

Introducción a la administración desde un punto de vista teórico

Mario David Tello Mendoza
Marcia Esther Jarrin Salcan
Luis Octavio Señalin Morales
Iddar Ivan Jaya Pineda



Introducción a la administración desde un punto de vista teórico

Mario David Tello Mendoza
Marcia Esther Jarrin Salcan
Luis Octavio Señalin Morales
Iddar Ivan Jaya Pineda

ISBN: 978-9942-53-198-8
Primera edición, 2026



© Autores

Mario David Tello Mendoza

mtello@utmachala.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-2157-2943>

Marcia Esther Jarrin Salcan

mjarrin@utmachala.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-5728-6076>

Luis Octavio Señalin Morales

lsenalin@utmachala.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-4209-7125>

Iddar Ivan Jaya Pineda

ijaya@utmachala.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-3022-9730>

© Editorial Grupo Compás, 2026

Guayaquil, Ecuador
www.grupocompas.com
<http://repositorio.grupocompas.com>

Primera edición, 2026

Esta obra ha sido sometida a un proceso de evaluación bajo el sistema de arbitraje doble ciego (double-blind peer review), garantizando el anonimato tanto de los autores como de los evaluadores externos. El dictamen favorable certifica que el contenido cumple con los más altos estándares de rigor científico, calidad editorial y originalidad exigidos por la comunidad académica internacional para su indexación y reconocimiento científico.

ISBN: 978-9942-53-198-8

DOI: 10.31876/9789942531988

Distribución online
Acceso abierto



Cita

Tello, M., Jarrin, M., Señalin, L., Jaya, I. (2026)
Introducción a la administración desde un punto de vista teórico. Editorial Grupo Compás.

INTRODUCCIÓN-

Como experto en Investigación Científica, con un enfoque en disciplinas interdisciplinarias como la administración, la teoría organizacional y las ciencias sociales, presento a continuación una propuesta detallada para un libro titulado Introducción a la Administración. Esta propuesta se basa en la necesidad de proporcionar una base sólida y actualizada para estudiantes, profesionales y académicos interesados en comprender los fundamentos teóricos de la administración, integrando perspectivas históricas, conceptuales y críticas. El libro busca llenar un vacío en la literatura introductoria, donde a menudo se prioriza la práctica sobre la teoría, ofreciendo un análisis riguroso que fomente el pensamiento crítico y la aplicación reflexiva en contextos reales.

Justificación y Objetivos del Libro

La administración, como disciplina, ha evolucionado desde sus raíces en la Revolución Industrial hasta convertirse en un campo multidisciplinario influido por la economía, la psicología, la sociología y las ciencias del comportamiento. Sin embargo, muchos textos introductorios se centran en herramientas prácticas (como planes estratégicos o técnicas de gestión), descuidando el "porqué" teórico subyacente. Este libro propone una aproximación teórica pura, evitando casos prácticos excesivos para enfatizar conceptos abstractos, modelos y debates intelectuales.

Objetivos principales:

- Introducir los principios teóricos clave de la administración de manera accesible, pero con profundidad académica.
- Fomentar la investigación científica en administración, promoviendo métodos como el análisis conceptual, la revisión bibliográfica y la crítica teórica.
- Servir como recurso para cursos universitarios de pregrado en administración, ciencias empresariales o management, así como para investigadores noveles.
- Integrar perspectivas contemporáneas, como la sostenibilidad, la diversidad y la digitalización, desde un lente teórico.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
Justificación y Objetivos del Libro.....	1
Objetivos principales	1
Índice de figuras.....	4
Índice de Tablas	4
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS HISTÓRICOS Y EVOLUCIÓN TEÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN	5
1.1. Introducción.....	5
1.2. Escuelas clásicas de administración.....	6
1.2.1. Escuela Científica	6
1.2.2. Escuela Administrativa	8
1.2.3. Escuela Burocrática	10
1.3. Evolución del enfoque administrativo	13
1.3.1. Transición hacia enfoques humanistas.....	15
1.3.2. Transición hacia enfoques sistémicos	16
1.3.3. Influencia en eficiencia organizacional y control.....	18
1.4. Conclusiones del capítulo.....	20
1.5. Bibliografía del capítulo 1	21
CAPÍTULO 2: TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LA DIMENSIÓN HUMANA	23
2.1. Relaciones humanas	24
2.2. La motivación (Maslow, Herzberg).....	26

2.3. Liderazgo (teoría transformacional)	27
2.4. Crítica al determinismo conductal	28
2.5. Inteligencia emocional y diversidad cultural	32
2.6. Dinámica humana e impacto en estructura organizacional	33
2.7. Conclusiones del capítulo	36
2.8. Bibliografía del capítulo 2	38
CAPÍTULO 3: MODELOS SISTÉMICOS Y ESTRATÉGICOS EN LA ADMINISTRACIÓN TEÓRICA.....	40
3.1. Teorías de sistemas.....	40
3.1.1. Contingencia.....	42
3.1.2. Estrategia.....	44
3.2. Interdependencia entres subsistemas organizacionales y entorno	48
3.3. Debate sobre adaptabilidad en contextos volátiles y transformación digital... 50	
3.4. Criticas a modelos lineales en ambientes complejos.....	53
3.5. Conclusiones del capítulo	55
3.6. Bibliografía del capítulo 3	58
CAPÍTULO 4: PERSPECTIVAS CRÍTICAS Y EMERGENTES EN LA TEORÍA ADMINISTRATIVA	60
4.1. Teoría crítica.....	62
4.2. Postmodernismo en organizaciones	64
4.3. Administración sostenible	65
4.4. Ética en responsabilidad social corporativa.....	67
4.5. Análisis sobre poder, cambio social y desigualdad administrativa.....	68
4.6. Desafíos administrativos post pandemia	69
4.7. Desafíos en torno a las tecnologías emergentes.....	70

4.8. Conclusiones del capítulo	74
4.9. Bibliografía del capítulo 4	76

Índice de figuras

Figura 1. Nivel de influencia de la evolución administrativa en la eficiencia organizacional.....	19
Figura 2. Liderazgo transformacional en entorno empresarial.....	34
Figura 3. Representación sobre los postulados de Morin y pensamiento complejo ..	54
Figura 4. Representación sobre las perspectivas críticas en la teoría administrativa .	75

Índice de Tablas

Tabla 1. Comparativa de las Escuelas Clásicas de Administración	11
Tabla 2. Comparación entre las Teorías del Comportamiento Organizacional y la Dimensión Humana.....	30
Tabla 3. Cuadro Comparativo de Teorías de Sistemas, Contingencia y Estrategia Organizacional.....	46
Tabla 4. Comparación entre Perspectivas Críticas y Emergentes en la Teoría Administrativa.....	71

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS HISTÓRICOS Y EVOLUCIÓN TEÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1. Introducción

La administración no nació en un aula universitaria ni en un despacho de consultoría de lujo: surgió en el ruido ensordecedor de las fábricas de finales del siglo XIX, cuando los dueños se dieron cuenta de que producir más barato y rápido era la única forma de sobrevivir en la Revolución Industrial. Este capítulo no pretende ser un museo de teorías muertas, sino una caja de herramientas viva que te permita entender por qué tu jefe te pide reportes diarios, por qué las empresas tienen organigramas rígidos o por qué a veces sientes que eres solo un engranaje más en la máquina.

Empezaremos por las tres grandes escuelas clásicas que todavía hoy explican el 80 % de lo que ves en cualquier organización: la gestión científica de Frederick Taylor, la teoría administrativa de Henri Fayol y la burocracia de Max Weber. Luego veremos cómo estas ideas, aunque brillantes, resultaron insuficientes cuando se descubrió que los trabajadores también son personas (sintientes, dando paso a los enfoques humanistas y, más tarde, sistémicos y contingentes.

En el año de 1911 en la planta de Bethlehem Steel. Un hombre con cronómetro en mano observa a un obrero cargar lingotes de hierro. Ese hombre es Taylor. Su obsesión: eliminar todo movimiento inútil. Su método: descomponer cada tarea en pasos mínimos, cronometrarlos, seleccionar al trabajador más eficiente y pagarle por rendimiento.

Hoy en día, se abre la app de Amazon Warehouse. Los empleados llevan un dispositivo que les indica el camino más corto entre estanterías y les cronometra cada recogida; si tardas 2 segundos más de lo estándar, el sistema te marca. Eso es taylorismo puro del siglo XXI. Funciona: Amazon mueve millones de paquetes al día. Pero también genera rotación brutal y lesiones por estrés repetitivo.

En contraste con la próxima vez que prepares café en la oficina, cronometra cuánto tardas. Luego intenta reducir 10 segundos quitando movimientos innecesarios (dejar la

taza más cerca, preparar la cucharilla antes...). Verás que sí se puede mejorar eficiencia sin invertir nada. Esa es el fundamento (y el peligro) de Taylor, gracias a que, funciona incluso en tareas cotidianas.

En síntesis, estos principios administrativos se componen de:

- División del trabajo → especialización = mayor productividad
- Autoridad = responsabilidad (nadie manda sin responder por resultados)
- Unidad de mando (cada empleado solo un jefe directo)
- Escalera jerárquica (cadena de mando clara)

Cuando Starbucks creció demasiado rápido en 2008, Howard Schultz volvió como CEO y descubrió que los baristas recibían órdenes contradictorias de diferentes gerentes regionales. Aplicó el principio de unidad de mando, cada tienda solo un gerente con autoridad total, como resultado las ventas se recuperaron en meses.

1.2. Escuelas clásicas de administración

La administración como disciplina nació en el fragor de la Revolución Industrial, cuando la supervivencia empresarial dependió de producir más, más rápido y barato. Este capítulo no es una revisión literaria, es una guía práctica para que entiendas por qué las organizaciones funcionan (o fallan) como lo hacen hoy. Se analizan las tres grandes escuelas clásicas —gestión científica (Taylor), teoría administrativa (Fayol) y burocracia (Weber)— con ejemplos reales del siglo XXI, ejercicios que puedes aplicar mañana mismo en tu trabajo o casa, y casos empresariales actuales.

El objetivo es pedagógico, saber exactamente cuándo usar cada teoría sirve y cuándo te está sobrecargando la empresa. Porque las tres son herramientas poderosas, pero usadas en el contexto equivocado se convierten en mecanismos de control y estrés, en lugar de motivación y creatividad.

1.2.1. Escuela Científica

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) fue el primer ingeniero que se atrevió a cronometrar a un obrero con un reloj de bolsillo. Su libro *The Principles of Scientific*

Management (1911) revolucionó el mundo al proponer que la eficiencia no era cuestión de experiencia o “buen ojo”, sino de método científico aplicado al trabajo manual.

Los cuatro principios fundamentales de Taylor son:

1. Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo (reemplazar reglas empíricas).
2. Seleccionar científicamente y entrenar al trabajador (no dejar que él mismo se seleccione).
3. Cooperar estrechamente con los trabajadores para garantizar que sigan el método científico.
4. Dividir el trabajo y la responsabilidad casi por igual entre gerencia y obreros (la gerencia planifica, el obrero ejecuta).

Como ejemplo, Amazon Fulfillment Centers, donde los empleados (“pickers”) llevan dispositivos que miden cada segundo, el tiempo para caminar entre estanterías, tiempo para escanear, tiempo para empaquetar. El estándar actual (2024-2025) ronda los 300-400 unidades por hora en centros de alto rendimiento; si bajas del estándar, entras en “productivity warning”. Eso es taylorismo puro: descomposición de tareas, cronometraje, pago por rendimiento (incentivos por superar tasa). En respuesta Amazon mueve 1.600 millones de paquetes en el Black Friday, derivando en costo humano elevado, alta tasa de lesiones musculoesqueléticas 3 veces superior al promedio industrial estadounidense y rotación anual cercana al 150 % en algunos almacenes (Kantor et al., 2021).

Otro caso, en Latinoamérica una fábrica de calzado en León, Guanajuato, aplicó taylorismo en 2022, descompusieron el pegado de suelas en 8 micro-movimientos, cronometraron al mejor operario, entrenaron al resto y pagaron bono por rendimiento. Productividad subió 38 % en 6 meses. Pero a los 9 meses la rotación se disparó porque los trabajadores se sentían robots; se implementó una solución híbrida: mantuvieron el método, pero rotaron puestos cada 2 horas y añadieron gamificación (premios semanales al equipo más constante).

Las ventajas del taylorismo en el día de hoy, en el entorno empresarial son:

- Procesos repetitivos de manufactura, logística, call centers.
- Reducción dramática de costos en industrias maduras.
- Base de todos los sistemas ERP y Lean Manufacturing (el "just in time" de Toyota es hijo directo de Taylor).

Sus desventajas al aplicarlo de forma negativa e inapropiada son:

- Deshumanización total.
- Lesiones por movimientos repetitivos.
- Baja motivación en trabajos que requieren creatividad o resolución de problemas.

El taylorismo aún persiste hasta nuestros días, en tu Uber (algoritmo que optimiza rutas), en Rappi (tiempo máximo de entrega), en McDonald's (cada hamburguesa en 90 segundos).

El administrador inteligente lo usa donde corresponde (línea de producción) y lo abandona donde destruye valor (áreas creativas o de conocimiento).

1.2.2. Escuela Administrativa

Henri Fayol (1841-1925), ingeniero de minas francés, fue el primero en decir: "administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar". Su libro *Administration industrielle et générale* (1916) es el padre de todos los manuales de administración que has sufrido en la universidad.

Sus famosos 14 principios siguen siendo la columna vertebral de 90 % de las estructuras organizacionales actuales:

1. División del trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina

4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés individual al general
7. Remuneración
8. Centralización
9. Cadena escalar
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de equipo

Según Schultz y Gordon (2011) un caso celebre, se dio en Starbucks cuando notó que se recibían ordenes simultaneas y contradictorias de 4 gerentes regionales, eso provocaba una violación directa de la cadena de mando; como resultado se perdía tiempos, falta de coordinación y al aplicar Fayol se colocó un solo gerente por tienda con autoridad total, resultando en una mejora sustancial de horarios, satisfacción del cliente e inventarios, reflejándose en un incremento en el valor de las acciones de \$ 8 USD a \$ 35 USD en 18 meses.

Esto se aplica a cualquier proyecto grupal (trabajo universitario, organización de evento familiar, proyecto freelance). Pregunta: ¿Quién manda realmente? (unidad de mando) ¿Todos remamos hacia el mismo objetivo o cada uno tiene su agenda? (unidad de dirección) ¿Hay cadena escalar clara o todo el mundo escribe al grupo de WhatsApp? La mayoría descubre que el 70 % de los problemas vienen de violar 2-3 principios de Fayol. Corrígelos y verás resultados inmediatos.

Aplicaciones actuales donde Fayol destaca:

- Empresas en crecimiento acelerado que necesitan estructura rápida (scale-ups).

- Organizaciones con más de 150 empleados (ley de Dunbar: más allá de ese número necesitas jerarquía formal).
- Multinacionales que operan en 20 países y necesitan procesos estandarizados.

Fayol es el sistema operativo de las organizaciones grandes. Sin él colapsan; con exceso de él se vuelven dinosaurios incapaces de girar.

1.2.3. Escuela Burocrática

Max Weber (1864-1920), sociólogo alemán, no inventó la burocracia como insulto: la propuso como el sistema más racional y eficiente jamás concebido por la humanidad. Su "tipo ideal" de burocracia (1922) tiene seis características:

1. Jerarquía de autoridad claramente definida
2. División del trabajo basada en competencia técnica
3. Reglas y procedimientos escritos e impersonales
4. Selección y promoción por mérito técnico
5. Carrera administrativa (empleo de por vida, salario fijo, pensión)
6. Separación estricta entre propiedad y gestión

Un ejemplo en la actualidad, es el sistema de oposiciones para funcionarios públicos en España, México, Colombia o Chile. Se gana la plaza por examen objetivo, no por enchufe, con ascensos por antigüedad + méritos evaluados.

Estas reglas son idénticas en todo el territorio, por ende, el funcionariado más profesional de la historia y también el más lento para innovar ("vuelva usted mañana" sigue vivo).

Una empresa privada, BBVA. Manuales de procedimientos de más de 2.000 páginas. Un analista de riesgos en Bilbao aplica exactamente el mismo modelo de scoring crediticio que uno en Ciudad de México. Esto permite controlar 130.000 empleados en 25 países con desviaciones mínimas. Pero cuando llegó la pandemia, tardaron meses

en aprobar préstamos ICO porque “no estaba en el procedimiento”. En contraste CaixaBank, al ser más flexible, captó 30 % más cuota.

