

## LAS ORGANIZACIONES Y LA EVOLUCION ADMINISTRATIVA

### RESUMEN

En el presente artículo se plantea una reflexión sobre el desempeño organizacional en la evolución administrativa. Se distinguen varias fases en las cuales se esbozan las etapas y las teorías que buscan dar soluciones a problemas organizacionales en el presente siglo; se consideran los principios reinantes de las futuras tendencias de la administración.

**PALABRAS CLAVES:** Organización, Administración, Desempeño,

### ABSTRACT

*In the present article a reflection on the performance be planted organizational in the administrative evolution. Several phases are distinguished in which the phases are outlined and the theories that seek to give solutions to problems organizationally in the present century; are considered the reigning principles of the future tendencies of the administration.*

**KEYWORDS:** Organization, Administration, Performance.

### MARIA ESPERANZA LOPEZ D.

Ingeniero Industrial, Es.  
Profesora Auxiliar  
Facultad de Ingeniería Industrial  
Universidad Tecnológica de Pereira  
sanza@utp.edu.co.

### LEONEL ARIAS MONTOYA

Ingeniero Industrial, Ms.C  
Profesor Asistente  
Universidad Tecnológica de Pereira  
leoarias@utp.edu.co

### SILVIA NATALIA RAVE ARIAS

Ingeniera Industrial  
Profesor Auxiliar  
Universidad Tecnológica de Pereira  
silvianra@yahoo.es

## 1. INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo del tema propuesto el artículo se estructura alrededor de la presentación de los enfoques tradicionales de la administración frente a la acción gerencial y organizacional, haciendo al final un recorrido por los enfoques modernos de tal forma que nos permita ver un panorama de la situación actual y las perspectivas futuras.

## 2. GENERALIDADES

Las organizaciones han venido evolucionando y transformándose aceleradamente, y ahora se colocan frente a nuevas formas o modelos de actuación.

Se puede decir que las organizaciones han pasado por fases bien distintas que recalcan y enfatizan un aspecto importante de la administración. Hagamos un repaso de estas fases:

### 2.1. Los Clásicos: énfasis en la tarea

Los dos autores más representativos de la escuela clásica son Frederick Taylor y Henry Fayol. La administración científica fundada por Taylor y sus seguidores constituye el primer intento de formular una teoría de la administración, la preocupación por crear una ciencia de la administración y el énfasis en las tareas. La organización racional del trabajo se basa en el análisis del trabajo operacional, en el estudio de tiempos y movimientos, en la división de las tareas y en la especialización del trabajador. Se busca la eliminación del desperdicio, la ociosidad de los obreros y la reducción de los costos de producción. El diseño de tareas hacía énfasis en el trabajo simple y repetitivo de las líneas de producción y de montaje, la estandarización y las condiciones de trabajo que aseguran la eficiencia. [1]

De otra parte, Henry Fayol, pionero en la teoría clásica es considerado junto con Taylor, uno de los fundadores de la administración moderna. Se preocupó por definir una de las funciones básicas de la empresa, el concepto de administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los llamados principios generales de la administración como procedimientos universales, aplicables en cualquier tipo de organización o empresa. Para Fayol, existe una proporcionalidad de la función administrativa, que se reparte en todos los niveles de la empresa.

El énfasis en la estructura lleva a que la organización sea entendida como disposición de partes que constituyen su forma y la interrelación entre dichas partes. Esta teoría se circunscribe exclusivamente a la organización normal.

Para estudiar racionalmente la organización, esta debe caracterizarse por una división del trabajo y la correspondiente especialización de las partes que la constituyen. La división del trabajo puede ser vertical (niveles de autoridad) u horizontal (departamentalización). Sin embargo a la par de la división del trabajo y de la especialización, debe establecerse la coordinación para garantizar la perfecta armonía del conjunto, y como consecuencia alcanzar la eficiencia de la organización.

La escuela clásica mediante la concepción de la organización formal y técnica buscó dar respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional.

