

**LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN DESDE EL AÑO
1950 HASTA EL 2000 Y SU RELACIÓN CON LAS TEORÍAS
ADMINISTRATIVAS**

**LORCY SORLEY BLANCO JULIO
MAIRA JOJANIS VILLAFANE ROJAS**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2009

**LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN DESDE EL AÑO
1950 HASTA EL 2000 Y SU RELACIÓN CON LAS TEORÍAS
ADMINISTRATIVAS**

**LORCY SORLEY BLANCO JULIO
MAIRA JOJANIS VILLAFAÑE ROJAS**

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

ELIÉCER MAYORCA CAPATAZ

Asesor

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2009

DEDICATORIA

A Dios que desde siempre ha estado
Conmigo y ha sido mi guía y soporte
Espiritual en todo momento.

A Sole, Catia, Raúl, Andrea y Andrés, por
Su comprensión y apoyo incondicional.

A Jei por su amor, paciencia
Y por ser parte importante de mi vida.

A mis padres (Q.E.P.D.) que aunque no estén
Conmigo físicamente los llevo en lo más
Profundo del alma.

A mis hermanos y demás familiares
Que son el motivo de mi lucha
E impulso para seguir adelante

LORCY BLANCO JULIO

DEDICATORIA

A Dios por estar siempre a mi lado
Guiando, guardando y bendiciendo
Cada uno de mis pasos.

A mi hija Liz, por ser motivo de superación
Y la razón de lucha en mi vida.

A mis Padres María y Emiro, por confiar en mi
Y brindarme la oportunidad de ingresar a la U

A mi compañero, amigo y padre de mi hija Beder
Por ser tan especial conmigo.

A mis hermanos Sandra, Orlenis, Yesith y Edilema
Por su colaboración y confianza depositada.

A tia Yaneth por ser tan especial y brindarme su colaboración
Aun después de mi embarazo.

A mis amigas Lorcy, María Eu, María C, Yolanda, Lisseth y Carolina

Por estar conmigo en tantos momentos especiales y difíciles
De mi vida

MAIRA JOJANIS VILLAFANE ROJAS

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por darnos sabiduría y fortaleza para alcanzar tan anhelado objetivo.

A nuestro Asesor el Docente Eliecer Mayorca Capataz, por su valioso apoyo y colaboración en este proceso investigativo.

A los docentes Adolfo Peña Carrillo y Emperatriz Londoño por sus valiosos aportes para la investigación.

Al Coordinador de Audiovisuales de la Facultad de Ciencias Económicas Sr. Alberto Sepúlveda por su colaboración incondicional.

A los bibliotecarios Edgardo y Juan Carlos por estar siempre prestos a colaborarnos.

A nuestros familiares y amigos por su comprensión y acompañamiento durante todo el proceso académico.

**LORCY SORLEY BLANCO JULIO
MAIRA JOJANIS VILLAFANE ROJAS**

Nota de Aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias, D.T. y C, 2009

TÍTULO

**LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN DESDE EL AÑO
1950 HASTA EL 2000 Y SU RELACIÓN CON LAS TEORÍAS
ADMINISTRATIVAS**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	16
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.4 JUSTIFICACIÓN	17
2. MARCO REFERENCIAL	21
2.1 MARCO HISTÓRICO	21
2.2 ANTECEDENTES	25
2.3 MARCO TEÓRICO	27
2.4 MARCO CONCEPTUAL	29
3. DISEÑO METODOLÓGICO	31
3.1 TIPO DE ESTUDIO	31
3.2 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	31
3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	32
3.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	32
4. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	33
4.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	33
4.2 PRESUPUESTO	33
5. RESULTADOS	34
5.1 DÉCADA DEL 50	34
5.2 DÉCADA DEL 60	41
5.3 DÉCADA DEL 70	47
5.4 DÉCADA DEL 80	54

5.5 DÉCADA DEL 90	58
6. CONCLUSIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	75

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla Nº 1. Síntesis de autores y sus aportes a los cambios en el concepto de organización Década del 50.	40
Tabla Nº 2. Síntesis de autores y sus aportes a los cambios en el concepto de organización Década del 60.	46
Tabla Nº 3. Sistemas de Administración según Likert.	47
Tabla Nº 4. Síntesis de autores y sus aportes a los cambios en el concepto de organización Década del 70.	53
Tabla Nº 5. Síntesis de autores y sus aportes a los cambios en el concepto de organización Década del 80.	57
Tabla Nº 6. Síntesis de autores y sus aportes a los cambios en el concepto de organización Década del 90.	68
Tabla Nº 7. Relación de las teorías administrativas y sus aportes al concepto de organización.	70
Tabla Nº 8. Concepto de Organización vs Empresa.	72
Tabla Nº 9. Concepto de organización y el actual.	73

INTRODUCCIÓN

La creciente globalización, integración de los mercados y las crecientes tecnologías de información caracterizan a los negocios de hoy; las organizaciones enfrentan nuevos retos cada día; competencia global, complejas fuerzas sociales, innovaciones y cambios tecnológicos, por lo que requieren de un cambio de paradigma que involucren cambios estructurales que permitan el aprendizaje continuo en aras de mantener e incrementar la satisfacción de los clientes, la participación de mercado y las utilidades. Estos nuevos procesos están exigiendo que se tomen en cuenta nuevos patrones al momento de desarrollar estrategias, es decir los cursos de acción y aplicación de los recursos de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

Por otro lado, se puede decir que la organización posee grandes oportunidades a su alcance para aspirar a metas superiores de progreso económico y social. Por ello, es importante establecer un retrato del futuro de qué se quiere ser como organización, que sirva de guía de los esfuerzos que deben realizar los distintos estamentos de la misma, para crear mejores oportunidades de mejora y competitividad. El carácter contingencial del entorno hace que no haya nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa: todo es relativo y siempre depende de algún factor. Éste explica que hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización. La relación funcional entre estas variables no implica que haya una relación de causa – efecto, pues la administración es activa y no depende pasivamente del ambiente cuando se aplica la administración contingencial. Ante todo se buscan relaciones funcionales entre el ambiente y las técnicas administrativas dependientes que mejoren la

eficacia de la práctica de la administración de organizaciones y que repercutan en sus resultados tanto en el corto como en el largo plazo.

Debido a todas y cada una de las variables anteriores es que el concepto de organización ha evolucionado a lo largo de la historia, ya que se vive en una sociedad cambiante que se ve afectada directa e indirectamente por el comportamiento del ambiente y/o entorno. Es por ello, que en este trabajo se tendrá la oportunidad de abordar los cambios que se han generado a raíz de la evolución del concepto de Organización y su relación con las teorías administrativas, a través de un análisis encadenado en el período comprendido entre 1950 - año 2000 resaltando los aportes de los diferentes autores relacionados con la temática.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo empresarial es cada vez más complejo y caótico, lo que origina un gran interés en reconocer las diferentes maneras en que se puede abordar la problemática del mismo. Pero para poder tener una visión más clara de lo anterior es conveniente estudiar cómo ha evolucionado la organización, de qué manera se han tomado las distintas teorías administrativas para generar estos cambios y resaltar las diferencias significativas entre el concepto de organización de los años cincuenta con el actual, para así demostrar la evolución que ha tenido la organización moderna con la aplicación del nuevo concepto.

En ocasiones las personas tienden a confundir el concepto de organización y empresa. Según Robbins y Coulter (1996) una organización es un conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico. En este sentido, Carlos Dávila (1985) concibe a la organización como un ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales, poseedora de una estructura, y ubicada en un medio o marco de condiciones históricas concretas que influyen en su desenvolvimiento¹.

Para Idalberto Chiavenato, empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos"; en este sentido, Pallares, Romero y Herrera (2005) la empresa se puede considerar como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de

¹ Guerra Sotillo, Alexei. (2005). Cambio, Organización y Entorno. Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>. Consultado el 17 de Mayo de 2009.

personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción, distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado². Este pensamiento también es compartido por Cabrera (2004), empresa es toda organización que mediante la aplicación de unos recursos a un proceso, elabora bienes o servicios para satisfacer las necesidades de unos clientes que se encuentran en un mercado con el fin de lograr la máxima rentabilidad; este orden de ideas, se hace necesario analizar las concepciones entre organización y empresa, así como la interrelación entre estos dos conceptos para poder comprender sus semejanzas y diferencias significativas.

Finalmente, y para la comprensión de los conceptos anteriores, es conveniente abordar la temática relacionada con el cambio organizacional, el cual está definido como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Dichos cambios son originados por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, entre otras.

Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: los

² Thompson, Iván. (2006). Concepto de Organización. Disponible en <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>. Consultado el 17 de Mayo de 2009.

decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico³.

Otro factor a considerar es que el cambio y el aprendizaje son de carácter dependiente ya que el aprendizaje se produce por la interacción de experiencias y permanece en el tiempo; el aprendizaje involucra cambios que surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente y permite lograr una mejor adaptación a los mismos. Por tanto, las organizaciones en este proceso de adaptación, han tomado diferentes denominaciones como son: organización cerrada, abierta, sistémica, contingente, autopoyética, en red, virtual, entre otras.

De acuerdo con lo anterior, surge el interrogante de la investigación:

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál ha sido la evolución del concepto de Organización desde el año 1950 hasta el 2000 y su relación con las teorías administrativas?

³ Reyes, Alejandro (2007). Cambio Organizacional. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>. Consultado el 20 de Mayo de 2009.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la evolución del concepto de Organización desde el año 1950 hasta el 2000 y su relación con las teorías administrativas.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores que influyen en los cambios dentro del concepto de Organización.
- Establecer las diferencias entre el concepto de Organización y empresa.
- Reconocer las diferencias significativas que existen entre el concepto de Organización de los años cincuenta y el actual.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Los actores que forman parte del mundo empresarial, en particular los empresarios, deben ser individuos que manejen de manera creciente el desarrollo de las diversas teorías administrativas, los cambios generados a través de la evolución del concepto de organización y los factores que se pueden aprehender de ellos para el planteamiento de estrategias adecuadas para la solución de los problemas empresariales.

Por otro lado, las contingencias que engloban el panorama mundial, ha hecho que las organizaciones busquen diferentes alternativas para dar solución a la problemática que se les presente aplicando el principio de la mejor adaptación al entorno.

Además, los continuos cambios y exigencias que se presentan en un entorno cada vez más globalizado, hacen que las empresas busquen desarrollar nuevas habilidades que les permitan adquirir ventajas competitivas y, con ello garantizar su crecimiento y permanencia en el mercado. Dichas exigencias están dadas por diversos factores que estimulan dichos cambios y repercuten en gran medida dentro del ámbito organizacional, ellos son: los clientes, la competencia, los grupos de interés, la economía y la globalización dentro del ambiente externo; y a nivel interno toman gran relevancia las tecnologías de información y el capital intelectual.

