

DE LA ADMINISTRACIÓN CLÁSICA A LAS ORGANIZACIONES CONTEMPORÁNEAS: VIGENCIA Y TRANSFORMACIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO EN EL SIGLO XXI

FROM CLASSICAL ADMINISTRATION TO CONTEMPORARY ORGANIZATIONS: VALIDITY AND TRANSFORMATION OF ADMINISTRATIVE THOUGHT IN THE TWENTY-FIRST CENTURY

Mtro. Sergio Alfonso Tosca Magaña¹, Mtro. Maximiliano Martínez Ortiz², Mtra. Verónica Vázquez Vidal³

¹Mtro. Sergio Alfonso Tosca Magaña, sergio.alfonso9823@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6603-3495>, Universidad IEU

²Mtro. Maximiliano Martínez Ortiz, max_martinez_117@outlook.com, <https://orcid.org/0000-0002-2950-2309>, UNID TABASCO

³Mtra. Verónica Vázquez Vidal, veronicavidal1798@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0672-6158>, UNID TABASCO

RESUMEN

La administración constituye una disciplina fundamental para comprender la manera en que las organizaciones coordinan sus recursos, orientan sus actividades y desarrollan estrategias para alcanzar objetivos en contextos económicos y sociales cambiantes. A lo largo de su evolución histórica, el pensamiento administrativo ha experimentado importantes transformaciones derivadas de los procesos de industrialización, el crecimiento de las organizaciones, los cambios en las relaciones laborales, la globalización y, más recientemente, la transformación digital. Sin embargo, la aparición de nuevos enfoques administrativos no ha significado necesariamente la desaparición de las aportaciones desarrolladas por las corrientes clásicas, sino la incorporación progresiva de nuevas perspectivas que amplían y reinterpretan los fundamentos de la disciplina. El objetivo de la presente investigación consiste en analizar la evolución del pensamiento administrativo desde sus principales fundamentos clásicos hasta las características de las organizaciones contemporáneas, identificando los elementos que mantienen vigencia y aquellos que han experimentado procesos de transformación durante el siglo XXI. La investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo y una revisión documental de carácter descriptivo y analítico. Se analizaron aportaciones relacionadas con la administración científica, la teoría administrativa general,

Fundación Tecnológica Autónoma del Pacífico.
ISSN: 2539-2255 (En Línea).
Cali - Colombia.



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

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

las relaciones humanas, la teoría de sistemas, el enfoque de contingencias y los procesos contemporáneos de transformación organizacional. Los resultados muestran que principios como la planeación, la organización, la dirección, el control, la eficiencia y la coordinación continúan siendo fundamentales dentro de las organizaciones actuales, aunque sus formas de aplicación se han transformado debido a la incorporación de nuevas tecnologías, estructuras organizacionales más flexibles y entornos caracterizados por una mayor complejidad e incertidumbre. Se concluye que la evolución del pensamiento administrativo debe entenderse como un proceso de integración, adaptación y reinterpretación, en el cual los fundamentos clásicos conservan relevancia cuando son aplicados críticamente de acuerdo con las características de cada contexto. La administración contemporánea requiere, por tanto, combinar los conocimientos históricos de la disciplina con capacidades relacionadas con la innovación, la tecnología, el liderazgo, la flexibilidad y la gestión del cambio.

Palabras clave: *administración, pensamiento administrativo, teoría administrativa, organizaciones contemporáneas, transformación organizacional.*

ABSTRACT

Management is a fundamental discipline for understanding how organizations coordinate their resources, guide their activities, and develop strategies to achieve objectives in changing economic and social environments. Throughout its historical evolution, management thought has undergone significant transformations resulting from industrialization, organizational growth, changes in labor relations, globalization, and, more recently, digital transformation. However, the emergence of new management approaches has not necessarily meant the disappearance of contributions developed by classical schools, but rather the progressive incorporation of new perspectives that expand and reinterpret the foundations of the discipline. The objective of this research is to analyze the evolution of management thought from its main classical foundations to the characteristics of contemporary organizations, identifying the elements that remain relevant and those that have undergone transformation during the twenty-first century. The research was conducted through a qualitative approach and a descriptive and analytical documentary review. Contributions related to scientific management, general administrative theory, human relations, systems theory, contingency theory, and contemporary processes of organizational transformation were analyzed. The results show that principles such as planning, organization, leadership, control, efficiency, and coordination continue to be fundamental within contemporary organizations, although their forms of application have changed due to the incorporation of new technologies, more flexible organizational structures, and environments characterized by greater complexity and uncertainty. It is concluded that the evolution of management thought should be understood as a process of integration, adaptation, and reinterpretation, in which classical foundations remain relevant when they are

critically applied according to the characteristics of each context. Contemporary management therefore requires combining the historical knowledge of the discipline with capabilities related to innovation, technology, leadership, flexibility, and change management.

