

## APUNTE C

### ÍNDICE GENERAL

<a href="#">ÍNDICE GENERAL</a> .....	1
<a href="#">INTRODUCCIÓN</a> .....	2
<a href="#">EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA</a> .....	3
<a href="#">ESCUELA CLÁSICA</a> .....	3
<a href="#">APORTES DE LA ESCUELA CLÁSICA</a> .....	4
<a href="#">IMPORTANCIA</a> .....	4
<a href="#">VENTAJAS</a> .....	4
<a href="#">DESVENTAJAS</a> .....	4
<a href="#">ESCUELA DE LA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO</a> .....	5
<a href="#">APORTES A LA ADMINISTRACIÓN</a> .....	5
<a href="#">IMPORTANCIA</a> .....	5
<a href="#">VENTAJAS</a> .....	5
<a href="#">DESVENTAJAS</a> .....	6
<a href="#">ESCUELA CUANTITATIVA</a> .....	6
<a href="#">APORTES A LA ADMINISTRACIÓN</a> .....	6
<a href="#">IMPORTANCIA</a> .....	7
<a href="#">VENTAJAS</a> .....	7
<a href="#">DESVENTAJAS</a> .....	7
<a href="#">ESCUELA DE ENFOQUE DE SISTEMAS</a> .....	8
<a href="#">APORTES A LA ADMINISTRACIÓN</a> .....	8
<a href="#">IMPORTANCIA</a> .....	8
<a href="#">VENTAJAS</a> .....	8
<a href="#">DESVENTAJAS</a> .....	8
<a href="#">ESCUELA DE ENFOQUE DE CONTINGENCIAS</a> .....	9
<a href="#">APORTES A LA ADMINISTRACIÓN</a> .....	9
<a href="#">IMPORTANCIA</a> .....	10
<a href="#">VENTAJAS</a> .....	10
<a href="#">DESVENTAJAS</a> .....	10
<a href="#">CONCLUSIÓN</a> .....	10
<a href="#">BIBLIOGRAFÍA</a> .....	¡Error! Marcador no definido.

## INTRODUCCIÓN

La administración tal y como la conocemos hoy, es el resultado histórico integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros, algunos filósofos, otros físicos, economistas, estadistas y otros, entre los que se incluyen empresarios que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo de actividad.

En toda su larga historia y hasta los inicios del Siglo XX, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sólo a partir de este siglo atravesó etapas de desarrollo de notable pujanza e innovación. En la actualidad la sociedad de la mayor parte de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde a mayoría de las obligaciones sociales (como la producción, la prestación de servicios especializados de educación o de atención hospitalaria, la garantía de la defensa nacional o la preservación del medioambiente), es confiada a organizaciones que son administradas por grupos directivos propios para poder ser más eficaces.

A diferencia de lo anterior, a finales del siglo pasado la sociedad funcionaba de manera completamente diferente, a pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, la historia de las organizaciones y de su administración, es un capítulo que comenzó en épocas recientes.

En el transcurso de la historia de la humanidad siempre existió alguna forma rudimentaria de administrar las organizaciones, desde las más simples hasta las más complejas. La Revolución Industrial dio lugar al contexto industrial, tecnológico, social, político y económico de las situaciones. Problemas y variables a partir de los cuales se iniciaría la teoría clásica de la administración.

La influencia de los pioneros y de los empresarios fue fundamental para la creación de las condiciones básicas que motivaron el surgimiento de las teorías administrativas.

## EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA.

# ESCUELA CLÁSICA

La Escuela Clásica es la que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios científicos generales de la administración.

A comienzos del presente siglo, dos ingenieros desarrollaron los trabajos pioneros de la administración. Uno es el estadounidense Frederick Winslow Taylor, quien desarrolló la llamada escuela de la administración científica, escuela que se preocupa por aumentar la eficiencia e la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo del obrero. El otro es el europeo Henri Fayol, quien desarrolló la llamada teoría clásica. Aunque los dos autores no se comunicaron entre sí y partieron de puntos de vistas diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque **clásico o tradicional** de la administración cuyos postulados dominaron casi las cuatro primeras décadas de este siglo en el panorama administrativo de las organizaciones.

