

Evolución y Cambio de la Organización y su Administración

Evolution and Change of the Organization and its Management

Alberto Nava Villarreal*

Resumen. En este artículo, se hace una retrospectiva sobre la evolución de las organizaciones, enfatizando los principales cambios y sus efectos que han tenido en su administración. Se muestra una cronología de los diferentes enfoques y teorías, mencionando a los principales protagonistas de este cambio. Al final del mismo se mencionan las expectativas y las megatendencias, que los especialistas y futurólogos estiman, será el camino hacia adonde van las nuevas teorías del cambio organizacional.

Palabras Claves. Cambio organizacional, administración, megatendencias, modelos organizacionales.

Abstract: This article makes retrospection on the evolution of organizations, emphasizing the main changes and their effects into management. It shows a timeline of different approaches and theories, mentioning the main protagonists of this change. At the end of it, mentioned expectations and megatrends that experts and futurists people believe will be the way to go where new theories of organizational change.

Keywords. Organizational change management, megatrends, organizational models

Introducción

Según la página de internet (<http://definicion.de/ser-vivo/>), un ser vivo es un organismo de alta complejidad que nace, crece, alcanza la capacidad para reproducirse y muere.” Tomando como analogía esta definición, se podría decir que una organización también es, por lo tanto, un ser vivo, dado que tiene un nacimiento, desarrollo, se reproduce y muere, así como también evoluciona a través del tiempo. Desde época inmemorial la humanidad ha estudiado su estructura, comportamiento, evolución, interacción con su entorno, etc.

Con la revolución industrial y la creación de las grandes empresas, estos estudios se fueron agrupando de cierta forma que dieron lugar a una nueva rama de la ciencia que se le nombró “Administración Científica” con sus consecuentes teorías, enfoques, paradigmas, avances y sofisticaciones.

Uno de los pioneros en esta nueva ciencia fue un ingeniero mecánico estadounidense de inicio del siglo pasado, Frederick Taylor con su obra “Principios de la Administración Científica”, en la cual aborda la organización del trabajo y de la producción, y establece las reglas, sistemas contables y de medición, con el propósito de elevar la productividad del trabajo y los volúmenes de producción. Su obra contribuyó indudablemente al desarrollo de las fuerzas productivas al mejorar tanto la eficiencia del factor trabajo como el rendimiento de los medios de producción. Otros efectos del taylorismo fue empezar a ver la administración como una profesión y el surgimiento del consultor o experto en procesos productivos y en sistemas de trabajo, y de la enseñanza de la administración. (Calderón, Magallón y Núñez, 2010)

Otro contribuyente importante sobre ésta teoría fue Henri Fayol, que escribió casi al mismo tiempo que Taylor y propuso en su libro “Administración General e Industrial”, que todos

los administradores realizan cinco actividades básicas las cuales son: Planificar, Organizar, Instruir, Coordinar y Controlar. También describió la práctica de la administración como algo diferente de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones empresariales típicas.

Historia y evolución de las organizaciones

Hablar de Las organizaciones es hablar de la administración, pues sin ella no podrían existir.

En su libro “Administración”, Robbins y Coulter (2010), hacen un análisis de la historia y evolución de la administración, la se resumirá en los siguientes párrafos.

Empiezan dando una definición de Administración indicando que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz, Definiendo a su vez que la **eficiencia** se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos y La **eficacia**, como “hacer las cosas correctas”; es decir realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas. En organizaciones exitosas, la alta eficiencia y la alta eficacia por lo general van de la mano.

Como se mencionó anteriormente, A principios del siglo veinte, Henri Fayol, un empresario francés, propuso por primera vez que todos los administradores ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Hoy en día estas funciones se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control.

La planeación define objetivos, establece estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades.

La organización es el acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. La dirección es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. El control es que vez que los objetivos y planes están establecidos, las tareas y acuerdos definidos, la gente contratada, entrenada y motivada se debe evaluar el resultado, para ver si se cumple con lo planeado. En caso de no ser así, hacer los ajustes necesarios para su cumplimiento.

