

## Revisión crítica de la evolución de las teorías administrativas: de lo clásico a lo contemporáneo

*Critical review of the evolution of administrative theories: from classical to contemporary*

DOI: <https://doi.org/10.65740/8s4v2875>

**Julio César Martínez Aguilar**

[jucemar737@gmail.com](mailto:jucemar737@gmail.com)

Universidad Columbia del Paraguay

Filial Pedro Juan Caballero

<https://orcid.org/0009-0006-2475-0633>

### Resumen

Este artículo presenta una revisión crítica y comparativa de la evolución de las teorías administrativas, desde los enfoques clásicos de Taylor, Fayol y Weber, hasta las corrientes de transición y los paradigmas contemporáneos como la teoría de sistemas, la contingencia, la gestión del conocimiento y la innovación digital. Se incorporan también los aportes de McGregor, Herzberg y Schein, que enriquecen la dimensión humana y cultural de la administración. El análisis revela que la disciplina no avanza mediante la sustitución, sino por la integración y adaptación de aportes según los desafíos de cada época. Finalmente, se discute cómo las organizaciones actuales aplican principios clásicos y modernos en contextos de transformación digital y globalización.

**Palabras clave:** administración; teorías clásicas; teorías contemporáneas; gestión del conocimiento; innovación digital.

### Abstract

This article provides a critical and comparative review of the evolution of administrative theories, tracing the progression from classical frameworks—such as Scientific Management, Administrative Principles, and Bureaucratic Theory—to transitional and contemporary paradigms including Systems Theory, Contingency Theory, Knowledge Management, and Digital Innovation. Emphasizing the integration rather than replacement of theoretical constructs, the review highlights how foundational principles of efficiency, structure, and hierarchy coexist and synergize with human behavioral insights, decision-making processes, and technological advancements. The study employs a narrative and comparative bibliographic methodology, synthesizing primary and secondary sources from authoritative academic literature and empirical case studies. Key contributions from McGregor, Herzberg, and Schein are examined, underscoring the human and cultural dimensions that critically influence organizational effectiveness. Contemporary applications exemplified by global technology firms demonstrate the dynamic interplay of adaptive, knowledge-based, and digital strategies in complex environments. This analysis affirms that administrative science evolves through cumulative integration, furnishing a robust conceptual and practical foundation for managing modern organizations amid uncertainty and rapid change.

**Keywords:** management; classical theories; contemporary theories; knowledge management; digital innovation.



## Introducción

La administración como disciplina emergió durante la Revolución Industrial y ha evolucionado respondiendo a los cambios sociales, tecnológicos y económicos que caracterizan a cada época. Desde los enfoques mecanicistas y racionalistas propuestos por Taylor (1997), Fayol (1949) y Weber (1947), hasta las innovaciones vinculadas a la gestión del conocimiento y la transformación digital en el siglo XXI (Brynjolfsson & McAfee, 2014), el pensamiento administrativo refleja la necesidad continua de estructurar, dirigir y adaptar las organizaciones en contextos cada vez más dinámicos y complejos.

Este artículo tiene como propósito realizar una revisión crítica y comparativa de la evolución de las teorías administrativas, destacando sus aportes fundamentales, limitaciones y vigencia aplicativa en la gestión moderna. La pregunta de investigación central es: ¿Cómo ha evolucionado la administración integrando enfoques clásicos y contemporáneos para responder a los desafíos organizacionales actuales?

El alcance de esta revisión abarca las principales teorías y paradigmas administrativos desde finales del siglo XIX hasta la actualidad, con un enfoque bibliográfico en fuentes académicas reconocidas y experiencias empresariales que ilustran la aplicación práctica de estos enfoques.

## Método

Se empleó una revisión bibliográfica narrativa y comparativa, que permitió integrar y contrastar conceptos, teorías y evidencias empíricas de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes incluyen textos clásicos de la administración (Taylor, 1997; Fayol, 1949; Weber, 1947; Mayo, 2003; Maslow, 1987; Simon, 1997) y literatura contemporánea sobre gestión del conocimiento e innovación digital (Nonaka & Takeuchi, 1995; Brynjolfsson & McAfee, 2014).