Desde la perspectiva de sistemas se considera a la organización como un sistema cerrado. En esta escuela es muy clara la contribución de la ingeniería y el supuesto de que la única motivación de los individuos en las

organizaciones es la motivación económica (hommo economicus). [2]

### **2.2. Los Humanistas: énfasis en las personas**

Los experimentos realizados por Elton Mayo en la fábrica Western Electric Company en 1927 en Chicago con la finalidad de identificar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción; luego se aplicó al estudio de la fatiga de los accidentes de trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones físicas de trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas. [3]

Tanto el experimento como los resultados marcaron el surgimiento de una nueva concepción, basada en valores humanos, que se desligó totalmente de la preocupación anterior de la escuela clásica que estaba orientada hacia la tarea y la estructura por el énfasis en las personas. Ésta busca conciliar y armonizar dos funciones básicas de la organización, la económica y la social. Supone que el comportamiento es la manera como la organización responde al entorno.

Entre las principales características de la escuela humanística, se encuentra el planteamiento de una organización informal con rostro humano que busca dar respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional.

Desde la perspectiva del enfoque de sistemas se sobredimensiona el subsistema humano cultural en detrimento de los otros, situación que llevó a la organización a actuar como un sistema cerrado. En ésta escuela es muy evidente la contribución de la psicología y de la sociología con los aportes de John Dewey y Kurt Lewin, quienes consideran que el hombre es un ser social y que su respuesta en términos organizacionales está más en función del grupo que como ser individual (hommo social).

### **2.3. Los Estructuralistas: énfasis en la estructura**

El enfoque estructuralista, cuyos principales ponentes fueron Etzioni Amitai, Peter Blau y Richard Scout, surge en la década de 1950, como una consecuencia de los autores orientados hacia la teoría de la burocracia, quienes intentaron conciliar las propuestas de la escuela clásica y de la escuela de las relaciones humanas y del comportamiento. Los Estructuralistas buscan interrelacionar las organizaciones con el entorno. De allí surge un nuevo concepto de la organización y un nuevo concepto de hombre. El análisis de las organizaciones utiliza un enfoque múltiple y globalizante que abarca la organización formal y la informal en alusión a las escuelas clásicas y de las relaciones humanas y del comportamiento, considera el efecto de las recompensas y las sanciones materiales y sociales en el comportamiento de las personas.

En este enfoque se inician los estudios del entorno, partiendo del concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con el entorno. Hasta entonces los planteamientos de las escuelas clásicas y de las relaciones humanas y del comportamiento consideraron a la organización como un sistema cerrado y exploraron únicamente las variables internas de la organización.

### **2.4. Los Neoclásicos: énfasis en los objetivos**

La teoría neoclásica es exactamente la escuela clásica, colocada en el modelo de las empresas de hoy, dentro de un eclecticismo que aprovecha la contribución de todas las demás teorías administrativas. En el transcurrir histórico de las teorías administrativas el enfoque clásico no fue totalmente sustituido. Resurge plenamente ampliada, revisada y mejorada con la teoría neoclásica. Peter Drucker es su principal exponente.

Una de las teorías más relevantes dentro de esta escuela es la teoría de sistemas que surge como consecuencia de la teoría general de sistemas, desarrollada por el biólogo Von Bertalanffy. Se extendió a todas las ciencias, incluyendo de manera notable a la administración. El concepto de sistemas es complejo y se requiere conocer de sus características: propósitos, globalismo, entropía (grado de desorden) y homeostasis (equilibrio dinámico con respecto a entradas y salidas), así como los tipos de sistemas posibles y de sus parámetros: entradas, procesos, salidas y retroalimentación.

El sistema abierto permite un análisis profundo y amplio de las organizaciones. Las que se consideran sistemas abiertos, pues su comportamiento es probabilístico y no determinista; ellas forman parte de una sociedad mayor, y están constituidas por partes que guardan una interdependencia entre sí. [4]

El enfoque situacional es el planteamiento más reciente dentro del pensamiento administrativo y señala un paso adelante del enfoque de sistemas. Sus orígenes se remontan a los recientes estudios sobre las organizaciones, sus entornos y tecnologías. Todas esas investigaciones revelaron que el pensamiento administrativo hasta entonces no era suficiente para explicar los mecanismos de ajuste de las organizaciones a sus entornos y tecnología de manera proactiva y dinámica. Aunque las organizaciones escogen sus entornos, después son condicionadas por ellos; esta situación las obliga a adaptarse a ellos para sobrevivir y crecer. El conocimiento del entorno se torna vital para la comprensión de los mecanismos organizacionales. Sin embargo, el análisis organizacional es aún incipiente, y se requiere mucha investigación en el futuro. La otra variable que condiciona la estructura y el comportamiento organizacional es la tecnología utilizada por la organización para sus operaciones.

