a cualquier persona con mando: supervisores, jefes, subgerente, gerentes, directores, presidentes o la denominación que se desee darles, siempre y cuando tengan a su cargo una función, recursos y objetivos de los cuales deban dar cuentas.

Delimitado así, podemos hablar de dos cosas, y aunque en el fondo lo importante para el tema de este artículo es hablar de la praxis administrativa, como concepto organizacional, no quiero dejar de lado la necesidad de construir y reinventar nuestra ciencia de la administración. Expuesto así, paso a agregar una pequeña complicación más, el uso del término gerencia.

Se habla de que las organizaciones tienen dos bandos bien definidos, llamados de distinta forma: los que tienen mando y los que no, los administradores y los operarios, los de confianza y los sindicalizados, los trabajadores y la gerencia. Es aquí donde se cuele esta bendita palabra.

Para efectos prácticos, considero que se puede englobar todo lo que tenga que ver con personas a cargo de otras, dentro del término gerencia, esto, por algo muy sencillo: en teoría, en un mundo ideal, la alta gerencia o dueños de una organización, establecen pilares estratégicos sobre los cuales va a correr la operación de ésta, y delegan en los mandos medios cierta cantidad de funciones, con los recursos y el personal necesarios

para operar, todo ello en la búsqueda de un resultado.

Así mientras la alta dirección gerencia a los mandos medios, éstos hacen lo propio con los demás colaboradores: les establecen funciones y les dan recursos y personal para lograr objetivos, por los cuales también tienen que responder.

En este sentido, y dependiendo del tamaño que tenga la organización, encontramos en común cuatro cosas:

- Funciones o tareas a desarrollar
- Insumos o recursos para efectuarlas
- Responsabilidad por obtener los resultados planeados.
- Mando sobre personas.

Si hablásemos de una empresa corporativa o de un servicio público, en ambos casos, los administradores o gerentes de cualquier nivel, lo son, si se ven en presencia de estos cuatro rubros.

Un siguiente punto que queda por aclarar, es el campo de acción de la administración. Mencione líneas atrás, que la administración ha tenido praxis lo mismo en ámbitos eclesiásticos, militares o de beneficencia, mucho tiempo antes de que existiera el cuerpo de conocimiento del que hoy hablamos, en este sentido, cabe decir que la administración puede aplicarse en ámbitos públicos, privados y/o sociales, buscando sus particulares objetivos, como lo muestra la siguiente tabla:

ADMINISTRACIÓN - Ámbitos de aplicación		
Tipo	Ejemplos	Enfoque de objetivos
Privada	Empresas comerciales, industriales, de servicios y tecnológicas, cuya finalidad es obtener ganancias para sus dueños o accionistas.	Generación de utilidades
Pública	Órganos de gobierno, de los niveles municipal, estatal o federal, organismos descentralizados, organismos desconcentrados, universidades públicas, etcétera, que buscan brindar un servicio de interés público, no proveído	Prestación de un servicio

	por la iniciativa privada o social, o que se encuentra reservado por ley.	
Social	Organismos no gubernamentales, beneficencias, asociaciones profesionales, cooperativas, etcétera, cuya finalidad es generar recursos para las acciones que realizan y cubrir sus gastos operativos. Algunas pueden generar remanentes, para aplicar como re-inversión en la mejora de los servicios prestados.	Desarrollo comunitario

Como puede verse aún y cuando tienen un enfoque distinto, al final, la administración en cada uno de sus ámbitos se enfoca en el logro de objetivos, distintos si se quiere, pero a efectuar mediante el esfuerzo humano coordinado. Ésto lo logra a través de estructuras, procesos, políticas, procedimientos, que son operados aún mayormente por personas, de ahí el interés y la complejidad de este tema.

## II. El comportamiento organizacional

### a. Persona y sociedad

En su filosofía del hombre, el Dr. Basave Fernández del Valle (1955) hace una magistral exposición de cómo el hombre, en sus insuficiencias, tiende a lo social, al grupo. Sin detenerme por ahora en una explicación amplia al respecto, sí debo de apuntar que las personas, a lo largo de la historia de la humanidad, fueron creando grupos sociales que servían a sus intereses. Las tribus, los sindicatos, los clubes de servicio, las empresas, son la confluencia de mentes, esfuerzos y recursos, en busca de objetivos.