Estos factores que inciden en las organizaciones, se manifiestan de la siguiente manera:

- En la era de la información, las nuevas tecnologías han acelerado y modificado en forma radical la manera en que los individuos trabajan, negocian, se comunican y compran. Estos avances han alterado las limitaciones tradicionales de tiempo y el espacio.
- Durante las dos últimas décadas, las organizaciones han estado al borde de una transición histórica; la vieja sociedad que generó riqueza en forma de bienes de capital y productos manufacturados, está dando paso a una nueva sociedad valorada en términos de activos menos tangibles tales como conocimiento y procesamiento de información. Los viejos pilares de la economía tierra, capital, trabajo quedaron desvirtuados ante el advenimiento de nuevas empresas de amplia base tecnológica como software, servicios, biotecnología etc.

Se añade entonces un nuevo componente a los factores de producción que son: el conocimiento y la tecnología. Por supuesto este hecho ha tenido impacto en las unidades económicas empresariales; el éxito de una empresa se encuentra en su capital intelectual; podemos observar cómo en las empresas los activos fijos vienen siendo relegados; la capacidad de gestionar talento humano; la capacidad de gestionar el intelecto humano se está convirtiendo en la técnica gerencial del presente, como consecuencia de lo anterior se ha desarrollado interés por el capital intelectual, la creatividad, la innovación y el aprendizaje organizacional⁴.

⁴ Gómez López, Juan Carlos. (2006). La importancia actual del Capital Intelectual. http://www.wikilearning.com/monografia/el_capital_intelectual/la_importancia_actual_del_capital_intelectual/12226-1. Consultado el 10 de Mayo de 2009.

- Las expectativas cada vez mayores de los consumidores generan nuevas expresiones en las organizaciones, las cuales enfrentan la posibilidad de que los competidores actuales y nuevos les arrebatan a sus clientes. La lealtad tradicional del cliente ya no sustituye a la oferta de precios competitivos en bienes y servicios.
- Los competidores actuales y nuevos introducen continuamente nuevos bienes y servicios mejores, que representan opciones para los clientes de una empresa.
- Las acciones gubernamentales ejercidas por presiones políticas, leyes y departamentos de seguridad del Estado se dan con mayor rapidez y con más fuerza como resultado de la influencia política ejercida por diversos grupos interesados en la protección al consumidor, la seguridad de los productos, el control de la contaminación y los derechos civiles⁵.

Por otra parte, el proyecto es importante para el equipo investigador porque permite fomentar el espíritu investigativo, a través de un tema pertinente para la profesión de Administración de Empresas. Además, busca que los estudiantes del programa de Administración de Empresas y afines se motiven a desarrollar propuestas distintas que permitan poner en práctica y complementar los conocimientos y habilidades adquiridas dentro de su formación profesional; para el programa de Administración de Empresas, además, la investigación servirá como fuente de consulta para las áreas de Administración y Organizaciones, que permita mayor profundización en la temática.

⁵ Hellriegel, Jackson, Slocum. (2002). Administración, un enfoque basado en competencias. Ed. Thomson. Novena Edición. 2002. Pág. 295 y 296.

El resultado de esta investigación servirá para determinar la influencia, tendencias e impacto de la evolución del concepto de Organización en el mundo empresarial y qué aspectos se han rescatado de las diferentes teorías administrativas para generar dichos cambios.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO HISTÓRICO

Con la aparición del hombre en el mundo nace la necesidad de comunicarse con el entorno, por lo que gran parte del resultado evolutivo de nuestra especie, es resultado de dicha necesidad.

Esta interrelación propició que los primeros grupos sociales de los hombres primitivos se unieran para realizar tareas comunes y lograr los resultados deseados por el grupo. Se puede decir que ésta práctica es la que da inicio a las primeras organizaciones ya que por las circunstancias en las que vivían, se vieron obligados a agruparse para aportar sus ideas y esfuerzos con el fin de dar respuesta a dichas situaciones.

Por otro lado, en sus inicios, el concepto de Organización estuvo influenciado por la iglesia católica, la organización militar, la revolución industrial, la era Post-Industrial, entre otros; los cuales marcaron las pautas para su evolución e incidieron de la siguiente manera:

- **Influencia de la Iglesia Católica:**

En el transcurso del tiempo la Iglesia Católica estructuró su organización, su jerarquía de autoridad, su estado mayor (asesoría) y su coordinación funcional. La Iglesia cuenta con una organización jerárquica tan simple y eficiente que en su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: el Papa,

cuya autoridad coordinadora, según la Iglesia Católica, le fue delegada por una autoridad divina superior.

La estructura de la organización eclesiástica sirvió de modelo a muchas organizaciones que, ávidas de experiencias exitosas, incorporaron numerosos principios y normas administrativas utilizadas en la Iglesia Católica.

- **Influencia de la Organización Militar:**

La organización lineal tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la antigüedad y de la época medieval. El principio de unidad de mando, según el cual cada subordinado sólo puede tener un superior fundamentalmente para la función de dirección, es el núcleo central de todas las organizaciones militares. La escala jerárquica, es decir, la escala de niveles de mando de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad correspondiente, es un elemento característico de la organización militar, utilizado en otras organizaciones.

Otra contribución de la organización militar es el principio de dirección, según el cual todo soldado debe conocer perfectamente lo que se espera de él y aquello que debe hacer.

- **Influencia de la Revolución Industrial:**

La principal consecuencia de la Revolución Industrial es el nacimiento de la organización y la empresa modernas, además de una multitud de factores, entre los que pueden destacarse:

- La ruptura de las estructuras corporativas de la edad media
 - El avance tecnológico, gracias a las aplicaciones de los progresos científicos a la producción, como también el descubrimiento de nuevas formas de energía y la posibilidad de una enorme ampliación de los mercados.
 - La sustitución de la producción artesanal por la industria⁶.
- **Influencia de la era Post-Industrial:**

La era postindustrial se fundamenta en el potencial del talento. La organización se considera como un sistema abierto que no sólo se adapta sino que transforma el entorno. La gerencia no sólo es adaptativa sino proactiva.

Nunca antes en la historia de la humanidad se había experimentado, en tan corto tiempo, una serie de cambios tan radicales en lo cuantitativo y cualitativo y con tan profundas repercusiones en la sociedad mundial. Ha sido tal su impacto en el planeta que éstos se han presentado con la connotación de crisis. Las crisis son frecuentemente producto de respuestas inapropiadas e inoportunas a cambios acelerados del ambiente, para los cuales no había una planificación estratégica adecuada. Las crisis mal resueltas provocan el salto de lo mejor. En cambio las que se toman como oportunidades y son bien aprovechadas se constituyen en preámbulos de sucesos altamente favorables. En

⁶ Chiavenato, Idalberto. (1999). Introducción a la teoría general de la Administración. Ed. Mc. Graw Hill. Quinta Edición. 1999. Págs. 29, 30, 35.

términos optimistas, las crisis anteceden siempre a épocas de prosperidad⁷.

Cada uno de los aspectos mencionados anteriormente, han sido importantes porque a través de sus aportes se ha logrado un gran avance en lo que respecta a la evolución del concepto de organización y al mejoramiento de las técnicas administrativas en general.

⁷ Velásquez Vásquez, Francisco. (2009). Un nuevo paradigma en la administración. Disponible en <http://biblioteca.universia.net/ficha.do?id=39483010>. Consultado el 10 de Mayo de 2009.

2.2 ANTECEDENTES

En el año 2008, Yeni Zea Ramírez y Eduardo Villanueva Orozco, presentaron a la Universidad de Cartagena Facultad de Ciencias Económicas, programa de Administración de Empresas, el trabajo de grado titulado “EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN 1900 - 1950”; de donde se abstrae lo siguiente:

La evolución del concepto de Organización entre los años 1900 a 1950 es de relevada importancia para todas las empresas y organizaciones, por lo que sería un error desconocer la trascendencia de la historia del concepto de Organización.

La organización es un concepto que va unido a la administración, a la empresa, a la nación y a todos los que se encuentren vinculados a ella; durante este período fueron muchos los autores que hicieron sus aportes, entre los que citaron: Henry Fayol, Frederick Wilson Taylor, Frank Bunker Gilbert, Max Weber, Henry L. Gantt, Harrington Emerson y George Elton Mayo, quienes pusieron las pautas para la evolución de dicho concepto.

Por otro lado, el grupo investigador expresó que la Globalización actual de la economía, nació como una estrategia a partir de la evolución de las organizaciones (en cabeza de la USA e Inglaterra), que permitió en aquel momento fortalecer los lazos entre naciones amigas y detener la expansión del comunismo, a través de la creación de organizaciones internacionales que permitieron la colaboración mutua entre estas naciones en diferentes aspectos, es así como nacieron algunas de las más importantes organizaciones a nivel mundial (ONU, OTAN, OEA, UNICEF, BIRD, Banco Mundial, etc.) que influyeron en la forma de administrar las organizaciones y

las empresas, pues con la colaboración entre naciones se origina la ampliación del mercado de las mismas (mercado local a ser un mercado internacional), lo que hace que estas se vean obligadas a ser más competitivas y flexibles para realizar alianzas estratégicas y estar preparadas para los cambios del entorno.

Los investigadores recomendaron que dadas las nuevas reglas de juego a nivel mundial, los modelos tradicionales de administración y gerencia, diseñados para manejar la complejidad, no son una respuesta para producir el cambio. Es necesario avanzar de las organizaciones eficientistas, burocratizadas, rígidas y dependientes, que existían en la época 1900 – 1950, para contar con organizaciones eficientes, productivas, flexibles y autónomas, que empezaron su desarrollo posterior a los años 50 y pasaron a ser sistemas abiertos, consecuentes con el entorno, conscientes que lo que realmente existe son las personas para lograr ser competitivos a nivel internacional.

Finalmente, Zea y Villanueva, dejaron abierta la posibilidad para que otros investigadores continúen con la labor de investigar el período 1950 a 2000, de la evolución del concepto de Organización, ya que se obtendrían resultados quizás de mayor impacto dada la diversidad de acontecimientos y crecimiento del capitalismo.

2.3 MARCO TEÓRICO

El concepto de organización ha ido evolucionando por medio de diferentes movimientos de ideologías, como una serie de teorías aplicadas al funcionamiento de los negocios.

Durante el siglo pasado, surgieron nuevos paradigmas que rompen con estos esquemas, y muestran nuevas teorías administrativas, planteadas como fundamentos no sólo para el manejo de negocios y organizaciones, sino para el manejo personal, es decir, pautas para desarrollar y progresar individualmente.