Continúan Robbins y Coulter (2010), diciendo que una organización Es “un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico” y la clasifican en cuatro enfoques o etapas de las mismas. Estos son: el clásico, cuantitativo, conductual y contemporáneo.

Enfoque Clásico

En el enfoque clásico, se enfatizó tanto la racionalidad como el hacer que las organizaciones y los trabajadores fuesen lo más eficientes posible. Las dos teorías principales son: la administración científica y la administración general. Siendo Frederick

W. Taylor y los esposos Gilbreth los investigadores más representativos de la primera y Henri Fayol y Max Weber de la segunda.

Enfoque Cuantitativo

El enfoque cuantitativo consiste en la aplicación de la estadística, de modelos de optimización y de información, de simulación por computación y otras técnicas cuantitativas a actividades de administración.

En las décadas de los 80 y 90's la revolución en la calidad se extendió por todos los sectores y del mundo, siendo la administración de la calidad total una área de las que utilizan estas técnicas cuantitativas. Ésta fue impulsada por un pequeño grupo de expertos en calidad, cuyos miembros más famosos fueron W. Edwards Deming y Joseph M. Juran.

La administración de la calidad total (ACT) es una filosofía de administración comprometida con la mejora continua para responder a las necesidades y expectativas del cliente. El término *cliente* incluye a cualquiera que interactúe con los productos o servicios de la empresa, ya sea de manera interna o externa.

Enfoque Conductual

El comportamiento organizacional (CO) es la rama de la administración que investiga las acciones de la gente en el trabajo. Cuando se manejan personas, es decir, motivar, ordenar, dar confianza, trabajar con un equipo, manejo de conflictos, etc., surge de la investigación del Comportamiento Organizacional.

Los primeros partidarios de este enfoque fueron: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett, y Chester Barnard.

La contribución más importante al campo del CO provino de los estudios de Hawthorne, de la Western Electric Company Works, en Cicero, Illinois; Los cuales iniciaron en 1924. Fueron diseñados por ingenieros de la industria Western Electric como un experimento de la administración científica. Querían analizar el efecto de varios niveles de iluminación sobre la productividad de los trabajadores.

Enfoque Contemporáneo

En los enfoques anteriores, los estudios se centraban en las preocupaciones de los administradores hacia el interior de la organización, Pero en la década de los 60's, los investigadores en administración se enfocaron en analizar lo que ocurría en el entorno fuera de los límites de la organización.

En este enfoque se definen dos perspectivas: la de sistemas y la de contingencias.

Teoría de Sistemas

Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado. Los dos tipos básicos de sistemas son cerrados y abiertos. Los sistemas cerrados no reciben influencia de su entorno ni interactúan con él. Por el contrario, los sistemas abiertos se ven influenciados por su entorno e interactúan con él.

Hoy en día, cuando se describe a las organizaciones como sistemas, se denominan como sistemas abiertos.

Robbins y Coulter (2010), mencionan que los investigadores definen una organización como si estuviera formada por "factores interdependientes que incluyen individuos, grupos, actitudes, motivos, estructura formal, interacciones, objetivos, estatus y autoridad".

El enfoque sistémico reconoce que las organizaciones no están aisladas. Dependen del entorno para obtener sus recursos y para que éste absorba sus productos.

El enfoque de contingencias (algunas veces llamado enfoque de situaciones o situacional) plantea que las organizaciones no son iguales, enfrentan situaciones distintas (contingencias) y requieren diferentes formas de dirección.

El valor principal del enfoque de contingencias es que enfatiza que no existen reglas simplistas o universales que los gerentes deban seguir, además mencionan que la visión dominante en la teoría de la administración y de la sociedad en general es que los gerentes son responsables directos del éxito o fracaso de una organización. A esta perspectiva la llaman "visión omnipotente de la administración".

