

# Desde el ‘Comportamiento Organizacional’ al ‘Mal Comportamiento Organizacional’: Hacia nuevas perspectivas en la docencia de Gestión de Personas



**Maurizio Atzeni**

Doctor en Industrial and Business Studies, Universidad de Warwick, Reino Unido. Académico FEN-UAH.

## RESUMEN

Con esta nota quiero poner en evidencia la necesidad de orientar la docencia en el área de ‘Gestión de Personas’ hacia perspectivas teóricas, derivadas de la sociología del trabajo y de los estudios sobre el proceso de trabajo (labour process theory), que hagan reflexionar las y los estudiantes sobre las características del contexto económico social capitalista, o sea propio de las economías de mercado, en el cual se enmarca el comportamiento de las personas en las organizaciones. En este sentido, se puede considerar como un aporte para un acercamiento crítico al campo de estudio y docencia del área, hoy muy fuertemente vinculado con perspectivas propias de la psicología comportamental y centradas en una selección de experiencias exitosas de empresas de Estados Unidos.

### ¿Gestión de Personas o Gestión de los Recursos Humanos?

El área de enseñanza sobre Gestión de Personas o Gestión de Recursos Humanos, en su versión más angloparlante (*Human Resource Management*), se ha consolidado como eje central de los estudios de gestión y administración empresarial. Esto se debe a una toma de conciencia generalizada del mundo empresarial, que reconoce el valor agregado de la cooperación de sus empleados, no solo en el cumplimiento de sus tareas y también en la participación en la creación de conocimiento. Hoy en día, las organizaciones modernas, especialmente del sector servicios, se presentan como espacios donde la experiencia laboral se acompaña de políticas activas de inserción, motivación,

reconocimiento, gratificación y respeto a la diversidad, con el objetivo de hacer sentir a las personas bien en su entorno laboral, promoviendo así un ambiente de colaboración y productividad. Sin embargo, estos objetivos a menudo se encuentran con obstáculos.

Los cursos de gestión de personas suelen basarse en un conjunto de “*buenas prácticas*” y “*casos de estudio*” que rara vez se adaptan a la realidad concreta de las empresas. Además, desde un punto de vista conceptual, están enmarcados en estudios sobre comportamiento organizacional, centrados en analizar las dinámicas organizativas desde la perspectiva del comportamiento individual, con énfasis en experiencias exitosas de

empresas estadounidenses (véase, por ejemplo, Robbins y Judge, 2013).

Al combinar “*buenas prácticas*” con aspectos del comportamiento humano, estos cursos proporcionan a los estudiantes un conjunto teórico/práctico para comprender el mundo de las relaciones interpersonales en las organizaciones y formarse en la gestión de personas.

Sin embargo, esta perspectiva es muy limitada. *Las empresas no operan en un vacío*. La realidad de la competencia capitalista pone a prueba estas “*buenas prácticas*”. A menudo, no es suficiente motivar a los empleados si el trabajo mismo genera estrés y alienación. Tener

buenos líderes y equipos eficientes no es suficiente cuando la crisis aprieta y los trabajadores son despedidos. Incluso tener políticas inclusivas puede resultar insuficiente si los salarios son bajos. La competencia en el mercado lleva a las empresas a adoptar medidas de reducción de costos que a menudo van en contra de las políticas de recursos humanos, a veces incluso eliminando empleados (*¡Atención! Un recurso, pero también un costo desde la perspectiva empresarial*).

Sin embargo, no son solo las crisis las que cambian el paradigma. Todos los días, en todos los lugares de trabajo del mundo, la necesidad de las empresas de extraer valor del trabajo conduce a la implementación constante de prácticas para controlar y organizar eficientemente a los trabajadores. Evaluaciones de desempeño, pautas de productividad, medición del tiempo de trabajo y diversas prácticas motivacionales interfieren constantemente en las relaciones interpersonales, reflejando las asimetrías propias de la relación laboral en el capitalismo. La tensión entre la necesidad de generar y extraer valor del trabajo y la ne-

cesidad de los trabajadores de obtener un ingreso digno y una experiencia laboral gratificante y no alienada, genera conflictos que provocan resistencia individual o colectiva.

En la cotidianidad de las relaciones laborales, esta *"antagonismo estructurado"* da lugar a una serie de comportamientos, como el ausentismo, un problema de gestión crucial para muchas empresas. Estos comportamientos, aunque surgen a nivel individual, son el resultado de un rechazo al trabajo mismo, entendido como una relación social basada en asimetrías de poder, control y condiciones laborales.

Estas formas de resistencia individual a menudo desembocan en formas de resistencia colectiva, ya sea a través de la institucionalización del conflicto entre empresas, sindicatos y organismos estatales, o a través de expresiones colectivas de trabajadores previamente no organizados. Esta transformación de lo individual a lo colectivo se debe a que el trabajo es normalmente una actividad caracterizada por la cooperación entre quie-

nes lo realizan y, al compartir las mismas condiciones laborales e ingresos, tienen intereses comunes que pueden dar lugar a espacios de apoyo mutuo y acción conjunta.

El área de *"Gestión de Personas"*, por su propia naturaleza, no puede limitarse a resolver problemas supuestamente comportamentales cuando estos tienen una explicación estructural en una relación social tan asimétrica como la que se desarrolla en los entornos laborales dentro del funcionamiento de la economía de mercado. La línea teórica que vincula la enseñanza con las buenas prácticas y las teorías sobre el comportamiento humano solo explica parcialmente la realidad concreta de muchas empresas y no proporciona argumentos válidos para enfrentar desviaciones que puedan surgir, ya sea debido a la naturaleza misma de la relación laboral o a situaciones contextuales como crisis económicas, cambios tecnológicos o procesos de desindustrialización. En tales casos, las prácticas favorables de gestión de personas pueden ser fácilmente sustituidas por lógicas de reducción de costos.

***"El área de 'Gestión de Personas', por su propia naturaleza, no puede limitarse a resolver problemas supuestamente comportamentales cuando estos tienen una explicación estructural.."***



#### Bibliografía

- Atzeni, M. (2022). Acción colectiva, movilización y solidaridad en la Fiat y Renault de Córdoba. Eduvim.
- Edwards, P., y Hodder, A. (2022). Conflict and control in the contemporary workplace: structured antagonism revisited. *Industrial Relations Journal*, 53(3), 220-240.
- Robbins, S y Judge T. (2013). *Comportamiento Organizacional*, Pearson Education.
- Thompson, P., y Ackroyd, S. (2022). *Organisational Misbehaviour*, 2nd edition, SAGE: London.