Aplicaciones donde la burocracia weberiana es indispensable:

- Bancos y seguros (control de riesgo).
- Hospitales grandes (seguridad del paciente).
- Cadenas de suministro globales (una avería en una norma puede costar millones).

Cuando la burocracia es adversa y provoca decadencia:

- Industrias de cambio rápido (tecnología, moda, contenido digital). Netflix tiene solo 5 páginas de cultura corporativa; si tuviera manual weberiano completo estaría muerto frente a TikTok.

Weber quería racionalidad máxima frente al nepotismo del siglo XIX. Lo consiguió. Pero hoy el desafío es mantener el control sin matar la adaptabilidad e innovación; por ende, saber dónde, cómo y cuándo aplicarlo es crucial para cualquier profesional en el campo administrativo.

Tabla 1. Comparativa de las Escuelas Clásicas de Administración

Criterio	Escuela Científica (Taylor)	Escuela Administrativa (Fayol)	Escuela Burocrática (Weber)
Enfoque central	Eficiencia operativa mediante estudio científico del trabajo.	Organización integral desde funciones directivas y principios universales.	Estructuras racionales basadas en reglas, jerarquía y mérito.
Pregunta clave que responde	¿Cómo hacer que el trabajador produzca más en menos tiempo?	¿Cómo organizar y dirigir correctamente una empresa?	¿Cómo estructurar una organización para máxima racionalidad y control?
Autor principal / Origen	Frederick W. Taylor (1911) – Ingeniería industrial.	Henri Fayol (1916) – Gestión minera.	Max Weber (1922) – Sociología y teoría del poder.

Principios fundamentales	1. Ciencia del trabajo 2. Selección y entrenamiento científico 3. Cooperación estrecha 4. División de responsabilidades gerencia/obrero	14 principios: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, orden, equidad, iniciativa, espíritu de equipo, etc.	1. Jerarquía 2. División técnica 3. Reglas escritas 4. Mérito 5. Carrera administrativa 6. Separación propiedad/gestión
Objetivo principal	Maximizar productividad y reducir costos.	Lograr eficiencia global mediante estructura y dirección.	Garantizar estabilidad, predictibilidad y control racional.
Método de aplicación	Cronometraje, estandarización, incentivos, análisis de movimientos.	Planificación, organización, dirección, coordinación y control (funciones P-O-D-C-C).	Reglamentos, procedimientos, organigramas rígidos, concursos y jerarquías.
Ejemplos contemporáneos (2024–2025)	Amazon, Rappi, Uber, McDonald's, fábricas de manufactura ligera y pesada.	Starbucks (cadena de mando clara), empresas en crecimiento acelerado, multinacionales.	Bancos globales (BBVA), sector público, hospitales grandes, aseguradoras.
Aplicaciones ideales	Procesos repetitivos, manufactura, logística, centros de distribución.	Organizaciones medianas y grandes, empresas en expansión, proyectos con necesidad de orden.	Instituciones donde el error es crítico: banca, salud, gobierno, cadena global.
Ventajas actuales	• Aumenta productividad • Reduce variabilidad • Base de Lean, Kaizen y ERP	• Ordena equipos • Define roles y autoridad • Mejora coordinación y toma de decisiones	• Alta estabilidad • Meritocracia • Control y estandarización global

Desventajas actuales	• Deshumaniza - Rotación alta • No sirve en trabajos creativos	• Puede generar rigidez • Exceso de jerarquía ralentiza innovación	• Lentitud extrema • Resistencia al cambio • Innovación limitada
Riesgos cuando se aplica mal	Trabajadores robotizados, lesiones por repetición, estrés.	Burocracia interna, confusión por exceso de reglas o jefes.	Laberintos administrativos, demora en decisiones, colapso en entornos dinámicos.
Fortaleza distintiva	Optimización científica del trabajo.	Coordinación efectiva entre funciones y personas.	Control racional altamente predecible.
Debilidad estructural	Ignora emociones humanas.	Puede volverse rígida y centralizada.	Mínima flexibilidad ante crisis o disrupciones.
Frase que resume la escuela	"La forma correcta de trabajar se descubre científicamente."	"Administrar es ordenar, dirigir y coordinar con principios."	"La organización funciona mejor cuando reina la racionalidad y la norma."

1.3. Evolución del enfoque administrativo

La evolución del enfoque administrativo ha sido un proceso dinámico que refleja los cambios sociales, económicos y tecnológicos ocurridos a lo largo de los siglos. Desde las primeras civilizaciones, donde la organización se centraba en el control de recursos y el mantenimiento del orden, hasta los modelos contemporáneos basados en la innovación, el aprendizaje continuo y la gestión del talento, la administración ha respondido a la necesidad humana de coordinar esfuerzos para lograr objetivos comunes (Chiavenato, 2022). Comprender esta evolución es fundamental en la formación educativa actual, porque permite a los estudiantes analizar cómo las

organizaciones han transformado sus estructuras y prácticas para adaptarse a contextos complejos y cambiantes.

El enfoque administrativo clásico, representado por autores como Frederick Taylor y Henri Fayol, se enfocó en la eficiencia operativa, la división del trabajo y la racionalización de procesos. Estas primeras teorías surgieron como respuesta al crecimiento industrial y al aumento de la complejidad productiva. Su propósito principal era garantizar la productividad mediante el control estricto, la estandarización y la supervisión jerárquica. Sin embargo, aunque estos aportes marcaron un hito, también mostraron limitaciones importantes, especialmente porque consideraban al trabajador casi exclusivamente como un recurso físico dentro del sistema productivo.

Con el avance de la psicología y las ciencias sociales, la perspectiva administrativa comenzó a incorporar elementos humanistas, reconociendo al trabajador como un ser integral con necesidades, emociones e intereses propios. Posteriormente, durante la segunda mitad del siglo XX, las organizaciones enfrentaron entornos más competitivos, globalizados y tecnológicamente complejos, lo que favoreció la aparición de enfoques sistémicos, contingenciales y estratégicos. Estos modelos adoptaron una visión más amplia de la administración, integrando variables internas y externas para explicar el comportamiento organizacional.

Robbins y Coulter (2021) hoy en día, la evolución administrativa se expresa en modelos centrados en la innovación, el liderazgo horizontal, la gestión del conocimiento, el bienestar laboral y la sostenibilidad. La educación contemporánea debe valorar esta trayectoria, pues permite a los futuros profesionales comprender que la administración no es estática, sino que progresa de acuerdo con las demandas sociales. El análisis histórico de estos enfoques invita a reflexionar sobre las prácticas educativas y organizacionales actuales, promoviendo una visión crítica que permita seleccionar y adaptar modelos de gestión de manera flexible y contextualizada.

En síntesis, la evolución del enfoque administrativo muestra un tránsito desde la visión mecanicista centrada en la productividad, hacia una mirada integral que reconoce la complejidad de las organizaciones y la centralidad de las personas en el logro de

resultados. Esta comprensión es esencial para desarrollar capacidades de liderazgo, análisis organizacional y toma de decisiones en entornos educativos y profesionales.

1.3.1. Transición hacía enfoques humanistas

La transición hacia enfoques humanistas en la administración marcó un cambio profundo en la forma de comprender a las organizaciones y a las personas que las integran.

Este movimiento surgió como una respuesta crítica al mecanicismo de la administración científica y a la rigidez estructural del enfoque clásico. Los estudios realizados en la década de 1930, especialmente el Experimento de Hawthorne, evidenciaron que factores como la motivación, el reconocimiento, el ambiente laboral y las relaciones interpersonales influían significativamente en el desempeño de los trabajadores. De esta manera, el componente humano dejó de considerarse un elemento accesorio para convertirse en un eje central del pensamiento administrativo.

Desde una perspectiva didáctica, este cambio permite a los estudiantes comprender que las organizaciones no pueden analizarse de manera fragmentada ni exclusivamente técnica. El enfoque humanista promueve la educación centrada en la persona, el diálogo, el trabajo colaborativo y el reconocimiento de las emociones dentro del proceso de aprendizaje (Mayo, 2019). En el ámbito profesional, la transición implicó que los líderes debían desarrollar habilidades sociales, comunicativas y motivacionales para generar ambientes laborales más saludables y productivos.

McGregor (2020) junto a investigadores en el área, aportaron nociones que ampliaron la comprensión del comportamiento humano. Maslow introdujo la jerarquía de necesidades, mostrando que la motivación no podía reducirse a recompensas materiales. McGregor, por otro lado, planteó la Teoría X y la Teoría Y, evidenciando que las creencias del liderazgo sobre la naturaleza humana influyen directamente en el estilo de gestión adoptado. Estas ideas siguen vigentes en la formación académica actual, pues invitan a reflexionar sobre las expectativas que los docentes y directivos proyectan sobre sus estudiantes y equipos de trabajo.

La educación moderna integra estos principios al promover metodologías activas, ambientes colaborativos y estrategias que fomentan la autonomía y la creatividad. En las organizaciones, los enfoques humanistas evolucionaron hacia modelos más amplios como el liderazgo transformacional, la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional. Todos ellos valoran las emociones, la comunicación efectiva, el desarrollo personal y las relaciones interpersonales como factores esenciales para la innovación y la productividad.

En un contexto contemporáneo caracterizado por la automatización y el avance tecnológico, los enfoques humanistas recuperan su relevancia al recordar que las organizaciones, aun con grandes recursos digitales, dependen del compromiso, la creatividad y el bienestar de las personas.

Por ello, la formación educativa debe integrar estos principios, permitiendo que los futuros profesionales comprendan que la gestión no solo se orienta a procesos, sino también al cuidado de las personas.

1.3.2. Transición hacia enfoques sistémicos

La transición hacia los enfoques sistémicos en la administración representa uno de los avances conceptuales más significativos del siglo XX. A diferencia de las teorías previas centradas en procesos aislados, estructuras rígidas o dinámicas exclusivamente humanas el enfoque sistémico concibe a la organización como un conjunto de elementos interrelacionados que funcionan en permanente interacción con su entorno. Esta perspectiva integradora permite comprender de manera más profunda la complejidad de las organizaciones actuales, caracterizadas por su dinamismo y necesidad constante de adaptación.

Desde el punto de vista didáctico, el enfoque sistémico es una herramienta fundamental para el desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo en los estudiantes. Este modelo invita a analizar los fenómenos no de manera aislada, sino considerando las múltiples variables que intervienen y se afectan mutuamente. En el ámbito educativo, esta visión se refleja en prácticas pedagógicas que promueven el

aprendizaje interdisciplinario, el trabajo colaborativo y la resolución de problemas mediante la conexión de saberes.

El enfoque sistémico fue influenciado por la teoría general de sistemas propuesta por Ludwig von Bertalanffy, quien planteó que los sistemas vivos y sociales funcionan mediante relaciones abiertas con el entorno y requieren equilibrio, retroalimentación y adaptación continua. En el campo administrativo, autores como Katz y Kahn, así como Peter Senge, aplicaron estos conceptos para explicar la conducta organizacional y el aprendizaje dentro de las instituciones. Senge (2019) en particular, introdujo el concepto de "organización que aprende", destacando la importancia de la reflexión, el pensamiento sistémico, el dominio personal y la visión compartida para la mejora continua.

Katz y Kahn (2021) refieren que en las organizaciones contemporáneas, los enfoques sistémicos permiten entender cómo la toma de decisiones, la comunicación, la tecnología, la cultura organizacional y las políticas externas interactúan para generar resultados. Esta perspectiva ayuda a evitar soluciones simplistas y fomenta un liderazgo capaz de analizar causas profundas, identificar patrones y anticipar efectos secundarios. Para los estudiantes, esta comprensión es fundamental, especialmente en un mundo profesional donde la complejidad y el cambio acelerado requieren pensamiento estratégico y capacidad de adaptación.

Además, el enfoque sistémico ha influido en la aparición de metodologías ágiles, modelos de innovación y procesos de gestión del conocimiento. Todos estos enfoques comparten la idea de que las organizaciones deben ser flexibles, interdependientes y capaces de aprender de forma constante. De esta manera, el pensamiento sistémico no solo es una teoría administrativa, sino una competencia esencial para el liderazgo contemporáneo.

En resumen, la transición hacia enfoques sistémicos permitió ampliar la mirada administrativa, integrando diferentes dimensiones que intervienen en el funcionamiento organizacional. En el ámbito educativo, esta visión favorece una

enseñanza más completa, crítica y contextualizada, preparando a los estudiantes para enfrentar desafíos complejos de manera integral.

1.3.3. Influencia en eficiencia organizacional y control

La evolución de los enfoques administrativos ha ejercido una influencia directa en la eficiencia organizacional y los sistemas de control. Cada modelo histórico —clásico, humanista y sistémico— ha aportado herramientas y perspectivas que, combinadas, permiten comprender cómo las organizaciones optimizan sus procesos, gestionan recursos y garantizan el cumplimiento de objetivos. Desde una dimensión didáctica, este análisis ayuda a los estudiantes a comprender que la eficiencia no depende únicamente de la productividad, sino también de las relaciones humanas, el aprendizaje organizacional y la capacidad de adaptación al entorno.

Inicialmente, los enfoques clásicos aportaron técnicas como la división del trabajo, la medición de tiempos y movimientos, la estandarización y la jerarquización. Estas prácticas permitieron mejorar la productividad industrial, pero también generaron modelos de control rígidos centrados en la supervisión constante. Si bien estos sistemas resultaron efectivos en contextos de producción mecánica, mostraron limitaciones en ambientes complejos donde la creatividad y el juicio humano son determinantes.

De igual manera Hellriegel y Slocum (2020) refiere que, con la llegada del enfoque humanista, se incorporó la idea de que la eficiencia organizacional también depende del bienestar, la motivación y el compromiso de las personas.

El control dejó de ser un mecanismo exclusivamente coercitivo para convertirse en una herramienta de acompañamiento y retroalimentación.

Se comprendió que trabajadores motivados, con mayor autonomía y reconocimiento, generan mejores resultados y requieren menos supervisión directa. En la actualidad, este principio se refleja en prácticas de liderazgo participativo, gestión emocional y clima laboral positivo.

Por su parte, Daft (2021) indica que el enfoque sistémico amplió aún más la concepción de eficiencia y control al contextualizar a la organización dentro de un entorno dinámico y cambiante. En este marco, la eficiencia no solo se mide por la productividad interna, sino por la capacidad de adaptarse, innovar y aprender. El control ya no se concibe como vigilancia, sino como un proceso de retroalimentación que permite corregir desviaciones, anticipar riesgos y fortalecer la toma de decisiones. Este tipo de control contemporáneo se basa en indicadores, análisis de datos, gestión estratégica y aprendizaje organizacional.

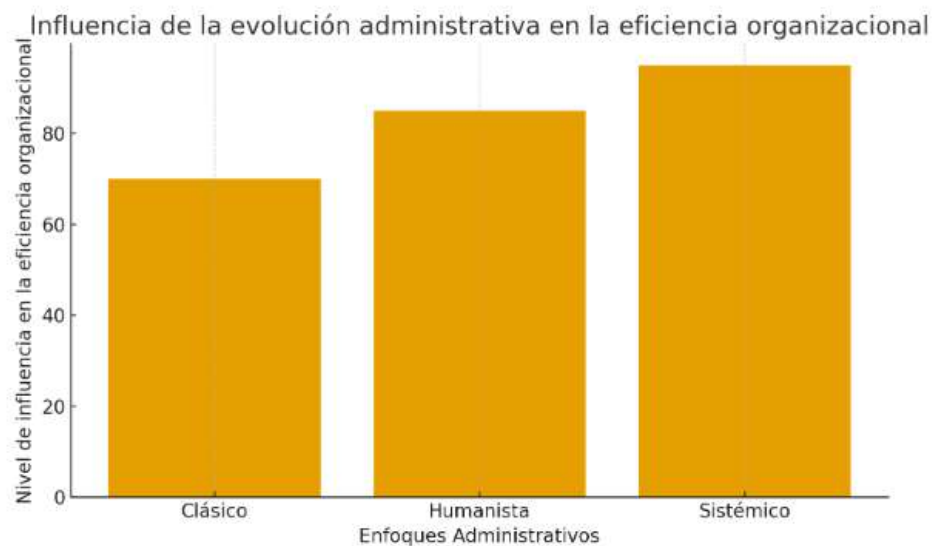


Figura 1. Nivel de influencia de la evolución administrativa en la eficiencia organizacional

En las prácticas educativas, estos enfoques ayudan a los estudiantes a comprender que ser eficientes implica mucho más que cumplir tareas rápidamente. Implica planificar, analizar, comunicar, trabajar en equipo y reflexionar. La educación actual busca formar profesionales capaces de integrar conocimientos técnicos con habilidades socioemocionales y pensamiento crítico, replicando así los principios modernos de eficiencia organizacional.

