**Módulo de historia de la administración**

En 1776, Adam Smith publicó *La riqueza de las naciones*, obra en la que hablaba sobre las ventajas económicas que tanto las organizaciones como la sociedad obtendrían de la **división** (o **especialización**) **del trabajo**, es decir, de la fragmentación de las labores en tareas más simples y repetitivas.

Smith concluyó que la división del trabajo aumentaba la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, evitar la pérdida de tiempo necesaria para cambiar de tarea, y alentar la invención de artilugios y maquinaria que redujeran el esfuerzo humano. La especialización del trabajo sigue estando vigente.

Inaugurada a finales del siglo xviii, cuando la fuerza humana fue sustituida por el poder de las máquinas, la **revolución industrial** marcó un hito al permitir que resultara más económico producir bienes en fábricas en lugar de hacerlo en el entorno doméstico. La supervivencia de aquellas grandes y eficientes fábricas dependía de que alguien fuera capaz de pronosticar la demanda, se asegurara de que hubiera suficiente materia prima para manufacturar los productos, asignara las tareas entre el personal, dirigiera las actividades diarias, etcétera. Ese “alguien” era un gerente. A partir de entonces, los gerentes requirieron el desarrollo de teorías formales que pudieran guiarlos para dirigir las organizaciones. Sin embargo, no fue sino hasta principios del siglo xx que se dieron los primeros pasos hacia el desarrollo de esas teorías.

**Modelo clásico**

Estos primeros estudios de la administración, al conjunto de los cuales se suele hacer referencia con el nombre de **modelo clásico**, hacían hincapié en la racionalidad y en la necesidad de que las organizaciones y los trabajadores fueran lo más eficientes posible.

Administración científica

El libro de Taylor describía la teoría de la **administración científica** como el uso de métodos científicos para definir la “mejor manera” de realizar un trabajo:

**1.** Desarrollar un procedimiento científico para cada elemento del trabajo realizado por un individuo para reemplazar el antiguo método empírico.

**2.** Seleccionar científicamente a los trabajadores, y luego capacitarlos, educarlos y desarrollarlos.

**3.** Colaborar plenamente con los trabajadores, para asegurarse de que todo el trabajo sea ejecutado de acuerdo con los principios del procedimiento científico desarrollado para dicho propósito.

**4.** Dividir el trabajo y la responsabilidad lo más equitativamente posible entre la gerencia y los trabajadores. Los gerentes deben realizar todo el trabajo para el que estén mejor capacitados que los trabajadores.

USO DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA POR LOS GERENTES ACTUALES Muchas de las directrices y las técnicas diseñadas por Taylor y por los Gilbreth para aumentar la eficiencia de la producción siguen siendo utilizadas en las organizaciones actuales. Cuando los gerentes analizan las tareas laborales fundamentales que deben ser realizadas, emplean el estudio de tiempos y movimientos para eliminar las acciones inútiles, y cuando diseñan sistemas de incentivos con base en la producción, utilizan los principios de la administración científica.

Teoría general de la administración

La **teoría general de la administración** se enfoca sobre todo en lo que hacen los gerentes y en lo que constituye una buena práctica administrativa.

Henri Fayol fue el primero en identificar las cinco funciones desempeñadas por los gerentes:

planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Fayol publicó sus conclusiones en la misma época que Taylor. Sin embargo, mientras que éste estaba interesado en los gerentes de primera línea y en el método científico, la atención de Fayol se concentraba en las actividades de *todos* los gerentes.

Desde su punto de vista, la administración era una actividad común a todas las iniciativas de negocio, al gobierno e incluso al ámbito doméstico, lo cual le permitió desarrollar 14 **principios de administración**

que constituyen un conjunto de reglas fundamentales.

**1. División del trabajo.** La especialización incrementa la producción al hacer que los empleados sean más eficientes.

**2. Autoridad.** Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes; la autoridad les concede ese privilegio.

**3. Disciplina.** Los empleados deben obedecer y respetar las normas que rigen a la organización.

**4. Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir órdenes de un superior único.

**5. Unidad de dirección.** La organización debe tener un solo plan de acción que guíe a los gerentes y a los trabajadores.

**6. Subordinación de los intereses individuales al interés general.** Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados en particular no deben tener preeminencia respecto de los intereses de la organización en su conjunto.