Por esto, fue necesario cambiar el esquema de “uniformidad” en el que se basaban, pues así como las personas tienen diferentes principios, habilidades y objetivos, también los tienen las organizaciones, y las anteriores teorías no permitían su desarrollo a partir de estos. Los nuevos esquemas que se proponen, no rechazan el cambio, sino que sugieren enfrentarlo y adelantarse a él, convirtiéndolo no en un peligro sino en una oportunidad de aprender y de fortalecer la institución, con el fin de sobrevivir y de convertirse en “líder de cambio”.

Por otra parte, las organizaciones se ven obligadas no sólo a producir, sino a innovar sus procesos y a mejorar sus servicios por medio de la instalación de nuevas tecnologías y de la capacitación, haciéndolas más competitivas y sostenibles en el mercado.

Esto implica enfrentarse a un mercado globalizado, pues una empresa fragmentada, no está en capacidad de afrontar los problemas, retos y desafíos que se presentan.

Este auge de globalización, ha hecho que la economía a nivel mundial, logre integrar mercados, y por lo tanto, destruir fronteras geográficas y políticas, haciendo de la globalización, una forma para lograr competitividad y cooperación entre países, sectores y mercados.

Estas tendencias, hacen que las organizaciones creen estrategias para cumplir con dichas exigencias y estar preparados para los ajustes que deben hacer, con el fin de sostenerse y acomodarse a la “continua cinética del mundo”, y especialmente, a los cambios políticos y económicos que la pueden afectar, pues también depende de estos. Por esta razón, la estrategia se debe basar en realidades, de otra forma, sería muy difícil llevarlas a cabo.

Es importante aprovechar todo el potencial de la organización para innovar y diversificar su producción, así como adquirir mayores y mejores sistemas de información, y de esta forma, aprender a organizar la información como su recurso clave, con el fin de poder analizar todos los aspectos y esquemas existentes en la organización, permitiendo generar soluciones y tomar decisiones correctas.

Para poder hacerlo, se deben analizar los procesos de transmisión de información, pues de estos depende gran parte del éxito de la organización y gracias a su uso correcto podemos llegar a mejores resultados. En el logro de este fin, se han desarrollado diferentes instrumentos tanto tecnológicos como sistemáticos, que facilitan la obtención y el manejo de la información⁸.

⁸ Drucker, Peter. (1999). Los desafíos de la Gerencia en el siglo XXI. Disponible en http://html.rincondelvago.com/desafios-de-la-gerencia-en-el-siglo-xxi_peter-drucker.html. Consultado el 17 de Mayo de 2009.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

CAMBIO ORGANIZACIONAL: capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

GRUPO DE INTERÉS: son los grupos que tienen interés en que la empresa sobreviva. Estos grupos de interés (personas u organizaciones) pueden afectar o verse afectados por las decisiones de la empresa de la que están interesados.

ESTRATEGIA: adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.

VENTAJA COMPETITIVA: una organización tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

CAPITAL INTELECTUAL: se atribuye a los activos intangibles materializados en las destrezas individuales y conocimientos técnicos, sistemas de información, diseños y marcas de fábricas e incluso relaciones con proveedores, clientes y concesionarios.

GLOBALIZACIÓN: tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.

MEJORAMIENTO CONTÍNUO: es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo es de tipo cualitativo, porque persigue describir los acontecimientos por los cuales se presentan cambios en el concepto de organización en el periodo que comprende la investigación (1950 – 2000); la temática es explicada en base a los aportes de autores que tuvieron la oportunidad de publicar sus teorías en pro del mejoramiento de las organizaciones, tales como:

Katz, Kahn, Mc. Gregor, Harrington, Senge, Schein, Bertalanffy, Drucker, entre otros; para brindar un documento que contenga la evolución del concepto de organización y su relación con las teorías administrativas en las diferentes décadas objeto de estudio.

3.2 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para llevar a cabo la investigación, es necesario y fundamental utilizar fuentes de información secundaria; como textos, páginas de Internet y tesis de grado que sirven de antecedentes, tal es el caso de la titulada “Evolución del concepto de Organización 1900 – 1950, realizada por Yeni Zea y Eduardo Villanueva; con respecto a los textos, se consultarán aquellos que aborden la temática investigada y se encuentren dentro del período delimitado por los investigadores (1950 – 2000), de igual manera se utilizará información contenida en Internet que esté relacionada con la temática.

3.3 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Toda investigación posee una caracterización que depende del enfoque o diseño que se le dé. Es por esto que existen diferencias significativas en todas y cada una de las investigaciones, de acuerdo a las perspectivas y carácter de la investigación ya sea exploratoria, descriptiva o explicativa.

En esta investigación se plantea una operacionalización de tipo descriptivo, debido que se realizará una indagación en textos, tesis de grado e Internet, con respecto a la evolución del concepto de Organización y su relación con las teorías administrativas; además, será de carácter cualitativo porque se buscará interpretar los aportes de los autores estudiados para dar respuesta a la formulación del problema de investigación.

Por otra parte, las variables de estudio están determinadas de la siguiente manera: como variable dependiente la evolución del concepto de organización; y como variables independientes el cambio a nivel tecnológico y a nivel organizacional, y la globalización.

3.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Debido al carácter cualitativo de la información, se optará por utilizar cuadros sinópticos, gráficas y otros métodos que muestren la evolución del concepto de organización en las décadas establecidas, para hacer el análisis y sustentación minuciosamente para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

4. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

4.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES							
ACTIVIDAD	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
Entrega Propuesta							
Recolección de la Información Teórica							
Entrega Anteproyecto							
Recolección de Información							
Análisis e Interpretación							
Conclusiones y Recomendaciones							
Revisión Bibliográfica							
Presentación Trabajo de Grado							

4.2 PRESUPUESTO

FINANCIACIÓN DEL PROYECTO					
ITEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANT.	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
1	Consultas a Internet	Hora	162	\$ 1.000	\$ 162.000
2	Transporte	Unidad	54	\$ 1.200	\$ 64.800
3	Papelería				
	Resmas de Papel	Unidad	1	\$ 10.000	\$ 10.000
	Anillado	Unidad	2	\$ 2.500	\$ 5.000
4	Empaste	Unidad	2	\$ 25.000	\$ 50.000
5	Transcripción e Impresión	Unidad	80	\$ 700	\$ 56.000
6	Fotocopias	Unidad	100	\$ 70	\$ 7.000
7	Llamadas telefónicas	Unidad	30	\$ 100	\$ 3.000
8	Refrigerios	Unidad	108	\$ 1.500	\$ 162.000
9	Almuerzos	Unidad	108	\$ 3.000	\$ 324.000
10	Otros Costos	Unidad	1	\$ 50.000	\$ 50.000
TOTAL COSTOS					\$ 667.000

5. RESULTADOS

Para el equipo investigador, realizar este trabajo de grado implicó consultar diferentes fuentes de información, a saber: textos de administración de empresas, internet, entre otros; en los cuales se analizaron los diferentes acontecimientos y/o autores que han influyeron en la evolución del concepto de organización, a través del estudio de las diferentes décadas correspondientes al período investigado (1950-2000), tales como:

5.1 DÉCADA DEL 50

Dentro de esta década se encuentran diversos autores que hicieron aportes importantes para los cambios generados en el concepto de organización; entre ellos se mencionan: *Chester Barnard*, *Abraham Maslow*, *Peter Ferdinand Drucker*, *Karl Ludwig Von Bertalanffy*, *Herbert Simon* y *Frederick Herzberg*.

Chester Barnard (1950): Definió organización como: “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización está compuesto de las actividades de los seres humanos, lo que convierte esas actividades en un sistema donde se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón, sus aspectos significativos no son personajes están determinados por el sistema, ya sea en cuanto a la manera, grado, tiempo.”

Los requerimientos mínimos para una organización según Barnard son:

1. Individuos capaces de unirse con otras personas
2. Estas dispuesto a trabajar para realizar una actividad común

Los elementos mínimos para que exista una organización son finalidad común y una estructura social, esto es el propósito común, voluntad y relación (unión).

Para esbozar la teoría de Barnard:

1. Las organizaciones son sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo: organización como sistema social.
2. Las organizaciones no pueden dejar de tener una “finalidad moral” ha de legitimarse por sus fines, por los servicios que prestan; y esto es así por ser sistemas cooperativos.
3. El núcleo de la organización formal son las “actividades consciente coordinadas de dos o más personas.”
4. Para *Barnard*, la organización es un ente más racional que los individuos porque es impersonal o supraindividual.
5. Los líderes inculcan el propósito moral a los miembros de la organización, pero sobretodo han de tomar las decisiones claves.
6. Adoctrinamiento: “una función esencial de la dirección consiste en inculcar la creencia en la existencia real de una meta común.”
7. Contribuciones e incentivos: cada miembro de una organización debe recibir una contribución mayor o igual a la que da a la organización y la organización debe obtener esas contribuciones a partir de lo que los miembros brindan a la organización. Lo que en definitiva hace que la organización crezca o incluso se mantenga.
8. ¿Cómo justificar que las cúpulas manden? La autoridad viene de “abajo”, los miembros deciden aceptar o no a la autoridad de los superiores.

9. Funcionalismo externo y moralismo: se acepta críticamente que las organizaciones son entes funcionales para todos los implicados, son esencialmente democráticas y beneficiosas en sus influencias⁹.

Por su parte **Abraham Maslow (1954)** plantea que personas están dominadas por impulsos de sus necesidades internas insatisfechas, que orientan y determinan su comportamiento. Existe una jerarquía de necesidades humanas, una escala de prioridad de estas necesidades, que va desde las necesidades fisiológicas, de seguridad, necesidades sociales, y de autoestima, hasta las de autorrealización. En el fondo, Maslow contribuyó con una psicología de la personalidad de los subordinados, basada en el estudio de la motivación humana, haciendo énfasis sólo en las necesidades internas del hombre, y sin considerar la situación en la que actúa¹⁰.

Por otro lado **Drucker (1954)** dedicó una especial atención a los temas del cambio en las empresas, las organizaciones y en la sociedad en general.

De acuerdo con Drucker, las únicas organizaciones que pueden sobrevivir - sea un negocio, una universidad, un hospital - serán las que se posicionen como organizaciones líderes en el cambio. Así, el mayor reto de los gestores del siglo XXI es el de que sus organizaciones se transformen en líderes del cambio.

⁹ Aquelarre. (2008). Teoría de las organizaciones. Disponible en <http://autorneto.com/negocios/empresas/teoria-de-las-organizaciones/>. Consultado el 13 de Septiembre de 2009.

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. (1999). Introducción a la teoría general de la Administración. Ed. Mc. Graw Hill. Quinta Edición. 1999. Pág. 615.