Keywords: *management, management thought, management theory, contemporary organizations, organizational transformation.*

1. INTRODUCCIÓN

La administración constituye una de las disciplinas fundamentales para comprender el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones. Desde las primeras formas de organización social, las personas han tenido la necesidad de coordinar esfuerzos, distribuir actividades, utilizar recursos y establecer mecanismos que permitan alcanzar objetivos colectivos. Sin embargo, el desarrollo de la administración como campo sistemático de conocimiento adquirió una importancia particular durante los procesos de industrialización, cuando el crecimiento de las empresas y el incremento de la complejidad productiva generaron la necesidad de desarrollar métodos más estructurados para organizar el trabajo. La aparición de grandes organizaciones industriales provocó nuevos problemas relacionados con la coordinación de trabajadores, la productividad, la supervisión y la utilización eficiente de los recursos, lo que impulsó el surgimiento de diferentes propuestas orientadas a comprender y mejorar los procesos administrativos.

Dentro de este proceso histórico, la administración científica desarrollada por Frederick W. Taylor representó uno de los primeros esfuerzos sistemáticos por analizar el trabajo mediante procedimientos racionales y científicos. Su propuesta

se concentró principalmente en el estudio de las actividades laborales, la identificación de métodos eficientes, la selección y capacitación de los trabajadores y la estandarización de determinados procedimientos. La importancia histórica de Taylor se relaciona con su intención de transformar la administración en una actividad basada en el análisis sistemático y no exclusivamente en la experiencia o la improvisación. Aunque algunas de sus propuestas han sido cuestionadas debido a su énfasis en la eficiencia y racionalización del trabajo, su preocupación por el análisis de procesos continúa presente dentro de numerosas prácticas administrativas contemporáneas.

Posteriormente, Henri Fayol desarrolló una perspectiva orientada hacia la administración general de las organizaciones. A diferencia de los enfoques centrados principalmente en las actividades productivas, Fayol dirigió su atención hacia las responsabilidades y funciones desarrolladas por quienes administran. Sus aportaciones relacionadas con la planeación, la organización, la dirección, la coordinación y el control contribuyeron a establecer una estructura conceptual que continúa siendo utilizada para comprender diferentes actividades administrativas. La relevancia contemporánea del pensamiento de

Fayol ha sido objeto de revisiones que destacan que su obra fue más amplia y compleja que la representación tradicional que frecuentemente se realiza de la administración clásica, particularmente porque sus planteamientos permiten establecer relaciones con problemas actuales relacionados con la gestión y dirección organizacional.

La evolución del pensamiento administrativo permitió posteriormente incorporar nuevas perspectivas que ampliaron la comprensión de las organizaciones. La Escuela de Relaciones Humanas destacó la importancia de los factores sociales, psicológicos y humanos dentro del trabajo, cuestionando las interpretaciones que consideraban a los trabajadores únicamente como elementos de un sistema productivo. Las aportaciones relacionadas con la motivación, la comunicación, el liderazgo y las relaciones sociales permitieron reconocer que el desempeño organizacional no depende exclusivamente de estructuras formales y procedimientos técnicos. Posteriormente, la teoría de sistemas introdujo una perspectiva orientada a comprender las organizaciones como conjuntos de elementos interdependientes que mantienen relaciones entre sí y con su entorno, mientras que el enfoque de contingencias destacó que no existe una única forma de administrar adecuada para todas las organizaciones y situaciones.

En el siglo XXI, las organizaciones enfrentan transformaciones relacionadas con la globalización, la innovación, el desarrollo tecnológico y la digitalización de numerosos procesos. Estas transformaciones han modificado

las formas de comunicación, producción, coordinación y toma de decisiones, generando nuevas exigencias para quienes participan en la administración. La transformación digital, particularmente, ha impulsado procesos de cambio organizacional que afectan simultáneamente las estrategias, estructuras, procesos y relaciones con diferentes actores. Las investigaciones sobre este fenómeno han identificado que la digitalización puede impulsar diseños organizacionales más flexibles y capacidades orientadas hacia la adaptación continua, lo cual representa un desafío para las interpretaciones tradicionales sobre el funcionamiento de las organizaciones.

Ante estas transformaciones surge una pregunta relevante para el estudio de la administración: ¿las teorías clásicas han perdido vigencia frente a las características de las organizaciones contemporáneas? Una respuesta simplificada podría considerar que la aparición de nuevas tecnologías y formas organizacionales ha sustituido completamente las aportaciones desarrolladas durante las primeras etapas del pensamiento administrativo. Sin embargo, esta interpretación no permite explicar que las organizaciones actuales continúan necesitando establecer objetivos, organizar recursos, coordinar actividades, dirigir personas y evaluar resultados. Las funciones administrativas fundamentales no han desaparecido; lo que ha cambiado son los contextos, herramientas y mecanismos utilizados para desarrollarlas.