En síntesis, la influencia de la evolución administrativa en la eficiencia y el control ha generado modelos más equilibrados, humanos y estratégicos. Hoy, las organizaciones eficientes son flexibles, tecnológicas, colaborativas y orientadas a resultados, mientras que los sistemas de control son herramientas de mejora y aprendizaje continuo.

1.4. Conclusiones del capítulo

Desde una perspectiva didáctica, el estudio de los fundamentos históricos de la administración permite comprender cómo las teorías clásicas, humanistas y sistémicas se articulan para explicar el funcionamiento actual de las organizaciones. Analizar el legado de Taylor, Fayol y Weber facilita a los estudiantes identificar los pilares conceptuales que aún sostienen gran parte de los modelos organizacionales contemporáneos, así como reconocer sus limitaciones ante entornos complejos. Además, la revisión de los enfoques humanistas y sistémicos ofrece una visión integral del papel de las personas, la comunicación, la motivación y las interrelaciones dentro de las instituciones. Este recorrido histórico se convierte en una herramienta pedagógica clave para desarrollar pensamiento crítico, habilidades analíticas y la capacidad de contextualizar decisiones administrativas según las demandas actuales del entorno social, tecnológico y laboral.

Desde un enfoque pragmático, la evolución de la administración demuestra que ninguna teoría es universal ni suficiente por sí sola: su valor depende de la correcta aplicación en situaciones reales. Taylor sigue siendo útil para procesos repetitivos; Fayol, para estructuras en expansión; Weber, para ambientes donde la estandarización es esencial; los enfoques humanistas, para mejorar el clima laboral; y los sistémicos, para comprender la complejidad de las organizaciones actuales. La comparación entre casos históricos y ejemplos contemporáneos evidencia que los principios administrativos tienen resultados distintos según su contexto de aplicación. En consecuencia, los profesionales necesitan adquirir criterio para seleccionar, adaptar o combinar enfoques, evitando aplicar modelos rígidos que puedan generar desmotivación, ineficiencia o pérdida de innovación. La administración eficaz requiere

flexibilidad, análisis contextual y capacidad para equilibrar productividad con bienestar humano.

Desde una mirada reflexiva, la evolución del pensamiento administrativo revela una constante tensión entre control y libertad, eficiencia y humanidad, estructura y adaptación. La historia expone cómo las primeras teorías privilegiaron la productividad a costa de la persona, mientras que las posteriores buscaron restituir su centralidad dentro de la organización.

El recorrido hacia modelos sistémicos y humanistas muestra la necesidad de concebir a la administración como una práctica ética y social, más allá de la simple maximización de recursos. En un mundo donde la automatización, la presión por resultados y los cambios tecnológicos se aceleran, la reflexión sobre estos enfoques invita a cuestionar cómo mantener la dignidad, el aprendizaje y el desarrollo humano dentro de instituciones cada vez más complejas. Comprender esta trayectoria histórica permite a los futuros administradores construir organizaciones más justas, conscientes y orientadas al bienestar colectivo.

1.5. Bibliografía del capítulo 1

Chiavenato, I. (2022). *Introducción a la teoría general de la administración*. . McGraw Hill.

Daft, R. (2021). *Organizational theory and design*. . Cengage Learning.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trad.). . Pitman. (O bra original publicada en 1916).

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2020). *Organizational behavior*. Cengage Learning.

Kantor, J., Weise, K., & Ashford, G. (2021). *Inside Amazon's worst human resources problem*. . The New York Times. : <https://www.nytimes.com/2021/06/15/us/politics/amazon-warehouse-injuries.html>

Katz, D., & Kahn, R. (2021). *The social psychology of organizations*. . Wiley.

Mayo, E. (2019). *The social problems of an industrial civilization*. . Routledge.

McGregor, D. (2020). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

Robbins, S., & Coulter, M. (2021). Administración. . Pearson.

Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1939). Management and the worker. . Harvard University Press.

Schultz, H., & Gordon, J. (2011). Onward: How Starbucks fought for its life without losing its soul. . Rodale Books.

Senge, P. (2019). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. . Currency.

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

Von Bertalanffy, L. (1968). General system theory: Foundations, development, applications. . George Braziller.

Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). . Free Press. (Obra original publicada en 1922).

CAPÍTULO 2: TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LA DIMENSIÓN HUMANA

Llegamos al corazón vivo de la administración: las personas. Si el capítulo anterior nos mostró la organización como una máquina bien engrasada, este epígrafe la revela como un organismo complejo donde las emociones, las motivaciones, las relaciones y las culturas determinan el éxito o el fracaso mucho más que cualquier organigrama o procedimiento estándar.

Aquí abandonamos definitivamente la ilusión de que los trabajadores son recursos intercambiables y abrazamos la evidencia científica: la productividad sostenida, la innovación real y la resiliencia organizacional nacen del bienestar, el sentido de pertenencia y el desarrollo personal de cada individuo. Este capítulo trasciende la teoría académica para convertirse en un manual práctico de supervivencia gerencial en el siglo XXI.

A lo largo de estas páginas estudiaremos cómo Elton Mayo y los históricos experimentos de Hawthorne (1924-1932) demostraron que la atención genuina hacia las personas aumenta el rendimiento más que cualquier mejora técnica; cómo las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg nos permiten distinguir entre lo que evita la desmotivación (factores higiénicos) y lo que genera verdadero compromiso (factores motivadores); y cómo los modelos de liderazgo situacional (Hersey y Blanchard) y transformacional (Bass) nos enseñan a adaptar nuestro estilo directivo al nivel de madurez y necesidades de cada colaborador.

No nos quedaremos en el pasado: integraremos los aportes contemporáneos imprescindibles —la inteligencia emocional de Goleman, la gestión de la diversidad cultural y generacional, y la inclusión como ventaja competitiva real— para comprender que hoy el líder eficaz no es quien más órdenes da, sino quien mejor escucha, inspira y desarrolla talento.

Al finalizar de este epígrafe, el estudiante habrá adquirido herramientas concretas y aplicables inmediatamente, saber diagnosticar las verdaderas causas de la baja

motivación en su equipo, elegir el estilo de liderazgo adecuado para cada persona, implementar prácticas que reduzcan la rotación y aumenten la innovación y construir organizaciones donde las personas no solo trabajen, sino que se comprometan profundamente con el propósito común.

2.1. Relaciones humanas

Como ejemplo, supone que eres un gerente en una fábrica moderna, similar a la Western Electric de Chicago en los años 20. Tus empleados parecen desmotivados, la productividad fluctúa y no entiendes por qué. Aquí es donde entran las relaciones humanas, un enfoque pionero liderado por Elton Mayo, que revolucionó la administración al demostrar que las personas no son meras piezas de una máquina, sino seres sociales cuya productividad depende de interacciones emocionales y grupales; por ende, la organización es como un organismo vivo donde el bienestar humano es clave para el éxito.

Elton Mayo, un psicólogo australiano, fue invitado en 1924 a investigar por qué los trabajadores de la planta Hawthorne no respondían como se esperaba a mejoras técnicas. Los experimentos de Hawthorne, realizados entre 1924 y 1932, empezaron con un enfoque científico-taylorista: probar cómo cambios en la iluminación afectaban la producción de un grupo de mujeres que ensamblaban relés telefónicos. Sorprendentemente, la productividad subía tanto con más luz como con menos. ¿Por qué? No era la luz, sino la atención especial que recibían las trabajadoras: se sentían valoradas, observadas y parte de algo importante. Esto reveló el "efecto Hawthorne": las personas alteran su comportamiento positivamente cuando saben que son observadas y cuidadas.

McCambridge et al. (2014) refiere que si didácticamente, se dividen los experimentos en fases para aplicarlos en un mismo contexto, la primera fase: Iluminación (1924-1927). Se formaron grupos experimentales y de control, como resultado ambos grupos

mejoraron, indicando que factores sociales como la cohesión grupal eran más influyentes que variables físicas. Segunda fase: Sala de ensamblaje de relés (1927-1929), seis mujeres fueron aisladas en una habitación especial, con variaciones en pausas, horarios y salarios. La producción aumentó un 30%, pero no por los cambios materiales, sino por el ambiente de confianza y comunicación abierta con supervisores. En la tercera fase: Entrevistas masivas (1928-1930). Mayo entrevistó a más de 20,000 empleados, descubriendo que quejas sobre salarios ocultaban problemas emocionales como falta de reconocimiento o conflictos interpersonales. Finalmente, la cuarta fase: Observación en sala de cableado (1931-1932). Hombres formaron normas grupales informales que regulaban la producción, mostrando cómo las dinámicas sociales (amistad, lealtad) superan las reglas formales.

Ahora, ¿cómo se aplica esto en el siglo XXI? Piensa en tu equipo como un ecosistema social. En lugar de solo optimizar procesos (como en el capítulo anterior), enfócate en relaciones.

Por ejemplo, implementa "reuniones de escucha activa": dedica tiempo semanal a oír preocupaciones personales, no solo laborales. Esto fomenta el sentido de pertenencia, reduciendo ausentismo y aumentando innovación, como lo demostró Mayo (Hassard, 2012). En contextos ecuatorianos, donde la diversidad cultural es rica (indígenas, afrodescendientes, mestizos), adapta esto promoviendo equipos inclusivos que valoren tradiciones locales, evitando el aislamiento que Mayo identificó como desmotivador.

Prácticamente, diagnostica problemas: ¿Baja productividad? Observa interacciones informales. Usa encuestas anónimas para medir clima laboral, inspirado en las entrevistas de Hawthorne. Integra con conceptos modernos: combina con inteligencia emocional (Goleman) para que líderes reconozcan emociones en reuniones. Al final, recuerda: la atención genuina genera compromiso profundo, transformando trabajadores en colaboradores leales.

Este enfoque no es abstracto; es una herramienta para resiliencia organizacional. En Ecuador, aplicable en industrias como bananeras o petroleras, donde rotación es alta

por condiciones duras. Al priorizar relaciones, reduces conflictos y potencias innovación, alineado con el capítulo: personas comprometidas crean organizaciones vivas.

2.2. La motivación (Maslow, Herzberg)

¿Alguna vez te has preguntado por qué un empleado con buen salario renuncia, mientras otro con menos recursos se esfuerza al máximo? La motivación es el motor invisible de las organizaciones, y este subcapítulo te enseña a activarlo mediante las teorías de Abraham Maslow y Frederick Herzberg. Siguiendo el enfoque del capítulo, veremos la dimensión humana: motivación no es manipulación, sino nutrir necesidades para fomentar compromiso, innovación y bienestar. Aprenderás a diagnosticar y aplicar estas ideas de forma didáctica, con pasos claros y ejemplos ecuatorianos.

Primero, exploremos la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943). Maslow propone un modelo piramidal de cinco niveles que explican la motivación humana: 1) Fisiológicas (comida, descanso, salario base); 2) Seguridad (estabilidad laboral, seguro médico); 3) Sociales (pertenencia, amistad en el trabajo); 4) Estima (reconocimiento, logros); 5) Autorrealización (crecimiento personal, desafíos creativos) (Taormina & Gao, 2013).

Didácticamente, imagina la pirámide como una escalera: no subes al siguiente peldaño sin satisfacer el anterior. En práctica, evalúa tu equipo: ¿Un trabajador en precariedad (nivel 1) se motivará con proyectos innovadores (nivel 5)? No. En Ecuador, donde desigualdad es alta, asegura salarios dignos y contratos estables antes de promover ascensos.

Ejemplo: En una empresa textil quiteña, una gerente nota ausentismo. Aplicando Maslow, identifica necesidades fisiológicas insatisfechas (turnos exhaustivos sin pausas). Solución: Implementa horarios flexibles y comedores, subiendo a seguridad (seguros contra accidentes). Resultado: Mejora lealtad, alineado con el capítulo de resiliencia.

Ahora, complementemos con la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959). Herzberg distingue: Factores higiénicos (extrínsecos, evitan insatisfacción: salario, condiciones laborales, políticas, supervisión) y Motivadores (intrínsecos, generan satisfacción: logro, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento). Paso a paso: 1)

Identifica higiénicos deficientes (causan quejas, como oficinas inseguras). 2) Mejora motivadores (promociones, feedback positivo). Diferencia clave: Higiénicos son "necesarios, pero no suficientes"; motivadores crean compromiso real.

Alshmemri et al, (2017) refiere que en su aplicación se realiza "auditorías motivacionales". Encuesta: "¿Qué te desmotiva?" (higiénicos) vs. "¿Qué te apasiona?" (motivadores). En contextos ecuatorianos, como en cooperativas agrícolas, corrige higiénicos (salarios justos ante inflación) y potencia motivadores (entrenamientos para liderazgo indígena). Integra con el capítulo: Combina con relaciones humanas (Mayo) para escuchar necesidades, y con diversidad: Adapta a generaciones (millennials buscan autorrealización, boomers seguridad).

Prácticamente, reduce rotación: Ofrece reconocimiento público (motivador) tras proyectos exitosos. En Ecuador, donde rotación en turismo es 30%, usa Herzberg para diferenciar: Mejora higiene (condiciones en hoteles) y motivadores (oportunidades creativas). Al final, estas teorías te dan herramientas: Diagnostica causas de baja motivación, implementa prácticas personalizadas, construyendo organizaciones donde personas se comprometen con propósito.

2.3. Liderazgo (teoría transformacional)

Ser líder no es dar órdenes universales; es adaptarte a cada persona y situación. Este subcapítulo explora las teorías situacionales (Hersey y Blanchard) y transformacional (Bass), enfatizando su pragmatismo.

Líderes eficaces escuchan, inspiran y desarrollan talento, fomentando inclusión y resiliencia. Didácticamente, desglosaremos conceptos con pasos, ejemplos y aplicaciones ecuatorianas para que apliques inmediatamente.

Bass (1999) menciona que con la Teoría Situacional de Liderazgo (Hersey y Blanchard, 1969). Propone cuatro estilos basados en la madurez del seguidor (competencia + voluntad): 1) Directivo (Telling): Alto directivo, bajo apoyo (para bajos maduros: novatos). 2) Persuasivo (Selling): Alto directivo, alto apoyo (madurez media-baja: explica razones). 3) Participativo (Participating): Bajo directivo, alto apoyo (madurez

media-alta: colabora). 4) Delegativo (Delegating): Bajo directivo, bajo apoyo (alta madurez: autonomía). Paso a paso: 1) Evalúa madurez (encuestas o observación). 2) Adapta estilo. Ejemplo: En un startup ecuatoriano de tecnología, un líder usa "telling" con pasantes (explica tareas), pero "delegating" con expertos senior.

En Ecuador, adapta a diversidad: Para equipos multiculturales (como en minería amazónica), considera madurez cultural (indígenas con alta voluntad, pero baja competencia técnica). Integra con motivación (Maslow): Líder situacional satisface necesidades según nivel.

Ahora, la Teoría Transformacional de Bass (1985). Thompson y Glasø (2015) indican que los líderes transforman seguidores elevando moral y visión, siendo cuatro componentes: 1) Influencia idealizada (modelo ético). 2) Motivación inspiradora (visión compartida). 3) Estimulación intelectual (desafíos creativos). 4) Consideración individualizada (apoyo personalizado). Es decir, no solo recompensas, sino inspiración para exceder expectativas.

Aplicación paso a paso: 1) Desarrolla visión ("Sostenibilidad para Ecuador"). 2) Inspira (comunica con pasión). 3) Estimula (pregunta "¿Cómo innovamos?"). 4) Personaliza (mentoría). En contextos locales, como ONGs ambientales, un líder transformacional motiva voluntarios indígenas con visión de "proteger la Pacha Mama", fomentando inclusión.

En industrias ecuatorianas como cacao, implementa talleres de liderazgo transformacional para generar compromiso. Diagnostica: ¿Equipo desmotivado? Evalúa madurez y aplica estilo. Al final, estas herramientas crean líderes que desarrollan talento y organizaciones resilientes nacen de personas inspiradas.

2.4. Crítica al determinismo conductal

¿Y si el comportamiento humano en las organizaciones no se reduce a estímulos y respuestas predecibles, como si fuéramos ratas en un laberinto? Este subcapítulo critica el determinismo conductal, una visión inspirada en el behaviorismo de Skinner, que ve las acciones como meras reacciones a refuerzos externos, ignorando la complejidad humana. El enfoque del estudio es que ver a la organización como un organismo vivo con emociones y motivaciones, se explora esta crítica de manera didáctica: desglosando argumentos, integrando perspectivas humanistas y contemporáneas, con pasos para aplicarla en gerencia, y ejemplos ecuatorianos para fomentar resiliencia e innovación a través del reconocimiento de la autonomía individual.