Explica Drucker que no basta a una organización ser receptiva al cambio u organizarse para la innovación. Para ponerse en posición como un líder en el cambio es necesario que la organización tenga (1) la voluntad y la capacidad para hacer cosas nuevas y diferentes, y (2) la misma voluntad y capacidad para cambiar hoy mismo lo que ya está haciendo¹¹.

Otro aporte significativo en esta década fue **Bertalanffy (1956)** quien introdujo el concepto de organización como sistema abierto. La descripción del sistema abierto puede aplicarse a una organización empresarial. Una empresa es un sistema creado por el hombre, la cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente, sean los clientes los proveedores, los competidores, las entidades sindicales, los órganos gubernamentales ó muchos otros agentes externo. Influye sobre el ambiente y recibe influencia de éste. Además, es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

De igual manera **Herbert Simon (1957)** se fundamenta en la creación de la teoría de las decisiones, quien la utilizó como base para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. La teoría del comportamiento concibe la organización como un sistema de decisiones en el cual cada persona participa racional y conscientemente, escogiendo y tomando decisiones individuales relacionadas con alternativas más o menos racionales de comportamiento. Por tanto, la organización está llena de decisiones y acción es.

¹¹ Nunes Caldeira, Mario. (2003). Concepto y Alcance de Gestión. Disponible en <http://www.gurusonline.tv/es/conteudos/drucker6.asp>. Consultado el 17 de Mayo de 2009.

Según la teoría del comportamiento no sólo el administrador toma decisiones sino que todas las personas de la organización en todas las áreas de la actividad, en todos los niveles jerárquicos y en todas las situaciones, las toman continuamente, sea que estén relacionadas o no con su trabajo, la organización es un complejo sistema de decisiones¹².

Por su parte, **Frederick Herzberg (1959)** formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. A su vez, plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas; los factores de higiene y los factores motivacionales.

Factores de higiene: se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son:

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral

¹² Chiavenato, Idalberto. (1999). Introducción a la teoría general de la Administración. Ed. Mc. Graw Hill. Quinta Edición. 1999. Pág. 594.

Factores de motivación: se relacionan con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo; por tanto, estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refieren a lo que hace y desempeña. Los principales factores motivacionales son:

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación¹³

Para este autor el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable: cuando son óptimos, provocan la satisfacción en las personas; cuando son precarios, la impiden.

¹³ HERZBERG, Frederick. (1987). Teoría de los dos factores. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg. Consultado el 14 de septiembre de 2009

Tabla N° 1

SÍNTESIS DE AUTORES Y SUS APORTES A LOS CAMBIOS EN EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN DÉCADA DEL 50		
AUTORES	AÑO	APORTE AL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN
Chester Barnard	1950	Definió organización como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas.
Abraham Maslow	1954	Las personas están dominadas por impulsos de necesidades internas insatisfechas, que orientan y determinan su comportamiento. Estudio de la motivación humana.
Peter Drucker	1954	Incursionó en el concepto de cambio organizacional.
Bertalanffy	1956	Introdujo el concepto de organización como sistema abierto.
Herbert Simon	1957	Creador de la teoría de las decisiones y la utilizó como base para explicar el comportamiento humano en las organizaciones.
Frederick Herzberg	1959	Propuso la teoría de los factores de higiene y motivación en las organizaciones.

Fuente: Elaboración de los autores

5.2 DÉCADA DEL 60

Con la necesidad de las organizaciones de encontrar un medio de adaptación a los cambios del entorno, surge la necesidad de idear mecanismos que permitan que los objetivos organizacionales vayan direccionados hacia las exigencias del ambiente externo. En ésta época se pueden mencionar autores como: *Douglas Mc Gregor, Cyert y March y Katz y Kahn.*

Inicialmente, **Mc Gregor (1960)** desarrolló las teorías denominadas X, Y; las cuales presentan diferentes connotaciones respecto a la actitud de los individuos en cuanto al trabajo. Mc Gregor llamó teoría X a un grupo de creencias sobre la gente y volcó en ella todo lo que sus antepasados decían respecto a la naturaleza humana:

- El ser humano típico posee un disgusto inherente por el trabajo y lo eludirá si es posible.
- En virtud de esta característica humana de que el trabajo no es placentero, es preciso obligar, controlar, dirigir, y amenazar con el castigo a la mayor parte de la gente para conseguir que inviertan el esfuerzo requerido para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- El ser humano en general prefiere recibir instrucciones, desea eludir la responsabilidad, posee relativamente poca ambición y quiere seguridad por sobre todas las cosas.

La dirección ante personas de estas características ha de estar basada en el ejercicio de una autoridad formal, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo,

dicta unas normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, correspondiendo estas actuaciones a un estilo de dirección autoritario¹⁴.

En cuanto a la teoría Y, daba un giro más positivo a la naturaleza humana:

- El gasto de esfuerzo mental y físico en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para conseguir el esfuerzo encaminado a la consecución de los objetivos de la organización. El hombre ejercitará la iniciativa personal y el autocontrol en el servicio de los propósitos con los que se compromete.
- El compromiso con los objetivos es una función de los premios relacionados con su cumplimiento.
- El ser humano típico aprende, en las condiciones adecuadas, no sólo a aceptar sino a buscar la responsabilidad.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, inventiva y creatividad en la solución de los problemas de la organización se distribuye de manera general, no restringida, entre la población.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, las posibilidades intelectuales del ser humano típico sólo se utilizan en parte¹⁵.

El estilo de dirección que se dará en este caso, es una dirección participativa que proporcionará las condiciones para que las personas puedan alcanzar

¹⁴ Mc. Gregor, Douglas. (1960). Teoría X, Teoría Y. Disponible en <http://mural.uv.es/macardel/mcgregor.doc>. Consultado el 17 de Mayo de 2009.

¹⁵ Wren; Daniel, A. Greenwood; Ronald, G. (1999). Los innovadores de las grandes organizaciones. Ed. Oxford. México 1999. Págs. 216-217.

los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos¹⁶.

Por su parte, **Cyert y March (1965)** elaboran una teoría de toma de decisiones, cuyo fin es explicar la forma cómo se toman las decisiones en una organización, utilizando la conducta del hombre administrativo.

La teoría de Cyert y March se basa en los siguientes supuestos:

- Los objetivos generales son, frecuentemente, muy amplios y no tienen efectos operacionales.
- *La organización es una coalición de individuos y grupos en donde los objetivos operacionales tienen su origen dentro de estas coaliciones. La coalición interna está constituida por los grupos de individuos que pertenecen a la organización.* Las organizaciones tienden a dividirse en grupos (normalmente siguiente la división funcional del trabajo). Estos grupos poseen un cierto grado de poder y además persiguen ciertos objetivos que ellos tienden a optimizar. Los objetivos finales del sistema serán la resultante de una transacción entre los objetivos de los grupos con mayor poder.
- Los miembros de la coalición exigen de la organización no sólo los pagos monetarios, sino también el logro de otras satisfacciones no materiales, tales como poder, status, etc.

¹⁶ Mc. Gregor, Douglas. (1960). Teoría X, Teoría Y. Disponible en <http://mural.uv.es/macardel/mcgregor.doc>. Consultado el 17 de Mayo de 2009

- Existen muchos objetivos operaciones, los que se encuentran más identificados con unos miembros que con otros.
- El criterio de selección de la alternativa es que satisfaga todas las demandas de la coalición, sin que sea necesario, sin embargo, que los objetivos sean consistentes.
- El nivel de aspiraciones de los miembros conduce a tomar decisiones que son aceptables y no necesariamente óptimas.
- La información que recibe la organización, tanto la generada dentro de ella como la proveniente del medio, es incompleta.
- La organización tiende a evitar la incertidumbre de manera que si la decisión permite el logro de los objetivos, ella tenderá a repetir esta conducta en el futuro.
- La organización lleva implícito un proceso de aprendizaje, derivado de la acumulación de experiencias.¹⁷.

En este proceso evolutivo se encuentran los aportes de **Katz y Kahn (1970)**, quienes proponen y sustentan el nuevo enfoque sistemático, conciben la organización como un sistema social que está en constante interacción con el entorno externo, recibiendo diferentes y variados insumos (gente, información, energía y materiales) que al entrar al sistema organizacional sufren transformaciones que se traducen en productos que el sistema organizativo retorna al medio ambiente externo. En términos generales, diferencian, en consecuencia, dos tipos de insumos: los de producción que constituyen las importaciones de energía que al ser procesadas generan un resultado productivo, y los de mantenimiento, es decir, aquellas

¹⁷ Rojas, Ricardo. (1998). Toma de decisiones. Disponible en <http://html.rincondelvago.com/toma-de-decisiones.html>. Consultado el 17 de Septiembre de 2009.

importaciones de energía que sostienen, le dan vigencia y permanencia al sistema organizacional.

Igualmente, Katz y Kahn diferencian cinco subsistemas que se basan en el tipo de actividades que realiza una organización. Así, diferencian los siguientes subsistemas:

- Técnicos o de producción, cuya función primordial es satisfacer los elementos que posibilitan la producción: división del trabajo, estándares del producto, cadenas o secuencias productivas.
- De mantenimiento, que tienen la misión de preservar la estabilidad y la capacidad de producción en la organización.
- De apoyo, cuya principal tarea es proporcionar una fuente continua de insumos para la producción que asegure el suministro adecuado y oportuno de materias primas. Igualmente, deben asegurar la distribución y venta de los productos del sistema organizacional.
- De adaptación, los cuales tienen la importante tarea de propiciar y promover las repuestas que la organización debe dar ante las cambiantes y dinámicas condiciones del entorno. Busca controlar y conocer el entorno; mediante actividades de inteligencia, investigación, desarrollo, planificación, cambio organizacional.
- Gerenciales o directivos que deben integrar, coordinar y controlar los diferentes subsistemas de la organización. Sus funciones específicas son: resolver los conflictos entre los diferentes niveles jerárquicos,

coordinar y dirigir los subsistemas funcionales, y coordinar los requerimientos externos y los recursos y necesidades organizacionales¹⁸.

Tabla Nº 2

SÍNTESIS DE AUTORES Y SUS APORTES A LOS CAMBIOS EN EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN DÉCADA DEL 60		
AUTORES	AÑO	APORTE AL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN
Mc Gregor	1960	Desarrolló las teorías X, Y; las cuales plantean diferentes connotaciones en cuanto a la actitud de los individuos frente al trabajo.
Cyert y March	1965	Consideran la organización como una coalición de individuos y grupos. A su vez, elaboraron una teoría de toma de decisiones, cuya finalidad es explicar cómo se toman las decisiones en una organización.
Katz y Kahn	1970	Conciben la organización como un sistema social que está en constante interacción con el entorno externo, recibiendo insumos que al entrar al sistema sufren transformaciones que se traducen en productos que el sistema organizativo retorna al medio ambiente externo.