De este modo, en general, el enfoque clásico de la administración se constituyó por:

1. De una parte, la escuela de administración científica desarrollada en los Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor. Esta escuela estaba constituida principalmente por ingenieros, como Frederick Winslow Taylor (1856–1915), Henry Lawrence Gantt (1861–1919), Frank Bunker Gilbreth (1868–1924), Harrington Emerson (1853–1931), y otros. Se suele incluir entre ellos a Henry Ford (1863–1947), por haber aplicado los principios de esta teoría en sus negocios.

La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, en el nivel de los obreros. De allí, el énfasis en el análisis y la división del trabajo del obrero u operario, toda vez que las tareas del cargo y el quien lo desempeñase, constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido la administración científica desarrolla un enfoque de abajo hacia arriba (del obrero hacia el supervisor y el gerente) y de las partes (obrerros y sus cargos) hacia el todo (organización empresarial). La atención se centra en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de las tareas, en el tiempo estándar determinado para su ejecución.

2. De otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia con los trabajos pioneros de Fayol. Esta escuela está formada principalmente por ejecutivos de la época principal por: Henri Fayol (1841-1925), James J. Mooney, Lyndall F. Urwick (n. 1891), Luther Gulick y otros. Esta corriente cuya preocupación básica es aumentar la eficiencia de la empresa, a través de la forma y disposición de los órganos competentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales se denomina teoría clásica. De allí, el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido, desarrolla un enfoque inverso a la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución), del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). En síntesis y en visión global permitía una mejor manera de subdividir la empresa, centralizando la dirección en un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica.

Si la administración científica se caracterizaba por el énfasis en la tarea que realiza el obrero, la teoría clásica se caracteriza por el énfasis en la estructura que una organización debe tener para lograr la eficiencia. En realidad el objetivo de ambas teorías era el mismo: la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Según la administración científica, esa eficiencia se alcanza a través de la racionalización del trabajo de obrero y de la sumatoria de la eficiencia individual.

En la teoría clásica por el contrario se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean ellas órganos (secciones, departamentos, etc)., o personas (ocupantes de cargos o ejecutores de tareas). El microenfoque individual de cada obrero con relación a la tarea se amplía enormemente en la organización como un todo, con respecto a su estructura organizacional. Fayol, un ingeniero francés, fundador de la teoría clásica de la administración parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, iniciando así una concepción anatómica y estructural que rápidamente desplazo la visión analítica y concreta de Taylor.

Henri Fayol, pionero de la teoría clásica, es considerado, junto con Taylor, uno de los fundadores de la administración moderna.

## **APORTES DE LA ESCUELA CLÁSICA**

La Escuela Clásica permitió definir funciones básicas de la empresa, el concepto de administración (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los llamados principios generales de la administración como procedimiento universal aplicables en cualquier tipo de organización y empresa.

## **IMPORTANCIA.**

El énfasis en la estructura lleva a que la organización sea entendida como una disposición de las partes (órganos) que constituyen, su forma y la interrelación entre dichas partes. Esta teoría de la organización se suscribe exclusivamente a la organización formal. Para tratar racionalmente la organización, esta debe caracterizarse por una división del trabajo y la correspondiente especialización de las partes (órganos) que la constituyen. La división del trabajo puede darse vertical (niveles de autoridad) y horizontalmente (departamentalización). El enfoque normativo y prescriptivo de la teoría clásica, se visualiza a través de los principios de administración que permite entender la estructura de la organización como un todo constituyente, además de las interrelaciones entre esas partes.

## **VENTAJAS.**

- v En la teoría clásica se parte de un todo organizacional de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas.
- v Centraliza la dirección en un jefe principal.
- v Aplica los principios científicos generales de la administración.
- v Se señala el concepto amplio y comprensible de la administración como un conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados.
- v Determina cuáles elementos de la administración (funciones del administrador) y cuáles principios generales debe seguir el administrador en su actividad.
- v El enfoque normativo y prescriptivo de la teoría clásica se visualiza a través de los principios de administración.