Por esta razón, la presente investigación parte de la idea de que la evolución del pensamiento administrativo debe comprenderse

principalmente como un proceso de transformación, integración y adaptación. Las nuevas teorías no necesariamente eliminan las aportaciones anteriores, sino que incorporan dimensiones adicionales que permiten responder a problemas y contextos diferentes. La administración científica contribuyó al estudio de la eficiencia; Fayol proporcionó una perspectiva sobre las funciones administrativas; las relaciones humanas incorporaron la dimensión social; la teoría de sistemas destacó la interdependencia organizacional; y el enfoque de contingencias permitió reconocer la importancia del contexto. Estas aportaciones continúan ofreciendo elementos relevantes, aunque requieren ser reinterpretadas frente a las condiciones actuales.

El objetivo de la presente investigación consiste en analizar la evolución del pensamiento administrativo desde sus principales fundamentos clásicos hasta las características de las organizaciones contemporáneas, identificando los elementos que mantienen vigencia y aquellos que han experimentado procesos de transformación en el contexto del siglo XXI. De esta manera, el estudio busca contribuir a la discusión sobre la relación existente entre los fundamentos históricos de la administración y los desafíos contemporáneos, destacando la necesidad de desarrollar una visión integradora que permita combinar los conocimientos tradicionales de la disciplina con las nuevas capacidades requeridas por las organizaciones actuales.

2. METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo mediante una revisión documental de carácter descriptivo y analítico. La elección de este enfoque permitió estudiar la evolución del pensamiento administrativo a partir de la interpretación de diferentes aportaciones teóricas y académicas, así como establecer relaciones entre los fundamentos históricos de la administración y las transformaciones que actualmente experimentan las organizaciones. La investigación documental resulta particularmente adecuada para el análisis de fenómenos relacionados con la evolución de teorías y conceptos, debido a que permite identificar diferentes perspectivas desarrolladas a lo largo del tiempo y construir interpretaciones sobre sus relaciones, continuidades y transformaciones.

Para el desarrollo del estudio se consideraron libros especializados y publicaciones académicas relacionadas con las principales corrientes del pensamiento administrativo. El análisis incluyó aportaciones correspondientes a la administración científica, la teoría administrativa general, las relaciones humanas, la teoría de sistemas y el enfoque de contingencias. Asimismo, se incorporaron estudios relacionados con las organizaciones contemporáneas, la transformación digital, el cambio organizacional y las nuevas capacidades requeridas para la gestión. La selección de estas categorías respondió al objetivo de analizar la evolución histórica de la administración y establecer conexiones entre las teorías tradicionales y las

características actuales del entorno organizacional.

El proceso de investigación se desarrolló mediante una revisión e interpretación progresiva de la literatura. En una primera etapa se identificaron los principales fundamentos históricos que contribuyeron a la consolidación de la administración como disciplina. Esta etapa permitió analizar las aportaciones de Frederick W. Taylor y Henri Fayol, así como reconocer la importancia de las perspectivas posteriores que ampliaron la comprensión de las organizaciones. Posteriormente, se revisaron las contribuciones relacionadas con la dimensión humana, la interdependencia de los sistemas organizacionales y la influencia del contexto sobre las decisiones administrativas.

En una segunda etapa se analizaron las principales transformaciones que caracterizan a las organizaciones contemporáneas. Se consideraron especialmente los cambios relacionados con la globalización, la innovación y la transformación digital. El propósito fue identificar de qué manera estos procesos están modificando las estructuras organizacionales, las formas de coordinación, los procesos administrativos y las competencias requeridas para dirigir organizaciones en contextos de mayor complejidad. Esta etapa permitió establecer que la transformación contemporánea no debe comprenderse únicamente como un proceso tecnológico, sino como un fenómeno organizacional que puede afectar simultáneamente diferentes dimensiones de la gestión.

Finalmente, en una tercera etapa se realizó una interpretación integradora

de las aportaciones analizadas. A partir de esta interpretación se identificaron elementos de continuidad y transformación dentro del pensamiento administrativo. El análisis se orientó particularmente hacia la vigencia de principios relacionados con la planeación, la organización, la dirección, el control, la eficiencia y la coordinación. Al mismo tiempo, se identificaron nuevas exigencias relacionadas con la flexibilidad, la innovación, la adaptación, la tecnología y la gestión del cambio.