Fuente: Elaboración de los autores

¹⁸ Vilorio Vega, Enrique. (2005). Qué es una Organización. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos66/que-es-organizacion/que-es-organizacion2.shtml>. Consultado el 17 de Mayo de 2009.

5.3 DÉCADA DEL 70

Para esta década se inicia el fenómeno del cambio organizacional a través de los diferentes patrones de comportamiento asumidos por los individuos dentro de la organización. Entre los autores que sobresalen durante esta década se destacan *Rensis Likert*, *Richard Beckhard*, *Jay W. Lorsch* y *Paul Lawrence*, *James Thompson*, *Chrys Argyris* y *Edgar Schein*:

Para iniciar, ***Rensis Likert (1971)*** considera la administración como un proceso relativo en el que no existen normas ni principios válidos para todas las circunstancias y ocasiones. Por el contrario, la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede asumir formas diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas de la organización.

Likert propone una clasificación de sistemas de administración en la cual define cuatro perfiles organizacionales teniendo en cuenta las variables proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos, que se sintetizan así¹⁹:

Tabla Nº 3

SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN SEGÚN LIKERT				
Variables principales	Autoritario coercitivo	Autoritario benevolente	Consultivo	Participativo
Proceso	Totalmente centralizado en la cúpula	Centralizado en la cúpula de la administración,	Consulta los niveles inferiores y	Totalmente delegado y descentralizado.

¹⁹ Chiavenato, Idalberto. (1999). Introducción a la teoría general de la Administración. Ed. Mc. Graw Hill. Quinta Edición. 1999. Pág. 583-585.

decisorio	administrativa	aunque permite una pequeña delegación rutinaria.	permite su participación y delegación.	El nivel institucional define las políticas y controla los resultados.
Sistema de comunicaciones	Bastante precario. Sólo permite comunicaciones verticales y descendentes, que llevan órdenes.	Relativamente precario. Prevalen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes.	Se busca facilitar el flujo en el sentido vertical (descendente y ascendente) y horizontal.	Los sistemas de comunicación eficientes son fundamentales para el éxito de la empresa.
Relaciones interpersonales	Provocan desconfianza. Se prohíbe la organización informal y se le considera perjudicial. Los castigos y tareas aíslan a las personas.	Son toleradas, con cierta condescendencia. Organización informal incipiente; se considera una amenaza para la empresa.	Cierta confianza en las personas y en sus relaciones. La empresa busca facilitar el desarrollo de una organización informal sana.	Trabajo realizado en equipo. La formación de grupos se hace importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal intensos.
Sistema de	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias. Obediencia	Énfasis en los castigos y las medidas disciplinarias, aunque con	Énfasis en las recompensas materiales (principalmente salarios.	Énfasis en las recompensas sociales. Recompensas materiales y

recompensas y castigos	rigurosa a los reglamentos internos. Escasas recompensas (de origen estrictamente salarial).	menor arbitrariedad. Recompensas salariales más frecuentes. Recompensas sociales muy escasas.	Recompensas sociales ocasionales. Casi no existen castigos o penas.	salariales frecuentes. Los castigos son raros y cuando ocurren son definidos por los grupos.
-------------------------------	--	---	---	--

Fuente: Chiavenato, Idalberto. (1999) Introducción a la Teoría General de la Administración, Pág. 585.

Entre tanto, **Richard Beckhard (1972)** define cada organización como un sistema humano complejo, con características propias, con su propia cultura y su propio clima organizacional. Todo ese conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado y perfeccionado para lograr productividad y motivación. Para que la organización pueda cambiar la cultura y el clima organizacionales, necesita tener capacidad innovadora, representada en las características siguientes:

- Adaptabilidad: capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias cambiantes e inconstantes del ambiente. Para poder adaptarse, la organización debe:
 - Ser flexible, para adaptar e integrar nuevas actividades.
 - Ser receptiva y permeable a nuevas ideas, vengan de adentro o de afuera de la organización.

- Sentido de identidad: que los participantes conozcan y comprendan el pasado y el presente de la organización y comprendan y compartan los objetivos de la misma. Aquí no hay lugar para la alineación del empleado sino para el compromiso.

- Perspectiva exacta del ambiente: percepción realista unida a la capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el ambiente.

- Integración de los participantes, de manera que la organización pueda comportarse como un todo orgánico.

Por tanto, no basta cambiar la estructura, sino que es necesario cambiar la cultura de la organización²⁰.

Por su lado, **Jay W. Lorsch y Paul Lawrence (1972)** plantean que la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para efectuar transacciones planeadas con el ambiente. De esta manera, si varios contribuyentes individuales van a trabajar en una organización, forzosamente tendrán que dividir el trabajo. La división del trabajo provoca la diferenciación de los órganos y ésta conduce a la necesidad de integración.

Además proponen el modelo de diferenciación e integración que parte de la concepción de las organizaciones como sistemas: en lugar de proveer una receta universal sobre la mejor manera de organizar, proveer una referencia, con base en las demandas del ambiente de organización, para que se comprenda cuáles son las características organizacionales exigidas con el fin de que una organización tenga un desempeño altamente eficiente en su ambiente particular.

La diferenciación depende de las características internas que debe desarrollar cada grupo para llevar a cabo transacciones planeadas con la parte del ambiente que le fue asignada. Pero, la diferenciación exige integración para que las diversas partes trabajen en conjunto; el modelo de diferenciación y de integración proporciona un conjunto de concepto que

²⁰ Chiavenato, Idalberto. (1999). Introducción a la teoría general de la Administración. Ed. Mc. Graw Hill. Quinta Edición. 1999. Pág. 638.

permite comprender cuáles son las características que una organización debe tener para ser eficiente en un conjunto particular de circunstancias ambientales²¹.

Siguiendo con el orden cronológico se encuentra **James Thompson (1976)**, para quien el dominio de una organización identifica los puntos en que ella depende de entradas provenientes del ambiente, y los puntos de salidas hacia el ambiente; ambos pueden estar ligados directa o indirectamente. El dominio es el área de influencia y de poder, así como el área de dependencia de la organización respecto del ambiente. Una organización establece su dominio cuando las demás organizaciones, que pueden ofrecer apoyo necesario en el ambiente, le reconocen sus pretensiones sobre éste; es decir, cuando las demás organizaciones le otorgan el consenso de dominio y le aceptan sus pretensiones y expectativas. El dominio está supeditado a las relaciones de poder o de dependencia de una organización respecto a sus entradas o salidas. Una organización tiene poder sobre su ambiente de tarea cuando sus decisiones afectan las decisiones de los proveedores de entradas, de los consumidores de salidas y de sus competidores. Por otro lado, una organización está supeditada a su ambiente de tarea cuando sus decisiones dependen de las decisiones tomadas por sus proveedores de entradas, por los consumidores de salidas o por los competidores. Las organizaciones buscan desarrollar estrategias capaces de aumentar su poder, reducir su dependencia en relación con su ambiente de tarea y establecer o consolidar su dominio²².

²¹ Chiavenato, Idalberto. (1995). Introducción a la teoría general de la Administración. Ed. Mc. Graw Hill. Cuarta Edición. 1995. Págs. 636-637.

²² Chiavenato, Idalberto. (1999). Introducción a la teoría general de la Administración. Ed. Mc. Graw Hill. Quinta Edición. 1999. Pág. 863.

Por otra parte, el pensamiento de **Chrys Argyris (1979)** tiene como objetivo desarrollar propuestas acerca de “cómo se podrían volver a rediseñar las organizaciones para utilizar –más completamente de cuanto ha sido factible, hasta la actualidad –las energías y capacidades que los seres humanos pueden ofrecer” (Argyris 1979, p10).

Argyris encuentra una tendencia muy frecuente a que las políticas de la organización choquen en forma directa con los procesos de crecimiento individual. Por ello, ante el problema de integrar al individuo a la organización recomienda que “ambas partes deben “ceder un poco” para aprovecharse recíprocamente de la otra parte” (Argyris 1979, p10). Aunque no lo considera posible sino que a lo más que se podría llegar es “volver más satisfactorias las relaciones entre el individuo y la organización” (Ibíd. p10).

Puesto que tal colisión es un problema unidireccional, el resultado es una total frustración. La mayoría de las organizaciones, especialmente en los niveles más bajos, están conformadas por hombres que dejan poca libertad de escoger, usar el albedrío o adaptar reglas para que se ajusten a las circunstancias y esperan hacer con exactitud lo que se les diga y dejar que sea el supervisor o jefe el que piense y decida²³.

Para terminar con ésta década se encuentra **Edgar Schein (1980)** quien plantea el concepto de cultura como un patrón de criterios básicos - inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo de personas, al estudiar su adaptación externa e integración interna - que ha funcionado suficientemente bien como para ser considerado válido, ser enseñado a

²³ Enciclopedia virtual Eumed. (2008). La Gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial. Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2008c/438/Chris%20Argyris.htm>. Consultado el 14 de Septiembre de 2009.

nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas. Además, establece un modelo de culturas social y empresarial, en donde explica que la cultura influye el comportamiento organizativo de dos maneras:

- Los empleados traen al trabajo su propia cultura social en forma de costumbres y lenguaje.
- La cultura empresarial, subproducto de la cultura social, afecta a los valores éticos, actitudes, presunciones y expectativas individuales.

Una vez dentro de una organización, el comportamiento individual se ve afectado por la cultura de la organización. Una mezcla entre culturas social y organizacional puede traer como consecuencia un estudio más amplio de las mismas y sus incidencias²⁴.

Tabla Nº 4

SÍNTESIS DE AUTORES Y SUS APORTES A LOS CAMBIOS EN EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN DÉCADA DEL 70		
AUTORES	AÑO	APORTE AL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN
Rensis Likert	1971	Considera la administración como un proceso relativo en el que no existen normas ni principios válidos para todas las circunstancias.
Richard Beckhard	1972	Cada organización es un sistema humano complejo con su propia cultura y clima organizacional.
Jay Losch y Paul Lawrence	1972	Proponen el modelo de diferenciación e

²⁴ Consultores en Calidad Total de La Paz (Bolivia). Introducción al comportamiento organizacional y conceptos. Disponible en http://www.quality-consultant.com/libros/libro_0011.htm. Consultado el 17 de Mayo de 2009.

		integración que parte de la concepción de las organizaciones como sistemas. La diferenciación depende de las características internas que debe desarrollar cada grupo y ésta exige integración para que las diferentes partes trabajen en conjunto.
James Thompson	1976	Una organización establece su dominio cuando las demás organizaciones, que pueden ofrecer apoyo necesario en el ambiente, le reconocen sus pretensiones sobre éste.
Chrys Argyris	1979	Plantea que para el crecimiento organizacional e individual las relaciones entre individuos y organización deben ser satisfactorias.
Edgar Schein	1980	Plantea el concepto de cultura y explica que el comportamiento individual influye el comportamiento organizativo y a su vez se ve afectado por la cultura de la organización.