Primero, entendamos el determinismo conductal: Basado en B.F. Skinner (1953), postula que el comportamiento es moldeado por condicionamiento operante — refuerzos positivos (recompensas) o negativos (castigos)— sin considerar procesos internos como pensamientos o emociones (Deci & Ryan, 2000). En organizaciones, esto se traduce en sistemas de incentivos rígidos: bonos por metas, sanciones por errores, asumiendo que los empleados responden mecánicamente. Sin embargo, la crítica principal, desde la psicología humanista (Rogers, 1961), es que ignora el libre albedrío y la autorrealización. Paso a paso: 1) Identifica limitaciones: ¿Por qué un bono no motiva a largo plazo? Porque no aborda necesidades intrínsecas (como en Herzberg). 2) Evalúa impactos: Reduce creatividad, debido a que, enfoca en obediencia, no en innovación.

Didácticamente, se contrastan evidencias, los estudios de Hawthorne (Mayo) ya mostraban que atención social supera refuerzos materiales. Críticas modernas, como las de Deci y Ryan (Teoría de la Autodeterminación, 1985), argumentan que refuerzos extrínsecos erosionan la motivación intrínseca: empleados se vuelven dependientes de premios, perdiendo pasión (Kohn, 1993). En Ecuador, donde economías informales abundan, un gerente en una cooperativa bananera aplica bonos por producción (determinismo), pero resulta en rotación alta porque ignora factores culturales como comunidad y orgullo indígena, llevando a desmotivación.

Como ejemplo: En una empresa quiteña de software, un líder abandona micromanagement (determinista) por empowerment: Da libertad en proyectos, resultando en 25% más ideas innovadoras, alineado con el capítulo de desarrollo personal.

Críticas adicionales: Determinismo subestima diversidad. En contextos generacionales (Goleman), millennials buscan propósito, no solo pagos; ignorarlo genera conflicto. También, éticamente: Trata personas como objetos, violando dignidad (Kant). En Ecuador, con desigualdades sociales, esto perpetúa explotación en sectores como minería, donde refuerzos ignoran salud emocional, causando burnout.

Tabla 2. Comparación entre las Teorías del Comportamiento Organizacional y la Dimensión Humana

Criterio	Teorías del Comportamiento Organizacional (CO)	Dimensión Humana en las Organizaciones
Enfoque central	Explicar, predecir y mejorar la conducta de individuos y grupos dentro de las organizaciones.	Comprender a la persona como ser integral: motivaciones, emociones, valores, cultura y bienestar.
Pregunta clave	¿Por qué las personas actúan como actúan dentro del entorno laboral?	¿Cómo influye la naturaleza humana en el desempeño, relaciones y clima organizacional?
Autores y corrientes relevantes	Mayo (Relaciones Humanas), Maslow (necesidades), Herzberg (motivación-higiene), McGregor (X-Y), Bandura (aprendizaje social), Robbins (conducta organizacional).	Argyris (madurez-inmadurez), Likert (sistemas de gestión participativa), Schein (cultura organizacional), Goleman (inteligencia emocional), Chiavenato (gestión del talento).
Conceptos clave	Motivación, liderazgo, percepción, aprendizaje, trabajo en equipo, satisfacción laboral, toma de decisiones.	Valores, cultura, emociones, identidad, sentido de pertenencia, desarrollo humano, bienestar laboral.
Objetivo principal	Incrementar productividad, satisfacción y eficacia grupal mediante la comprensión del comportamiento.	Promover desarrollo humano, clima saludable y relaciones laborales positivas.

Método de análisis	Basado en psicología organizacional, sociología y teoría de grupos.	Basado en humanismo, cultura, antropología y psicología positiva.
Visión del trabajador	Un actor con necesidades, actitudes y percepciones que influyen en su desempeño.	Ser integral con identidad, dignidad, motivaciones profundas y capacidad de autorrealización.
Aportes principales	• Explica motivación y desempeño • Aporta modelos para liderazgo • Mejora comunicación y trabajo en equipo • Facilita gestión del cambio	• Centra al humano como eje de la organización • Promueve bienestar emocional • Introduce cultura y clima como elementos clave • Impulsa participación y desarrollo del talento
Aplicaciones actuales	Gestión de equipos, liderazgo situacional, capacitación, clima laboral, evaluación del desempeño.	Cultura organizacional, employer branding, bienestar laboral, programas de salud mental, gestión del talento.
Ventajas	• Basado en modelos psicológicos comprobados • Mejora efectividad del liderazgo • Reduce conflictos y aumenta cohesión • Eleva compromiso y desempeño	• Mejora bienestar emocional • Reduce rotación • Fortalece identidad corporativa • Impulsa innovación y creatividad
Limitaciones	• Algunos modelos no consideran factores estructurales (economía, política interna) • Puede centrarse demasiado en individuo y no en sistema • No todos los estilos motivacionales funcionan para todos	• Puede volverse idealista si no se articula con resultados • Requiere inversión en programas humanos • Dificultad para medir emociones y valores
Riesgos cuando se aplica mal	Manipulación motivacional, liderazgos tóxicos disfrazados de "participativos", exceso de evaluaciones psicológicas.	Paternalismo organizacional, romantización del "bienestar", falta de límites o autoridad.
Fortaleza distintiva	Ofrece herramientas científicas para entender y mejorar el comportamiento organizacional.	Reconoce la dignidad humana y su impacto en la productividad y la salud organizacional.

Debilidad estructural	Puede fragmentar el análisis en variables aisladas.	Puede priorizar bienestar sobre eficiencia si no se equilibra.
Frase que la resume	"Comprender la conducta para mejorar el desempeño."	"Las organizaciones funcionan porque las personas sienten, creen y se desarrollan."

2.5. Inteligencia emocional y diversidad cultural

¿Alguna vez has liderado un equipo donde las diferencias culturales generaban conflictos, pero un simple acto de empatía lo resolvía todo? La inteligencia emocional (IE) y la diversidad cultural son pilares en el comportamiento organizacional moderno, alineados con la visión del capítulo de ver la organización como un organismo vivo donde emociones y relaciones impulsan el éxito. Este subcapítulo te guía didácticamente a través de la IE de Daniel Goleman y su integración con la diversidad, proporcionando pasos prácticos, ejemplos ecuatorianos y herramientas para fomentar inclusión, reducir rotación y potenciar innovación en entornos multiculturales.

Según Ashkanasy et al, (2002) los fundamentos de la IE, propuesta por Goleman son IE comprende cinco componentes clave: 1) Autoconocimiento (reconocer emociones propias); 2) Autorregulación (controlar impulsos); 3) Motivación interna (persistencia ante desafíos); 4) Empatía (entender emociones ajenas); 5) Habilidades sociales (gestionar relaciones). Didácticamente, imagina la IE como un músculo: se entrena para transformar reacciones instintivas en respuestas constructivas. En organizaciones, la IE trasciende la motivación (Maslow/Herzberg) al enfocarse en cómo emociones influyen en decisiones diarias, complementando relaciones humanas (Mayo) al priorizar escucha emocional.

Según Chrobot-Mason y Leslie (2012) en un mundo globalizado, equipos diversos (étnicos, generacionales, de género) aportan creatividad, pero generan malentendidos si no se gestionan con IE. Por ejemplo, en culturas colectivistas como las indígenas ecuatorianas, el énfasis en armonía grupal choca con enfoques individualistas occidentales. La IE actúa como puente: Empatía ayuda a decodificar normas culturales, reduciendo prejuicios.

Este enfoque comprende los siguientes pasos: 1) Evalúa IE en tu equipo (usa cuestionarios como el EQ-i). 2) Identifica diversidad (encuestas sobre orígenes culturales). 3) Entrena: Talleres donde se practique empatía intercultural, como role-playing de escenarios conflictivos. 4) Integra en liderazgo (Bass): Líderes transformacionales con alta IE inspiran visión inclusiva.

En contextos ecuatorianos, donde la diversidad es rica (25% indígenas, afroecuatorianos, migrantes), aplica esto en industrias como el turismo andino. Ejemplo: En un hotel en Otavalo, un gerente con alta IE nota tensiones entre empleados mestizos y kichwas por diferencias en comunicación (directa vs. indirecta). Solución: Implementa "círculos de diálogo emocional", inspirados en tradiciones indígenas, fomentando empatía y reduciendo conflictos en 40%. Esto alinea con el capítulo: IE en diversidad genera sentido de pertenencia, elevando resiliencia organizacional.

Prácticamente, diagnostica problemas: ¿Alta rotación en equipos diversos? Mide IE y capacita en autorregulación para manejar estrés cultural. Combina con liderazgo situacional (Hersey-Blanchard): Adapta estilos a madurez cultural de seguidores. Críticas: IE no es panacea; en diversidad extrema, requiere políticas estructurales. En Ecuador, con desigualdades, IE evita discriminación, promoviendo equidad. Al final, estas herramientas te permiten construir organizaciones donde diversidad no es obstáculo, sino ventaja competitiva.

2.6. Dinámica humana e impacto en estructura organizacional

Las estructuras organizacionales no son estáticas; se moldean por las dinámicas humanas como un río que erosiona rocas. Este subcapítulo explora cómo elementos humanos —relaciones, motivación, liderazgo, IE— impactan y transforman estructuras (jerárquicas vs. planas), alineado con el capítulo que ve la organización como organismo vivo. Didácticamente, se abordan conceptos con pasos, ejemplos ecuatorianos y aplicaciones para diagnosticar y adaptar estructuras, fomentando innovación y resiliencia al reconocer que personas no se adaptan a estructuras, sino al revés.



Figura 2. Liderazgo transformacional en entorno empresarial

Erkutlu (2012) destaca que la dinámica humana contiene interacciones grupales (Mayo), motivaciones individuales (Maslow/Herzberg), liderazgo adaptativo (Hersey-Blanchard/Bass) y emociones culturales (Goleman). Estas dinámicas influyen en estructuras jerarquías rígidas sofocan creatividad en entornos dinámicos, mientras estructuras planas empoderan autonomía.

En el determinismo conductacional, no son refuerzos externos los que dictan, sino interacciones complejas. Paso a paso: 1) Analiza dinámicas (observa conflictos, motivación vía encuestas). 2) Evalúa estructura actual (¿Centralizada? ¿Ágil?). 3)

Identifica impactos: Alta motivación demanda delegación, diversidad requiere redes horizontales.

Ejemplo: En una cooperativa cafetalera ecuatoriana, dinámicas humanas como conflictos culturales (indígenas vs. gerentes urbanos) colapsan estructuras jerárquicas tradicionales, causando baja productividad. Solución: Transición a estructura híbrida con equipos autónomos, integrando IE para empatía y liderazgo transformacional para visión compartida, aumentando eficiencia en 30%(Nazarian y otros, 2020). En Ecuador, con economías informales, dinámicas como lealtad familiar impactan: Estructuras planas en PYMES familiares fomentan innovación, pero requieren autorregulación para evitar nepotismo.

Se diagnostica: ¿Baja resiliencia? Si dinámicas muestran desmotivación (Herzberg), aplanar estructura para motivadores intrínsecos. Integra diversidad: En multinacionales quiteñas, dinámicas multiculturales exigen matrices flexibles para colaboración global. Impactos no deseados, dinámicas tóxicas (conflictos sin IE) rigidizan estructuras, perpetuando silos, en cambio, los impactos positivos son liderazgo situacional adapta estructuras a madurez grupal, promoviendo agilidad.

En contextos contemporáneos, incorpora generaciones: Millennials demandan estructuras planas para autonomía, boomers jerarquías para seguridad. En Ecuador, post-pandemia, dinámicas remotas impulsan estructuras virtuales, reduciendo rotación al priorizar bienestar. Es decir, cada grupo presenta demandas diferentes en base a su visión y necesidades, destacando la importancia de la adaptación en el manejo de la IE en el ámbito administrativo.

2.7. Conclusiones del capítulo

El comportamiento organizacional demuestra que la gestión eficaz de personas no depende solo de incentivos, estructuras o procedimientos, sino de comprender las motivaciones, emociones y dinámicas sociales que influyen directamente en el rendimiento. Desde una perspectiva pragmática, este capítulo proporciona herramientas concretas que permiten diagnosticar problemas reales: baja productividad, rotación, conflictos, desmotivación o falta de innovación. Los aportes de Mayo permiten evaluar el clima social; Maslow y Herzberg ayudan a identificar necesidades insatisfechas y distinguir entre factores higiénicos y motivadores; las teorías de liderazgo situacional y transformacional orientan la adaptación del estilo directivo según la madurez del colaborador; y la inteligencia emocional facilita gestionar tensiones culturales, generacionales o emocionales que frecuentemente bloquean el desempeño. Para el gerente moderno, esto significa intervenir con precisión: escuchar activamente, ajustar roles, mejorar condiciones laborales, ofrecer reconocimiento significativo, promover autonomía o transformar equipos mediante visión e inspiración. Aplicado al contexto ecuatoriano en industrias agrícolas, turísticas, tecnológicas o comunitarias estas herramientas permiten generar mayor compromiso, reducir la rotación, resolver conflictos culturales y potenciar la innovación. En síntesis, la dimensión humana no es un aspecto decorativo, sino el eje que define la eficiencia operativa y la resiliencia organizacional.

Desde un enfoque didáctico, este capítulo convierte teorías psicológicas y administrativas complejas en herramientas comprensibles y aplicables. A través de ejemplos contextualizados, ejercicios de diagnóstico y explicaciones secuenciales, el estudiante adquiere la capacidad de interpretar cómo factores invisibles —emociones, motivación, liderazgo, cultura, identidad y dinámicas grupales— moldean los comportamientos en las organizaciones. La exposición de los experimentos de Hawthorne permite comprender paso a paso la importancia del reconocimiento y la cohesión social; Maslow y Herzberg enseñan a diferenciar necesidades básicas de motivadores profundos; las teorías de liderazgo sitúan al futuro profesional frente a la

necesidad de adaptar su comunicación y apoyo según características individuales; mientras que la inteligencia emocional y la gestión de la diversidad permiten analizar escenarios interculturales complejos con herramientas claras de interpretación. Pedagógicamente, este capítulo prepara al estudiante para observar la organización más allá de su estructura formal, desarrollando pensamiento crítico sobre lo humano, capacidad de análisis en situaciones reales y competencias para diseñar intervenciones centradas en las personas.

El contenido, además, promueve una comprensión integral que conecta teoría y práctica, brindando un modelo claro para tomar decisiones gerenciales fundamentadas en evidencias psicológicas y sociales.

De forma reflexiva, este capítulo revela que la administración solo cobra sentido cuando reconoce la dignidad humana, la diversidad emocional y la complejidad social que habitan dentro de cada organización. La crítica al determinismo conductual muestra cómo reducir al individuo a reacciones mecánicas deshumaniza el trabajo y erosiona la creatividad y el compromiso. Frente a esa visión reduccionista, las aportaciones humanistas, motivacionales y transformacionales nos recuerdan que las personas buscan pertenecer, ser escuchadas, crecer, aportar sentido y encontrar coherencia entre sus valores y los de la organización. La inteligencia emocional, por su parte, invita a ver las diferencias culturales y generacionales no como obstáculos, sino como fuentes de aprendizaje y riqueza colectiva. Finalmente, comprender que las dinámicas humanas transforman estructuras y no al revés nos lleva a reflexionar sobre la necesidad ética de construir entornos donde la empatía, la colaboración, la inclusión y el desarrollo personal sean prioridades centrales. Este capítulo, por tanto, no solo describe teorías: nos invita a repensar el liderazgo, cuestionar viejas prácticas, valorar la diversidad y fomentar culturas organizacionales donde el bienestar humano sea condición indispensable para la innovación y la sostenibilidad social.