El estudio presenta un alcance descriptivo porque identifica las principales características de las teorías administrativas y de las transformaciones organizacionales analizadas. Asimismo, posee un carácter analítico debido a que busca establecer relaciones entre diferentes perspectivas teóricas y explicar su relevancia dentro de los contextos contemporáneos. No se pretende establecer relaciones causales mediante procedimientos estadísticos ni realizar generalizaciones cuantitativas. Los resultados corresponden a una interpretación cualitativa derivada del análisis documental y se presentan como hallazgos relacionados con las principales tendencias identificadas en la literatura revisada.

3. Evolución y transformación del pensamiento administrativo

El pensamiento administrativo ha evolucionado como respuesta a los cambios experimentados por las organizaciones y por los contextos sociales, económicos y tecnológicos en los que desarrollan sus actividades. La administración no surgió como una teoría única y definitiva, sino mediante

la construcción progresiva de diferentes perspectivas orientadas a resolver problemas específicos. Durante las primeras etapas de la industrialización, una de las principales preocupaciones consistía en mejorar la productividad y establecer procedimientos que permitieran organizar de manera más eficiente las actividades laborales. En este contexto, la administración científica desarrollada por Frederick W. Taylor representó una aportación fundamental al proponer el estudio sistemático del trabajo y la búsqueda de métodos que permitieran mejorar la eficiencia. Taylor planteó la importancia de analizar científicamente las actividades, seleccionar y capacitar adecuadamente a los trabajadores y establecer procedimientos que redujeran la improvisación. Estas ideas respondían a las necesidades de organizaciones industriales que enfrentaban problemas relacionados con el incremento de la producción y la coordinación de grandes cantidades de trabajadores.

Sin embargo, la evolución de la administración permitió reconocer que la gestión organizacional no podía limitarse únicamente al análisis de actividades individuales y procesos productivos. Henri Fayol desarrolló una perspectiva más amplia orientada hacia la administración general de las organizaciones y hacia las responsabilidades de quienes ocupaban funciones directivas. Sus aportaciones permitieron establecer una referencia para comprender actividades relacionadas con la planeación, la organización, la dirección y el control. Estas funciones continúan siendo utilizadas dentro de la formación administrativa

debido a que representan procesos fundamentales para orientar y coordinar las actividades organizacionales. La importancia contemporánea de Fayol puede observarse en que las organizaciones, independientemente de su tamaño o sector, continúan enfrentando la necesidad de establecer objetivos, distribuir recursos, coordinar actividades y evaluar resultados. Por esta razón, sus aportaciones pueden ser reinterpretadas como fundamentos que requieren adaptación y no como procedimientos rígidos que deban aplicarse exactamente de la misma manera en todos los contextos.

El desarrollo posterior de la teoría administrativa incorporó una dimensión fundamental relacionada con las personas. La Escuela de Relaciones Humanas cuestionó las interpretaciones que consideraban el desempeño organizacional únicamente como resultado de procedimientos técnicos y estructuras formales. Las organizaciones comenzaron a ser analizadas también como espacios donde las personas establecen relaciones sociales, desarrollan expectativas, experimentan procesos de motivación y participan en sistemas de comunicación. Esta transformación permitió reconocer que la eficiencia no puede explicarse exclusivamente mediante la división del trabajo o la estandarización de actividades. La motivación, el liderazgo, la comunicación y el sentido de pertenencia pueden influir significativamente en la manera en que las personas participan dentro de las organizaciones. Esta dimensión humana continúa siendo fundamental en la actualidad, particularmente porque las organizaciones contemporáneas

requieren promover procesos de colaboración, innovación y aprendizaje.

La teoría de sistemas representó otra transformación importante en la forma de comprender las organizaciones. Desde esta perspectiva, una organización puede entenderse como un conjunto de elementos interdependientes, donde las decisiones desarrolladas en una área pueden generar consecuencias en otras partes del sistema. Esta visión permitió superar interpretaciones excesivamente fragmentadas y reconocer que los resultados organizacionales dependen de las relaciones existentes entre diferentes componentes. La perspectiva sistémica también destacó la importancia de la relación entre la organización y su entorno, reconociendo que las empresas y otras instituciones no funcionan de manera aislada. Los cambios económicos, sociales, tecnológicos y políticos pueden generar consecuencias sobre las estrategias y decisiones administrativas. Esta forma de comprender las organizaciones continúa siendo particularmente relevante en contextos contemporáneos caracterizados por una creciente interdependencia entre mercados, tecnologías y actores sociales.