Con el enfoque situacional se formuló el modelo de la organización como una realidad socio-técnica en la cual el subsistema técnico comprende las tareas que van a desempeñarse, el equipo y los instrumentos utilizados los servicios y las técnicas operativas, el ambiente físico y la manera como esta dispuesto, así como la duración de las tareas. En resumen el subsistema técnico cubre la tecnología, el territorio y el tiempo. Es responsable de la eficiencia potencial de la organización. De otra parte, el subsistema social comprende los individuos, sus características físicas y psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos encargados de la ejecución de la tarea, así como las exigencias de su organización tanto formal como informal en la situación de trabajo. El subsistema social transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

La escuela holística mediante la concepción de la organización como sistema abierto, flexible, que depende de los cambios del entorno y de la tecnología, da respuesta a los problemas de productividad, eficiencia y eficacia organizacional. En esta escuela es muy clara la contribución de la filosofía, la psicología, la sociología y sobre todo la generación de conocimiento, teniendo presente la interdisciplinaria. La escuela holística se caracteriza por ser ecléctica y en relación con la concepción del hombre lo percibe como un ser complejo, al que además de satisfacerle las necesidades fisiológicas y sociales se le deben satisfacer las necesidades psicológicas y trascendentales. [5]

### 3. ENFOQUES MODERNOS

Los cambios radicales en las organizaciones son claves para conquistar al consumidor o usuario y maximizar el beneficio de éstas. Lo que quiere decir que actualmente se depende de ellos y no se debe quedar atado a prácticas tradicionales de funcionamiento. Es así como a partir de 1960 aparecen nuevas propuestas para hacer las organizaciones más efectivas como algunas que presentamos a continuación:

#### 3.1. Benchmarking

Proceso de comparación y medición de las operaciones o procesos internos de una organización versus los de un representante mejor de su clase y de su sector. Los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre los diversos sectores de una misma empresa, hacen posible la aplicación de procesos de Benchmarking internos y descubrir así las “mejores prácticas de la organización”.

Es un proceso sistemático, continuo de investigación y aprendizaje para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

En la década de los 90, aparece el Benchmarking como un proceso continuo para medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria (David T. Kearns, Xerox Corporation).

Existen varios tipos de Benchmarking (Cuatrecasas 1999): El interno, parte de la base de que dentro de una organización existen diferencias entre sus distintos procesos de trabajo. Algunos de ellos pueden ser más eficientes y eficaces que los de otras áreas de la misma empresa. Competitivo, identifica productos, servicios y procesos de los competidores directos de la empresa y los compara con los propios. El Funcional, identifica productos, servicios y procesos de empresas no necesariamente de competencia directa. Generalmente apunta a las funciones de Marketing, Producción, Recursos Humanos o Finanzas. El Genérico, Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de Benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador.

#### 3.2. Calidad Total

La calidad total implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización. De igual manera esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma. Este concepto va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios.

Su interés apunta a una idea estratégica que implica una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios.

Para lograr mejores niveles de calidad y competitividad se necesita un planteamiento de mejora continua, bien definido y bien ejecutado, que deberá implantarse en todas las operaciones y todas las actividades de las unidades de trabajo. Las mejoras deben orientarse a lograr un valor agregado percibido por el cliente. Al dar una respuesta rápida y eficiente y proporcionar de manera consistente un valor superior a los clientes o usuarios, se logran ventajas adicionales en el mercado.

La filosofía de la calidad total tiene una visión a largo plazo. Asimismo, es indispensable retroalimentar todo el proceso de mejoramiento continuo con resultados a corto plazo. La calidad total debe fortalecerse con otras actividades de carácter estratégico como el

Benchmarking para obtener información comparativa de las mejores prácticas de trabajo. [6]

### 3.3. Empowerment

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas.