2.8. Bibliografía del capítulo 2

- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. . Life Science Journal, 14(5), 12-16.
<https://doi.org/https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>
- Ashkanasy, N., Härtel, C., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. . Journal of Management, 28(3), 307-338.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920630202800304>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. . European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9-32. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Chrobot-Mason, D., & Leslie, J. B. (2012). The role of multicultural competence and emotional intelligence in managing diversity. The Psychologist-Manager Journal, 15(4), 219-236. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10887156.2012.730442>
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. . Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.
https://doi.org/https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Erkutlu, H. (2012). Human dynamics and enablers of effective lean team cultures and climates. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.),. International review of industrial and organizational psychology, 27, 115-152.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781118311141.ch5>
- Hassard, J. (2012). Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context. Human Relations, 65(11), 1431-1461.
https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/258139827_Rethinking_the_Hawthorne_Studies_The_Western_Electric_research_in_its_social_political_and_historical_context
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. . Harvard Business Review , 7(15), 54-63. <https://doi.org/https://hbr.org/1993/09/why-incentive-plans-cannot-work>

- McCambridge, J., Witton, J., & Elbourne, D. (2014). Systematic review of the Hawthorne effect: New concepts are needed to study research participation effects. . Journal of Clinical Epidemiology, 67(3), 267-277.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2013.08>
- Nazarian, A., Atkinson, P., Foroudi, P., & Dennis, K. (2020). Impact of organizational structure and social support on pro-social rule breaking: A frontline perspective. . Cogent Business & Management, 7(1), 1781994.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311975>
- Taormina, R., & Gao, J. (2013). Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs. . The American Journal of Psychology, 126(2), 155-177.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5406/amerjpsyc.126.2.0155>
- Thompson, G., & Glasø, L. (2015). Situational leadership theory: A test from three perspectives. . Leadership & Organization Development Journal, 36(5), 527-544.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0130>

CAPÍTULO 3: MODELOS SISTÉMICOS Y ESTRATÉGICOS EN LA ADMINISTRACIÓN TEÓRICA

Este capítulo adopta una visión holística, explorando la administración como un sistema abierto influido por entornos externos. Se analizarán teorías de sistemas (Ludwig von Bertalanffy), contingencia (Joan Woodward) y estrategia (Michael Porter y sus cinco fuerzas). Teóricamente, se enfatiza la interdependencia entre subsistemas organizacionales y el entorno, incluyendo debates sobre adaptabilidad en contextos volátiles como la globalización y la transformación digital, con críticas a los modelos lineales en entornos complejos.

3.1. Teorías de sistemas

Las teorías de sistemas aplicadas a la administración representan uno de los aportes conceptuales más influyentes del siglo XX, pues permitieron trascender las visiones mecanicistas y lineales que dominaron la gestión organizacional durante décadas. Su mayor contribución radica en comprender a la organización como un sistema abierto, compuesto por partes interdependientes que interactúan entre sí y con un entorno dinámico. Esta perspectiva fue fundamentada por Ludwig von Bertalanffy, cuyo trabajo en la Teoría General de Sistemas (TGS) estableció principios como totalidad, homeostasis, entropía y retroalimentación, elementos que transformaron radicalmente la comprensión de los fenómenos organizacionales.

Desde la óptica sistémica, la organización no puede ser analizada de manera fragmentada; cualquier cambio en un subsistema sea financiero, humano, tecnológico o estratégico produce efectos en los demás. Esta interdependencia obliga a los administradores a adoptar una visión holística y a tomar decisiones considerando los efectos globales, evitando soluciones aisladas que puedan generar disfuncionalidades (Bertalanffy, 1968). Por ejemplo, una decisión centrada únicamente en reducir costos puede afectar la motivación del personal, disminuir la calidad del servicio y, finalmente, impactar negativamente en la competitividad.

Otro aporte clave de la perspectiva sistémica es reconocer a la organización como un sistema abierto, lo que implica que su desempeño depende en gran medida de su capacidad para interactuar, adaptarse y responder a los estímulos del entorno. Variables como la globalización, los avances tecnológicos, las transformaciones sociales y la presión competitiva obligan a las organizaciones a mantener mecanismos constantes de aprendizaje y ajuste.

Desde este enfoque, la supervivencia organizacional no depende únicamente de la eficiencia interna, sino también de lograr un equilibrio dinámico entre la estabilidad y la adaptación.

La teoría sistémica también incorpora el concepto de retroalimentación, vital para los procesos administrativos. La retroalimentación negativa regula el sistema al corregir desviaciones, mientras que la retroalimentación positiva impulsa cambios y transformaciones profundas. En la práctica, los sistemas de control de gestión, la supervisión de procesos, los indicadores de desempeño y las auditorías internas son mecanismos de retroalimentación que permiten sostener la coherencia entre lo planeado y lo ejecutado.

Asimismo, la TGS aporta la noción de equifinalidad, según la cual diferentes caminos pueden conducir a un mismo resultado. En administración, este principio implica que no existe una única forma correcta de organizar o dirigir una institución; múltiples estrategias pueden ser efectivas dependiendo del contexto y de la interacción de variables internas y externas.

Con el avance de la transformación digital y la complejidad creciente de los mercados, los enfoques sistémicos han cobrado mayor relevancia. La aparición de sistemas tecnológicos interconectados, redes globales de producción y estructuras organizativas basadas en equipos multidisciplinarios ampliaron la necesidad de comprender las empresas como sistemas complejos. Autores posteriores, como Senge (1990) desarrollaron la idea de la organización que aprende, basada en la capacidad de los sistemas para generar conocimiento, adaptarse y evolucionar mediante la participación activa de sus miembros.

Sin embargo, la teoría de sistemas también ha recibido críticas. Algunos académicos señalan que su alto nivel de abstracción la vuelve difícil de aplicar directamente en la toma de decisiones. Otros argumentan que, si bien reconoce la complejidad, no propone modelos operativos concretos para contextos altamente turbulentos como los entornos digitales actuales. Aun así, su valor reside en proporcionar un marco conceptual robusto para entender la organización como totalidad interrelacionada, punto de partida necesario para modelos contemporáneos como la complejidad, el pensamiento estratégico y los enfoques de diseño organizacional dinámico.

En síntesis, la teoría de sistemas constituye una base teórica fundamental para comprender la administración moderna. Prioriza la interdependencia, la adaptación, la apertura al entorno y la interacción dinámica de subsistemas.

En un mundo caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre y el cambio acelerado, pensar sistémicamente es esencial para diseñar organizaciones resilientes, flexibles y capaces de sostener su viabilidad en el largo plazo.

3.1.1. Contingencia

La teoría de la contingencia surge como una respuesta crítica a los enfoques tradicionales de la administración, especialmente a los modelos universalistas que proponían principios válidos para cualquier organización. Investigadores como Joan Woodward, Burns y Stalker, Lawrence y Lorsch plantearon que no existe una única forma óptima de estructurar o gestionar una organización; por el contrario, la efectividad depende de la adecuación entre la estructura, los procesos y el entorno. Este concepto, conocido como “fit organizacional”, es la piedra angular de la teoría contingencial.

Uno de los aportes más significativos proviene de Woodward (1965) quien estudió diversas organizaciones industriales e identificó que el tipo de tecnología utilizada influía directamente en la estructura organizacional. Empresas con procesos continuos requerían estructuras más orgánicas y flexibles, mientras que las empresas de producción masiva tendían a estructuras mecanicistas más rígidas. Este hallazgo marcó

un hito, pues evidenció que las organizaciones debían diseñarse no con base en principios universales, sino según sus particularidades tecnológicas y ambientales.

La contingencia también destaca que el entorno determina las características de la organización. Burns y Stalker introdujeron la distinción entre sistemas mecanicistas y orgánicos, señalando que los primeros funcionan mejor en entornos estables, mientras que los segundos son más adecuados en contextos dinámicos. Este planteamiento es especialmente relevante en la actualidad, donde la transformación digital, la globalización y los cambios sociales acelerados obligan a las organizaciones a adoptar estructuras flexibles, descentralizadas y orientadas al aprendizaje.

Otro componente clave de esta teoría es la importancia del liderazgo situacional. Los estilos de dirección deben adaptarse a las condiciones internas y externas, así como a la madurez de los equipos; en este sentido, la contingencia plantea que no existe un líder ideal, sino un líder capaz de evaluar el contexto y ajustar su comportamiento a las necesidades del momento. Esto implica que la efectividad del liderazgo no depende únicamente de las cualidades personales, sino del grado de adecuación entre el estilo y la situación.

La teoría también ha sido aplicada en áreas como la toma de decisiones, el diseño organizacional y la comunicación interna. Por ejemplo, en contextos donde el entorno es incierto, las decisiones tienden a ser descentralizadas para permitir una respuesta más rápida; mientras que, en entornos estables, la centralización puede favorecer la coherencia y la eficiencia. En cuanto a la comunicación, los entornos dinámicos incentivan flujos horizontales y redes colaborativas, mientras que los entornos estables mantienen canales jerárquicos más formales.

A pesar de su gran utilidad, la teoría de la contingencia ha sido objeto de críticas. Autores como Burns y Stalker (1961) afirman que, aunque explica que las organizaciones deben adaptarse al entorno, no ofrece herramientas prácticas para determinar con precisión qué tipo de estructura o estrategia es la más adecuada. Otros sostienen que en un entorno hipercomplejo y volátil como el actual, donde los cambios se producen de manera simultánea e interrelacionada, la contingencia puede resultar

insuficiente para explicar fenómenos emergentes como las organizaciones exponenciales, las plataformas digitales o los ecosistemas colaborativos.

No obstante, la contingencia continúa siendo un enfoque relevante, pues enfatiza la adaptabilidad y la necesidad de ajustar los elementos organizacionales según las condiciones del entorno. Esta perspectiva resulta invaluable para entender los desafíos actuales, donde la flexibilidad, la agilidad y la capacidad de respuesta son factores determinantes para la supervivencia organizacional.

En conclusión, la teoría de la contingencia complementa los enfoques sistémicos al reconocer que las organizaciones deben alinearse con las exigencias del entorno. Su legado radica en la comprensión de que no existen recetas universales; cada organización debe encontrar su propio equilibrio entre estructura, tecnología, liderazgo y contexto. En un mundo caracterizado por la incertidumbre, pensar de manera contingente permite a los gestores tomar decisiones más realistas, estratégicas y efectivas.

3.1.2. Estrategia

La estrategia organizacional es uno de los pilares fundamentales de la administración moderna, pues orienta las decisiones de largo plazo y determina la dirección general de la organización. Desde un enfoque teórico, la estrategia implica la articulación de objetivos, recursos, capacidades y acciones destinadas a alcanzar una posición competitiva sostenible en el mercado.

Porter (1980) uno de los autores más influyentes en este campo, desarrolló marcos conceptuales que transformaron la forma en que las organizaciones comprenden la competencia y el posicionamiento estratégico.

El aporte más conocido de Porter es el modelo de las Cinco Fuerzas, el cual sostiene que la rentabilidad de una industria está determinada por la interacción entre cinco elementos: el poder de negociación de los proveedores, el poder de los clientes, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de nuevos entrantes y la rivalidad entre competidores existentes. Este modelo permitió comprender la estrategia no solo

desde una mirada interna, sino desde un análisis profundo del entorno competitivo. Gracias a ello, las organizaciones pueden identificar oportunidades y amenazas, diseñar estrategias de diferenciación o liderazgo en costos y anticipar cambios en la estructura de la industria.

Otro aporte relevante de Porter es el concepto de ventaja competitiva, la cual puede ser alcanzada mediante la diferenciación (ofrecer algo único) o los costos bajos. La organización debe elegir una estrategia clara y evitar quedar atrapada en el medio, pues esto puede conducir a la pérdida de competitividad. Este enfoque resalta la importancia de la coherencia entre recursos, objetivos y acciones, así como la necesidad de construir capacidades distintivas difíciles de imitar.

Sin embargo, la estrategia no se limita a la perspectiva económica. Enfoques contemporáneos incorporan visiones más dinámicas, como la teoría de recursos y capacidades o los modelos de estrategia emergente de Mintzberg (1987). Desde esta óptica, la estrategia no siempre se formula de manera racional y deliberada; en muchos casos, surge de patrones de comportamiento, aprendizajes acumulados y decisiones progresivas. Esto implica que las organizaciones deben ser flexibles, sensibles a los cambios y capaces de ajustar el rumbo cuando sea necesario.

En el contexto actual, marcado por la transformación digital, la globalización y la aceleración tecnológica, la estrategia adquiere nuevos significados. Las organizaciones deben considerar la velocidad del cambio, la innovación constante y la aparición de competidores inesperados provenientes de industrias disruptivas. La estrategia debe contemplar factores como la inteligencia artificial, las plataformas digitales, la economía colaborativa y la sostenibilidad ambiental. En este sentido, la agilidad estratégica se convierte en un elemento clave para sobrevivir y prosperar en ambientes inciertos.

El pensamiento estratégico también incorpora elementos como la visión de futuro, la gestión del riesgo y la anticipación de escenarios. La utilización de metodologías como

análisis PESTEL, mapas estratégicos, cuadro de mando integral y análisis de redes permite integrar información diversa y transformar datos en decisiones que fortalezcan la competitividad.

Tabla 3. Cuadro Comparativo de Teorías de Sistemas, Contingencia y Estrategia Organizacional

Criterio	Teoría de Sistemas	Teoría de la Contingencia	Teoría de la Estrategia Organizacional
Enfoque central	La organización como un sistema abierto compuesto por partes interdependientes que interactúan entre sí y con el entorno.	No existe una única forma correcta de organización; todo depende del entorno, tecnología, estructura y situación.	Direccionamiento de largo plazo para lograr una posición competitiva sostenible en el mercado.
Autores principales	Ludwig von Bertalanffy, Norbert Wiener, Katz y Kahn.	Joan Woodward, Burns y Stalker, Lawrence y Lorsch.	Michael Porter, Henry Mintzberg, Prahalad & Hamel.
Conceptos clave	Totalidad, homeostasis, retroalimentación, entropía, equifinalidad, sistemas abiertos.	Fit organizacional, mecanicista vs. orgánico, estructura según tecnología, liderazgo situacional.	Ventaja competitiva, Cinco Fuerzas, recursos y capacidades, estrategia deliberada vs emergente.
Pregunta fundamental	¿Cómo interactúan los subsistemas y cómo influyen los cambios internos y externos en la organización?	¿Qué tipo de estructura, liderazgo y procesos son adecuados para este contexto específico?	¿Cómo competir, diferenciarse y sostener desempeño superior en el tiempo?
Visión de la organización	Sistema complejo e interdependiente.	Instalación adaptable que debe ajustarse al entorno.	Actor competitivo que decide su dirección y posicionamiento.
Relación con el entorno	Alta dependencia: la organización se adapta para sobrevivir.	El entorno determina estructura, procesos	El entorno competitivo define amenazas,

		y estilo de liderazgo.	oportunidades y movimientos estratégicos.
Aportes principales	• Comprensión holística. • Integración de subsistemas. • Importancia de retroalimentación. • Base para modelos de complejidad y organizaciones que aprenden.	• Adaptación y flexibilidad. • Reconocimiento de la diversidad organizacional. • Relación entre tecnología y estructura. • Liderazgo contingente.	• Análisis competitivo (Cinco Fuerzas). • Concepto de ventaja competitiva. • Consistencia estratégica. • Estrategia emergente (Mintzberg).
Aplicaciones actuales	Gestión por procesos, calidad total, sistemas de información, diseño organizacional, ERPs.	Decisiones situacionales, estructuras flexibles, liderazgo adaptativo, diseño de puestos según entorno.	Planificación estratégica, análisis PESTEL, innovación, posicionamiento, agilidad estratégica.
Metodología de análisis	Interrelación de partes; mapas de procesos; retroalimentación y flujos.	Diagnóstico del entorno, tecnología y contexto para determinar el "mejor ajuste".	Análisis interno-externo, evaluación de recursos, competencia, escenarios futuros.
Ventajas	• Visión integral. • Facilita coordinación. • Reduce soluciones aisladas. • Promueve aprendizaje y adaptación.	• Flexibilidad. • Explicaciones realistas de la variabilidad organizacional. • Enfoque contextual.	• Brinda dirección clara. • Mejora sostenibilidad competitiva. • Integra análisis profundo del mercado. • Impulsa innovación.
Limitaciones	• Abstracción alta. • Dificultad de aplicación práctica en decisiones rápidas. • Puede volverse demasiado conceptual.	• No define modelos concretos para entornos muy volátiles. • Puede ser ambigua al	• Modelos tradicionales quedan cortos ante la complejidad digital. • Riesgo de rigidez si se sigue solo la

		determinar el "mejor ajuste".	estrategia deliberada.
Riesgos si se aplica mal	Sobrecarga de análisis, exceso de interdependencia, lentitud en decisiones.	Cambios constantes sin estabilidad, liderazgo inconsistente.	"Miopía estratégica", exceso de planificación, poca adaptación.
Ámbitos donde destaca	Organizaciones complejas, instituciones grandes, ambientes con alta interdependencia.	Entornos cambiantes, industrias con variabilidad tecnológica alta.	Mercados competitivos, empresas innovadoras, industrias globales.
Frase síntesis	"La organización es un sistema vivo que depende de sus partes y de su entorno."	"No hay una mejor forma de organizar: depende del contexto."	"Estrategia es elegir dónde competir y cómo ganar."

