

Evolución del pensamiento administrativo

≡ **Evolución del pensamiento administrativo**

≡ **Referencias**

Evolución del pensamiento administrativo

En esta lectura, nos enfocaremos en repasar la evolución de las teorías administrativas desde sus orígenes y hasta llegar a la actualidad. El pasado, con sus descubrimientos y paradigmas, nos permite comprender muchas de las prácticas actuales y entender los aciertos y desaciertos de cada una.

Un jefe en una fábrica de pantalones que separa entre sus costureras las tareas (una marca los moldes, otra corta, otra realiza la primera costura, otra los detalles) y mantiene esa división de modo tal que cada una conozca su tarea al detalle con el propósito de reducir el error y ganar tiempo en la velocidad con la que aprenden, por repetición, a realizarlo está utilizando los principios que hablan sobre la especialización.

O bien un jefe que ha dispuesto que las mismas costureras ocupen una gran mesa, para permitir que tengan compañeras a sus costados y que, al levantar la vista, vean a otras costureras trabajando.

¿Te resultan actuales estas situaciones? ¿Recuerdas nuestro caso de estudio? Allí, el doctor Arístides claramente sigue escuelas clásicas de la administración; en cambio, el doctor Ibáñez está logrando mejores resultados, puesto que se ha ajustado a los principios modernos de la administración. De este modo, Ibáñez ha procurado recuperar lo mejor de sus antecesores, haciendo los ajustes que requieren los tiempos actuales, la globalización y la tecnología y ha tomado los aportes de las distintas disciplinas que interactúan y riegan a la administración, tal como la psicología laboral, la sociología organizacional, la antropología, la economía, la informática, entre otras.

Evolución del pensamiento administrativo

La administración moderna se nutre de conceptos empleados en las matemáticas (incluso la estadística), en las ciencias humanas como la psicología, la sociología, la educación y también en las ciencias físicas y otras como la ingeniería, el derecho, las tecnologías y sistemas de información, la antropología, entre otras. Aunque ha sido un proceso de miles de años, se trata de la conformación de todo el cuerpo de conocimientos que hoy tenemos disponibles.

De manera que la administración es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de diversos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas y empresarios que, con el paso del tiempo, fueron desarrollando y divulgando, cada uno, obras y teorías en su campo de actividades. (Espinoza, s.f. <https://bit.ly/35oK6oV>)

Resultará más sencillo acompañar la lectura y recorrer el camino que trazó el pensamiento administrativo si nos apoyamos en una línea de tiempo, como herramienta gráfica que nos permita mantenernos situados en los períodos, cuyos contextos son los que facilitaron cada avance evolutivo.

Figura 1: Línea de tiempo de la evolución del pensamiento administrativo



Fuente: Robbins y Coulter, 2014, p. 26.

Tengamos en cuenta que la administración como disciplina es relativamente nueva, pero que la historia del pensamiento administrativo es muy antigua. Siempre la humanidad ha necesitado coordinar acciones, tomar decisiones, ejecutarlas, en suma, buscar, de manera conjunta, alcanzar ciertos objetivos.

Es interesante analizar, como caso de modelo milenario, las pirámides de Egipto.

Figura 2: Pirámides de Egipto



Fuente: [Imagen sin título sobre las pirámides de Egipto]. (s. f.). Recuperada de <https://bit.ly/33fhePx>

Egipto tenía una economía planeada y un sistema administrativo bastante amplio. Las pirámides de Egipto son evidencias actuales de que se intentaron proyectos de enorme alcance donde emplearon decenas de miles de personas.

En la sociedad egipcia, sin dudas, se realizó mucho esfuerzo. Las pirámides de Egipto (y también la Gran Muralla China) son evidencias tangibles de la antigüedad de proyectos de gran alcance. Emplearon a decenas de miles de personas y se estima que la construcción de una sola pirámide requirió más de 100 000 trabajadores durante 20 años. Grecia y Roma en el mundo antiguo también hicieron sus aportes a la ciencia de la administración.

