

ENFOQUE COMPARATIVO ENTRE LA ADMINISTRACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: SIMILITUDES, DIFERENCIAS Y DESAFÍOS CONTEMPORÁNEOS

COMPARATIVE APPROACH BETWEEN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT AND PUBLIC ADMINISTRATION: SIMILARITIES, DIFFERENCES, AND CONTEMPORARY CHALLENGES

Viviana Rodriguez Chan¹, María de la Cruz Baeza Priego², Liliann Brown Herrera³

¹Viviana Rodriguez Chan, Universidad Juárez Autónoma De Tabasco, México, vianarguez13@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-5022-3843>

²María de la Cruz Baeza Priego, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México, baezapriego@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3209-901X>

³Liliann Brown Herrera, Universidad Juárez Autónoma De Tabasco, México, mtaliliani@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-5027-8551>

RESUMEN

La administración constituye un campo de conocimiento fundamental para comprender la manera en que las organizaciones coordinan recursos, personas y procesos para alcanzar determinados objetivos. Dentro de este campo pueden distinguirse diferentes ámbitos de aplicación, entre ellos la administración organizacional y la administración pública. Aunque ambas comparten principios relacionados con la planeación, organización, dirección y control, presentan diferencias derivadas de sus finalidades, estructuras institucionales, mecanismos de toma de decisiones y responsabilidades frente a sus grupos de interés. El objetivo de este artículo es analizar comparativamente las principales similitudes y diferencias entre la administración organizacional y la administración pública, considerando particularmente sus objetivos, gestión de recursos, toma de decisiones, evaluación del desempeño, transparencia y orientación hacia resultados. Se desarrolló una investigación documental de carácter descriptivo-comparativo mediante la revisión de literatura académica especializada disponible en bases y repositorios académicos. Los resultados muestran que, si bien las herramientas administrativas desarrolladas en el ámbito organizacional pueden contribuir a mejorar el funcionamiento de las instituciones públicas, su aplicación requiere considerar las particularidades jurídicas, sociales y políticas propias del sector público. Se concluye que ambos campos pueden beneficiarse del

Fundación Tecnológica Autónoma del Pacífico.
ISSN: 2806-0172 (En Línea).
Cali - Colombia.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons
Atribución - No Comercial - Sin Derivadas 4.0 Internacional.

Medio de difusión y divulgación de investigación de la Fundación Tecnológica Autónoma del Pacífico.

intercambio de conocimientos administrativos, siempre que la transferencia de prácticas privadas hacia el sector público considere la creación de valor público, la rendición de cuentas y las necesidades de la ciudadanía.

Palabras clave: *administración organizacional, administración pública, gestión, organizaciones, valor público, eficiencia.*

ABSTRACT

Administration constitutes a fundamental field of knowledge for understanding how organizations coordinate resources, people and processes to achieve specific objectives. Within this field, different areas of application can be identified, including organizational administration and public administration. Although both share principles related to planning, organization, management and control, they present differences arising from their purposes, institutional structures, decision-making mechanisms and responsibilities toward stakeholders. The objective of this article is to comparatively analyze the main similarities and differences between organizational administration and public administration, particularly considering their objectives, resource management, decision-making, performance evaluation, transparency and results orientation. A descriptive-comparative documentary study was conducted through a review of specialized academic literature available in academic databases and repositories. The findings show that, although administrative tools developed in the organizational sphere can contribute to improving the functioning of public institutions, their application requires consideration of the legal, social and political particularities of the public sector. It is concluded that both fields can benefit from an exchange of administrative knowledge, provided that the transfer of private-sector practices to the public sector takes into account public value, accountability and citizens' needs.

Keywords: *organizational administration, public administration, management, organizations, public value, efficiency.*

1. INTRODUCCIÓN

La administración se encuentra presente en prácticamente todas las actividades organizadas de la sociedad. Empresas, instituciones educativas, organismos gubernamentales, organizaciones sociales y otras entidades requieren mecanismos de coordinación para utilizar sus recursos y alcanzar los objetivos que se han establecido. En este sentido, la administración no puede comprenderse exclusivamente como un conjunto de técnicas orientadas a mejorar la productividad, sino también como un proceso mediante el cual las organizaciones articulan personas, recursos, estructuras y decisiones dentro de determinados contextos.