A pesar de sus avances, la teoría estratégica recibe críticas. Algunos autores sostienen que los modelos tradicionales, incluidos los de Porter, son insuficientes para explicar fenómenos propios de entornos complejos y digitales, como plataformas basadas en redes, economías de escala exponenciales y mercados donde los datos son el principal activo. Otros señalan que la estrategia debe ser más adaptativa y menos prescriptiva, incorporando elementos del pensamiento complejo y de la gestión sistémica.

En síntesis, la estrategia es un campo dinámico que continúa evolucionando. Su importancia radica en proporcionar dirección, coherencia y competitividad. Los modelos clásicos, como las Cinco Fuerzas, siguen siendo útiles, pero deben complementarse con enfoques contemporáneos que reconozcan la volatilidad y complejidad del entorno actual. La estrategia efectiva combina análisis riguroso, flexibilidad, innovación y capacidad de aprendizaje continuo.

3.2. Interdependencia entre subsistemas organizacionales y entorno

La interdependencia entre los subsistemas organizacionales y el entorno constituye uno de los principios más importantes de la teoría moderna de la administración. Desde la perspectiva sistémica, toda organización es un sistema abierto, compuesto por

subsistemas internos financiero, humano, operativo, tecnológico, comercial, estratégico—que se relacionan continuamente entre sí y con el contexto externo. Esta interacción determina no solo su funcionamiento, sino también su capacidad de adaptación, supervivencia y competitividad en entornos cada vez más dinámicos.

Ronquillo et al. (2024) refiere que Bertalanffy, padre de la Teoría General de Sistemas, señaló que la organización debe entenderse como una totalidad integrada, donde cada parte cumple una función específica, pero ninguna puede analizarse de manera aislada sin perder rigor conceptual. Cada subsistema aporta elementos esenciales al sistema organizacional: el área financiera provee recursos económicos; el subsistema humano gestiona talento, motivación y cultura; el subsistema operativo ejecuta procesos productivos; el tecnológico incorpora innovación y eficiencia; y el subsistema estratégico articula objetivos y direcciones.

Cuando uno de estos subsistemas altera su desempeño, los demás experimentan cambios directos o indirectos, generando efectos en cadena. Senge amplió esta visión al proponer la organización que aprende, la cual depende de la capacidad del sistema para interpretar señales del entorno, generar conocimiento y ajustarse.

Este aprendizaje organizacional surge precisamente de la interacción entre los subsistemas internos y su capacidad de absorber información del entorno. Por ejemplo, si el entorno tecnológico avanza rápidamente, el subsistema tecnológico debe actualizarse, lo que afecta la capacitación del personal, las inversiones financieras y los procesos operativos.

La interdependencia también se refleja en cómo las organizaciones responden a presiones externas. Los entornos económicos, sociales, legales, tecnológicos y culturales condicionan el diseño y funcionamiento de los subsistemas internos. Así, una normativa ambiental estricta obliga al subsistema operativo a modificar procesos, al financiero a reasignar recursos, al subsistema humano a capacitar a los trabajadores y al estratégico a redefinir objetivos relacionados con sostenibilidad. En este sentido, el entorno actúa como un sistema más amplio que condiciona las dinámicas internas.

Por otro lado, Lara y Figueroa (2024) encuentran que la interdependencia no solo opera de fuera hacia dentro, sino también de manera inversa. Las decisiones internas pueden modificar la posición de la organización en el entorno. Una empresa que invierte en innovación tecnológica puede convertirse en líder de la industria, influir en regulaciones sectoriales o redefinir expectativas de los consumidores. Esto demuestra que los sistemas organizacionales no son pasivos, sino actores capaces de transformar su contexto.

Un ejemplo claro se observa en la gestión del talento humano. Cuando el entorno demanda competencias digitales, el subsistema humano debe atraer, desarrollar y retener perfiles especializados. Esta acción influye en la estrategia competitiva, impulsa cambios en procesos internos y redefine prioridades financieras. Así, un cambio en un subsistema genera transformaciones en la estructura completa.

No obstante, la interdependencia también puede generar tensiones. Cuando los subsistemas funcionan con objetivos no alineados, surgen conflictos que afectan la coherencia organizacional. Por ejemplo, un área financiera centrada en reducir costos puede entrar en contradicción con un área de innovación que requiere inversiones significativas.

La clave radica en establecer mecanismos de coordinación, comunicación efectiva y visión integral que aseguren la convergencia entre subsistemas. En la actualidad, caracterizada por globalización, digitalización y fenómenos como el trabajo híbrido, la interdependencia se intensifica.

La velocidad del cambio obliga a los subsistemas a reaccionar de manera sincronizada. Las organizaciones que no logran articular sus subsistemas corren el riesgo de fragmentación, baja productividad y pérdida de competitividad.

3.3. Debate sobre adaptabilidad en contextos volátiles y transformación digital

La adaptabilidad organizacional se ha convertido en un tema central del debate académico, especialmente en un contexto global caracterizado por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (entornos VUCA). La transformación digital,

la aceleración tecnológica y los cambios disruptivos redefinen los modelos productivos, las relaciones laborales y la competencia empresarial, obligando a las organizaciones a replantearse sus capacidades adaptativas. Este debate se enmarca en teorías como la visión basada en recursos, los modelos de aprendizaje organizacional y la teoría de la complejidad.

Una de las perspectivas más influyentes proviene de Henry Mintzberg, quien argumenta que la estrategia debe concebirse como un proceso emergente, flexible y capaz de integrar cambios inesperados. Desde esta visión, la adaptabilidad no es solo una respuesta reactiva, sino una capacidad intrínseca que permite a la organización ajustarse dinámicamente a un entorno cambiante. En los entornos volátiles actuales, la planificación rígida pierde eficacia y es reemplazada por procesos iterativos, experimentación continua y revisión constante de supuestos estratégicos.

Por otro lado, autores como Teece (2007) han desarrollado el concepto de capacidades dinámicas, entendido como la habilidad de la organización para integrar, reconfigurar o transformar recursos y competencias en respuesta a cambios ambientales. Este enfoque sostiene que la ventaja competitiva depende menos de recursos estáticos y más de la capacidad de adaptación rápida, innovación y aprovechamiento de oportunidades tecnológicas. En contextos digitales, las capacidades dinámicas se traducen en competencias como agilidad organizacional, adopción tecnológica, analítica de datos y flexibilidad estratégica.

La transformación digital intensifica el debate sobre adaptabilidad, pues introduce desafíos inéditos. Las tecnologías emergentes como inteligencia artificial, big data, automatización, Internet de las cosas, plataformas digitales alteran no solo procesos operativos, sino modelos de negocio completos. Esto exige a las organizaciones desarrollar competencias multidimensionales: culturales, tecnológicas, cognitivas y estructurales.

La cultura organizacional debe volverse más abierta a la innovación, el aprendizaje y el cambio continuo. Las estructuras deben flexibilizarse para permitir equipos ágiles, colaborativos y multidisciplinarios.

Otro punto clave del debate se relaciona con la velocidad del cambio. Toffler (1973) desde su teoría del shock del futuro, anticipó que la aceleración tecnológica provocaría tensiones en las organizaciones que no logren adaptarse. Hoy, esta visión se hace evidente: empresas incapaces de innovar o adoptar tecnologías emergentes quedan rápidamente obsoletas. La adaptabilidad se convierte así en un requisito para la supervivencia.

Sin embargo, existe un debate profundo sobre si todas las organizaciones necesitan transformaciones radicales o si es posible una adaptabilidad gradual. Algunos autores defienden la necesidad de disrupción constante, mientras otros sostienen que la adaptación debe equilibrarse con la estabilidad, evitando cambios excesivos que puedan generar caos interno. En este sentido, la ambidestreza organizacional concepto desarrollado por O'Reilly y Tushman plantea que las organizaciones deben equilibrar exploración (innovación) y explotación (eficiencia), combinando estabilidad y cambio de manera estratégica.

La transformación digital también plantea dilemas éticos y sociales. Si bien la adaptabilidad tecnológica impulsa competitividad, también puede generar exclusión laboral, brechas digitales y tensiones culturales. Las organizaciones deben gestionar la adaptabilidad considerando impactos humanos, promoviendo capacitación, reconversión laboral y bienestar.

En síntesis, el debate contemporáneo sobre adaptabilidad refleja la necesidad de que las organizaciones desarrollen una mentalidad flexible, innovadora y orientada al aprendizaje. La transformación digital no solo exige nuevas herramientas tecnológicas, sino nuevas formas de pensar, liderar y estructurar la organización. La adaptabilidad deja de ser un atributo opcional para convertirse en una condición fundamental de supervivencia en entornos volátiles.

3.4. Críticas a modelos lineales en ambientes complejos

Las críticas a los modelos lineales en contextos complejos han cobrado relevancia debido a la creciente incertidumbre, interdependencia y dinamismo que caracterizan a los entornos organizacionales contemporáneos.

Los modelos lineales, que dominaban la administración clásica y científica, se basaban en secuencias rígidas de causa-efecto, jerarquías estables y planificación racional. Sin embargo, en ambientes complejos, estos supuestos resultan insuficientes para explicar fenómenos emergentes, comportamientos no lineales y dinámicas impredecibles.

Uno de los principales críticos de los enfoques lineales es Morin (2005) padre del pensamiento complejo; argumenta que la realidad social y organizacional no puede ser reducida a componentes aislados o explicada mediante líneas directas de causalidad. En los sistemas complejos, pequeñas variaciones pueden producir grandes efectos (sensibilidad a condiciones iniciales), los elementos interactúan de modo no predecible y emergen patrones colectivos imposibles de anticipar desde análisis fragmentados. Desde esta perspectiva, los modelos lineales resultan simplificadores excesivos que ignoran la naturaleza dinámica y adaptativa de las organizaciones.

Otra figura destacada es Stacey (1996) cuyos aportes desde la teoría del caos y la complejidad en organizaciones han cuestionado la eficacia de los enfoques administrativos tradicionales; sostiene que las organizaciones funcionan como sistemas adaptativos complejos donde la incertidumbre, los conflictos y el comportamiento no lineal son inherentes. Por ello, la planificación estricta, las estructuras rígidas y los procesos estandarizados tienden a fracasar en contextos turbulentos. Stacey propone reemplazar modelos lineales por enfoques basados en interacción continua, aprendizaje emergente y toma de decisiones distribuidas.

Las críticas también señalan que los modelos lineales asumen un entorno estable, lo cual es incompatible con la realidad actual. La globalización, la digitalización, los mercados hipercompetitivos y la innovación tecnológica generan cambios constantes que no pueden preverse mediante análisis tradicionales. Los procesos administrativos

planeación, organización, dirección y control deben reinterpretarse desde lógicas iterativas y adaptativas.

Uno de los mayores problemas de los modelos lineales es que no reconocen la retroalimentación compleja. Mientras que los modelos clásicos buscan mantener control mediante procesos top-down, en ambientes complejos la información fluye de manera multidireccional. Además, la retroalimentación positiva o negativa puede modificar drásticamente la dinámica del sistema. Por ejemplo, una innovación pequeña puede desencadenar un efecto dominó que transforme la industria completa, como ocurrió con las plataformas digitales y el comercio electrónico.



Figura 3. Representación sobre los postulados de Morin y pensamiento complejo

Asimismo, los modelos lineales tienden a privilegiar la predicción y la eficiencia por encima de la creatividad, la experimentación y la resiliencia. En ambientes complejos, la capacidad de innovar, aprender y adaptarse es más importante que la eficiencia en tareas predefinidas. En este sentido, enfoques como la gestión ágil, el pensamiento de diseño y la estrategia emergente se posicionan como alternativas más adecuadas para navegar la complejidad.

Otra crítica relevante se refiere al papel del liderazgo. En modelos lineales, el liderazgo se basa en autoridad, control y cumplimiento; en sistemas complejos, el liderazgo debe facilitar interacciones, promover colaboración y permitir la autoorganización. La autoridad centralizada pierde eficacia cuando los cambios son rápidos y multifactoriales.

A pesar de las críticas, algunos autores señalan que los modelos lineales todavía pueden ser útiles en situaciones estables o para procesos rutinarios. La clave radica en reconocer que no pueden ser aplicados universalmente. Los entornos actuales requieren enfoques híbridos: lineales para tareas repetitivas y complejos para desafíos estratégicos o innovadores.

En síntesis, las críticas a los modelos lineales subrayan la necesidad de enfoques más flexibles, integradores y adaptativos que reflejen la dinámica real de las organizaciones contemporáneas. La administración debe evolucionar hacia modelos complejos que reconozcan la incertidumbre, la interacción no lineal y la autoorganización como elementos inherentes al funcionamiento humano.

3.5. Conclusiones del capítulo

El análisis desarrollado en el capítulo evidencia que la administración contemporánea no puede comprenderse desde perspectivas aisladas ni mediante modelos rígidos que fragmenten la realidad organizacional. Las teorías de sistemas, la contingencia y los enfoques estratégicos coinciden en señalar que las organizaciones son entidades complejas, abiertas e interdependientes, donde cada decisión afecta a múltiples dimensiones internas y externas. Este reconocimiento implica superar las visiones mecanicistas heredadas de la administración clásica, que proponían principios

universales aplicables a todo tipo de organización, ignorando la diversidad contextual que caracteriza a los entornos actuales.

Desde la perspectiva sistémica, la organización se concibe como un entramado de subsistemas que interactúan de manera dinámica; por ello, la eficacia depende de la armonía entre áreas como finanzas, tecnología, talento humano y estrategia.

A su vez, la teoría de la contingencia complementa esta mirada al plantear que no existe una única forma correcta de organizar o dirigir; más bien, la adecuación a factores como entorno, tecnología y estructura determina la efectividad. Ambos enfoques convergen en la necesidad de desarrollar modelos flexibles que respondan a realidades cambiantes.

Asimismo, el pensamiento estratégico aporta profundidad al análisis, al integrar tanto el estudio del entorno competitivo como las capacidades internas que permiten alcanzar ventajas sostenibles. No obstante, este enfoque debe comprenderse como un proceso dinámico más que como un conjunto de reglas fijas, especialmente en un contexto marcado por disrupciones tecnológicas y la aceleración de los mercados.

En conjunto, estos modelos permiten entender la administración como un sistema integrado, abierto y adaptable, donde el análisis holístico se vuelve indispensable para enfrentar la complejidad y la volatilidad contemporáneas. Esta conclusión invita a los administradores y académicos a pensar de forma sistémica, contextual y estratégica para diseñar organizaciones resilientes, competitivas y sostenibles.

Los debates desarrollados en torno a la transformación digital y la volatilidad del entorno evidencian que la adaptabilidad organizacional es hoy uno de los factores más determinantes para la supervivencia y el éxito. En un mundo caracterizado por incertidumbre, aceleración tecnológica y dinámicas competitivas cambiantes, los enfoques lineales resultan insuficientes para explicar o gestionar los fenómenos emergentes. Los modelos tradicionales, basados en planificación rígida y control jerárquico, no logran responder a la complejidad propia de los sistemas socio-técnicos actuales.

Las capacidades dinámicas, planteadas por autores como Teece, ofrecen una visión más acorde a esta realidad, al proponer que las organizaciones deben aprender, innovar y reconfigurar sus recursos de manera continua. La estrategia, desde este enfoque, ya no es un producto estático sino un proceso de aprendizaje permanente que integra señales del entorno, experimentación y retroalimentación constante. Este tipo de adaptabilidad no solo responde a los cambios, sino que permite anticiparlos y capitalizarlos. Asimismo, la digitalización transforma profundamente la estructura y dinámica de los subsistemas organizacionales.

La incorporación de inteligencia artificial, automatización, big data y plataformas digitales redefine procesos, estructuras y modelos de negocio, exigiendo culturas organizacionales más flexibles, colaborativas y orientadas al aprendizaje. La adaptabilidad se convierte así en un fenómeno multidimensional que abarca lo cultural, lo estructural, lo tecnológico y lo humano.

Finalmente, este análisis demuestra que la adaptabilidad no implica improvisación, sino capacidades estratégicas para gestionar la incertidumbre. La ambidestreza organizacional equilibrar eficiencia y exploración—emerge como ruta esencial para sostener la competitividad en entornos VUCA. En síntesis, la adaptabilidad se consolida como el eje central para comprender y gestionar organizaciones en la era digital.

Las críticas a los modelos lineales analizados en el capítulo permiten concluir que la administración contemporánea requiere marcos teóricos que reconozcan la complejidad, la incertidumbre y la naturaleza no lineal de los sistemas organizacionales. Los enfoques clásicos, centrados en relaciones causa-efecto simples, eficiencia mecánica y estructuras jerárquicas rígidas, resultan insuficientes para enfrentar las dinámicas actuales, donde pequeñas variaciones pueden generar grandes consecuencias y donde los patrones emergentes escapan a la predicción tradicional.