Por otra parte, se ha dicho que parte del éxito o del fracaso de una organización se debe a factores externos que están fuera del control de los gerentes y le llaman "visión simbólica de la administración".

La organización también tiene su personalidad que se conoce como "cultura organizacional", la cual se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización.

Aquellas organizaciones en que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados, además se ha encontrado que son más leales y están asociadas con el alto desempeño organizacional.

Los empleados "aprenden" dicha cultura de diversas maneras, las más comunes son a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje. E influye y condiciona la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan la organización.

La nueva era

Durante el último cuarto del siglo pasado y lo que va de este siglo, Las organizaciones y sus paradigmas administrativos, han tenido una gran transformación.

Barba (2000) menciona que “la sociedad mundial, la globalización y la regionalización son fenómenos que han marcado la importancia de la influencia de las instituciones en las economías, las sociedades y las culturas. Una de las expresiones más relevantes en estos procesos es la aparición de nuevas formas de organización flexibles, que han demostrado ser más eficientes que los modelos burocráticos tradicionales”

Lo anterior ha llevado al desarrollo de nuevas propuestas de la administración, que buscan la transformación de las organizaciones para adecuarlas a los modelos emergentes de las mismas y a nuevos arreglos estructurales.

Debido al fenómeno de la globalización, en la cual los países se entremezclan con actividades transnacionales y sus corporaciones multinacionales tienen un papel protagónico que deriva de la competitividad en los mercados globales y que tiene como sustento la integración de sus actividades de producción, comercialización e investigación y desarrollo a escala mundial.

Por otro lado la regionalización y la formación de bloques económicos y comerciales, impulsados primordialmente por las corporaciones con objeto de incrementar la competitividad por medio de acuerdos comerciales, reducción de barreras arancelarias y conjunción de ventajas productivas, formándose los tres bloques regionales que son Norteamérica, la Unión Europea y Asia del Pacífico. (Barba 2000)

La organización posmoderna

Entre las peculiaridades más importantes se pueden mencionar, una estructura flexible, toma de decisiones colectiva, la confianza como comportamiento frente a la jefatura, producción sectorial tomando como premisa la relación cantidad calidad, búsqueda de compromiso más que de la satisfacción, relaciones de autoridad semidemocráticas.

Un resumen de las principales diferencias entre los modelos modernos y posmodernos, (Barba, 2000) lo plasma en el siguiente cuadro de su autoría.

CUADRO 1

Modelos de organizaciones

	Modernas	Posmodernas
Poder	Control	Autocontrol
Estructura	Formal/rígida	Formal/informal/flexible
Decisiones	Individual	Colectiva
Trabajador	Obrero descalificado	Obrero polivalente
Empleo	A corto plazo	De por vida
Control	Impersonal/explicito	Colectivo/implícito
Jefatura	Desconfianza	Confianza
Producción	Masa/cantidad	Sectorial/cantidad-calidad
Motivación	Satisfacción	Compromiso
Plazo	Largo	Corto/largo
Relaciones	Jerárquicas	Semidemocráticas
Organización industrial	Dualidad (separación diseño/ejecución)	Integración de diseño y ejecución
Racionalidad	Forma	Sustantiva
Recompensas	Económicas	Simbólicas
Objetivos	Utilidad	Expansión

Fuente: Barba (1999: 107). Citado en Barba 2000.

Con respecto a los cambios de los paradigmas de la teoría y la práctica de la administración, Barba (2000), cita el siguiente cuadro (cuadro 2) el cual resume las características de la construcción del perfil de las nuevas formas de organización y los cambios de mentalidad en los administradores, académicos y empresarios.