La administración organizacional se encuentra estrechamente relacionada con el funcionamiento interno de las organizaciones y con la capacidad de estas para

responder a las condiciones de su entorno. Entre sus preocupaciones se encuentran la estructura organizacional, la planeación, la dirección, el liderazgo, la gestión de recursos humanos, la toma de decisiones y la evaluación de resultados. Desde esta perspectiva, las organizaciones necesitan desarrollar mecanismos que les permitan adaptarse a entornos caracterizados por cambios económicos, tecnológicos y sociales.

Por su parte, la administración pública presenta una naturaleza particular debido a que sus actuaciones se encuentran vinculadas con la atención de necesidades colectivas y con el ejercicio de funciones institucionales del Estado. En consecuencia, la gestión pública no puede evaluarse únicamente a partir de criterios de rentabilidad económica. Aspectos como la legalidad, la transparencia, la rendición de cuentas, la equidad y la generación de valor público adquieren una importancia central.

Durante las últimas décadas se ha incrementado el interés por incorporar herramientas administrativas provenientes del sector privado en las instituciones públicas. Este proceso estuvo particularmente relacionado con el desarrollo de la denominada Nueva Gestión Pública, la cual promovió elementos como la orientación hacia resultados, la evaluación del desempeño, la descentralización y determinadas prácticas gerenciales. Sin embargo, la literatura también ha señalado que la transferencia de instrumentos privados hacia el ámbito público presenta límites relacionados con la cultura institucional y las características propias de las administraciones públicas latinoamericanas.

En este contexto, realizar una comparación entre administración organizacional y administración pública resulta pertinente para identificar aquellos elementos que comparten y, al mismo tiempo, reconocer las diferencias que impiden considerarlas como ámbitos completamente equivalentes.

El objetivo de este artículo consiste en analizar comparativamente las principales características de la administración organizacional y la administración pública, identificando sus similitudes, diferencias y principales desafíos contemporáneos.

2. METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un diseño documental y alcance descriptivo-comparativo. La investigación documental permite analizar aportaciones teóricas y resultados previamente publicados con el propósito de construir una interpretación integrada del fenómeno estudiado.

Para la construcción del análisis se realizó una revisión de literatura académica relacionada con administración organizacional, administración pública, gestión pública, gestión estratégica, Nueva Gestión Pública, valor público y modernización administrativa. Se consideraron publicaciones disponibles en plataformas y repositorios académicos como SciELO, Redalyc, Dialnet, Google

Académico y literatura vinculada con publicaciones indexadas en Scopus.

Como criterios de selección se consideraron documentos académicos que abordaran directamente los conceptos estudiados, trabajos publicados en español y literatura de referencia que permitiera establecer los fundamentos teóricos del análisis. También se incorporaron investigaciones recientes para identificar los principales desafíos contemporáneos de la administración pública.

El análisis se realizó mediante una comparación temática de las dos áreas de estudio. Para ello se establecieron como dimensiones: finalidad, estructura, recursos, toma de decisiones, desempeño, relación con los usuarios, rendición de cuentas, transparencia e innovación.

3 . A d m i n i s t r a c i ó n organizacional

La administración organizacional puede entenderse como el conjunto de procesos mediante los cuales una organización planea, organiza, dirige y controla sus recursos con la finalidad de alcanzar determinados objetivos.

Desde esta perspectiva, las organizaciones requieren estructuras que permitan distribuir responsabilidades y coordinar las actividades de sus integrantes. La planeación permite definir objetivos y establecer acciones; la organización determina funciones y responsabilidades; la dirección orienta el comportamiento de las personas; mientras que el control permite

comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos.

La administración estratégica constituye una herramienta relevante dentro de este proceso. Lana (2008) señala que la gestión estratégica comprende diferentes etapas relacionadas con el análisis del entorno, la definición de objetivos, la formulación de estrategias, su implementación y el control de los resultados. Esta perspectiva permite comprender que la administración organizacional no se limita a resolver problemas cotidianos, sino que también requiere desarrollar capacidades para anticiparse a los cambios del entorno.

La organización contemporánea enfrenta, además, escenarios caracterizados por transformaciones tecnológicas, mayor disponibilidad de información y cambios en las expectativas de los usuarios. Por esta razón, aspectos como la innovación, el liderazgo, la cultura organizacional y la gestión del conocimiento adquieren una importancia creciente.

Otro elemento fundamental es la orientación hacia resultados. En las organizaciones privadas, los resultados pueden expresarse mediante indicadores relacionados con ventas, productividad, rentabilidad, participación de mercado o satisfacción de los clientes. Sin embargo, la elección de indicadores depende de la naturaleza y objetivos particulares de cada organización.