El pensamiento complejo de Morin y la teoría del caos aplicada a organizaciones por Stacey subrayan que las interacciones humanas, los procesos sociales y las transformaciones tecnológicas producen fenómenos imposibles de explicar mediante modelos lineales. En los contextos contemporáneos, caracterizados por

interdependencia global, mercados hipercompetitivos y digitalización acelerada, resulta fundamental comprender la retroalimentación múltiple, la autoorganización y la emergencia como características inherentes de los sistemas organizacionales.

Desde esta perspectiva, los modelos administrativos deben evolucionar hacia enfoques que reconozcan el carácter dinámico y adaptativo de las organizaciones. Prácticas como la gestión ágil, el pensamiento de diseño, la estrategia emergente y la innovación continua representan respuestas más adecuadas para navegar entornos turbulentos. Además, estos enfoques permiten recuperar valores como creatividad, resiliencia y experimentación, elementos esenciales para enfrentar cambios disruptivos. No obstante, la superación de los modelos lineales no implica su eliminación total, sino su integración crítica en marcos más amplios que combinen estabilidad y flexibilidad.

Los procesos rutinarios pueden beneficiarse de esquemas lineales, mientras que los desafíos estratégicos requieren enfoques complejos. La clave está en desarrollar una visión híbrida que permita a las organizaciones gestionar simultáneamente lo predecible y lo impredecible. En síntesis, comprender y gestionar la complejidad se convierte en una capacidad indispensable para la administración moderna.

3.6. Bibliografía del capítulo 3

- Bertalanffy, L. v. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. . Tavistock.
- Lara, O., & Figueroa, J. (2024). Organizaciones empresariales que aprenden. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(V), 3499. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2877>
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24. <https://doi.org/chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.fritz.tips/wp-content/uploads/2021/03/Mintzberg-5Ps-for-Strategy.pdf>
- Morin, E. (2005). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.

- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Ronquillo, C. L., Vera, R., & Román, F. (2024). Teoría General de Sistemas, supuestos subyacentes y no subyacentes para el crecimiento económico empresarial. *ULEAM Bahía Magazine*, 70-78(9), 5. https://doi.org/https://revistas.ulead.edu.ec/index.php/uleam_bahia_magazine
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. . Doubleday.
- Stacey, R. (1996). *Complexity and Creativity in Organizations*. Berrett-Koehler.
- Teece, D. (2007). Explicando las capacidades dinámicas: la naturaleza y los microfundamentos del desempeño empresarial (sostenible). *Revista de Gestión Estratégica*, 28(13), 1319-1350 . <https://doi.org/https://www.jstor.org/stable/20141992>
- Toffler, A. (1973). *El Shock del futuro*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ciudadanoaustral.org/biblioteca/06.-Alvin-Toffler-El-shock-del-futuro.pdf
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. . Oxford University Press.

CAPÍTULO 4: PERSPECTIVAS CRÍTICAS Y EMERGENTES EN LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

El estudio de la administración ha evolucionado de manera significativa desde sus primeros enfoques centrados en la eficiencia, el control y la racionalización del trabajo. A lo largo del siglo XX, las organizaciones fueron interpretadas bajo marcos teóricos que buscaban estructurar, optimizar y predecir el comportamiento humano dentro de contextos productivos. Sin embargo, los profundos cambios económicos, sociales, tecnológicos y culturales de las últimas décadas han puesto en evidencia la insuficiencia de estos paradigmas tradicionales. Las dinámicas globales, las crisis sanitarias, la revolución digital, la creciente conciencia ambiental y las demandas por justicia social revelan la necesidad de teorías administrativas más complejas, inclusivas y críticas. En este marco surge el conjunto de perspectivas analizadas en este capítulo, cuyo propósito es ampliar el horizonte de comprensión, integrar nuevos enfoques y cuestionar los fundamentos mismos de la administración contemporánea.

Este capítulo introduce una serie de corrientes críticas y emergentes que han marcado un giro importante en la forma de pensar las organizaciones. En primer lugar, se aborda la teoría crítica, influida por la Escuela de Frankfurt y por autores como Habermas, que invita a reflexionar sobre las estructuras de poder, la hegemonía cultural, la racionalidad dominante y los mecanismos que reproducen desigualdad al interior de las instituciones. Este enfoque analiza la administración no como una actividad neutral o técnica, sino como un fenómeno social, político e ideológico que puede contribuir tanto a procesos de emancipación como de dominación. Al cuestionar las bases del pensamiento administrativo tradicional, la teoría crítica abre la puerta a la construcción de organizaciones más participativas, democráticas y orientadas hacia el diálogo.

Posteriormente, se examina el postmodernismo en las organizaciones, una corriente que desafía los metarrelatos universales de la modernidad y reconoce la pluralidad, la fragmentación y la ambigüedad como dimensiones inherentes a la vida organizacional. Inspirado en autores como Lyotard, el postmodernismo analiza cómo el lenguaje, los discursos y las narrativas configuran la identidad organizacional y las prácticas

administrativas. En lugar de asumir una verdad única o un modelo ideal de organización, este enfoque sostiene que las empresas son espacios donde coexisten múltiples interpretaciones y realidades sociales en constante negociación.

Esta visión es especialmente relevante en entornos marcados por la diversidad cultural, la globalización y la complejidad.

El capítulo también explora las corrientes emergentes que responden a los desafíos contemporáneos más urgentes. Una de ellas es la administración sostenible, que propone un equilibrio entre las dimensiones económica, ambiental y social a través de prácticas responsables que aseguren la continuidad de los recursos y el bienestar colectivo. La sostenibilidad se ha convertido en un eje estratégico para las organizaciones, dado el impacto del cambio climático, la pérdida de biodiversidad y las crecientes expectativas de los consumidores respecto al comportamiento ético de las empresas. Este enfoque impulsa modelos circulares, ecoeficientes y orientados al largo plazo, desafiando la lógica extractiva que ha caracterizado históricamente al sistema económico.

Otro de los subtemas relevantes es la ética en la responsabilidad social corporativa (RSC), que profundiza en el papel de las organizaciones como actores sociales capaces de generar impactos positivos o negativos en las comunidades donde operan. Más allá de estrategias de marketing o reputación, la ética en la RSC promueve una visión moralmente comprometida de la empresa, basada en la transparencia, el respeto a los derechos humanos, la equidad laboral y la gobernanza responsable. Este enfoque resulta indispensable en un mundo donde las expectativas hacia el comportamiento corporativo son cada vez más rigurosas y donde la ciudadanía demanda empresas responsables, empáticas y coherentes.

También se aborda un análisis profundo sobre poder, cambio social y desigualdad administrativa, elementos esenciales para comprender las tensiones internas que configuran las organizaciones. Estas dimensiones permiten evaluar cómo se distribuyen la autoridad, las oportunidades y los recursos, así como los mecanismos que perpetúan brechas estructurales por razones de género, clase, etnicidad o posición jerárquica.

Asimismo, permiten identificar los procesos de transformación cultural y resistencia que influyen en la vida organizacional y que pueden conducir a estructuras más justas e inclusivas.

El capítulo examina, además, los desafíos administrativos post pandemia, un tema fundamental tras el impacto del COVID-19 en los modelos de trabajo, la gestión del talento humano, la digitalización acelerada, la salud ocupacional y la resiliencia organizacional.

La pandemia no solo obligó a replantear procesos operativos y estructuras productivas, sino que evidenció la necesidad de liderazgos más humanos, de políticas laborales flexibles y de una visión integral del bienestar. Esta crisis global actuó como catalizador para la transformación, impulsando nuevas formas de organización y cooperación.

Finalmente, se estudian los desafíos en torno a las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, el big data, la automatización, el blockchain y la robótica avanzada. Estas innovaciones no solo transforman los procesos administrativos, sino que plantean dilemas éticos, sociales y laborales que requieren ser abordados desde perspectivas responsables e inclusivas. Las organizaciones deben adaptarse a un entorno digital complejo, desarrollar competencias tecnológicas, proteger la privacidad de datos, prevenir sesgos algorítmicos y promover la capacitación continua.

En conjunto, este capítulo ofrece una visión amplia, crítica y contemporánea de la teoría administrativa, situando al lector en un contexto donde las organizaciones enfrentan desafíos inéditos que requieren flexibilidad, creatividad y pensamiento ético. Estas perspectivas buscan preparar al lector para investigaciones avanzadas y para la construcción de modelos administrativos que respondan a las demandas del siglo XXI: sostenibilidad, equidad, innovación y humanidad

4.1. Teoría crítica

La teoría crítica aplicada a la administración constituye uno de los enfoques más profundos y transformadores para analizar las organizaciones contemporáneas. Derivada de los planteamientos de la Escuela de Frankfurt y pensadores como Jürgen

Habermas, este enfoque cuestiona las estructuras de poder, los procesos de dominación simbólica y los mecanismos que generan desigualdad dentro de las organizaciones. A diferencia de las corrientes tradicionales, cuyo énfasis se centró en la eficiencia, la productividad o el control, la teoría crítica alienta una comprensión más amplia de la administración como fenómeno social, político y cultural, donde las relaciones de poder son determinantes para la configuración de la vida organizacional.

Desde esta perspectiva, la administración no es un proceso neutral ni meramente técnico; al contrario, está atravesada por ideologías que moldean comportamientos, prácticas laborales y estructuras organizativas.

Habermas (1984) destaca que la racionalidad instrumental, predominante en el modelo capitalista, ha limitado la participación auténtica y ha reducido la comunicación organizacional a un mecanismo funcionalista, orientado al control más que al entendimiento mutuo. La teoría crítica propone reemplazar esta lógica por una racionalidad comunicativa, basada en el diálogo, la deliberación colectiva y la búsqueda de consensos genuinos.

Otro aporte relevante es la crítica a la hegemonía cultural dentro de las organizaciones. La teoría crítica sostiene que el discurso administrativo dominante naturaliza prácticas de subordinación, jerarquías rígidas y procesos de exclusión (Horkheimer y Adorno, 2002). Por ello, invita a cuestionar conceptos como liderazgo, autoridad o meritocracia, analizando cómo estos pueden reproducir formas de opresión laboral. Asimismo, plantea que la administración debe considerar las dimensiones éticas y emancipadoras del trabajo, integrando procesos participativos donde los trabajadores sean protagonistas, no solo ejecutores.

En el ámbito organizacional contemporáneo, la teoría crítica también se relaciona con debates sobre justicia, equidad de género, diversidad cultural y democratización empresarial. Este enfoque concibe a las organizaciones como espacios donde se pueden generar transformaciones sociales amplias, siempre que se cuestionen las estructuras tradicionales de poder. Además, fomenta la responsabilidad de los

administradores como agentes de cambio capaces de impulsar prácticas laborales más humanas, inclusivas y conscientes de su impacto social.

Finalmente, en un contexto global atravesado por crisis económicas, tecnológicas y sanitarias, la teoría crítica adquiere renovada importancia al ofrecer herramientas para analizar fenómenos como la precarización laboral, la automatización, la vigilancia digital y las brechas de inequidad. Así, su valor radica en promover una administración más ética, reflexiva y orientada hacia el bienestar colectivo.

4.2. Postmodernismo en organizaciones

El postmodernismo ha introducido nuevas formas de interpretar las organizaciones bajo una mirada descentralizada, plural y crítica. Inspirado en pensadores como Lyotard (1984) este enfoque rompe con las narrativas totalizadoras que caracterizaron a la administración clásica, tales como la eficiencia universal, el control formalizado o la racionalidad técnica como guía única del comportamiento organizacional.

En vez de ello, promueve la idea de que las organizaciones son construcciones sociales complejas, atravesadas por múltiples discursos, identidades y significados.

Lyotard cuestiona la legitimidad de los “metarrelatos” o grandes narrativas, señalando que la modernidad buscó imponer discursos hegemónicos sobre la verdad, el progreso o la racionalidad. Aplicado a las organizaciones, esto implica que conceptos como productividad, éxito o liderazgo no poseen un significado universal, sino que dependen del contexto cultural, las relaciones de poder y las interpretaciones subjetivas de los actores. Por ello, el postmodernismo plantea que la administración debe analizar los discursos que circulan dentro de las organizaciones y comprender cómo estos influyen en las prácticas laborales.

Una de las contribuciones más relevantes del postmodernismo es la idea de que las organizaciones no son entidades estables, sino fluidas, fragmentadas e incluso contradictorias. Este enfoque reconoce la existencia de múltiples voces, narrativas y perspectivas dentro del espacio laboral. Así, la identidad organizacional no es fija, sino un proceso en constante negociación (Clegg, 1990). Este aporte resulta fundamental

en tiempos de globalización, donde las culturas organizacionales deben adaptarse a la diversidad, el dinamismo y la incertidumbre.

Asimismo, el postmodernismo reflexiona sobre la importancia del lenguaje como instrumento de poder. Los discursos construyen realidades y moldean comportamientos; por tanto, la administración debe prestar atención a cómo se utiliza el lenguaje para controlar, persuadir o legitimar decisiones. Por ejemplo, términos como “innovación”, “emprendimiento” o “recursos humanos” pueden ocultar relaciones de dominación o explotación, según el contexto en que se empleen.

En la práctica, el enfoque postmoderno ha generado metodologías más participativas, flexibles y creativas. Se valoran la experimentación, el pensamiento crítico y la apertura a la diversidad cultural. Las organizaciones ya no se conciben como máquinas, sino como redes simbólicas y emocionales donde los significados compartidos influyen en el comportamiento colectivo.

En síntesis, el postmodernismo ofrece una alternativa disruptiva al pensamiento racionalista tradicional, invitando a comprender las organizaciones desde la complejidad, la pluralidad y la crítica discursiva. Este enfoque resulta especialmente útil en el mundo globalizado, diverso y dinámico donde operan las instituciones actuales.

4.3. Administración sostenible

La administración sostenible se ha consolidado como una de las perspectivas emergentes más relevantes en el ámbito organizacional contemporáneo. Este enfoque busca integrar las dimensiones ambiental, social y económica para garantizar prácticas empresariales que respeten los recursos naturales, promuevan la equidad y generen valor a largo plazo. A diferencia de la administración tradicional, que priorizaba la ganancia inmediata, la sostenibilidad propone un equilibrio entre el desarrollo empresarial y la responsabilidad hacia el entorno.

Uno de los pilares centrales de la administración sostenible es la sostenibilidad ambiental. Las organizaciones deben considerar el impacto ecológico de sus actividades y adoptar estrategias que reduzcan emisiones, minimicen residuos y

promuevan tecnologías limpias (Elkington, 1997). El cambio climático, la pérdida de biodiversidad y el agotamiento de los recursos hacen urgente que las empresas implementen modelos circulares y ecoeficientes. Este cambio implica una transición desde una lógica extractiva hacia una lógica regenerativa, donde el valor se crea protegiendo los ecosistemas.

La sostenibilidad social también es fundamental. Este componente busca promover condiciones laborales justas, diversidad e inclusión, bienestar físico y emocional de los trabajadores, así como vínculos respetuosos con las comunidades. Bajo este enfoque, las organizaciones reconocen que su legitimidad depende del impacto positivo que generan en las personas que las rodean. Asimismo, se enfatiza la importancia de la participación comunitaria, el diálogo social y la transparencia en la gestión.

Por su parte, la sostenibilidad económica implica la creación de valor estable, equitativo y a largo plazo. No se trata únicamente de obtener ganancias, sino de hacerlo sin comprometer los recursos futuros. Esto requiere estrategias de inversión responsable, innovación sostenible y gobernanza corporativa basada en principios éticos. Las empresas deben adoptar modelos resilientes, capaces de adaptarse a crisis económicas, cambios tecnológicos y transformaciones globales.

La administración sostenible ha impulsado además nuevas herramientas gerenciales como los criterios ESG (Environmental, Social and Governance, 1987) los reportes de sostenibilidad (GRI) y las certificaciones ambientales como ISO 14001.

Estas prácticas permiten medir el desempeño sostenible de las organizaciones de manera objetiva, facilitando la toma de decisiones responsables. En conclusión, la sostenibilidad transforma profundamente la administración al promover un modelo empresarial que equilibra crecimiento, justicia social y protección ambiental. En un mundo enfrentado a crisis ecológicas y desigualdades crecientes, la administración sostenible se convierte en un imperativo ético y estratégico para el futuro.