El enfoque de contingencias amplió aún más la comprensión de la administración al destacar que no existe una única forma de gestionar adecuada para todas las organizaciones. Las decisiones administrativas deben considerar diferentes variables relacionadas con el entorno, la tecnología, el tamaño organizacional y las características de las personas. Esta perspectiva permitió cuestionar la idea de que los principios administrativos

podían aplicarse universalmente sin considerar las particularidades de cada situación. La importancia del enfoque de contingencias continúa siendo evidente dentro de las organizaciones actuales, debido a que estas operan en contextos caracterizados por una mayor diversidad y dinamismo. Una estructura organizacional que puede resultar adecuada para una empresa puede no serlo para otra, y una estrategia exitosa dentro de un determinado contexto puede requerir modificaciones cuando cambian las condiciones del entorno.

A partir de esta evolución histórica puede observarse que el pensamiento administrativo se ha desarrollado mediante la incorporación progresiva de nuevas dimensiones. La eficiencia, inicialmente destacada por la administración científica, continúa siendo importante, pero posteriormente fue complementada por la atención hacia las funciones directivas, la dimensión humana, la interdependencia organizacional y la influencia del entorno. Esta evolución permite comprender que las diferentes teorías administrativas no necesariamente deben considerarse como propuestas completamente incompatibles. Cada una puede aportar elementos útiles para analizar determinados problemas, siempre que sus principios sean interpretados críticamente y de acuerdo con las características del contexto.

Las organizaciones contemporáneas han incorporado nuevos desafíos relacionados con la globalización y la transformación digital. La tecnología ha modificado significativamente la forma en que se desarrollan numerosas actividades organizacionales, permitiendo nuevas

formas de comunicación, coordinación y acceso a la información. Sin embargo, estos cambios no significan que los problemas administrativos tradicionales hayan desaparecido. Las organizaciones continúan enfrentando dificultades relacionadas con la coordinación de personas, la asignación de recursos, la definición de objetivos y la evaluación de resultados. La diferencia consiste en que estas actividades se desarrollan actualmente mediante herramientas y entornos más complejos.

La transformación del pensamiento administrativo, por tanto, puede entenderse como un proceso continuo en el que las nuevas condiciones organizacionales generan la necesidad de reinterpretar conocimientos anteriores y desarrollar nuevas capacidades. La administración del siglo XXI no puede limitarse exclusivamente a reproducir las teorías clásicas, pero tampoco puede ignorar las aportaciones históricas que contribuyeron a establecer sus fundamentos. El desafío consiste en construir una perspectiva integradora que permita conservar los conocimientos que continúan siendo útiles y, al mismo tiempo, desarrollar nuevas formas de gestión para responder a los cambios contemporáneos.

4. Vigencia de la administración clásica en las organizaciones contemporáneas

Uno de los principales debates relacionados con la evolución del pensamiento administrativo consiste en determinar hasta qué punto las teorías clásicas continúan siendo relevantes dentro de las organizaciones contemporáneas. La transformación tecnológica y la aparición de nuevas

formas de organización han generado interpretaciones según las cuales los enfoques desarrollados durante las primeras etapas de la administración habrían perdido completamente su utilidad. Sin embargo, el análisis de las principales funciones desarrolladas dentro de las organizaciones permite observar que muchas de las preocupaciones fundamentales de la teoría administrativa continúan presentes. Las empresas y organizaciones actuales siguen necesitando establecer objetivos, desarrollar estrategias, organizar recursos, coordinar actividades, dirigir personas y evaluar resultados. Lo que ha experimentado una transformación significativa son las herramientas y mecanismos utilizados para realizar estas actividades.

La planeación continúa siendo fundamental porque las organizaciones requieren establecer una dirección y definir las acciones necesarias para alcanzar sus objetivos. No obstante, la planeación contemporánea enfrenta condiciones diferentes a las existentes durante las primeras etapas del pensamiento administrativo. Los entornos actuales se caracterizan por una mayor velocidad de cambio, incertidumbre e interdependencia. Por esta razón, la planeación ya no puede comprenderse exclusivamente como un proceso rígido orientado hacia la elaboración de objetivos permanentes. Las organizaciones necesitan desarrollar capacidades que les permitan revisar estrategias, identificar cambios y adaptar sus decisiones. La vigencia de la planeación se encuentra, por tanto, en la necesidad permanente de orientar las actividades organizacionales, mientras

que su transformación se relaciona con la incorporación de procesos más flexibles y adaptativos.

La función de organización también conserva una importancia fundamental. Toda organización requiere distribuir responsabilidades, establecer mecanismos de coordinación y utilizar adecuadamente sus recursos. Sin embargo, las estructuras organizacionales contemporáneas han experimentado importantes transformaciones. Las formas tradicionales caracterizadas por jerarquías claramente definidas continúan existiendo, especialmente en organizaciones que requieren altos niveles de formalización, pero también han surgido estructuras más flexibles y mecanismos de colaboración que permiten una mayor capacidad de adaptación. La transformación digital ha contribuido a modificar los procesos de coordinación y ha impulsado nuevas formas de interacción entre personas y áreas organizacionales. Las investigaciones sobre transformación digital destacan precisamente que este proceso puede favorecer diseños organizacionales capaces de adaptarse continuamente a condiciones cambiantes.