Fuente: Elaboración de los autores

5.4 DÉCADA DEL 80

En esta década se incursiona en el aprendizaje organizativo como herramienta fundamental para mejorar el desempeño organizacional de manera continua. En las organizaciones que aprenden, la innovación y el cambio exitoso no son sucesos con un comienzo y un fin bien definidos. Por el contrario, se trata de procesos continuos que se han vuelto parte de la rutina cotidiana. Entre los autores más destacados en este período tenemos a *Peter Senge* y *Kast Freemont*:

En primer lugar se destaca ***Peter Senge (1988)***, quien afirma que, con la finalidad de responder a las veloces e inéditas transformaciones que

caracterizan la sociedad actual, las empresas deben desarrollar una capacidad de aprendizaje diferente que les permita asegurar su existencia, promover su crecimiento y crear su propio porvenir.

Esta nueva capacidad de aprendizaje, de acuerdo con *Senge*, tiene características y rasgos distintos a los del aprendizaje convencional que se limita al registro de datos, a la acumulación de información, al acopio de experiencias. El nuevo aprendizaje debe, en consecuencia, ser capaz de crear soluciones, de proponer alternativas, de generar nuevos enfoques que posibiliten la adaptación de la empresa a los cambios, a los nuevos signos de los tiempos gerenciales. Igualmente, las organizaciones propugnadas por *Senge* deben ser capaces de poner de lado, de eliminar las resistencias al aprendizaje que, a lo largo de su vida, han desarrollado las personas y las organizaciones.

Para el autor, las organizaciones que deseen aprender deben ejercitarse en cinco disciplinas integradas y complementarias, a saber:

- Desarrollo de la maestría personal: dirigido a entender mejor las características del entorno y la capacidad para aprehender los elementos y situaciones más relevantes del mismo que permitan promover una mejor respuesta a las realidades externas. Una extensa interrelación entre el aprendizaje personal y el de las organizaciones es enfatizado por *Senge* como una exigencia para una efectiva capacidad de respuesta en tiempos de profundos cambios y súbitas transformaciones.
- Manejo de diferentes modelos mentales que posibiliten la adopción de nuevos enfoques, de maneras distintas de interpretar la realidad, desechando la tentación de anclarse en un reduccionismo mental que

exalte <una sola vía> como la única manera de abordar el mundo y sus circunstancias.

- Construcción de una visión compartida que se constituya en verdadera motivación del quehacer de los trabajadores, a objeto de que en esa visión de largo plazo, esa imagen-objetivo se transforme en una fuerza energizante e inspiradora.
- Aprendizaje en equipo tendente a potenciar las posibilidades de aprendizaje de cada integrante del grupo dentro de un ambiente de confianza, complementación, crecimiento conjunto e intercambialidad de conceptos y experiencias, tanto dentro del propio equipo como de otros equipos dentro de la empresa.
- Pensamiento sistémico: que permite identificar las interrelaciones de los agregados, los diferentes subsistemas o procesos sin perder de vista la noción del todo. Una organización que aprende debe ser capaz de descomponer y componer, de aislar e integrar, de darle tanta importancia a las partes como al todo²⁵.

En segundo lugar encontramos a **Kast Freemont (1989)** quien plantea que el enfoque de las contingencias procura entender las relaciones dentro de los subsistemas y entre ellas, así como entre la organización y su entorno. Además, intenta definir patrones de relaciones o configuraciones de variables. Este enfoque hace hincapié en la naturaleza variada de las organizaciones y trata de entender cómo operan bajo condiciones variables y en circunstancias específicas.

²⁵ Vilorio Vega, Enrique. (2005). Qué es una Organización. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos66/que-es-organizacion/que-es-organizacion2.shtml>. Consultado el 17 de Mayo de 2009.

La teoría de las contingencias puede ser considerada como una derivación de la teoría de los sistemas, pues estudia una etapa posterior en las relaciones con el entorno y con otras variables de estructura específicas de la organización. Ésta sostiene que situaciones distintas exigen prácticas diferentes, por lo cual aconseja el uso de las teorías tradicionales, del comportamiento y de los sistemas, combinadas o por separado, para resolver los problemas de las organizaciones²⁶.

Tabla N° 5

SÍNTESIS DE AUTORES Y SUS APORTES A LOS CAMBIOS EN EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN DÉCADA DEL 80		
AUTORES	AÑO	APORTE AL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN
Peter Senge	1988	Describe el aprendizaje organizacional como herramienta que permite crear soluciones, proponer alternativas y generar nuevos enfoques que posibiliten la adaptación de la organización a los cambios.
Kast Freemont	1989	Aconseja el uso de las teorías tradicionales, del comportamiento y de los sistemas, combinadas o por separado, para resolver los problemas de las organizaciones.

Fuente: Elaboración de los autores

²⁶ Da Silva, Reynaldo. (2002). Teorías de la Administración. Ed. Thomson. 2002. Pág. 364

5.5 DÉCADA DEL 90

Para esta década es importante destacar los cambios en el entorno que tienen repercusiones en las organizaciones en donde Los clientes, la tecnología los competidores y el talento humano se convierten en factores del entorno responsables de estimular el cambio organizacional. En este periodo se destacan *autores como: Garvin, Don Tapscott, Tom Burns, G. M. Stalker, Warren Bennis, Nonaka y Takeuchi, Chun Wei Choo, H. James Harrington y Mc Elroy:*

Se inicia con **Garvin (1993)**; este autor plantea que una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su **conducta** para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento. Es experta en cinco actividades principales:

- Resolución sistemática de problemas,
- Experimentación de nuevos enfoques,
- Aprovechamiento de su propia experiencia y pasado para aprender,
- Aprender de las experiencias y prácticas más apropiadas de las otras empresas,
- Y transmitir rápida y eficazmente el conocimiento a todo lo largo de la empresa.

En la nueva organización que aprende se rompe con el modelo tradicional de división del trabajo.

- Mínima división del trabajo. La estructura tiene que ser muy simple.

- Es necesario organizar un sistema de comunicación que permita y facilite los flujos de conocimiento en todas las direcciones.
- El conocimiento como una nueva forma de capital.
- Potencia el aprendizaje y la mejora continua y crea el deseo de conocer y saber en los trabajadores, a través de la formación, la motivación y la autonomía.
- El pilar fundamental de la organización que aprende es el intercambio de conocimiento, establece un lenguaje común y canales de comunicación efectivos.
- Estilo de mando participativo y/o democrático en el que se valora tanto la tarea como el individuo.
- Una empresa que aprende y que es capaz de enseñar, está abierta al cambio²⁷.

Continuando, encontramos a **Don Tapscott (1993)** quien establece cinco parámetros o pasos para lograr una visión que pueda integrarse al proceso de planeación de negocios de la organización:

- Iniciar un proceso de aprendizaje: más importante que la mejor visión posible es el compromiso de la organización para lograrlo, apunte directamente a los beneficios que darán resultados y transfiera la responsabilidades a las áreas afectadas, con mediciones de responsabilidad contables y de desempeño.

²⁷ De las Heras, Tomás (2006). De la organización burocrática, a la organización que aprende y reconoce las competencias. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos902/organizacion-burocratica-competencias/organizacion-burocratica-competencias.shtml>. Consultado el 19 de Septiembre de 2009.

- Reconcebir el mundo: comience por revisar el ambiente de negocios de la organización en estudio desde la perspectiva de los cuatro nuevos paradigmas: mundo, negocios, empresa y tecnología. Los productos y/o servicios que una organización produce u ofrece son el componente fundamental para definir cualquier tipo de negocio u organización.
- Identificar los motivadores estratégicos: los motivadores se determinan mediante la evaluación de las fuerzas de cambio que operan en una organización. La productividad de los trabajadores del conocimiento y de servicios junto con los de producción representa un factor clave para muchas organizaciones.
- Reconcebir la organización como un modelo de negocios: el mejor mecanismo para crear y comunicar una nueva visión consiste en desarrollar un modelo que represente el resultado deseado. El modelo de negocios se origina en el panorama informativo del contexto del negocio y procede a descomponer las funciones de los mismos en componentes internos de la red de valor
- Establecer principios de negocios para la reingeniería del trabajo, la tecnología de la información y la función de los Sistemas de información: los principios son planteamientos simples y directos que describen lo que se determina como una buena práctica, son valiosos porque eliminan argumentos recurrentes y evaluaciones alternativas en cuanto a las decisiones claves de planeación²⁸.

²⁸ Olivo, Orbegozo. Víctor. (2002). Cambio de Paradigmas empresariales. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos11/latransn/latransn.shtml>. Consultado el 21 de Septiembre de 2009.

Por su parte **Tom Burns y G.M. Stalker (1994)** desarrollaron un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico. En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

Después de este estudio, Burns y Stalker llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas.

En un ambiente estable es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por lo tanto, la especialización en habilidades es conveniente. En un ambiente turbulento, sin embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Por lo tanto, los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas. Además, la solución de

problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por lo tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico, que es aquel que se caracteriza por una informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta²⁹.

Posteriormente se encuentra **Warren Bennis (1994)** para quien la mayoría de las empresas sufren de exceso de gerencia y falta de liderazgo. En este clásico de la literatura de los negocios, Bennis comunica la esencia del liderazgo y las características que distinguen a un líder.

El proceso mediante el cual un gerente se transforma en líder no es fácil, pero es más sencillo de lo que muchos creen. Para transitar el camino hacia el liderazgo efectivo, es necesario:

- Conocerse profundamente, se logra escuchando su voz interior, aceptando cómo somos, intentando aprender y reflexionando sobre las experiencias vividas.
- Conocer el entorno tan bien como a sí mismo. Esto se logra a partir de sus experiencias, viajes, educación continua y relaciones con mentores y diversos grupos.
- Aprender a trabajar con el cambio: el cambio es la única constante en la

²⁹ Szlaifsztein, Gabriel. (2000). Hipótesis y teoría de la organización. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg/hipoteorg.shtml>. Consultado el 16 de Septiembre de 2009

vida. Aprender a trabajar en un contexto en constante evolución y adaptación es fundamental.

- Ganarse la confianza de sus seguidores: los líderes son tan exitosos como sus subordinados. En consecuencia, es necesario demostrar constancia en sus propósitos, ser confiable y transmitir integridad.