## **DESVENTAJAS.**

Las críticas a la escuela clásica son, numerosa contundentes y generalizadas, a continuación algunas de las principales desventajas:

1. Enfoque simplificado de la organización formal.
2. Ausencia de trabajos experimentales.
3. El Ultrarracionalismo en la concepción de la administración.
4. Teoría de la máquina.
5. Enfoque incompleto de la organización.
6. enfoque de sistema cerrado.

Sin embargo, las críticas hechas a la teoría clásica no llegan a empañar el hecho de que ha ella de debemos las bases de la teoría administrativa moderna.

# **ESCUELA DE LA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO.**

El enfoque del comportamiento se origina en la ciencia de la conducta, en especial la psicología organizacional. Con el enfoque del comportamiento la preocupación por la estructura se desplaza hacia una preocupación por los procesos y la dinámica organizacional. En este enfoque predomina aún el énfasis en las personas, introducido por la teoría de las relaciones humanas, pero dentro de un contexto organizacional.

La psicología individual se orientó posteriormente, con la teoría de las relaciones humanas y los trabajos de Kurt Lewin, hacia la denominada psicología social, la cual evoluciona hacia la psicología organizacional centrada más en el comportamiento organizacional – en el sentido amplio de la palabra- que el comportamiento humano propiamente dicho o en el comportamiento de pequeños grupos sociales, así éstos se dejan de lado. La psicología organizacional es la que más influye en esta teoría administrativa, surgió en 1947 en los Estados Unidos, con una fundamentación eminentemente democrática y humanista.

En la administración la teoría del comportamiento tiene su mayor exponente en Herbert Alexander Simon, curiosamente ganador del premio Nobel de economía en 1978. Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert y Chris Argyris son autores importantísimos en el desarrollo de esta teoría. En el campo estricto de la motivación humana se destacan Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David McClelland.

## **APORTES A LA ADMINISTRACIÓN.**

Se han hecho notables e importantes contribuciones por esta escuela marca una profunda influencia de las ciencias del comportamiento en la administración, haciendo énfasis en el uso de la participación y las formas de manejar los conflictos que se originan en marcadas diferencias de opinión dentro de la organización. Así mismo esta escuela reconoce la influencia vital del ambiente y las restricciones sobre el comportamiento. Esto ha conducido a fructíferos descubrimientos respecto a las necesidades y motivaciones de los individuos en el trabajo, el uso de la autoridad, la importancia de lo irracional en el comportamiento de las personas y las relaciones informales dentro de un ambiente de trabajo.

## **IMPORTANCIA.**

El enfoque del comportamiento marca el más fuerte énfasis de las ciencias del comportamiento en la teoría administrativa y en la búsqueda de soluciones democráticas flexibles a los problemas organizacionales. Mientras la sociología influyó profundamente en el estructuralismo – y más específicamente la sociología organizacional -, el enfoque del comportamiento se origina en la ciencia de la conducta, en especial la psicología organizacional. Se considera al individuo como un ser sociopsicológico, y las tareas a que se enfrenta el gerente van desde comprender y conseguir los mejores esfuerzos de parte de un empleado al satisfacer sus necesidades psicológicas, hasta entender que representan la totalidad de la administración.

## **VENTAJAS.**

- v Demuestra la variedad de estilos de liderazgo a disposición del administrador.
- v Hace hincapié en la existencia e importancia del sistema informal de conducta y de relaciones, el cual no se consideraba en el enfoque clásico de la estructura organizacional.
- v Concibe la administración como un sistema de decisiones, donde todo individuo es un agente decisorio que se basa en informaciones que se recibe de su ambiente.
- v Presenta una serie de modelos y proposiciones para evitar conflictos entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales.

- v La reciprocidad entre el individuo y organización y sus relaciones de intercambio son importantes para el estudio de las organizaciones.