La selección de literatura se realizó mediante búsquedas en bases de datos académicas como Google Scholar, Scopus, Redalyc y Scielo, priorizando artículos indexados, libros especializados y estudios de caso que aportan evidencias prácticas. Se establecieron criterios de inclusión y exclusión para garantizar la relevancia y actualidad de la información. El análisis incorporó una visión crítica y comparativa para resaltar la evolución conceptual y su aplicabilidad práctica.

## Objetivos

### Objetivo General

Analizar la evolución de las teorías administrativas desde los enfoques clásicos hasta los paradigmas contemporáneos, identificando sus aportes, limitaciones y vigencia en la gestión actual.

### Objetivos Específicos

1. Revisar los fundamentos y aportes de las teorías clásicas de la administración (Taylor, Fayol, Weber).
2. Examinar las corrientes de transición, incluyendo la escuela de relaciones humanas, y los enfoques conductual y cuantitativo.
3. Identificar y describir los enfoques contemporáneos de la administración, tales como la teoría de sistemas, la contingencia, la gestión del conocimiento y la innovación digital.

4. Realizar un análisis crítico sobre la vigencia y aplicabilidad de estos enfoques en el contexto organizacional actual.

**Preguntas de investigación**

1. ¿Cuáles han sido las principales etapas en la evolución de las teorías administrativas?
2. ¿Qué elementos de las teorías clásicas siguen siendo relevantes en la administración contemporánea?
3. ¿Cómo se integran o superan los enfoques tradicionales en los nuevos paradigmas administrativos?

**Teorías Clásicas: Fundamentos y Aportes**

**Frederick Taylor y la Administración Científica**

Frederick Taylor (1997) propuso la administración científica con el propósito de incrementar la eficiencia laboral mediante el estudio sistemático de tiempos y movimientos. Sus cuatro principios fundamentales incluyen: (1) desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo, (2) seleccionar y entrenar científicamente a los trabajadores, (3) colaborar con los empleados para asegurar el cumplimiento de los métodos propuestos, y (4) dividir el trabajo entre la dirección y los obreros para optimizar responsabilidades. Esta perspectiva mecanicista ha sido criticada por deshumanizar el trabajo; sin embargo, su énfasis en la estandarización y la productividad sigue vigente en sistemas modernos de administración de operaciones y producción (Chiavenato, 2014).

**Henri Fayol y los Principios Administrativos**

Henri Fayol (1949) ofreció una visión integral del proceso administrativo, identificando cinco funciones básicas: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Adicionalmente, formuló 14 principios administrativos, tales como división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, centralización, y espíritu de equipo, que constituyen un marco práctico para la gestión efectiva. Estos principios permiten estructurar organizaciones de forma flexible, siendo aún fundamentales en la enseñanza y aplicación moderna de la administración (Daft, 2016).

**Max Weber y la Burocracia**

Max Weber (1947) conceptualizó la burocracia como el modelo organizacional basado en seis características esenciales: jerarquía clara y definida, división del trabajo especializada, reglas formales estrictas, impersonalidad en las relaciones laborales, selección basada en méritos y profesionalización de los empleados. Aunque su enfoque ha sido criticado por rigidez y falta de adaptabilidad, la burocracia racional continúa siendo un pilar para la administración pública y grandes organizaciones que buscan equidad y previsibilidad en sus procesos (Kast & Rosenzweig, 1972).

**Tabla comparativa de aportes de teorías clásicas**

<b>Teoría</b>	<b>Autor</b>	<b>Aportes principales</b>	<b>Críticas principales</b>
Administración Científica	Frederick Taylor	Optimización de tiempos y métodos de trabajo; aumento de la productividad	Enfoque mecanicista, deshumaniza trabajo

Principios Administrativos	Henri Fayol	Funciones de la administración; 14 principios de gestión	Aplicación rígida en contextos dinámicos
Burocracia	Max Weber	Formalización, jerarquía y profesionalización	Rigidez y falta de flexibilidad

Tabla N° 1. Fuente: Elaboración propia

## Corrientes de Transición

### Escuela de Relaciones Humanas

Elton Mayo (2003), a través de los experimentos de Hawthorne, puso en evidencia que la productividad no solo depende de factores técnicos y económicos, sino también de aspectos sociales y psicológicos en el ambiente laboral. Mayo demostró que la motivación, las relaciones interpersonales y el reconocimiento influyen significativamente en el rendimiento de los trabajadores, incorporando así una dimensión humana que los enfoques clásicos habían descentralizado. Esta perspectiva sentó las bases para la gestión de recursos humanos y el desarrollo organizacional centrado en las personas.