Seguramente, habría personas indicando a cada trabajador lo que debía hacer y teniendo previsión de las piedras necesarias. Esas personas actualmente sería llamadas *gerentes*. Ellos planearon las actividades,

organizaron a las personas y los materiales, dirigieron a esos trabajadores y establecieron los controles que permitieron la ejecución de ese maravilloso plan.

De la administración antigua se acuñan muchos conceptos que conservamos actualmente. Veamos los más relevantes.

Los egipcios

—

Descentralización de la organización y reconocimiento de las ordenes escritas.

Los hebreos:

—

Concepto de organización y principio escalar.

Babilonios:

—

Control escrito y testimonial, establecimiento de un salario mínimo y el planteo de que la responsabilidad no puede transferirse. Control de la producción e incentivos salariales.

(Sócrates, Grecia; Ciro, Persia; Platón, Grecia)

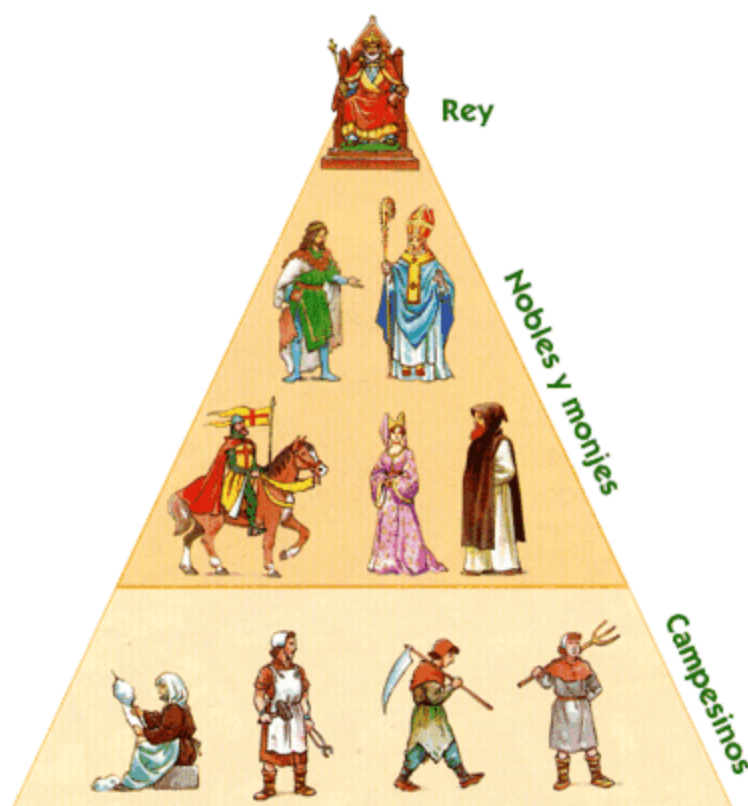
—

Reconocimiento de las relaciones humanas, estudio de movimientos, manejo de materiales. Principio de la especialización. (Hernández, I. (s. f.). <https://bit.ly/209CeBS>)

En la administración de la Edad Media, cuando la autoridad pasó a los terratenientes, en torno a los cuales se agrupaban muchas personas, hubo una descentralización del gobierno, cuya modificación dio lugar a nuevas formas administrativas. (Bohorquez, 2016. <https://bit.ly/2Ob0rrt>)

Esto facilitó las condiciones para un nuevo salto en la evolución del pensamiento administrativo, lo cual consolidó algunas organizaciones que, por entonces, tenían mucha relevancia, como efectivamente la tuvo la Iglesia católica, cuya organización despertó el interés de ser estudiada por parte de los administradores debido a su particular forma de funcionamiento.