Por lo tanto, la administración organizacional busca generar condiciones que permitan utilizar adecuadamente los recursos disponibles y coordinar las actividades de los integrantes de la organización.

4. Administración pública

La administración pública constituye un ámbito específico de la administración debido a que se encuentra vinculada con las instituciones mediante las cuales el Estado desarrolla funciones y proporciona bienes y servicios a la sociedad.

A diferencia de una organización cuyo principal propósito puede ser económico, las instituciones públicas deben responder a objetivos colectivos. Esto significa que la eficiencia administrativa representa únicamente una dimensión del desempeño público.

El concepto de valor público resulta relevante para comprender esta diferencia. Fernández-Santillán (2018) analiza la relación entre valor público, gobernanza y administración pública, mostrando que el debate contemporáneo ha ampliado la discusión más allá de la eficiencia administrativa para considerar la relación entre instituciones, ciudadanía y bienestar colectivo.

La administración pública también se encuentra condicionada por normas jurídicas y procedimientos institucionales. Las decisiones de los funcionarios públicos no dependen exclusivamente de criterios administrativos, sino que deben ajustarse al marco legal correspondiente.

Esta característica genera una diferencia importante frente a las organizaciones privadas. Mientras una empresa puede modificar determinados procedimientos internos con relativa autonomía, las instituciones públicas suelen estar sujetas a

disposiciones legales, presupuestarias y administrativas que establecen límites a su actuación.

Asimismo, la ciudadanía no puede considerarse únicamente como un cliente. Aunque las instituciones públicas deben preocuparse por la calidad de los servicios que ofrecen, la relación entre Estado y ciudadanía involucra derechos, obligaciones, participación y rendición de cuentas.

La literatura reciente muestra que la modernización de la administración pública latinoamericana se relaciona cada vez más con la digitalización, la transparencia, la cultura organizacional, la gestión por resultados y el fortalecimiento de las capacidades institucionales.

5. Comparación entre administración organizacional y administración pública

Aunque existen importantes diferencias entre ambos ámbitos, también existe una base administrativa compartida.

5.1 Finalidad

La primera diferencia se encuentra en la finalidad.

Las organizaciones privadas generalmente buscan alcanzar objetivos relacionados con la generación de valor para propietarios, clientes y otros grupos de interés. Esto no significa que las empresas carezcan de responsabilidades sociales, pero sus indicadores suelen estar vinculados con resultados económicos y organizacionales.

En cambio, la administración pública tiene como finalidad atender necesidades colectivas y generar

resultados que contribuyan al bienestar social. Por ello, el desempeño público debe considerar elementos como cobertura, calidad, equidad, legalidad y satisfacción ciudadana.

La diferencia no implica que eficiencia y valor público sean conceptos opuestos. Una institución pública necesita utilizar responsablemente sus recursos; sin embargo, la eficiencia debe estar vinculada con resultados socialmente relevantes.

5.2 Gestión de recursos

Ambos tipos de administración requieren recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales.

La diferencia principal radica en la naturaleza y origen de estos recursos. Las organizaciones privadas administran recursos propios o provenientes de inversionistas, instituciones financieras y operaciones comerciales. En el sector público, una parte importante de los recursos procede del presupuesto público y, en última instancia, de ingresos obtenidos mediante mecanismos establecidos por el Estado.

Por esta razón, el manejo de recursos públicos requiere mayores mecanismos de supervisión, control y rendición de cuentas.

5.3 Toma de decisiones

En las organizaciones privadas, las decisiones pueden estar determinadas por estrategias empresariales, condiciones de mercado, disponibilidad de recursos y expectativas de los propietarios o grupos de interés.

En las instituciones públicas, la toma de decisiones se encuentra condicionada por leyes, reglamentos, presupuestos, políticas públicas y relaciones interinstitucionales.

Esta diferencia explica por qué determinadas herramientas administrativas desarrolladas en el sector privado no pueden trasladarse automáticamente al sector público.

De la Rosa Alburquerque y Lozano Carrillo (2010) analizaron precisamente la aplicación de herramientas de planeación estratégica en organizaciones públicas y señalaron la importancia de considerar los alcances y límites de trasladar instrumentos administrativos del sector privado al ámbito gubernamental.

5.4 Evaluación del desempeño

La evaluación constituye un elemento compartido por ambos campos.

En las organizaciones privadas se pueden utilizar indicadores como productividad, rentabilidad, ventas, costos, crecimiento y satisfacción del cliente.