### Enfoque Conductual

Autores como Abraham Maslow (1987) con su teoría de la jerarquía de necesidades y Douglas McGregor (1960) con sus teorías X y Y, aportaron nuevos conocimientos sobre motivación y estilos de liderazgo que revolucionaron la administración. Herzberg (1959) propuso la teoría de los factores motivacionales e higiénicos, distinguiendo entre factores que generan satisfacción y aquellos cuya ausencia provoca insatisfacción, lo que es fundamental para la gestión del clima organizacional y la mejora del compromiso laboral. Asimismo, Herbert Simon (1997) introdujo la dimensión cognitiva con su teoría de la toma de decisiones, que considera las limitaciones racionales de los individuos en escenarios administrativos complejos.

### Enfoque Cuantitativo

El desarrollo de la investigación operativa y la aplicación de modelos matemáticos permitieron una administración más precisa y científica de procesos y recursos. Este enfoque, vinculado al análisis estadístico, optimización y sistemas de información, ha sido clave para la planificación, control y toma de decisiones basadas en datos cuantificables (Daft, 2016). Representa un avance significativo para la administración como disciplina científica, aprovechando herramientas tecnológicas y algoritmos para mejorar la eficiencia organizacional.

### Ejemplos de Aplicación

- En empresas modernas, la influencia de la escuela de relaciones humanas se observa en prácticas de bienestar laboral, programas de motivación y desarrollo de equipos de alto rendimiento.
- Las teorías motivacionales de Maslow y Herzberg se aplican en la gestión estratégica del talento, diseñando planes de incentivos y planes de carrera personalizados.
- El enfoque cuantitativo es fundamental en corporativos que integran sistemas ERP y analítica avanzada para optimizar operaciones y logística.

## Enfoques Contemporáneos de la Administración

### Teoría de Sistemas

Kast y Rosenzweig (1972) conceptualizaron la organización como un sistema abierto que interactúa dinámicamente con su entorno. Este enfoque holístico permite entender que las empresas son conjuntos interrelacionados de subsistemas cuya coordinación es vital para

alcanzar objetivos comunes. La teoría de sistemas facilita la gestión compleja en ambientes turbulentos, promoviendo la adaptabilidad y la sinergia interna.

### **Teoría de la Contingencia**

Fiedler (1964) propuso que no existe una única forma óptima de administración, sino que la efectividad depende de las condiciones específicas del entorno y la situación organizacional. Este enfoque reconoce la necesidad de flexibilidad y ajustes constantes a variables internas y externas, lo que contrasta con los modelos universales de las teorías clásicas, proporcionando un marco útil para dirigir en contextos inciertos y diversos.

### **Gestión del Conocimiento**

Nonaka y Takeuchi (1995) desarrollaron el modelo SECI (socialización, externalización, combinación e internalización), que explica cómo se crea y transfiere el conocimiento dentro de las organizaciones. En la era del conocimiento, las empresas que gestionan eficazmente su capital intelectual pueden innovar y competir con mayor eficacia. Este paradigma es clave en sectores tecnológicos y de servicios, donde el saber es un activo estratégico.

### **Innovación Digital**

Brynjolfsson y McAfee (2014) evidencian cómo la inteligencia artificial, el big data, y las tecnologías digitales transforman radicalmente la administración organizacional. Compañías como Amazon, Google y Netflix ejemplifican cómo la digitalización redefine estrategias, fomenta la agilidad y optimiza la gestión del talento, enfrentando retos globales y acelerando procesos de decisión.