Estos objetivos pueden ser de distinta índole: los propios del organismo social, así como aquellos que trajo cada cual que participa o se afilia a un grupo, los que cada individuo tiene en lo personal. Alguien puede participar en una asociación benéfica y luchar porque esta cumpla sus objetivos, mientras -al mismo tiempo-, cumple su anhelo de figurar socialmente como benefactor.

Otro ejemplo sería el de un estudiante que quiere trabajar en una empresa de

electrónicos mientras estudia, porque quiere tomar experiencia, sin importarle mucho la paga. Contribuye al logro de objetivos de los dueños, pero él en lo individual, tiene motivaciones y objetivos personales.

En ambos casos referidos, cada cual busca su beneficio, no siempre expresado monetariamente, pero sí, en algo que considera positivo para su persona. Una problemática que surge aquí, es cuando los intereses de la gerencia y los colaboradores son opuestos, cuando los intereses entre gerentes se oponen, o cuando los colaboradores precisamente no quieren colaborar entre sí. Aquí se hace preciso conocer las relaciones y estructura de la organización, con la finalidad de tender puentes entre personas y armonizar todos aquellos intereses, en aras del logro colectivo de la organización.

Gareth Jones (2006, 2), refiere que las organizaciones son una herramienta intangible que utilizan las personas para coordinar sus acciones, con el fin de obtener algo que valoran. Esta noción me recuerda la explicación que dan los especialistas en derecho civil y mercantil, cuando hablan de que una persona moral es una ficción jurídica, dado que nadie puede tocar una sociedad anónima físicamente, pero sí puede sentir sus efectos.

Así las cosas, las organizaciones son conglomerados de personas, que se unen con una finalidad temporal, a fin de lograr objetivos. En tanto son conglomerados de personas, caen en el ámbito del estudio social, es decir, pueden aplicársele los métodos sociológicos, para conocer y explicar cómo y por qué los hombres y grupos se unen o desunen, disienten y entran en conflicto, cómo y por qué se logra el consenso y la cohesión (Cinade, 6).

Dentro de las organizaciones se establecen filosofías, políticas, modos de hacer las cosas. Del grado en que se invite a colaborar al personal adecuado y se le desarrolle dentro de la organización, será el grado de cohesión, de vinculación e incluso lealtad, que pueda tener hacia el organismo social.

Como integrantes del organismo nos debe importar esta dinámica, mucho más, si



ejercemos alguna función gerencial. Así nos podremos explicar cómo y por qué del comportamiento individual y grupal, del comportamiento de los individuos hacia al grupo y de éste hacia los individuos, en aras de ser preventivos y guiar de la mejor manera posible las interacciones sociales dentro de la organización.

## **b. Comportamiento organizacional**

Se dice coloquialmente que las personas pasamos  $\frac{1}{3}$  de nuestra vida activa en las organizaciones en las que trabajamos. En ocasiones puede ser mucho más, de acuerdo al nivel de desarrollo estructural del propio organismo, al puesto que ocupe el colaborador o a su propia organización y aprovechamiento del tiempo.

Dentro de la organización, acorde al marco de referencia individual de cada uno de quienes en ella colaboran, acorde a su preparación, valores, anhelos y deseos, se tienen individuos con distintas características, a quienes, para lograr los objetivos que se plantean, se les tiene que alinear, armonizando sus intereses con los de la organización.

Se dice que las personas -al fin en nuestra animalidad humanizada-, tenemos tendencia al gregarismo, a la unión con nuestros afines. Ello pudiera ser positivo, si quienes se unen, lo hacen para organizar mejor su trabajo, comunicarse de mejor manera interdepartamentalmente o para generar ideas de nuevos productos o servicios, pero es claro que no lo podemos garantizar.

He aquí el lugar y la necesidad de estudiar cómo se comporta el ser humano dentro de ambientes organizacionales -laborales-. Robbins y Judge (2009, 10), dicen que el comportamiento organizacional “es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”.