En la administración pública, los indicadores pueden incluir cobertura de servicios, cumplimiento de objetivos, eficiencia presupuestaria, calidad de los servicios, transparencia y satisfacción de los ciudadanos.

Por ello, no resulta adecuado utilizar exclusivamente indicadores financieros para valorar el desempeño de una institución pública.

5.5 Transparencia y rendición de cuentas

La transparencia adquiere una importancia particularmente significativa en el sector público debido a que las instituciones administran recursos y ejercen funciones que afectan a la sociedad.

Las organizaciones privadas también pueden desarrollar mecanismos de transparencia, especialmente frente a accionistas, empleados, clientes, proveedores y autoridades. Sin embargo, la rendición de cuentas pública posee una dimensión institucional y ciudadana mucho más amplia.

La literatura reciente identifica precisamente la transparencia y la ética como componentes relevantes para fortalecer la legitimidad de las instituciones públicas.

6. Interacción entre ambos enfoques

Las diferencias identificadas no significan que la administración organizacional y la administración pública deban permanecer separadas. Por el contrario, existe una interacción creciente entre ambos campos.

La administración pública ha incorporado herramientas relacionadas con planeación estratégica, evaluación del desempeño, gestión por resultados, calidad, innovación y tecnologías de información.

La Nueva Gestión Pública representa uno de los principales ejemplos de esta interacción. Este enfoque promovió la incorporación de determinadas prácticas gerenciales

al sector público con la intención de mejorar la eficiencia y los resultados institucionales.

Sin embargo, la experiencia latinoamericana demuestra que la incorporación de herramientas administrativas requiere considerar el contexto institucional. Ramió (2001) señaló las dificultades que pueden presentarse en la implementación de modelos de Nueva Gestión Pública dentro de administraciones latinoamericanas debido a factores relacionados con el modelo de Estado y la cultura institucional. Esta problemática continúa siendo relevante para comprender por qué una herramienta administrativa puede producir resultados diferentes dependiendo del contexto donde sea aplicada.

Por otra parte, investigaciones sobre organizaciones públicas muestran que elementos tradicionalmente estudiados en la administración organizacional, como el compromiso organizacional, también pueden relacionarse con la gestión pública colaborativa. En este sentido, la dimensión humana de las organizaciones constituye un punto de encuentro entre ambos campos.

7. Desafíos contemporáneos

Uno de los principales desafíos compartidos es la transformación digital.

Las organizaciones privadas han utilizado las tecnologías digitales para automatizar procesos, analizar información y mejorar la relación con sus clientes. En las instituciones públicas, la digitalización puede

contribuir a simplificar procedimientos, ampliar el acceso a servicios y mejorar la disponibilidad de información.

No obstante, la digitalización no constituye una solución automática. Requiere capacidades humanas, infraestructura tecnológica, procesos adecuados y marcos institucionales coherentes.

Otro desafío es la gestión del capital humano. Las organizaciones necesitan personas con conocimientos técnicos, capacidad de adaptación y habilidades para trabajar en entornos cambiantes. En las instituciones públicas, además, resulta necesario fortalecer capacidades relacionadas con ética, servicio público, legalidad y responsabilidad institucional.

La transparencia constituye otro desafío relevante. El uso de plataformas digitales puede facilitar el acceso a información pública y mejorar la trazabilidad de procesos, aunque persisten obstáculos relacionados con brechas digitales, capacidades institucionales y resistencia organizacional.

Finalmente, tanto las organizaciones privadas como las instituciones públicas enfrentan la necesidad de adaptarse a contextos caracterizados por mayor complejidad. Esto requiere abandonar una visión exclusivamente mecanicista de la administración y reconocer que las organizaciones están integradas por personas y se encuentran insertas en contextos económicos, sociales, políticos y tecnológicos.

8. DISCUSIÓN

El análisis comparativo permite identificar que la administración organizacional y la administración pública comparten fundamentos administrativos, pero persiguen finalidades que no son completamente equivalentes.

La planeación, organización, dirección y control constituyen funciones aplicables a ambos ámbitos. De igual manera, el liderazgo, la gestión de personas, la innovación y el uso de información representan capacidades relevantes tanto para empresas como para instituciones públicas.

La diferencia fundamental se encuentra en el propósito y en el contexto institucional en el que se aplican estas herramientas.

Mientras que una organización privada puede orientar buena parte de sus decisiones hacia la rentabilidad y la competitividad, una institución pública debe vincular sus decisiones con necesidades sociales, obligaciones legales y responsabilidades institucionales.