### **Cultura Organizacional**

Schein (2010) destaca la cultura organizacional como el fundamento invisible que determina valores, normas y comportamientos. Comprender y gestionar la cultura es esencial para la implementación exitosa de cambios y la innovación, pues explica por qué algunas iniciativas prosperan mientras otras fracasan, complementando las perspectivas estructurales y estratégicas.

### **Ejemplos de Aplicación**

- Amazon combina la eficiencia operativa clásica con innovación digital y gestión avanzada del conocimiento para mantener su liderazgo global.
- Google impulsa una cultura colaborativa basada en la confianza y la motivación, integrando aportes conductuales y culturales.
- Netflix ejemplifica la adaptación contingente mediante modelos ágiles y tecnológicos que responden a cambios del mercado audiovisual.

## **Discusión**

La evolución histórica de las teorías administrativas muestra que ninguna teoría ha sido completamente sustituida, sino que más bien se integran y adaptan para responder a los desafíos específicos de cada contexto organizacional y época. Los enfoques clásicos sentaron bases sólidas en eficiencia operativa, planificación y estructura organizacional, indispensables aún en la gestión moderna.

Las corrientes de transición introdujeron la dimensión humana, enfatizando la motivación, las relaciones sociales, y la toma de decisiones racional limitada, enriqueciendo la comprensión del comportamiento organizativo. Por último, los enfoques contemporáneos subrayan la importancia de la flexibilidad, la adaptación al entorno, la gestión del conocimiento y la innovación tecnológica radical. La administración actual combina eficacia estructural con

dinámica cultural y tecnológica, como ejemplifican empresas globales como Amazon, Google y Netflix.

La cultura organizacional emerge como un elemento transversal vital para la implementación exitosa de prácticas administrativas modernas, influenciando la aceptación del cambio y la innovación.

Este análisis confirma que la administración es un proceso acumulativo e integrador, donde las teorías clásicas se reinterpretan y complementan con aportes recientes para afrontar entornos complejos y globalizados.

## Conclusiones

Las teorías clásicas proporcionan una base sólida para la administración enfocada en la eficiencia y estructura organizacional.

Las corrientes de transición enriquecieron la disciplina incorporando factores humanos, motivacionales y cognitivos.

Los enfoques contemporáneos enfatizan la adaptabilidad, el conocimiento y la innovación digital, imprescindibles en el contexto actual.

La cultura organizacional desempeña un papel central y transversal en la gestión efectiva y el éxito organizacional.

La evolución de la administración es un proceso de integración acumulativa, más que de sustitución absoluta, combinando principios clásicos con innovaciones contemporáneas.

## Referencias

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8ª ed.). McGraw-Hill.

Daft, R. L. (2016). *Management* (12th ed.). Cengage Learning.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). Pitman Publishing. (Original work published 1916)

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149–190. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60005-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60005-2)

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447–465. <https://doi.org/10.5465/255141>

Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality* (3rd ed.). Harper & Row. (Original work published 1943)

Mayo, E. (2003). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge. (Original work published 1933)

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press. (Original work published 1947)

Taylor, F. W. (1997). *The principles of scientific management*. Dover Publications. (Original work published 1911)

## **Declaraciones**

**Uso de inteligencia artificial:** El/los autor/es declara/n que ha/n utilizado herramientas de inteligencia artificial durante la elaboración de este manuscrito y que su uso se limitó a funciones de apoyo (redacción, corrección gramatical o asistencia técnica), sin sustituir la autoría intelectual, el análisis crítico ni la interpretación de los resultados, los cuales son de exclusiva responsabilidad del/los autor/es. En todos los casos, se ha garantizado la integridad académica y la originalidad del contenido presentado.

**Conflictos de intereses:** El/los autor/es declara/n que no existe ningún conflicto de intereses, ya sea de carácter financiero, personal, institucional o de cualquier otra índole, que pudiera haber influido en los resultados, interpretación o conclusiones del presente estudio.

**Financiamiento:** El/los autor/es declara/n que la presente investigación no recibió financiamiento específico de agencias del sector público, comercial o de organizaciones sin fines de lucro.