### **DESVENTAJAS.**

La contribución de la teoría del comportamiento a la teoría general de la administración es, sin duda alguna, definitiva e indiscutible. Sin embargo, en algunos aspectos la teoría del comportamiento presentó debilidades, puntos críticos y aspectos bien característicos; entre ellos podemos citar:

1. Énfasis en las personas
2. Enfoque más descriptivo que prescriptivo
3. Profunda reformulación en la filosofía administrativa
4. Dimensiones bipolares de la teoría del comportamiento.
  - a. Análisis teórico vs. Análisis empírico
  - b. Análisis macro vs. Análisis micro
  - c. Organización formal vs. Organización informal
  - d. Análisis cognitivo vs. Análisis afectivo
5. Relatividad de las teorías de la motivación.
6. Profunda influencia de las ciencias del comportamiento sobre la administración
7. La administración como sistema de decisiones
8. El análisis organizacional a partir del comportamiento

## **ESCUELA CUANTITATIVA.**

La Escuela Cuantitativa surge con la concepción de la investigación de operaciones durante la Segunda Guerra Mundial. La preocupación de aplicar el método científico de investigación y experimentación en el mejoramiento de los armamentos y técnicas militares, llevó a Los Aliados a extender sus investigaciones de laboratorio al ámbito de las propias operaciones de guerra. Después de 1954, pasó gradualmente a utilizarse en empresas públicas norteamericanas, y posteriormente en empresas privadas, habida cuenta de su éxito en las operaciones militares.

La Escuela Cuantitativa hace énfasis en el proceso (el proceso decisorio es la secuencia de pasos que conforman una decisión) decisorio bajo la forma de modelos matemáticos capaces de proporcionar soluciones a los problemas empresariales ya sea en el área de recursos humanos, producción, comercialización, finanzas, o en la misma área de administración general. Buena parte de las decisiones administrativas pueden tomarse con base en las soluciones sustentadas en ecuaciones matemáticas que simulan situaciones reales que obedecen a determinadas leyes o regularidades.

La teoría matemática de la Escuela Cuantitativa se preocupa por construir modelos matemáticos capaces de simular situaciones reales de la empresa. Se orienta principalmente hacia la solución de problemas en la toma de decisiones. A través de ella se reproduce la realidad, se usa generalmente para simular situaciones futuras y para evaluar la probabilidad de su ocurrencia. El modelo busca delimitar el área de acción de manera tal que indique hasta dónde puede llegar una situación futura dentro de ciertos límites razonables de ocurrencia.

### **APORTES A LA ADMINISTRACIÓN.**

La Escuela Cuantitativa ha contribuido en todos los campos de la administración. Ha permitido nuevas técnicas de planeación y control en el empleo de los recursos materiales,

financieros, humanos, etc. Y sobretodo, ha representado un formidable apoyo en la toma de decisiones en el sentido de optimizar la realización del trabajo, así como en el de disminuir los riesgos involucrados en todos los planes que afecten el futuro a corto o a largo plazo.

## **IMPORTANCIA**

Dentro de los próximos años deberá presentarse una total revolución en las técnicas para tomar decisiones. El análisis matemático, la investigación de operaciones, el procesamiento electrónico de datos, el análisis de sistema y la simulación por computadoras, son técnicas utilizadas en operaciones programadas que antes eran ejecutadas por personal de oficina.

Gradualmente, otros elementos no programados vienen siendo operacionalizados mediante estas técnicas (planeación, control de la producción, inventario, control de tráfico, materiales, etc.). La automatización y la racionalización de decisiones permitirá en sistemas bien estructurados el que en vez de tratar con personas imprevisibles y variables, (que deben ser persuadidas, estimuladas y recompensadas), el administrador diagnosticará problemas en forma analítica y objetiva. En esto reside la importancia del enfoque cuantitativo de la administración.

## **VENTAJAS**

Permite manipular mediante la simulación situaciones reales, complejas y difíciles a través de la simplificación de la realidad, sean matemáticas o comportamentales, los modelos proporcionan un valioso instrumento de trabajo para que la administración pueda tratar sus problemas.

## **DESVENTAJAS**

Desde el punto de vista de la teoría administrativa, la Escuela Cuantitativa presenta enormes limitaciones.