En este sentido, podemos descomponer la definición en sus elementos:

Elemento	Definición	Razón
Campo de estudio	Ya que es un cuerpo de conocimientos específico: predecir el comportamiento de las personas en ambientes laborales.	Así como la administración estudia el logro de objetivos a través del esfuerzo humano coordinado, <sup>1</sup> el Comportamiento Organizacional enfatiza en maneras de predecir cómo responderán los individuos y equipos de trabajo, ante circunstancias diversas y cambiantes.
Efecto de individuos, grupos y estructura	Ya que analiza cómo influyen personas, grupos, la estructura y procesos, en el desarrollo de ciertas conductas y actitudes.	Dado que las percepciones e influencias que recibe un colaborador, de sus compañeros, de sus grupos de referencia, o de la división y organización del trabajo le pueden resultar positivas o negativas, debemos poder moldear su respuesta ante esto.
Comportamiento	Es la manifestación externa de la conducta de una persona, acorde a sus experiencias y por la influencia de factores organizacionales.	Todos aprendemos de todos, y la persona incrementa su marco de referencia con las experiencias buenas y malas que recibe en todos los ámbitos de su vida. Si su tiempo en el trabajo representa un 33% de ésta, es claro que la organización deben buscar que el comportamiento de las personas, dentro de éste, trabaje en pro de los objetivos organizacionales. Disminuyéndole inquietudes e incertidumbres.
Efectividad organizacional	La meta de las empresas, acorde al ámbito en que se desenvuelven y al enfoque de sus objetivos.	Aunque depende de su ámbito de acción, en todas las organizaciones hay objetivos medibles a perseguir, sin efectividad organizacional, no se puede esperar la viabilidad de las organizaciones en el largo plazo.

Diversas materias o campos de conocimiento confluyen en los estudios de comportamiento organizacional (Ibid, 14), a saber: psicología general, psicología social, sociología y antropología, todas ellas confluyen en tres puntos fundamentales: el individuo, el grupo y el sistema organizacional, dado que en cada caso, individuos, grupos y estructura, pueden afectar el desempeño de los colaboradores.

Más allá de lo mencionado anteriormente, los estudios de comportamiento organizacional se precisan por sencillas razones:

a. Ha cambiado la demografía de los trabajadores.

- b. Las empresas no garantizan ya un empleo permanente.
- c. Los hábitos de vida y consumo de las personas, han cambiado drásticamente.

No podemos pretender hacer una gerencia del siglo XXI, con paradigmas que pueden haber caducado. Si bien las teorías sociales y psicológicas del comportamiento pueden tener cierta vigencia, no es menos cierto que el escenario sobre el cual se construyeron las teorías gerenciales y del comportamiento humano en el trabajo, han cambiado: cambiaron las personas, sus expectativas y las prioridades en su vida. Así las cosas, los gerentes del siglo XXI, deben darse la oportunidad de investigar y construir aplicaciones innovadoras específicas para su organización, y documentar los resultados, solo así se puede mantener actualizado el campo de conocimiento que nos ocupa.

## **Reflexión final**

El estudio de las ciencias administrativas, y todos aquellos campos que confluyen con ella, en este caso el comportamiento organizacional, precisa de una profunda renovación y actualización. Se requieren más estudios sobre las buenas prácticas de las empresas, y que éstas vivan no solo en las grandes corporaciones internacionales, si no que se permeen a las pequeñas y medianas empresas, a organismos de la sociedad civil, iglesias, milicia y en general, a toda organización.

Estar anclados a conceptos que se construyeron en otros entornos y bajo otras circunstancias, atenta contra la vigencia de los organismos. La innovación tecnológica nos rebasa, y el modo de producción está cambiando, ¿cambiará el modo de administrar?, ¿cómo será la interrelación entre andróides y trabajadores dentro de las empresas? Son preguntas que no es ocioso irnos planteando, y debemos ponernos a investigar para responderlas.

No se ha escrito la última página en temas de gerencia y comportamiento organizacional, y siendo claro que la incorporación generalizada de tecnologías robóticas cambiará el

trabajo, nuestra propia perspectiva y moverá nuestras inseguridades, cabe plantearse ¿cómo responderemos las personas y organizaciones ante tal reto?

## **Referencia Bibliográfica**

Basave Fdz. del Valle, Agustín (1955) Filosofía del Hombre. Buenos Aires: Austral.

CINADE (S/F). Sociología de la Educación. San Luis Potosí: CINADE.

INEGI (2012) Primeros ingresos y egresos de licenciatura según área de la ciencia, 1990 a 2012. Recuperado del sitio web: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=19007> el 09-02-14.

Jones, Gareth (2006). Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. México: Pearson.

Robbins y Judge (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.