En este sentido, resulta limitado considerar que la administración pública debe simplemente “funcionar como una empresa”. La comparación demuestra que puede aprovechar herramientas desarrolladas por la administración organizacional, pero requiere adaptarlas a las características del sector público.

La literatura reciente coincide en que la modernización de la administración pública requiere

combinar eficiencia administrativa con capacidades institucionales, ética, transparencia, innovación y orientación hacia la ciudadanía.

Por ello, el desafío no consiste en elegir entre administración

organizacional o administración pública, sino en identificar qué herramientas administrativas pueden ser utilizadas en cada contexto y bajo qué condiciones.

9. CONCLUSIONES

La administración organizacional y la administración pública constituyen dos ámbitos estrechamente relacionados dentro del campo de la administración. Ambas requieren procesos de planeación, organización, dirección y control; sin embargo, presentan diferencias sustanciales derivadas de sus objetivos, recursos, estructuras institucionales y mecanismos de rendición de cuentas.

La principal diferencia se encuentra en su finalidad. Mientras la administración organizacional se orienta generalmente hacia el cumplimiento de objetivos de la organización y la generación de valor para sus grupos de interés, la administración pública debe orientarse hacia la atención de necesidades colectivas y la generación de valor público.

El análisis también permite observar que herramientas desarrolladas en las organizaciones privadas pueden contribuir a mejorar determinados procesos públicos. La planeación estratégica, la evaluación del desempeño, la gestión de calidad, la innovación y la transformación digital pueden fortalecer las capacidades institucionales. Sin embargo, su implementación debe considerar el marco jurídico, la cultura organizacional y las características sociales de cada institución.

Otro aspecto fundamental es la transparencia. Debido a que la administración pública maneja recursos y decisiones que afectan a la ciudadanía, la rendición de cuentas constituye una dimensión indispensable de su funcionamiento.

En consecuencia, la administración pública contemporánea requiere combinar eficiencia administrativa con responsabilidad institucional, transparencia, ética, innovación y orientación hacia el ciudadano.

Finalmente, el enfoque comparativo permite concluir que no existe una separación absoluta entre administración organizacional y administración pública. Ambas comparten conocimientos y herramientas, pero su aplicación debe responder a las características específicas de cada contexto. La transferencia de prácticas administrativas debe realizarse de manera crítica y adaptativa, evitando asumir

que los modelos exitosos en un tipo de organización producirán automáticamente los mismos resultados en otro.

REFERENCIAS

Adrianzén Guerrero, R. E., Carranza Guerrero, B. E., Barrantes Carrasco, J. C., & Bravo Gonzáles, K. E. (2022). La nueva gestión pública: la respuesta para un Estado eficiente y eficaz. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 564–582. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3724

De la Rosa Alburquerque, A., & Lozano Carrillo, O. (2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Gestión y Estrategia*, (37), 61–78. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2010n37/DelaRosa>

Fernández-Santillán, J. (2018). Valor público, gobernanza y Tercera Vía. *Convergencia*, 25(78), 175–200. <https://doi.org/10.29101/crcs.v25i78.10373>

Guevara Baltazar, A., Espejel Mena, J., & Flores Vega, M. (2022). Los retos de la nueva gestión pública en América Latina. *Espacios Públicos*, 13(27). <https://espaciospublicos.uaemex.mx/article/view/19950>

Lana, R. A. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión de las organizaciones. *Visión de Futuro*, 9(1), 89–104.

Pliscoff-Varas, C. (2017). Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. *Convergencia*, 24(73), 141–164.

Quiñónez Cercado, M. del P., Jacho Castillo, B., & Calle García, J. S. (2024). La gestión estratégica en la administración pública: retos y oportunidades. *Ciencia y Desarrollo*, 27(1), 67–76.

Ramió, C. (2001). Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (21), 1–25.

Yumpo Bruno, C. A. (2025). La gestión administrativa en las entidades públicas: una revisión literaria. *Aula Virtual*, 6(13). <https://doi.org/10.5281/zenodo.20383870>

Bartens Amaro, V. F. (2026). Gestión organizacional en entidades públicas latinoamericanas: una revisión sistemática de la literatura (2023–2025). *Revista Impulso*, 6(13). <https://doi.org/10.59659/impulso.v.6i13.258>

Morales Caballero, L. Y. (2025). La gestión pública como factor del desarrollo institucional en América Latina, 2025: una revisión sistémica. *Aula Virtual*, 6(13). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18166783>