La dirección continúa siendo otra función esencial dentro de las organizaciones. La incorporación de nuevas tecnologías no elimina la necesidad de liderazgo, comunicación y orientación. Las personas continúan requiriendo procesos que permitan comprender los objetivos organizacionales y participar de manera coordinada en su cumplimiento. El liderazgo contemporáneo enfrenta nuevas exigencias relacionadas

con la gestión de equipos diversos, la innovación y la transformación constante. Por esta razón, la dirección ya no puede reducirse exclusivamente al ejercicio de autoridad jerárquica. Los administradores requieren desarrollar capacidades relacionadas con la comunicación, la colaboración y la construcción de entornos que favorezcan la participación.

El control también mantiene vigencia dentro de la administración contemporánea. Las organizaciones necesitan evaluar sus resultados y comparar el desempeño obtenido con los objetivos establecidos. Las herramientas tecnológicas han ampliado significativamente las posibilidades para recopilar y analizar información, pero la existencia de mayores cantidades de datos no elimina la necesidad de interpretar los resultados. Los administradores continúan siendo responsables de determinar cuáles indicadores resultan relevantes y qué acciones deben desarrollarse cuando se identifican desviaciones. En este sentido, la transformación del control consiste principalmente en el incremento de las capacidades disponibles para supervisar y analizar procesos, mientras que su finalidad fundamental continúa relacionada con la evaluación y mejora del desempeño.

La eficiencia también representa un elemento que mantiene vigencia. Las organizaciones necesitan utilizar adecuadamente sus recursos y desarrollar procesos que permitan alcanzar objetivos de manera efectiva. Sin embargo, la interpretación contemporánea de la eficiencia debe ser más amplia que aquella desarrollada

durante las primeras etapas de la industrialización. Actualmente, las organizaciones enfrentan responsabilidades relacionadas no solamente con la productividad, sino también con la sostenibilidad, el bienestar de los trabajadores y las consecuencias sociales de sus actividades. Por esta razón, la eficiencia no puede ser considerada como el único criterio para evaluar la calidad de una gestión.

La vigencia de las teorías clásicas, por tanto, no debe entenderse como una defensa de su aplicación literal. Las organizaciones contemporáneas son diferentes de aquellas en las que surgieron las primeras teorías administrativas. Los cambios tecnológicos, económicos y sociales requieren nuevas formas de gestión. Sin embargo, los fundamentos desarrollados históricamente continúan proporcionando herramientas conceptuales para comprender problemas relacionados con la coordinación, la dirección y el uso de los recursos.

La principal transformación consiste en que la administración contemporánea requiere integrar diferentes dimensiones. La eficiencia debe complementarse con la dimensión humana; las estructuras organizacionales deben combinarse con la flexibilidad; la planeación debe incorporar capacidades de adaptación; y el liderazgo debe responder a entornos caracterizados por una mayor diversidad y complejidad. Esta integración representa una de las principales características de la administración del siglo XXI.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis documental desarrollado permitió identificar diversos resultados relacionados con la vigencia y transformación del pensamiento administrativo. El primer resultado consiste en reconocer que las principales teorías administrativas no han desaparecido completamente como consecuencia de la aparición de nuevos enfoques. Por el contrario, los fundamentos relacionados con la eficiencia, la planeación, la organización, la dirección y el control continúan formando parte de las actividades desarrolladas dentro de las organizaciones contemporáneas. Este hallazgo permite sostener que la evolución del pensamiento administrativo debe comprenderse principalmente como un proceso de acumulación e integración de conocimientos. Las nuevas perspectivas han incorporado dimensiones que anteriormente recibían menor atención, pero no necesariamente han eliminado la necesidad de desarrollar las funciones administrativas fundamentales.

Un segundo resultado corresponde a la transformación de las formas mediante las cuales se desarrollan las funciones administrativas. La planeación continúa siendo necesaria, pero actualmente debe desarrollarse en contextos caracterizados por mayor incertidumbre. La organización continúa siendo fundamental, aunque las estructuras pueden adoptar configuraciones más flexibles. La dirección sigue siendo necesaria porque las organizaciones continúan dependiendo de la participación y coordinación de las personas, mientras que el control mantiene

importancia debido a la necesidad permanente de evaluar resultados. Por tanto, el análisis permite establecer que las funciones administrativas permanecen, aunque sus mecanismos y herramientas experimentan procesos de transformación.