**7. Remuneración**. Los trabajadores deben recibir un salario justo en pago por sus servicios.

**8. Centralización.** Este término se refiere al grado en el que los subordinados se involucran en la toma de decisiones.

**9. Jerarquía.** Se trata de la línea de autoridad que va del nivel administrativo más alto a los rangos más bajos del escalafón.

**10. Orden.** Las personas y los materiales deben hallarse en el lugar apropiado y en el momento exacto.

**11. Equidad.** Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.

**12. Estabilidad de los puestos de trabajo.** La administración debe realizar una planeación ordenada del personal, y asegurarse de que haya reemplazos disponibles para cubrir las vacantes.

**13. Iniciativa.** Los empleados autorizados para proponer planes y llevarlos a la práctica, deben ejercer altos niveles de esfuerzo.

**14. Espíritu de grupo.** Fomentar el espíritu de equipo genera armonía y unidad dentro de la organización.

Max Weber fue un sociólogo alemán que hizo estudios sobre las organizaciones. En sus escritos, publicados a principios del siglo xx, desarrolló una teoría de las estructuras y las relaciones de autoridad, basada en un tipo ideal de organización a la que denominó **burocracia**: una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados y relaciones impersonales.

De acuerdo con la descripción de Weber, la burocracia tiene mucho que ver con la administración científica en términos ideológicos. Ambas hacen hincapié en la racionalidad, la predictibilidad, la impersonalidad, la competencia técnica y el autoritarismo.

USO DE LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN POR LOS GERENTES ACTUALES Varias de nuestras ideas y prácticas administrativas actuales son aportaciones directas de la teoría general de la administración. Por ejemplo, la perspectiva funcional del trabajo gerencial puede atribuirse a Fayol. Por otro lado, sus 14 principios sirven como marco de referencia, y muchos de los conceptos administrativos de hoy (como la autoridad gerencial, la toma de decisiones centralizada, la práctica de reportar a un solo jefe, etc.) han evolucionado a partir de ellos.

**Modelo conductual**

El campo de estudio que analiza las acciones (comportamiento) de las personas en el trabajo se denomina **comportamiento organizacional (CO)**. Buena parte de lo que hacen los gerentes actuales al manejar personal (motivar, dirigir, crear confianza, impulsar el trabajo en equipo, manejar los conflictos, etc.), es resultado de la investigación del CO.

Aunque a principios del siglo xx fueron varios los individuos que reconocieron la importancia que tienen las personas para el éxito organizacional, cuatro de ellos destacan como los primeros partidarios del modelo CO: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett y Chester Barnard.

Todos ellos creían que las personas constituyen el activo más importante de la organización y que

deben ser manejadas en consecuencia. Las ideas de estos investigadores sentaron las bases de prácticas como los procedimientos para selección de empleados, los programas de motivación y los equipos de trabajo.

Se concluyó que el comportamiento y las actitudes de las personas tienen una estrecha relación entre sí, que los factores grupales afectan de forma significativa el comportamiento individual, que las normas grupales tienen un efecto directo en la producción individual y que la retribución económica influye menos en la productividad que la seguridad, los estándares del grupo y las actitudes de sus miembros. Estas conclusiones provocaron que surgiera un nuevo énfasis en el comportamiento humano como factor determinante en la administración de las organizaciones.

USO DEL MODELO CONDUCTUAL POR LOS GERENTES ACTUALES El modelo conductual ha delineado, en gran medida, la manera en que son administradas las organizaciones actuales. Tanto en la forma en que los gerentes diseñan los puestos de trabajo como en los métodos que usan para trabajar con equipos de empleados y sus estrategias de comunicación, es posible detectar elementos del modelo conductual. La base de las teorías actuales de motivación, liderazgo, comportamiento y desarrollo grupal, así como de otros muchos modelos conductuales, son las propuestas formuladas por los partidarios originales del modelo CO y las conclusiones de los estudios Hawthorne.

**Modelo cuantitativo**

El uso de técnicas cuantitativas para mejorar el proceso de toma de decisiones. Este modelo se conoce también como *ciencia de la administración.*

¿En qué consiste exactamente el modelo cuantitativo? Involucra la aplicación de estadísticas, modelos de optimización, modelos de información, simulaciones por computadora y otras técnicas cuantitativas para administrar las actividades.