El autor investiga y entrevista a decenas de líderes de diversas empresas e industrias, que proveen consejos de gran utilidad para líderes a todo nivel. Aunque leerlo no necesariamente lo convertirá en un gran líder, seguramente le inspirará hacia esa meta³⁰.

Otros autores que contribuyeron a los cambios dentro del concepto de Organización en esta década fueron **Nonaka y Takeuchi (1995)** quienes plantearon el modelo denominado Modelo de Nonaka y Takeuchi, el cual plantea las siguientes dimensiones:

Dimensión epistemológica:

La dimensión epistemológica se refiere a los tipos de conocimiento, *tácito* y *explícito*, que forman el conocimiento de cualquier persona, grupo u organización.

- **El conocimiento tácito** se refiere a *conocimiento incorporado en las habilidades y la experiencia práctica.*

³⁰ Bennis, Warren. (1994). Convertirse en Líder. Disponible en <http://www.resumido.com/es/libro.php/164>. Consultado el 14 de Septiembre de 2009.

- En cada caso *individual* habrá más o menos posibilidad de expresar (codificar y transmitir) una determinada experiencia, o un determinado conjunto de elementos que forman parte de la experiencia.
- Lo que marca una diferencia importante es si la experiencia es estrictamente individual, o si es una experiencia compartida por formas de trabajo en grupo.
- En este último caso, cuando la experiencia es compartida, este es un elemento fundamental para acabar codificando y explicitando el conocimiento, ya que la interacción entre los miembros del grupo contribuye a que las experiencias se transformen en ideas y conceptos
- **El conocimiento codificado y explícito:** cada vez que explicitamos nuevo conocimiento estamos en condiciones de diseñar formas nuevas de actuación, que permitirán obtener nueva experiencia y nuevo conocimiento tácito, que, a su vez, cuando se explicita, permitirá reiniciar nuevas formas de trabajo y nuevas experiencias, y así sucesivamente

Dimensión ontológica:

Se refiere a la dimensión material o a los *sujetos* o *sportes* del conocimiento:

- Personas individuales
- Grupos
- La organización en su conjunto
- Las relaciones interorganizativas³¹.

³¹ Nonaka y Takeuchi. (1995). Diseño organizativo y Gestión del conocimiento. Disponible en www.exa.unicen.edu.ar/.../PPT-8_Peris_Peris_Rueda%5B1%5D.ppt. Consultado el 17 de Septiembre de 2009.

Por otro lado, **H. James Harrington (1997)** supone los siguientes fundamentos teóricos:

- La principal razón de éxito ya no es la producción en masa. Ahora lo es la calidad, considerada desde la perspectiva de los clientes.
- Para los clientes y, por tanto, para una mayor participación en el mercado, el factor determinante es la calidad; no los precios más bajos.
- Las compañías cuyos procesos producen continuamente artículos de calidad se benefician con menores costos de producción, márgenes de utilidad más altos, y mayor participación en los mercados.
- Los clientes son la vida de todo negocio, su activo más valioso. Si no hay clientes, no hay negocio.
- Ya no es posible sobrevivir con los niveles de defectos que aceptábamos antes. Sólo deben comprarse los materiales y componentes que satisfagan los requerimientos del trabajo que hemos de realizar.
- El único enfoque de la calidad que logra éxito es aquel que convierte ésta en la forma de vida predominante de la organización.

Para conseguir que la calidad se convierta en una nueva forma de vida en la organización, se requiere llevar a cabo un proceso de mejoramiento. Este proceso es un compromiso progresivo y continuo. Implica una nueva forma de pensar en todas las actividades, desde aquellas que se realizan en un departamento operativo, hasta las que caracterizan el manejo de oficina del director general.

El cambio drástico en la forma de pensar de la organización para que la

calidad se logre, no es algo que se pueda ordenar, no ocurre de la noche a la mañana o a consecuencia de un programa; el truco radica en convertir el proceso de mejoramiento en parte del sistema operativo de la organización.

El Dr. Harrington propone un proceso de mejoramiento que ésta constituido por un conjunto de actividades complementarias entre sí; y que confirman que todos los integrantes de la organización, empleados y directivos están en un entorno propicio para el mejoramiento de su desempeño. Un proceso que ayuda a aceptar el cambio y a convertir en parte necesaria del estilo de vida el seguir mejorando³².

Seguidamente, se destaca **Chun Wei Choo (1999)** quien plantea el concepto de organización inteligente y la define como aquella que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones.

Por lo que las organizaciones inteligentes podrían definirse de manera simplista como aquellas que aprenden. Pero de manera más propia, las organizaciones inteligentes son aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que son capaces de modificar sus normas de actuación, escritas o no, con la frecuencia que sea necesaria para satisfacer las exigencias del medio³³.

³² Jáuregui, Ana Julia. (2003). Administración de la calidad, bases teóricas y metodológicas del modelo de la calidad. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/acbtmmct.htm>. Consultado el 17 de Mayo de 2009.

³³ Rodríguez, Roberto. (2007). ¿Qué son las organizaciones inteligentes?. Disponible en <http://wikitecaegcti.wetpaint.com/page/%C2%BFQu%C3%A9+son+las+organizaciones+inteligentes%3E>. Consultado el 19 de Septiembre de 2009.

Siguiendo el proceso evolutivo del concepto de organización, **Luis Ahumada Figueroa (2000)** manifiesta que las empresas u organizaciones se encuentran en un entorno complejo donde forman una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobiernos y otras instituciones. Una de las características que más se han resaltado tanto de las organizaciones como del entorno organizacional es su constante cambio. La economía, las innovaciones tecnológicas, las reformas legales, la estructura de la fuerza de trabajo, entre otros, son factores que se citan con frecuencia como ejemplos de cambios en el entorno.

Este constante cambio del entorno impone a la organización determinados requerimientos de información y de acción con el fin de lograr una mejor adaptación. En efecto, para que una organización pueda decidir y tener conductas adaptativas, debe estar informada sobre los patrones de cambio del ambiente. Dicha información puede referirse tanto a los resultados de las acciones ya iniciadas por la organización como a la aparición de nuevas oportunidades en su entorno³⁴.

Finalmente, en ésta década es importante destacar a **McElroy (2000)** quien expresó que existe una nueva generación de la gestión del conocimiento, y define como la primera generación a la que se ocupa de los aspectos referentes a la distribución y uso del conocimiento existente, mientras que la segunda, se desarrolla sobre la base de la producción del conocimiento. También establece que la propia existencia de esta segunda generación, dirigida explícitamente a la producción del conocimiento, necesita asumir

³⁴ Ahumada Figueroa, Luis. (2000). Equipos de Trabajo y Trabajo en Equipo: la organización como una red de relaciones y conversaciones. Disponible en http://www.euv.cl/archivos_pdf/libros_nuevos/Equipos_de_Trabajo.pdf. Consultado el 16 de septiembre de 2009.

convenientemente los esquemas de la primera, sobre el valor del conocimiento organizacional existente.

Puede afirmarse que, aun cuando sea posible definir una u otra generación de la gestión del conocimiento, las diferentes organizaciones, en el desarrollo de sus proyectos de conocimiento, realizan acciones que pueden incluirse en cualquiera de ellas, y ello significa que no es posible clasificar unívocamente a una organización en estadio de desarrollo en una u otra generación³⁵.

Tabla Nº 6

SÍNTESIS DE AUTORES Y SUS APORTES A LOS CAMBIOS EN EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN DÉCADA DEL 90		
AUTORES	AÑO	APORTE AL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN
Garvin	1993	Plantea que una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento.
Don Tapscott	1993	Plantea la perspectiva de la organización desde cuatro nuevos paradigmas: mundo, negocios, empresa y tecnología.
Tom Burns y Stalker	1994	Señalaron la diferencia entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.
Warren Bennis	1994	Comunica la esencia de liderazgo organizacional y las características que distinguen a un líder.

³⁵Soto, María Aurora y Barrios, Norma. (2006). Gestión del Conocimiento. Disponible en http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci04206.htm. Consultado el 19 de Septiembre de 2009.

Nonaka y Takeuchi	1995	Plantean el modelo de conocimiento tácito y explícito, que forman el conocimiento de cualquier persona, grupo u organización (Dimensión epistemológica) y los sujetos o soportes del conocimiento (Dimensión ontológica)
James Harrington	1997	Determina que el único enfoque de la calidad que logra éxito es aquel que convierte ésta en la forma de vida predominante de la organización.
Chun Wei Choo	1999	Plantea el concepto de organización inteligente y la define como aquella que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones.
Luis Ahumada Figueroa	2000	Las empresas u organizaciones se encuentran en un entorno complejo donde forman una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones; por lo que debe estar informada sobre los patrones de cambio del ambiente.
Mc Elroy	2000	Plantea que existe una nueva generación de la gestión del conocimiento y define como la primera generación a la que se ocupa de la distribución y uso del conocimiento existente, mientras que la segunda se desarrolla sobre la base de la producción de conocimiento.

Fuente: Elaboración de los autores

6. CONCLUSIONES

Después de haber estudiado los diferentes autores que hicieron aportes significativos dentro del concepto de organización y que de cierta manera incidieron en la evolución de dicho concepto, se plantean las conclusiones correspondientes con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

Tabla Nº 7

RELACIÓN DE LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS Y SUS APORTES AL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN		
TEORÍA	AÑO	APORTE AL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN
Sistémica	1951	Define la organización como un sistema. En donde el sistema (según esta teoría) es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes o grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado.
Neoclásica	1954	Integración entre objetivos organizacionales e individuales.
Comportamiento Organizacional	1957	Estudió la manera como una organización responde al medio ambiente. Se enfoca en los procesos y dinámica de la organización. Estudia el comportamiento de las personas en la organización o comportamiento organizacional.
Desarrollo Organizacional	1962	Presentó un concepto dinámico de organización, cultura organizacional y cambio

		organizacional, dentro de supuestos bastante avanzados para la práctica administrativa.
Contingencial	1972	Explica que hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas aplicadas para alcanzar con eficiencia los objetivos de la organización.

Fuente: Elaboración de los autores

Las teorías administrativas que se desarrollaron durante el periodo de estudio (1950-2000) han servido como punto de partida importante para la evolución del concepto de organización e influyeron para que se dieran cambios en el mismo; así, la teoría **Sistémica** planteó la interacción de la organización con sus partes, en donde el todo es mayor que la suma de ellas; la teoría **Neoclásica** indica que los objetivos individuales deben ir orientados hacia los objetivos de la organización; la teoría del **Comportamiento Organizacional** se fundamentó en la conducta individual y en la forma de comprender dicha conducta con el fin de mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones; la teoría del **Desarrollo Organizacional** se enfocó en estudiar los conflictos interpersonales de los pequeños grupos en la organización en aras del mejoramiento del clima laboral y de una mejor cultura organizacional; por último, la teoría **Contingencial** plantea que la organización está inmersa en un ambiente que genera estímulos permanentemente y a los cuales debe dar respuestas favorables para sus intereses.