El tercer resultado identificado corresponde a la creciente necesidad de integrar la dimensión humana y tecnológica dentro de la administración contemporánea. Las primeras teorías administrativas se desarrollaron principalmente en contextos industriales donde la preocupación por la eficiencia ocupaba una posición central. Posteriormente, las investigaciones relacionadas con las relaciones humanas permitieron reconocer la importancia de la motivación, comunicación y liderazgo. Actualmente, las organizaciones deben incorporar además tecnologías que transforman los procesos de trabajo y coordinación. Sin embargo, la tecnología no elimina la importancia de las personas. Por el contrario, la transformación organizacional requiere trabajadores y administradores capaces de aprender, adaptarse y participar en procesos de innovación.

Este resultado permite discutir una de las principales características de las organizaciones contemporáneas: la tecnología debe comprenderse como una dimensión integrada dentro de sistemas organizacionales más amplios. La transformación digital no consiste únicamente en adquirir herramientas tecnológicas. Su incorporación puede generar modificaciones en las estructuras, estrategias, procesos y formas de

interacción. Las investigaciones contemporáneas sobre transformación digital han señalado precisamente que este fenómeno puede impulsar cambios hacia diseños organizacionales más flexibles y procesos de adaptación continua. Por esta razón, los administradores deben comprender que los procesos tecnológicos requieren simultáneamente cambios organizacionales y humanos.

Un cuarto resultado consiste en identificar la importancia del enfoque contextual dentro de la administración contemporánea. El análisis de la teoría de contingencias permite establecer que no existe una estructura o estrategia universalmente adecuada para todas las organizaciones. Esta idea adquiere una importancia especial en el siglo XXI, debido a que las organizaciones operan en entornos muy diversos. Las diferencias relacionadas con el tamaño, sector, recursos, tecnología y contexto social pueden generar necesidades administrativas distintas. Por esta razón, la administración contemporánea requiere evitar aplicaciones rígidas de modelos teóricos.

La discusión sobre la vigencia de la administración clásica debe desarrollarse precisamente desde esta perspectiva. No resulta adecuado afirmar que Taylor o Fayol pueden proporcionar soluciones directas para todos los problemas contemporáneos. Las condiciones históricas en las que desarrollaron sus propuestas fueron diferentes. Sin embargo, tampoco resulta adecuado considerar que sus aportaciones han perdido completamente su valor. El análisis de procesos, la búsqueda

de eficiencia y la identificación de funciones administrativas continúan proporcionando herramientas para comprender determinados problemas organizacionales.

Un quinto resultado corresponde a la transformación progresiva del perfil del administrador. Los conocimientos tradicionales relacionados con la planeación, la organización, la dirección y el control continúan siendo necesarios, pero deben complementarse con nuevas capacidades. Los administradores contemporáneos requieren desarrollar competencias relacionadas con la gestión del cambio, la innovación, la tecnología y el pensamiento estratégico. Las organizaciones actuales necesitan personas capaces no solamente de mantener procedimientos existentes, sino también de identificar oportunidades y conducir procesos de transformación.

Este resultado permite establecer que el futuro de la administración no consiste en abandonar los conocimientos tradicionales, sino en ampliar las capacidades requeridas para la gestión. La formación administrativa debe conservar los fundamentos históricos de la disciplina porque estos permiten comprender las principales

funciones desarrolladas dentro de las organizaciones. Sin embargo, también debe incorporar conocimientos que permitan responder a nuevos desafíos.

En conjunto, los resultados permiten sostener que la evolución del pensamiento administrativo puede representarse como un proceso de continuidad y transformación. La continuidad se observa en la permanencia de problemas fundamentales relacionados con la coordinación, la eficiencia y la dirección. La transformación se observa en las nuevas condiciones tecnológicas, sociales y organizacionales que modifican las formas de responder a estos problemas.

La administración del siglo XXI enfrenta, por tanto, un desafío de integración. Las organizaciones requieren eficiencia, pero también innovación. Necesitan estructuras, pero también flexibilidad. Requieren tecnología, pero también liderazgo humano. Necesitan procesos de control, pero deben mantener la capacidad de adaptación. Esta combinación de dimensiones representa una de las principales características del pensamiento administrativo contemporáneo.

6. CONCLUSIONES

La presente investigación permitió analizar la evolución del pensamiento administrativo desde sus principales fundamentos clásicos hasta las características de las organizaciones contemporáneas. A partir del análisis documental realizado, es posible concluir que la administración ha experimentado un proceso permanente de transformación como consecuencia de los cambios históricos, económicos, sociales y tecnológicos. Sin embargo, esta evolución no debe comprenderse como una sustitución absoluta de las teorías anteriores, sino

como un proceso de integración en el que diferentes perspectivas han incorporado nuevas dimensiones para responder a las necesidades de cada periodo histórico.