1. El énfasis en modelos. Hay representación lógica de un problema. Claro está, los problemas pueden ser simples o complejos.
2. El énfasis en los objetivos de un área-problema y el desarrollo de medidas de eficiencia, con el fin de determinar si una solución promete lograr el objetivo.
3. El intento de incorporar en un solo análisis todas las variables de un problema, o al menos aquellas que parecen ser importantes para su solución.
4. Es sólo una herramienta capaz de auxiliar a quien toma decisiones.
5. Ella por sí sola no es la que toma las decisiones. Muchos problemas no pueden expresarse en términos cuantitativos, haciendo que la aplicación de la investigación de operaciones no sea viable.
6. Muchos problemas son demasiado amplios para ser resueltos a través de técnicas analíticas, ni siquiera con la ayuda del computador.

# ESCUELA DE ENFOQUE DE SISTEMAS.

Esta escuela destaca la interacción que se produce entre los diferentes elementos de una organización, las personas, la estructura, la tecnología y el medio. Surgió de los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968.

La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente involucrando todas las interdependencias de sus partes.

La teoría general de los sistemas se fundamenta en tres premisas básicas:

- a) Los sistemas existen dentro de sistemas
- b) Los sistemas son abiertos. Esta premisa es consecuencia de la anterior. Cada sistema que se examine, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en aquellos que le son contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas.
- c) Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva.

## APORTES A LA ADMINISTRACIÓN.

El pensar en términos de sistemas simplifica hasta cierto grado el entendimiento de las múltiples actividades con las cuales debe trabajar un gerente, y además lo capacita para considerar mejor la naturaleza de los complejos problemas que debe resolver, debido a que cada sistema tiene un insumo, un proceso y un producto, y es una unidad autónoma. También está relacionado a otro sistema de un orden más amplio y superior, así como con sus propios subsistemas, que representan la integración de un sistema de orden inferior.

## IMPORTANCIA

El análisis sistemático de las organizaciones vivas permite revelar "lo general en lo particular", y muestra las propiedades generales de las especies que son capaces de adaptarse y de sobrevivir en su ambiente característico. En ese sentido, las propiedades "gestálticas" de las organizaciones vivas no son reveladas por los demás métodos ordinarios del análisis científico. Los sistemas vivos, sean individuos u organizaciones, se analizan como sistemas abiertos que mantienen un continuo intercambio de materia/energía/información con el ambiente. La teoría de sistemas permite reconceptualizar los fenómenos dentro de un enfoque global para lograr la interrelación e integración de aspectos que son la mayoría de las veces de naturaleza completamente diferente.

## VENTAJAS.

La teoría de los sistemas hace una clasificación de sistemas abiertos y sistemas cerrados. El sistema abierto es el que mejor permite un análisis al mismo tiempo profundo y amplio de las organizaciones, puesto que las organizaciones se consideran sistemas abiertos, ya que su comportamiento es probabilístico y no determinístico. Ellos hacen parte de una sociedad mayor y están constituidos por partes menores que guardan una interdependencia entre sí. La organización necesita alcanzar una homeostasis o estado de equilibrio. Las organizaciones tienen fronteras o límites más o menos definidos, formulan objetivos y se caracterizan por la morfogénesis.

## DESVENTAJAS.



De todas las teorías presentadas hasta ahora, la teoría de sistemas es la menos criticada, tal vez por el hecho de que aún no ha transcurrido suficiente tiempo para un análisis más profundo. Sin embargo, una evaluación crítica de la teoría de sistemas conduce a los siguientes aspectos:

1. Confrontación entre teorías de sistemas abiertos y de sistemas cerrados.
2. Características básicas del análisis sistémico.
3. Carácter integrativo y abstracto de la teoría de sistemas.
4. El efecto sinérgico de las organizaciones como sistema abierto.
5. El hombre funcional.
6. Un nuevo enfoque organizacional.

## **ESCUELA DE ENFOQUE DE CONTINGENCIAS**

La teoría contingencial enfatiza en que no hay nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa: todo es relativo y siempre depende algún factor. El enfoque contingencial explica que hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativa apropiadas para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización. En esta relación funcional, las variables ambientales se consideran variables independientes en tanto que las técnicas administrativas se toman como variables dependientes. En realidad no existe causalidad directa entre estas variables pendientes e independientes ya que el ambiente no genera las técnicas administrativas. En vez de la relación causa-efecto, entre las variables independientes ambiente y las variables administrativas dependientes, existe una relación funcional del tipo “si... entonces”, mediante la cual es posible alcanzar los objetivos de la organización.