Tabla Nº 8

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN VS EMPRESA	
Concepto de Organización	Concepto de Empresa
Conjunto de personas que actúan coordinadamente con el fin de lograr metas comunes.	Es una organización que mediante la aplicación de unos recursos a un proceso elabora bienes o servicios para satisfacer las necesidades de unos clientes que se encuentran en un mercado con el fin de lograr la mayor rentabilidad.

Fuente: Elaboración de los autores

Estos conceptos si bien es cierto que guardan una estrecha relación no son iguales puesto que toda empresa es una organización mas no toda organización es una empresa, la diferencia radica en que las empresas siempre tienen fines de lucro; mientras que las organizaciones pueden ser con o sin ánimo de lucro tales como hospitales del gobierno, Universidades públicas, ONG's (Organizaciones No Gubernamentales), la empresa, un club deportivo, un sindicato, entre otros.

Por otra parte, los conceptos de organización y empresa muchas veces son utilizados como sinónimos pero en realidad son dos términos totalmente distintos, de ahí la importancia de tener claro estos conceptos para que los administradores y profesionales en general no los confundan a la hora de referirse a uno u otro.

Tabla Nº 9

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN 1950 Y EL ACTUAL	
Concepto de Organización 1950	Concepto de Organización actual
<p>La organización es un sistema abierto que interactúa constantemente con el ambiente, recibiendo materia prima, personas, energía e información y transformándolas en productos o servicios que se envían al ambiente.</p>	<p>La organización actual es un sistema abierto cuya estructura depende de las situaciones del ambiente, en donde las características ambientales condicionan y explican las características organizacionales.</p> <p>Por otro lado, la organización actual tiene institucionalizados procesos de reflexión y aprendizaje institucional en la planificación y evaluación de sus acciones adquiriendo una nueva competencia (aprender a aprender) lo que implica la generación de visiones compartidas.</p>

Fuente: Elaboración de los autores

El concepto de organización de los años cincuenta está enfocado hacia la visión de organización abierta y en interrelación directa con su ambiente, en ésta década la organización empezó a verse como un sistema capaz de interactuar entre sus partes y el ambiente externo.

Por otra parte, el concepto actual involucra aspectos como globalización, aprendizaje organizacional, visión compartida, entre otros; los cuales han generado un cambio en la manera de ver las organizaciones ya que se pasa del solo hecho de interactuar con el ambiente a depender de éste para poder mantenerse en el entorno moderno.

Para dar respuesta al objetivo general de la investigación se realizó una síntesis por décadas de los diferentes autores que aportaron con sus teorías al cambio del concepto de organización, iniciando con **Chester Barnard** en la década de los 50 quien definió organización como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas; y terminando con **Mc Elroy** en la década del 90 quien plantea que existe una nueva generación de la gestión del conocimiento, en donde la primera generación se ocupa de la distribución y uso del conocimiento existente, mientras que la segunda se desarrolla sobre la base de la producción de conocimiento.

Finalmente, luego de haber estudiado cada una de las teorías administrativas y los autores correspondientes al período investigado (1950-2000) se puede decir que cada teoría administrativa surgió como una respuesta a los problemas empresariales más importantes de su época. En este sentido, todas tuvieron éxito al presentar soluciones concretas para tales problemas.

En cierto modo, todas las teorías administrativas se pueden aplicar en la actualidad ya que la misma incertidumbre del ambiente hace que no haya teorías definitivas en el contexto de la organización moderna; por esto, el profesional de administración de empresas debe necesariamente conocer las diferentes alternativas de actuación para aplicar en cada situación problema.

BIBLIOGRAFÍA

BUNGE, Mario. (2004). La Investigación Científica. Ed. Siglo XXI. México 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. (1999). Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc. Graw Hill. Quinta edición. Colombia 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. (1995). Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc. Graw Hill. Cuarta edición. Colombia 1995.

CLAUDE, George Jr. (1988). Historia del pensamiento administrativo. Ed. Prentice Hall. México 1988.

DA SILVA, Reynaldo. (2002). Teorías de la Administración. Ed. Thomson. 2002.

DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos. (1985). Teorías organizacionales y administración; enfoque crítico. Ed. Mc. Graw Hill. Bogotá 1985.

DRUKER, Peter. (1999). Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI. Ed. Norma. Colombia 1999.

HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan E.; SLOCUM, John W. Jr. (2002). Administración, un enfoque basado en competencias. Ed. Thomson. Novena edición. México 2002.

JIMÉNEZ CASTRO, Wilburg. (1992). Introducción al estudio de la teoría administrativa. Ed. Limusa. México 1992.

KOONTZ, Harold. (1990). Administración. Ed. Mc. Graw Hill. México 1990.

LAWRENCE, Paul R.; LORSH, Jay W. (1975). Organización y ambiente. Segunda edición. Ed. Labor. Barcelona 1975.

MOTTA, Paulo Roberto. (2001). Transformación organizacional: la teoría y la práctica de innovar. Ed. Alfaomega, Uniandes. Bogotá 2001.

ORBEGOZO, Germán. (2000). (traducción). Gestión del conocimiento. Ed. Deusto. Barcelona 2000.

SAMPIERI, Roberto.; FERNÁNDEZ-COLLADO, Carlos.; BAPTISTA, Pilar. (2007). Metodología de la Investigación. Ed. Mc. Graw Hill. Cuarta edición. México 2007.

SEXTON, William P. (1997). Teorías de la organización. Ed. Trillas. México. 1997.

TAPSCOTT, Don.; CASTON, Art. (1996). Cambio de paradigmas empresariales. Traducción de Magaly Bernal Osorio y Leonardo Cano. Ed. Mc. Graw Hill. México 1996.

WREN; Daniel, A. GREENWOOD; Ronald, G. (1999). Los innovadores de las grandes organizaciones. Ed. Oxford. México 1999.

AHUMADA FIGUEROA, Luis. (2000). Equipos de Trabajo y Trabajo en Equipo: la organización como una red de relaciones y conversaciones. Disponible en

http://www.euv.cl/archivos_pdf/libros_nuevos/Equipos_de_Trabajo.pdf.

Consultado el 16 de septiembre de 2009

AQUELARRE (2008). Teoría de las organizaciones. Disponible en <http://autorneto.com/negocios/empresas/teoria-de-las-organizaciones/>.

Consultado el 13 de Septiembre de 2009.

BENNIS, Warren (1994). Convertirse en líder. Disponible en

<http://www.resumido.com/es/libro.php/164>. Consultado el 14 de Septiembre de 2009.

De las Heras, Tomás (2006). De la organización burocrática, a la organización que aprende y reconoce las competencias. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos902/organizacion-burocratica-competencias/organizacion-burocratica-competencias.shtml>. Consultado el 19 de Septiembre de 2009.

DRUCKER, Peter. (1999). Los desafíos de la gerencia en el siglo XXI. Disponible en http://html.rincondelvago.com/desafios-de-la-gerencia-en-el-siglo-xxi_peter-drucker.html. Consultado el 17 de Mayo de 2009.

ENCICLOPEDIA VIRTUAL EUMED (2008). La Gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial. Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2008c/438/Chris%20Argyris.htm>. Consultado el 14 de Septiembre de 2009.

GÓMEZ LÓPEZ, Juan Carlos. (2006). La importancia actual del Capital Intelectual. Disponible en

http://www.wikilearning.com/monografia//la_importancia_actual_del_capital_intelectual/12226-1. Consultado el 10 de Mayo de 2009.

GUERRA SOTILLO, Alexei. (2005). Cambio, Organización y entorno. Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>. Consultado el 17 de Mayo de 2009.

HERZBERG, Frederick. (1987). Teoría de los dos factores. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg. Consultado el 14 de septiembre de 2009

JÁUREGUI, Ana Julia. (2003). Administración de la calidad, bases teóricas y metodológicas del modelo de la calidad. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/acbtmmct.htm>. Consultado el 17 de Mayo de 2009.

MC. GREGOR, Douglas. (1960). Teoría X, Teoría Y. Disponible en <http://mural.uv.es/macardel/mcgregor.doc>. Consultado el 17 de Mayo de 2009.

NONAKA Y TAKEUCHI. (1995). Diseño organizativo y Gestión del conocimiento. Disponible en www.exa.unicen.edu.ar/.../PPT8_Peris_Peris_Rueda%5B1%5D.ppt. Consultado el 17 de Septiembre de 2009.

NUNES CALDEIRA, Mario. (2003). Concepto y Alcance de Gestión. Disponible en <http://www.guronline.tv/es/conteudos/drucker6.asp>. Consultado el 17 de Mayo de 2009.

REYES, Alejandro. (2007). Cambio Organizacional. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>. Consultado el 20 de Mayo de 2009.

RODRÍGUEZ, Roberto. (2007). ¿Qué son las organizaciones inteligentes?. Disponible en <http://wikitecaegcti.wetpaint.com/page/%C2%BFQu%C3%A9+son+las+organizaciones+inteligentes%3F>. Consultado el 19 de Septiembre de 2009.

ROJAS, Ricardo. (1998). Toma de decisiones. Disponible en <http://html.rincondelvago.com/toma-de-decisiones.html>. Consultado el 17 de Septiembre de 2009.

STAN DE LOACH, Ph.D. (1990). La organización según el modelo de Tavistock. Disponible en <http://www.continents.com/tareaprincipal.html>. Consultado el 14 de septiembre de 2009

SZLAIFSZTEIN, Gabriel. (2000). Hipótesis y teoría de la organización. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg/hipoteorg.shtml>. Consultado el 16 de Septiembre de 2009.

THOMPSON, Iván. (2006). Concepto de Organización. Disponible en <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>. Consultado el 17 de Mayo de 2009.

VELÁSQUEZ VÁSQUEZ, Francisco. (2009). Un nuevo paradigma en la administración. Disponible en

<http://biblioteca.universia.net/ficha.do?id=39483010>. Consultado el 10 de Mayo de 2009.

VILORIA VEGA, Enrique. (2005). Qué es una Organización. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos66/que-es-organizacion/que-es-organizacion2.shtml>. Consultado el 17 de Mayo de 2009.

OLIVO ORBEGOZO, Víctor. (2002). Cambio de Paradigmas empresariales. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos11/latransn/latransn.shtml>. Consultado el 21 de Septiembre de 2009.

Consultores en Calidad Total de La Paz (Bolivia). Introducción al comportamiento organizacional y conceptos. Disponible en http://www.quality-consultant.com/libros/libro_0011.htm. Consultado el 17 de Mayo de 2009.