### 3.4. Downsizing

Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.

En sentido estricto significa una reducción de la planta de personal, pero, en general expresa una serie de estrategias orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al rethinking (repensar la organización).

Promueve la descentralización de las decisiones, cambiando la actitud del personal desde una perspectiva de mero ejecutor a un decisor participativo. Obviamente esto requiere de un compromiso por parte de la persona y de una administración estratégica al respecto.

Los resultados serán el reflejo de una administración estratégica de los cambios, aprovechamiento de oportunidades y nuevas formas o herramientas de la administración.

### 3.5. Coaching

Es una formación individualizada. Algunos expertos lo definen como un proceso de orientación y entrenamiento que muchas compañías prestan a directivos que están consolidados en sus puestos y que son valiosos para las propias empresas.

A través de este modo de ser y hacer del coaching se ayuda a estos ejecutivos a ser más eficaces en sus puestos. No sólo se benefician los empleados de ellos, sino también las empresas.

La figura del coach proviene del mundo deportivo. Es el entrenador de un equipo que recomienda lo que hay que hacer pero también tiene un fuerte componente de

liderazgo y motivación. Marca la estrategia a seguir y la táctica pero además debe estimular psicológicamente y lograr que los jugadores se diviertan y sean ordenados en sus pensamientos.

Para algunos, el coaching es una especie de premio ya que está dirigido a personas o profesionales más valiosos y de más interés para la empresa. Por ello, las empresas utilizan esta técnica para los directivos en los que quieren invertir, en los que asumen responsabilidades y en los que sus decisiones tendrán gran importancia para la empresa. [7]

### 3.6. Balanced Scorecard

Según Kaplan y Norton, el Balanced Scorecard (BSC), es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Un buen Balanced Scorecard debe "contar la historia de sus estrategias", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que el BSC es más que una lista de indicadores de cualquier índole según lo plantean Robert Kaplan y David Norton.

El Balanced Scorecard tiene diferentes Perspectivas: perspectiva estratégica, perspectiva del accionista, perspectiva de Clientes, perspectiva de procesos internos, perspectiva de Aprendizaje Organizacional.

### 3.7. Teoría de Restricciones (TOC)

Esta es una metodología al servicio de la gerencia que permite direccionar la empresa hacia la consecución de resultados de manera lógica y sistemática, contribuyendo a garantizar el principio de continuidad empresarial. La TOC tiene su origen en programas fundamentados en la programación lineal, siendo utilizada inicialmente en el ambiente de fábrica. Fue desarrollada por el físico israelí Eliyahu Goldratt, quien comenzó a analizar problemas de negocios casi de manera casual.

Goldratt pudo establecer que los problemas de las fábricas iban más allá de consideraciones puramente fabriles, los gerentes de fábrica enfrentan problemas de gestión y administración general. De esta manera se hizo necesario crear herramientas para tratar con problemas generales de orden más elevado, especialmente el tipo de problemas resultantes de políticas administrativas inadecuadas.

La TOC tiene como fundamento la teoría de sistemas, cuyo punto de partida es la consideración de que los sistemas tienen un objetivo o propósito; considera la empresa como un sistema constituido con la intencionalidad de conseguir una meta. La visión sistémica posibilita el análisis de la empresa a partir del

estudio de partes menores (subsistemas) que se interrelacionan entre si en el cumplimiento de sus objetivos.

Existen ocho principios básicos en esta teoría que han permitido el éxito de sus planteamientos, estos son: balancear el flujo productivo, la utilización y la activación de un recurso no son sinónimos, el nivel de utilización de un recurso no restrictivo no es determinado por su propio potencial y si por otra restricción del sistema, una hora perdida en un recurso restrictivo es una hora perdida en todo el sistema empresa, una hora economizada en un recurso no restrictivo es apenas una alucinación, los cuellos de botella gobiernan la ganancia y el inventario, el lote de proceso debe ser variable, analizar todas las restricciones simultáneamente.