La relación funcional entre las variables independientes y dependientes -implica que haya una relación de causa-efecto, pues la administración es activa y no depende pasivamente del ambiente cuando se aplica la administración contingencial. Ante todo se buscan relaciones funcionales entre el ambiente independiente y las técnicas administrativas dependientes que mejoren la eficacia de la práctica la administración contingencial. En el enfoque contingencial hay un aspecto pro-activo y no meramente reactivo; en este sentido, puede denominarse enfoque “si-entonces”. El reconocimiento, el diagnóstico y la adaptación a la situación muy importantes para el enfoque contingencial; sin embargo, no son suficientes. Las relaciones funcionales entre las condiciones ambientales y las prácticas administrativas deben identificarse y especificarse constantemente.

### ***APORTES A LA ADMINISTRACIÓN.***

Algunos creen que el desarrollo del enfoque de contingencias con su énfasis situacional y la integración del entorno en la teoría y práctica administrativa, animará al gerente a utilizar las varias escuelas de administración en su trabajo. Dicho de otra manera, una mayor consideración acerca de los aspectos ambientales y situacionales de un problema dado, sugerirán un mayor uso de las diferentes escuelas en la solución de ese problema. Las contribuciones pertinentes de las varias escuelas de administración proporcionan así un método amplio, moderno y práctico para el estudio y la práctica de la administración.

## **IMPORTANCIA**

La Escuela de contingencia busca comprender y explicar el modo como funcionaban las empresas en diferentes condiciones, que varían de acuerdo con el ambiente o contexto que la empresa escogió para operar. Esto significa que estas condiciones son dictadas “desde afuera” de la empresa; es decir, desde su ambiente. Tales contingencias externas pueden considerarse como oportunidades o como imperativos o restricciones que influyen sobre la estructura y los procesos internos de la organización.

## **VENTAJAS**

- v Permite verificar que mucho de lo que ocurre en las organizaciones es consecuencia de lo que ocurre fuera de ellas, en el ambiente externo.
- v Permite estudiar los ambientes y la interdependencia entre la organización y el ambiente. Las organizaciones escogen sus ambientes y después son condicionadas por ellos.

## **DESVENTAJAS**

- v El conocimiento del ambiente se volvió vital para la comprensión de los mecanismos organizacionales.
- v El análisis ambiental es bastante precario aún, y se requiere mucha investigación en el futuro.
- v La teoría contingencial es eminentemente ecléctica e integradora, pero al mismo tiempo, relativista y situacional.
- v En algunos aspectos parece que esta teoría es mucho más una manera relativa de ver el mundo, que una teoría administrativa propiamente dicha.

## **CONCLUSIÓN**

Cada una de las teorías administrativas aquí comentadas presenta un enfoque diferente para la administración de las organizaciones. Cada una de ellas refleja los fenómenos históricos, sociales, culturales y económicos de su época, así como los problemas que preocupaban a sus autores. Cada teoría presenta la solución o soluciones encontradas para determinadas circunstancias, teniendo en cuenta las variables identificadas y los temas más relevantes. Decir que una teoría es más acertada que otra no es correcto. Sería mejor decir que cada teoría presenta la solución dentro del enfoque escogido, conforme a las variables seleccionadas dentro o fuera de las organizaciones. El administrador puede intentar resolver un determinado problema administrativo dentro del enfoque clásico cuando la solución clásica parezca ser la más apropiada de acuerdo con las circunstancias o contingencias. También puede intentar resolverlo dentro del enfoque del comportamiento o estructuralista, si las circunstancias o contingencias así lo aconsejan. En esto reside el encanto de la Teoría General de la Administración: mostrar una variedad de opciones que están a disposición del administrador. A él corresponde diagnosticar la situación y aplicar el enfoque más indicado para el caso.