Las aportaciones de la administración científica continúan ofreciendo elementos relacionados con el análisis de procesos y la búsqueda de eficiencia. De igual manera, la teoría administrativa desarrollada por Fayol continúa proporcionando una referencia fundamental para comprender actividades relacionadas con la planeación, organización, dirección y control. Posteriormente, las aportaciones de las relaciones humanas, la teoría de sistemas y el enfoque de contingencias permitieron ampliar la comprensión de las organizaciones mediante la incorporación de dimensiones sociales, sistémicas y contextuales.

Uno de los principales hallazgos del estudio consiste en identificar que las funciones administrativas fundamentales mantienen vigencia dentro de las organizaciones contemporáneas. Las organizaciones continúan necesitando establecer objetivos, organizar recursos, coordinar actividades, dirigir personas y evaluar resultados. La transformación no consiste en la desaparición de estas funciones, sino en la modificación de las herramientas y mecanismos utilizados para desarrollarlas. La tecnología, la globalización y los cambios organizacionales han generado nuevas posibilidades para la administración, pero no han eliminado la necesidad de gestionar.

Asimismo, se concluye que las organizaciones contemporáneas requieren una mayor capacidad de adaptación. Los entornos actuales se caracterizan por una creciente complejidad, incertidumbre y velocidad de cambio. Por esta razón, las estructuras excesivamente rígidas pueden presentar limitaciones para responder a nuevas condiciones. La administración actual requiere desarrollar capacidades relacionadas con la flexibilidad, el aprendizaje y la innovación.

La transformación digital representa uno de los principales desafíos contemporáneos para la administración. Sin embargo, la incorporación de nuevas tecnologías no debe considerarse únicamente como un proceso técnico. La digitalización puede modificar simultáneamente las estrategias, estructuras y procesos organizacionales. Por esta razón, los administradores necesitan comprender que la transformación tecnológica requiere también procesos de cambio organizacional y humano.

Otro aspecto relevante consiste en la necesidad de integrar eficiencia, tecnología y dimensión humana. La búsqueda de productividad continúa siendo importante, pero las organizaciones no pueden reducirse exclusivamente a sistemas técnicos. Las personas continúan siendo fundamentales para el funcionamiento organizacional. El liderazgo, la comunicación, la motivación y la colaboración representan dimensiones que mantienen una importancia fundamental.

En consecuencia, el administrador del siglo XXI debe combinar los conocimientos tradicionales de la disciplina con nuevas competencias. La formación relacionada con la planeación, organización, dirección y control continúa siendo necesaria,

pero debe complementarse con capacidades relacionadas con la innovación, la tecnología, el pensamiento estratégico y la gestión del cambio.

Finalmente, puede concluirse que el futuro de la administración dependerá de la capacidad para establecer relaciones entre tradición e innovación. Las teorías clásicas continúan proporcionando fundamentos importantes, pero requieren ser interpretadas críticamente y adaptadas a las características de cada contexto. Las organizaciones contemporáneas necesitan administradores capaces de comprender el pasado de la disciplina y, al mismo tiempo, responder a los desafíos del presente y del futuro.

La evolución del pensamiento administrativo continuará desarrollándose conforme cambien las organizaciones y su entorno. Sin embargo, mientras existan organizaciones que necesiten establecer objetivos, coordinar recursos y dirigir esfuerzos colectivos, la administración continuará desempeñando un papel fundamental. El principal desafío no consiste en decidir entre administración clásica o administración contemporánea, sino en comprender cómo las aportaciones históricas pueden integrarse con nuevas perspectivas para construir formas de gestión más eficientes, flexibles, humanas y capaces de responder a los desafíos del siglo XXI.

REFERENCIAS

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman. (Trabajo original publicado en 1916).

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. A. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>

Haveman, H. A. (2019). Organizational theory: From classical sociology to the 1970s. *Sociology Compass*, 13(3), e12627. <https://doi.org/10.1111/soc4.12627>

Haveman, H. A., & Wetts, R. (2019). Contemporary organizational theory: The demographic, relational, and cultural perspectives. *Sociology Compass*, 13(3), e12664. <https://doi.org/10.1111/soc4.12664>

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press.

Luthans, F. (1973). The contingency theory of management: A path out of the jungle. *Business Horizons*, 16(3), 67–72. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(73\)90026-8](https://doi.org/10.1016/0007-6813(73)90026-8)

Luthans, F., & Stewart, T. I. (1977). A general contingency theory of management. *Academy of Management Review*, 2(2), 181–195. <https://doi.org/10.5465/AMR.1977.4409038>

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.

Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Sage Publications.

Parker, L. D., & Ritson, P. A. (2005). Revisiting Fayol: Anticipating contemporary management. *British Journal of Management*, 16(3), 175–194. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00453.x>

Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. Macmillan.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford University Press.