La **administración de la calidad total** es una filosofía administrativa cuya finalidad es la mejora continua y responder a las necesidades y expectativas del cliente. El término *cliente* hace referencia a quienes interactúan con los productos o servicios de la organización, sin importar si forman parte de ella o no. Abarca tanto a los empleados como a los proveedores de la empresa, y también a las personas que compran sus bienes y servicios. La *mejora continua* es imposible si no hay medidas precisas, lo cual demanda el uso de técnicas estadísticas que determinen el valor de cada variable de importancia en los procesos laborales de la organización. Los resultados son entonces contrastados con normas para identificar problemas y corregirlos.

USO DEL MODELO CUANTITATIVO POR LOS GERENTES ACTUALES El modelo cuantitativo contribuye directamente al proceso de toma de decisiones gerenciales en las áreas de planeación y control.

**Modelos contemporáneos**

Casi todos esos primeros modelos se enfocaban en los intereses que el gerente tiene *dentro* de la organización. No obstante, a partir de la década de 1960, los investigadores de temas administrativos comenzaron a tomar en cuenta lo que ocurre en el entorno que está *fuera* de los límites de la organización. Dos perspectivas administrativas contemporáneas, los modelos sistémico y de contingencias, forman parte de este enfoque.

Un **sistema** es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de forma que dan lugar a un todo unificado. Los dos tipos básicos son el cerrado y el abierto. Los **sistemas cerrados** son aquellos que no se ven influenciados por su entorno ni interactúan con el mismo. En contraste, los **sistemas abiertos** son influenciados por su entorno e interactúan con él. En la actualidad, cuando describimos las organizaciones como sistemas, nos referimos a sistemas abiertos.

¿Cómo contribuye el modelo sistémico a nuestra comprensión de la administración? Los investigadores conciben la organización como un conjunto de “factores interdependientes, incluyendo individuos, grupos, actitudes, motivos, una estructura formal, interacciones, objetivos, estatus y autoridad”. Esto quiere decir que, mientras los gerentes coordinan las actividades laborales que se llevan a cabo en las distintas partes de la organización, se aseguran de que todas esas partes trabajen en conjunto para poder lograr los objetivos de la empresa.

Por otro lado, el modelo sistémico implica que las decisiones tomadas por un área organizacional

y las acciones que se pongan en práctica en ella terminarán por perjudicar a otras áreas.

Dependen de su entorno para obtener los insumos esenciales y para dar salida a su producción. Ninguna organización puede sobrevivir si desdeña los reglamentos gubernamentales, las relaciones con proveedores o las distintas entidades externas de las cuales depende.

El **modelo de contingencias** (al que a veces se hace referencia como *modelo situacional*) propone que las organizaciones son diferentes, que cada una enfrenta situaciones (contingencias) distintas y requiere formas de administración específicas.

Una buena forma de describir las contingencias es mediante la fórmula condicional “si…entonces”. *Si* ésta es la situación que enfrento, *entonces* ésta es la mejor forma en que puedo manejarla. Se trata de un método intuitivamente lógico, ya que las organizaciones y hasta las unidades dentro de una misma organización son distintas entre sí: difieren en cuanto a su tamaño, sus objetivos, sus actividades laborales, etc.

Variables de contingencia más conocidas:

**Tamaño de la organización.** A medida que la empresa crece, también lo hacen los problemas de coordinación. Por ejemplo, el tipo de estructura organizacional apropiado para una empresa de 50 000 empleados, seguramente será ineficiente para una organización conformada por cincuenta.

**Tecnologías rutinarias.** Para lograr su propósito, la organización emplea tecnología. Las tecnologías rutinarias demandan estructuras organizacionales, estilos de liderazgo y sistemas de control distintos de los que son necesarios cuando se utilizan tecnologías a la medida o no rutinarias.

**Incertidumbre del entorno.** El grado de incertidumbre provocado por los cambios del entorno influye en el proceso administrativo. Lo que funciona bien en un entorno estable y predecible podría ser totalmente inapropiado en un entorno impredecible y caracterizado por una rápida transformación.

**Diferencias individuales.** Las personas son distintas entre sí en términos de su deseo de crecimiento, autonomía, tolerancia a la ambigüedad y expectativas. Éstas y otras diferencias individuales resultan particularmente importantes cuando los gerentes eligen técnicas de motivación, estilos de liderazgo y diseños de puestos de trabajo.