CUADRO 2

Cambios paradigmáticos en la teoría administrativa y en la práctica

CAMBIO EN LOS PARADIGMAS

DESDE	EN	A
Ortodoxia managerial clásica/neoclásica	Ideas y valores	Cambios múltiples en los paradigmas gerenciales
Local/nacional internacional	Ambiente del mercado	Regionalización/globalización
Puestos manual/analógicos	Procesamiento y comunicación	Redes electrónico/digitales
Planeación estratégica/ estrategia racional	Orientación	Pensamiento estratégico/innovación/núcleo de competencia
Taylorismo/fordismo	Organización y control	Inteligente/red virtual
Accionistas/indicadores financieros de desempeño	Objetivos	Emprendedores/sin indicadores financieros de desempeño
Utilidad/crecimiento/control	Objetivos	Empresa sustentable

Fuente: Clarke y Clegg (1998: 6), traducción libre del autor. Citado en Barba 2000.

Megatendencias en la administración empresarial y perspectivas de la teoría general administrativa

Hernández (2011), desarrolló una perspectiva de cómo se espera que el mundo de las organizaciones vaya a ir cambiando en el futuro y menciona que uno de los grandes descubrimientos del siglo pasado, fue la estandarización de los procesos y la difusión amplia de las aportaciones sobre el proceso administrativo. Estos dos elementos generaron en su inicio la expansión de las empresas y la eficiencia de los procesos productivos; sin embargo, así como facilitaron su desarrollo, generaron nuevos problemas, tales como las conquistas laborales en materia de seguridad social y posteriormente un paternalismo insano, que originaron a su vez nuevos planteamientos para atender los problemas producidos por los paradigmas administrativos.

Como conclusión de lo anterior, Hernández (2011), postula que cada década se generan nuevas herramientas que en su momento histórico son consideradas panaceas; es decir, “remedios mágicos” para solucionar las problemáticas organizacionales producidas por el paradigma anterior. En otras palabras cada nueva solución propuesta deja un conocimiento real pero a su vez genera nuevos problemas no conocidos, esto es, por un lado genera

herramientas permanentes de trabajo al administrador y al gerente de negocios para utilizarse en diferentes tiempos y circunstancias de las empresas, pero por otro, genera problemas por el agotamiento del modelo y la dependencia humana de él

“La **perspectiva de la ciencia administrativa** se refiere al cálculo de lo que vendrá con base en el presente en materia de marcos teóricos y habilidades gerenciales necesarias, en un horizonte contemplado que puede ser tan amplio como se desee o sea útil, tomando en cuenta lo que se desea proyectar para el futuro y considerando que el administrador que hoy estudia y desarrolla sus competencias laborales debe saber lo que sucederá cuando aplique sus conocimientos y competencias.” (Hernández, 2011).

Continúa Hernández diciendo que la perspectiva es como competencia de gestión de negocios y se apoya en la técnica conocida **prospectiva**, también conocida como futurología, y la define como la técnica administrativa y gerencial que permite hacer pronósticos altamente confiables sobre lo que sucederá en el futuro en las diferentes ramas del conocimiento humano.

La Planeación Estratégica (PE) en las empresas, busca estipular las decisiones de efectos duraderos e invariables de la administración, gestión y dirección, en una planeación de largo plazo, previo análisis de los contextos externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional donde se desenvuelve. Sin embargo, la PE sólo puede hacerse si se tiene información de calidad del futuro, información la cual es proporcionada por los estudios de prospectiva.

Hay dos técnicas fundamentales en la prospectiva: el análisis de las megatendencias y el método Delfos¹. Las primeras son globales, elaboradas por futurólogos y expertos que hablan sobre la economía en general y sus principales proyecciones. La segunda es el método Delfos que permite que las empresas y los sectores en los que actúan puedan hacer estudios específicos sobre un fenómeno que puede afectar, o beneficiar, su actividad empresarial y financiera.

Megatendencias

Cita Hernández (2011), que según Patricia Aburdene, una megatendencia es una gran dirección dominante que modela nuestra vida durante toda una década o más. Y define la siguiente clasificación que se muestra en el cuadro 3.

¹ El método Delfos (Delphi, en inglés) fue diseñado y desarrollado por Norman Dalkey y Olaf Helmer en la RAND Corporation. Su objetivo es procesar información sobre diversas materias y, a partir de ahí, lograr un resultado de grupo útil para ser empleado como base para la toma de decisiones.