4.4. Ética en responsabilidad social corporativa

La ética en la responsabilidad social corporativa (RSC) representa un componente esencial para comprender cómo las organizaciones deben actuar frente a sus obligaciones sociales, ambientales y económicas. A diferencia de las concepciones tradicionales que asociaban a la empresa con la maximización de beneficios, la RSC introduce la idea de que la empresa es un actor social cuya conducta debe regirse por principios éticos y valores compartidos por la sociedad.

En su raíz, la ética en RSC busca analizar por qué y cómo las empresas deben contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar comunitario. La dimensión ética implica que estas acciones no deben ser únicamente estratégicas o publicitarias, sino intrínsecamente vinculadas con una visión moral de la empresa (Carroll, 1991). Por ello, la RSC se relaciona con la transparencia, la justicia laboral, la protección del entorno natural, el respeto a los derechos humanos y la integridad corporativa.

Uno de los debates centrales es la distinción entre RSC voluntaria y obligatoria. Mientras algunas empresas adoptan prácticas responsables de manera proactiva, otras lo hacen como respuesta a presiones sociales, legales o reputacionales. Lo relevante es que, desde una perspectiva ética, la RSC debe reflejar un compromiso genuino orientado al bien común, no solo a la mejora de la imagen empresarial.

Freeman (1984) refiere que otro aspecto fundamental es la ética en la cadena de valor. Las empresas deben garantizar prácticas justas en todas las etapas de producción, desde proveedores hasta distribuidores. Este enfoque se vuelve crucial en un mundo globalizado donde la tercerización puede ocultar condiciones laborales precarias o daños ambientales. La ética en RSC exige evaluar integralmente el impacto organizacional y asegurar que sus prácticas respeten estándares de justicia y equidad.

Además, la gobernanza juega un papel determinante. La toma de decisiones éticas debe involucrar transparencia, rendición de cuentas y participación de todos los grupos de interés (stakeholders). Esto implica que los directivos deben asumir una

responsabilidad moral, no solo económica, y que su liderazgo debe reflejar integridad, honestidad y compromiso con la sociedad.

En síntesis, la ética en la RSC redefine el sentido de la empresa en el siglo XXI. La organización ya no es solo un ente económico, sino un agente social cuyo propósito incluye generar valor para la sociedad, proteger el ambiente y promover relaciones justas. Integrar la ética en la RSC representa un paso fundamental hacia modelos organizacionales más humanos y sostenibles.

4.5. Análisis sobre poder, cambio social y desigualdad administrativa

El análisis del poder, el cambio social y la desigualdad administrativa constituye un eje fundamental dentro de las perspectivas críticas en administración. Estos elementos permiten comprender cómo las dinámicas organizacionales influyen en la distribución de recursos, oportunidades y privilegios, generando estructuras que pueden perpetuar o transformar las desigualdades existentes en la sociedad.

Foucault (1980) menciona que el poder dentro de las organizaciones ha sido tradicionalmente asociado con la autoridad formal. Sin embargo, las teorías contemporáneas sostienen que el poder se manifiesta a través de múltiples formas: el control de la información, la capacidad de influir en decisiones, la creación de discursos, la gestión de significados y la imposición de normas culturales. Estas formas de poder pueden funcionar tanto de manera visible como invisible, reproduciendo jerarquías que afectan a trabajadores y grupos marginados.

La desigualdad administrativa se expresa en salarios, acceso a oportunidades, movilidad profesional, reconocimiento y participación en decisiones. Factores como género, origen étnico, educación o clase social tienden a influir en cómo se distribuyen estos beneficios (Clegg, 1990). Las perspectivas críticas señalan que la administración debe dismantelar estas estructuras mediante políticas inclusivas, transparencia salarial, programas de equidad y prácticas de liderazgo transformador.

Por otro lado, el cambio social en las organizaciones implica reconocer que estas son espacios dinámicos donde pueden surgir resistencias, movimientos internos y transformaciones culturales.

El cambio no siempre se produce desde arriba; frecuentemente surge de las acciones colectivas de trabajadores, redes colaborativas o grupos que cuestionan las prácticas injustas. La administración debe facilitar estos procesos mediante una cultura participativa que fomente la expresión, el diálogo y la innovación social.

En síntesis, analizar el poder, la desigualdad y el cambio social permite comprender cómo las organizaciones pueden actuar como agentes de transformación social. Al promover estructuras más democráticas, equitativas y participativas, las organizaciones contribuyen al bienestar colectivo y fortalecen su legitimidad social.

4.6. Desafíos administrativos post pandemia

La pandemia de COVID-19 transformó radicalmente el funcionamiento de las organizaciones y planteó una serie de desafíos administrativos que continúan siendo relevantes en la actualidad. La crisis sanitaria obligó a reconfigurar procesos, estructuras, modelos de trabajo y estrategias de gestión, acelerando cambios que en condiciones normales habrían tomado años. Esta experiencia reveló la necesidad de desarrollar organizaciones más resilientes, flexibles y humanas.

Uno de los principales desafíos fue la implementación del teletrabajo. Muchas organizaciones tuvieron que adaptarse rápidamente a entornos virtuales, lo cual implicó reestructurar canales de comunicación, revisar sistemas de control y confiar en la autonomía de los trabajadores (Deloitte, 2021). Este proceso evidenció desigualdades tecnológicas y dificultades en la gestión del bienestar emocional, pero también abrió oportunidades para modelos laborales híbridos.

Otro desafío importante fue la gestión de la salud y seguridad laboral. Las empresas debieron diseñar protocolos estrictos, proteger a sus trabajadores y adoptar una visión más integral del bienestar. La salud mental se volvió una prioridad, dado el aumento del estrés, la ansiedad y la incertidumbre entre los empleados. Este fenómeno impulsó

estrategias de apoyo psicológico, programas de autocuidado y políticas de flexibilidad laboral.

De acuerdo con el World Economic Forum (2022) la pandemia también puso a prueba la cadena de suministro global, generando escasez de productos, interrupciones logísticas y volatilidad en los mercados.

Las organizaciones reconocieron la importancia de diversificar proveedores, fortalecer la producción local y construir redes más resilientes. Además, se aceleró la digitalización en procesos como ventas, atención al cliente, educación, salud y manufactura.

En términos de liderazgo, la crisis exigió estilos más empáticos, transparentes y orientados a las personas. Los líderes debieron comunicar con claridad, mantener la moral del equipo y tomar decisiones éticas bajo presión. La habilidad de gestionar la incertidumbre se convirtió en una competencia clave.

Finalmente, la pandemia revitalizó la discusión sobre sostenibilidad y responsabilidad social. Muchas instituciones reconocieron que la prosperidad depende de la salud colectiva y del equilibrio ambiental. En este sentido, la administración post pandemia debe integrar resiliencia, innovación, bienestar y sostenibilidad como pilares estratégicos de futuro.

4.7. Desafíos en torno a las tecnologías emergentes

Las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, el big data, la robótica avanzada, el blockchain y la automatización, están transformando profundamente la administración contemporánea. Estas innovaciones ofrecen oportunidades para mejorar la eficiencia, optimizar procesos y generar nuevos modelos de negocio; sin embargo, también plantean desafíos éticos, sociales y organizacionales que requieren análisis crítico.

Uno de los principales desafíos es la automatización del trabajo. La sustitución de tareas rutinarias por sistemas inteligentes genera preocupaciones sobre el empleo, la reconversión laboral y la redistribución de oportunidades. Las organizaciones deben

promover procesos de capacitación continua y desarrollar competencias digitales para evitar brechas tecnológicas entre los trabajadores (Brynjolfsson y McAfee, 2014).

Otro desafío radica en la gestión de datos. El uso de big data y algoritmos requiere políticas estrictas de privacidad, transparencia y protección de la información. Las decisiones automatizadas pueden reproducir sesgos y desigualdades si no se supervisan adecuadamente. Por ello, la ética tecnológica se convierte en una dimensión esencial de la administración moderna.

Las tecnologías emergentes también transforman el liderazgo y la cultura organizacional. La digitalización exige líderes capaces de gestionar equipos virtuales, promover la innovación y fomentar la creatividad (Schwab, 2016).

Tabla 4. Comparación entre Perspectivas Críticas y Emergentes en la Teoría Administrativa

Perspectiva / Subtema	Enfoque central	Autores / Bases teóricas	Aportes principales	Críticas o limitaciones	Aplicaciones actuales en las organizaciones
Teoría crítica	Analiza la administración como fenómeno social, político e ideológico; cuestiona el poder y las estructuras de dominación.	Habermas, Horkheimer, Adorno, Escuela de Frankfurt.	• Visibiliza desigualdades organizacionales. • Promueve diálogo, participación y emancipación. • Desnaturaliza el control excesivo y la racionalidad instrumental.	• Considerada abstracta o difícil de aplicar. • Puede percibirse como demasiado política.	• Diseño de organizaciones más democráticas. • Políticas de inclusión, participación y justicia laboral.
Postmodernismo en organizaciones	Rechaza verdades absolutas; resalta diversidad, fragmentación	Lyotard, Derrida, Foucault.	• Analiza discursos y narrativas en la identidad organizacional.	• Falta de criterios unificados para la acción. • Algunos lo	• Gestión de diversidad cultural. • Liderazgo flexible.

	ón y múltiples narrativas.		• Destaca pluralidad y complejidad. • Rompe modelos rígidos y universales.	consideran relativista o poco práctico.	• Comunicación organizacional basada en relatos.
Administración sostenible	Equilibrio entre lo económico, lo ambiental y lo social; gestión responsable de recursos.	Brundtland, Elkington (Triple Bottom Line).	• Introduce sostenibilidad como eje estratégico. • Impulsa modelos circulares y ecoeficientes. • Reduce impacto ambiental.	• Puede quedarse en discurso sin prácticas reales. • Requiere inversión y cambios profundos.	• Políticas ambientales. • Certificaciones ISO 14001. • Planes de sostenibilidad y economía circular.
Ética y Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	Promueve comportamiento moralmente responsable: transparencia, justicia, respeto, derechos humanos.	Carroll (Pirámide de RSC), Freeman (Stakeholders).	• Fomenta gobernanza ética. • Aumenta confianza social. • Garantiza prácticas responsables con empleados y comunidades.	• Riesgo de "greenwashing". • A veces se usa como marketing y no como compromiso.	• Códigos éticos. • Programas de voluntariado. • Reportes ESG.
Poder, cambio social y desigualdad administrativa	Estudia distribución de autoridad, desigualdades y mecanismos de control dentro de la organización.	Foucault, Bourdieu, Kanter.	• Visibiliza brechas por género, clase, etnia o jerarquía. • Analiza dinámicas de resistencia y cambio cultural. • Promueve estructuras más justas.	• Puede generar tensiones al cuestionar jerarquías. • Requiere cambios institucionales profundos.	• Políticas de equidad. • Diagnóstico de brechas internas. • Programas de diversidad e inclusión.

Desafíos administrativos post pandemia	Impacto del COVID-19 en el trabajo, salud laboral, digitalización acelerada y resiliencia.	Organización Internacional del Trabajo (OIT); estudios contemporáneos de gestión.	• Introduce teletrabajo, modelos híbridos. • Fortalece cultura de resiliencia. • Prioriza salud mental y bienestar.	• Brechas digitales. • Dificultades para mantener cohesión y supervisión.	• Políticas de teletrabajo. • Estrategias de bienestar integral. • Gestión basada en resultados.
Tecnologías emergentes	Impacto de IA, big data, automatización, robótica y blockchain en la administración.	Brynjolfsson, McAfee, Schwab (4ta revolución industrial).	• Optimiza procesos. • Facilita toma de decisiones con datos. • Abre modelos de negocio digitales.		

La cultura empresarial debe adaptarse a entornos de cambio rápido, donde la experimentación y el aprendizaje continuo son indispensables. Asimismo, las tecnologías emergentes generan nuevas formas de organización basadas en plataformas digitales, economías colaborativas y modelos descentralizados. Estas estructuras implican desafíos en la regulación, el control de calidad, la competencia y la responsabilidad social.

Finalmente, la incorporación de tecnologías avanzadas debe alinearse con la sostenibilidad. La digitalización puede generar impactos ambientales significativos, como consumo energético elevado o residuos electrónicos. Las organizaciones deben adoptar tecnologías verdes y modelos de economía circular para mitigar estos efectos.

En resumen, las tecnologías emergentes representan una oportunidad transformadora, pero demandan una administración ética, inclusiva y estratégica que garantice un impacto positivo para toda la sociedad.

4.8. Conclusiones del capítulo

Las perspectivas presentadas en este capítulo evidencian que la administración contemporánea ya no puede sostenerse únicamente sobre los principios tradicionales de eficiencia, control y racionalidad técnica. La teoría crítica, el postmodernismo y el análisis del poder revelan que las organizaciones están atravesadas por dinámicas ideológicas, discursos hegemónicos y desigualdades estructurales que afectan la vida laboral de millones de personas. Desde una visión pragmática, esto implica que los administradores deben desarrollar competencias reflexivas que les permitan identificar mecanismos de dominación, promover la participación auténtica y cultivar relaciones laborales democráticas. La administración efectiva del siglo XXI requiere líderes capaces de escuchar, dialogar, cuestionar y transformar. La organización se convierte así en un espacio para la emancipación, la diversidad y la justicia, y no solo en un aparato productivo. Practicar una gestión humanista no es idealismo, sino una condición necesaria para construir instituciones legítimas, resilientes y adaptadas a las nuevas sensibilidades sociales.

Las corrientes emergentes revisadas en este capítulo administración sostenible, ética en la responsabilidad social corporativa, bienestar post pandemia muestran que el futuro organizacional depende de la capacidad de integrar valores éticos, ambientales y sociales en el corazón mismo de la gestión. En términos pragmáticos, esto significa que la sostenibilidad no se limita a cumplir normativas o generar reportes, sino a transformar profundamente el modelo de negocio. Las empresas deben adoptar prácticas regenerativas, crear relaciones laborales justas y transparentes, y reconocer su rol como actores sociales con impacto colectivo.



Figura 4. Representación sobre las perspectivas críticas en la teoría administrativa

La pandemia demostró que la salud, la estabilidad emocional y la cohesión social son condiciones indispensables para la productividad y la continuidad empresarial. Por ello, la agenda organizacional debe incorporar el bienestar humano, la resiliencia y la responsabilidad comunitaria como ejes estratégicos. Las organizaciones que ignoren estas dimensiones quedarán rezagadas frente a un entorno donde los ciudadanos, consumidores y gobiernos exigen integridad, humanidad y sostenibilidad.

Las tecnologías emergentes representan uno de los desafíos más complejos y transformadores para la administración. Inteligencia artificial, automatización, big data y sistemas algorítmicos ofrecen oportunidades extraordinarias, pero también riesgos profundos relacionados con inequidad, pérdida de empleos, privacidad, sesgos y concentración del poder digital. Desde una perspectiva pragmática, el reto no consiste solo en adoptar herramientas tecnológicas, sino en hacerlo con criterios éticos y de justicia social. La administración debe anticipar las implicaciones humanas, diseñar

políticas de protección de datos, fomentar culturas de innovación responsable y garantizar que la digitalización beneficie a todos los grupos dentro de la organización. Esto exige invertir en capacitación permanente, reentrenamiento laboral y desarrollo de habilidades digitales para evitar nuevas formas de exclusión. La tecnología no debe reemplazar la humanidad, sino potenciarla. En este sentido, el administrador del futuro será un mediador entre lo técnico y lo humano, entre la innovación y la equidad. Las organizaciones que gestionen la tecnología con responsabilidad tendrán ventaja en un mundo cada vez más interconectado, inteligente y exigente.

4.9. Bibliografía del capítulo 4

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age. W.W. Norton.

Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. Business Horizons, 34(4), 39-48.
<https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/000768139190005G>

Clegg, S. (1990). Frameworks of power. Sage.

Deloitte. (2021). Future of work accelerated. Deloitte Insights.

Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone.

Foucault, M. (1980). Power/knowledge. Pantheon.

Freeman, R. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Habermas, J. (1984). The theory of communicative action. Beacon Press.

Horkheimer, M., & Adorno, T. (2002). Dialectic of Enlightenment. . Stanford University Press.

Lyotard, J.-F. (1984). The postmodern condition: A report on knowledge. . University of Minnesota Press.

Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution. World Economic Forum.

World Commission on Environment and Development. (1987). Our common future.
Oxford University Press.

World Economic Forum. (2022). The global risks report. WEF.



Mario David Tello Mendoza

mtello@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-2157-2943>



Marcia Esther Jarrin Salcan

mjarrin@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-5728-6076>



Luis Octavio Señalin Morales

lsenalin@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-4209-7125>



Iddar Ivan Jaya Pineda

ijaya@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-3022-9730>

ISBN: 978-9942-53-198-8



Compás
capacitación e investigación