Por último, es muy valioso identificar aquellos impedimentos que inciden sobre la consecución del resultado que el sistema empresa pretende alcanzar. En especial es necesario saber si la restricción es interna (en el proceso, los recursos, las políticas), ó sí es externa (el mercado proveedor, el mercado comprado). Después de identificar la restricción es recomendable aplicar el proceso de mejoramiento continuo.

#### 4. PERSPECTIVAS FUTURAS

Para describir un futuro en las tendencias del pensamiento administrativo, no es necesario tener una bola de cristal ni acudir a un astrólogo, simplemente se debe mirar el entorno en que se están moviendo las organizaciones y a que se están enfrentando, si bien es cierto la incertidumbre es reinante en el mundo de los negocios y las tendencias de la sociedad son cada vez mas cambiantes en cultura y más velozmente, también es cierto que las herramientas administrativas tienen que entender e interpretar esas necesidades de las organizaciones, que a juicio de varios entendidos como Drucker, seguirán siendo:

1. La eficiencia: la manera de hacer bien las cosas, es decir, de hacer bien los procesos, puede que la concepción de proceso llegue a cambiar, pero independiente de cómo sea definida esta seguirá siendo fundamental.
2. La eficacia, entendida como el arte de hacer las cosas en el momento adecuado, es decir, la estrategia.
3. Agregar valor a nuestras empresas, entendido que no es únicamente la concepción de ganar dinero o de la idea monetarista del negocio, si no también la de generar confianza y credibilidad a través de los valores éticos.

Por mucho que cambien los enfoques o modas, existen unos conceptos básicos de todas las teorías que aún seguirán siendo validos y estos son:

- Los procesos
- La estrategia
- El enfoque sistémico
- La gerencia del conocimiento

4. Gestión Del Conocimiento, al tratar de encontrar las características fundamentales de nuestra actual sociedad, es común afirmar, en un lugar relevante, a la condición de permanente cambio en que ésta se encuentra inmersa. El quehacer empresarial, con su permanente dinámica en todos sus niveles: estratégico, organizacional, tecnológico y otros, no han estado ausente de procesos de cambio, a veces vertiginosos, que incluso han dejado en el camino a organizaciones que se veían aparentemente muy bien cimentadas en un entorno calmado.

¿Qué han hecho las empresas para sobrevivir y desarrollarse en este entorno turbulento? La principal respuesta pudiera encontrarse en la búsqueda por potenciar y rentabilizar el conjunto de activos que poseen. Lo más probable y directo es una focalización natural hacia los activos económicos o financieros, o tal vez la tecnología. Pero esto ¿garantiza necesariamente una ventaja competitiva toda vez que se puede disponer de una serie de recursos económicos, pero no de un producto o servicio que satisfaga una necesidad real?, o ¿un alto grado de desarrollo tecnológico garantiza hoy que los competidores no puedan acceder fácilmente a él?

Dado el escenario planteado, parece acertado pensar que ya el valor de una empresa no reside esencialmente en sus bienes tangibles y/o tecnológicos. Vemos que en la práctica empresarial tradicional los activos físicos son considerados la base del éxito y del valor de la empresa y se evita, a veces involuntariamente, recurrir a otros tipos de activos, los cuales muchas veces al estar tan cercanos al diario quehacer no son valorados en su dimensión adecuada. Esto conduciría a centrarse en los conocimientos científicos, técnicos y especializados, en la experiencia, en las habilidades, en las capacidades, etc. de nuestros recursos humanos. De esta manera, cada vez son más las empresas que se están construyendo sobre la base de lo que saben hacer y no sobre lo que producen. Hoy los activos tales como: patentes, licencias, productos, servicios, know how y capacidades organizativas y sus incrementos productivos se basan en capacidades de innovación permanente y relacionada con la aplicación del conocimiento.

A esto se le está llamando “conocimiento” e involucra el aprovechamiento de las capacidades intelectuales de la empresa, el desarrollo del aprendizaje, la potenciación de la creatividad e innovación en forma continua y constante y por ende la creación de nuevos conocimientos que permitan enfrentar los desafíos del futuro. Una empresa capaz de descubrir y administrar estas capacidades, habrá dado un gran paso para reconvertir este capital intelectual en capital financiero rentable y sostenible en el tiempo,

generando con ello una ventaja competitiva inimitable y propia. No obstante, para que el conocimiento se convierta en una fuente de ventaja competitiva, no basta con reconocer su existencia, hay que captarlo, crearlo, distribuirlo, almacenarlo, compartirlo y utilizarlo, en definitiva, convertirlo en negocio, mediante una adecuada administración. Esto es gestión del conocimiento.