Cuadro 3

Clasificación de Megatendencias

En materia de negocios ecológicamente diseñados	Actividades sean poco agresivas a la naturaleza, o bien, incluso puedan contribuir a la recuperación del ambiente
Ética empresarial	Requieren directivos generales y mandos medios que sepan de arquitectura social para poder diseñar culturas organizacionales con valores morales y de respeto ecológico.
“espiritualidad” en los negocios	El sentido de ser poseedores de sí mismos, elevarse, superarse ante las condiciones materiales y ayudar a otros para que la empresa transite hacia estados deseados
Consumidor consciente	Las empresas dedicadas a la alimentación estarán altamente presionadas por consumidores conscientes de los efectos de los ingredientes en su salud y de las enfermedades que puede generar, así como del tipo de empaque y el impacto ecológico de los desechos
Empresa plana y manejada desde el centro	Serán mucho más planas, en tanto que los mandos medios tendrán más poder delegado, lo cual implica mayor responsabilidad, por lo que deberán tener más capacidad en materia de decisiones, análisis de riesgos e inversiones, independientemente de que trabajen en el área financiera o no.
Fusiones de grupos empresariales	Las fusiones de los grandes grupos empresariales en materia de aviación, producción de alimentos, medios de comunicación, fabricación de medios de transporte.

Fuente: Elaboración Propia.

Conclusiones

La globalización y los cambios tecnológicos tan galopantes, han hecho que las organizaciones y por ende la administración de las mismas, estén cambiando su estructura y paradigmas cada vez con más frecuencia, moviéndose de estructuras rígidas a nuevas

formas de organización flexibles que han demostrado que son más eficientes que los modelos tradicionales.

La administración se transformó del tener como propósito el elevar la productividad del trabajo y los volúmenes de producción en sus inicios, a un enfoque con una filosofía de administración comprometida con la mejora continua para responder a las necesidades y expectativas del cliente, y un modelo más humanista basado en valores.

Las expectativas que se tienen del cambio es que continuará de acuerdo a los estudios y conclusiones elaborados por los especialistas y futurólogos profesionales, tomando en cuenta cada día más la responsabilidad de sustentabilidad del medio ambiente, la ética empresarial, los valores morales y la "espiritualidad" en los negocios.

Conclusions

Globalization and technological change are galloping, and have made organizations and therefore the management thereof, are changing their structure and paradigms increasingly more often, moving from rigid structures to new flexible forms of organization that have demonstrated that they are more efficient than traditional models.

The management has transformed the purpose to raise the productivity of labor and production volumes in the beginning, to approach management with a philosophy committed to continuous improvement to meet the needs and expectations of customers, and a more humanistic model based on values.

The expectations about the change, are to be continued according to the studies and conclusions drawn by specialists and professional futurists, taking into account more and more responsibility for environmental sustainability, business ethics, moral values and the "spirituality" in business.

Referencias

- Barba, A. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Iztapalapa*, 48, 11-34.
- Calderón, G. Magallón, M. Núñez, H. A cien años de la administración científica. Análisis de las aportaciones de Taylor. *Gestión y estrategia*, 38, 31-48.
- Definición de ser vivo. <http://definicion.de/ser-vivo/> . Recuperado el 17 de Septiembre 2013
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración (5ª ed.)*. México. Mc-Graw-Hill.
- Robbins, S. Coulter, M. (2010). *Administración (10ª ed.)*. (L. Fernández & V. Alba, Trads). México: Pearson. (Trabajo original publicado en 2009).
-

***Acerca del autor**

El Ing. Alberto Nava Villarreal, obtuvo su título de Ingeniero Químico Administrador en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), en The Georgia Institute of Technology obtuvo su grado de “Master of Science in Information and Computer Science”, y es candidato al doctorado en administración por valores, por el INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES SPENTA MÉXICO. San Nicolás, N. L., México, 66450.

anavav@prodigy.net.mx