En el contexto empresarial, diversos investigadores, han categorizado a lo menos tres dimensiones del conocimiento. Por una parte se define el capital relacional como el valor generado por el intercambio de información con agentes externos, como por ejemplo: clientes y proveedores. En una segunda dimensión es posible reconocer el capital estructural, como el valor del conocimiento generado en la organización y que se traduce en su capacidad de ser productiva y que está determinado, entre otros aspectos, por la cultura organizacional, las normas, los procesos, las marcas, los desarrollos tecnológicos, etc.. Otra dimensión la aporta el capital intelectual o el valor del conocimiento creado por las personas que integran la organización, sus habilidades y capacidades, su capacidad de aprendizaje, sus competencias, capacitación, experiencia, etc. Sin lugar a dudas, es posible reconocer que los dos primeros tipos de capital pueden ser de propiedad de la empresa en tanto que el capital intelectual necesita ser gestionado de diferente manera, por cuanto pertenece en esencia, al ser humano que trabaja en la organización, lo que implica establecer mecanismos que permitan valorar y mantener dicho conocimiento en la organización y con ello evitar la consabida fuga o descapitalización de inteligencias. El resultado de estas acciones creará una positiva sinergia en la conversión de capital humano en capital estructural y por ende pasará a ser propiedad de la empresa.

En una época caracterizada por la información y los cambios, la teoría Darwiniana, de adaptarse o morir, está exigiendo que las organizaciones replanteen constantemente sus interacciones con el entorno buscando diferencias estratégicas, generando nuevo conocimiento mediante la experiencia y el aprendizaje, identificando y calificando las nuevas fuentes de conocimientos y tener la capacidad de administrarlas correctamente. De esta forma será posible la generación de una organización o empresa basada en el conocimiento caracterizada por su capacidad de captar, analizar, distribuir y gestionar la información interna y transformarla en conocimiento que agregue valor a todo el quehacer de ella. Obviamente, esto es imposible para una empresa en la cual los objetivos no contemplan el desarrollo personal y profesional de sus empleados y trabajadores ni la consideración de búsqueda continua del aprovechamiento del potencial de la innovación y mejora de productos y servicios.

El hecho es que centrándonos de nuevo en el conocimiento, tal como lo dice la frase popular de Arie de Geus, Director de Planeación de Shell, refiriéndose a las empresas actuales "La habilidad para aprender más

rápido que la competencia, puede llegar a ser la única ventaja competitiva del futuro".

## 5. CONCLUSIONES

Los aportes que han hecho a las organizaciones para su actuar gerencial y su desempeño efectivo en los diferentes enfoques muestran como a través de un trabajo grupal y armónico, eficiente y eficaz, e interactuando con el ambiente se logra productividad y competitividad en un mundo cambiante y exigente.

Día a día el desarrollo organizacional creara nuevas tecnologías administrativas que ayudaran a la gestión en las organizaciones, pero estos desarrollos deberán tener en cuenta los principios fundamentales de la administración, dados por sus primeros gestores que se han mantenido a través del tiempo.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- [1] CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición. 1999
- [2] Gestión Gerencial. Revista bimensual del ICESI, números 77 y 83
- [3] DA SILVA, Reinaldo O. Teorías de la Administración. Editorial Thomson, Primera edición, 2001.
- [4] STRICKLAND Thompson. Administración Estratégica, conceptos y casos. 11ª Edición. 2000.
- [5] Claude S. George. Jr. Historia del pensamiento administrativo. Editorial Prentice-Hall. Primera edición 1987.
- [6] HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio; BALLESTEROS INDA, Nicolás. Editorial Interamericana, Administración, Teoría y Práctica.
- [7] ROJAS LÓPEZ, Miguel David. Administración para Ingenieros. Editorial Ecoe Ediciones, Segunda edición, 2004.