Figura 3: Organización social en la Edad Media



Fuente: Carmona García, 27 de noviembre de 2016, <https://bit.ly/2NSxE90>

Es en la Edad Media donde surgen algunas nociones de contabilidad que conocemos. El método de la partida doble, el uso del libro diario y el mayor, la contabilidad de costos, los inventarios y el control.

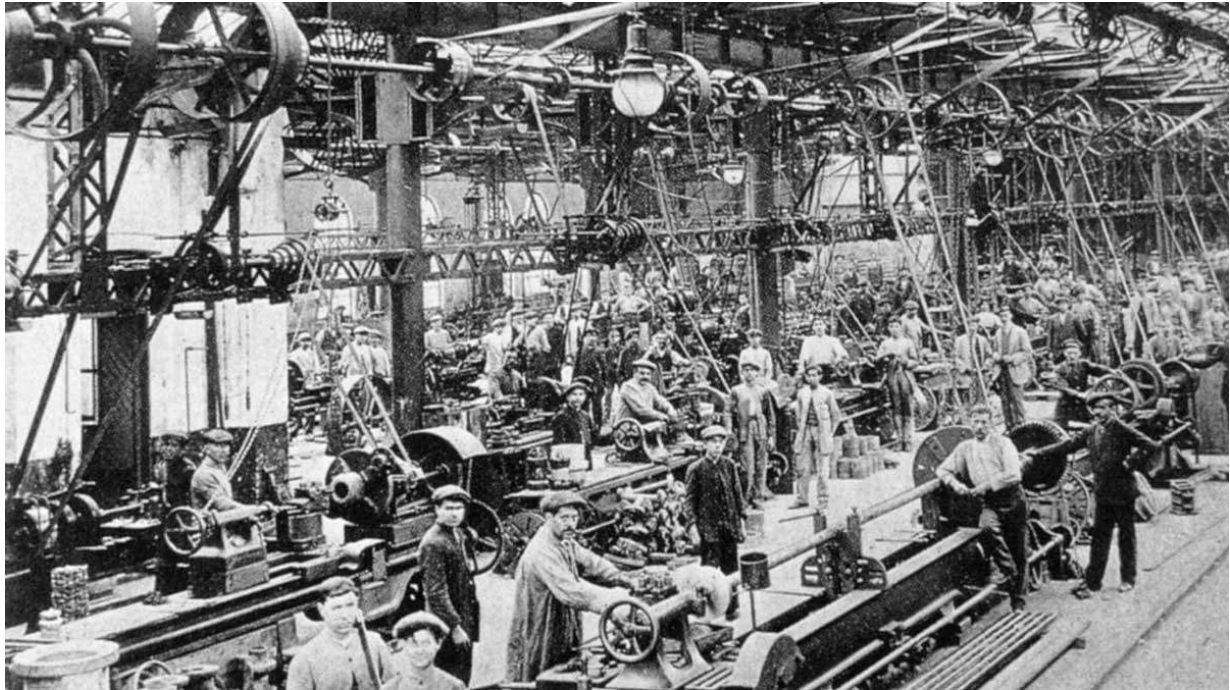
En la Edad Moderna, muchos autores hacen aportes; entre ellos, uno de los aportes más conocidos fue el que estableció el principio de *especialización de los trabajadores* y el concepto de *control*. Con estos estudios, se concluyó que la *división del trabajo* incrementa la habilidad y destreza de cada trabajador e impacta, de modo directo, en la productividad.

Si recordamos nuestro caso de estudio, un lector descuidado podría pensar que el doctor Arístides ha organizado su secretaría siguiendo fielmente los principios de esta teoría. Sin embargo, lo que ha hecho Arístides ha sido solamente aplicar en parte el principio de la especialización de los trabajadores y ha dejado que cada abogado de su equipo sea un experto en su propia área de competencia. Ahora bien, su gran error es que ha dejado fuera los mecanismos de control y esto atenta de modo directo contra la productividad.

Ninguno osaría entrometerse con un expediente ajeno, así como tampoco cuestionar el criterio de su colega. Naturalmente, con los años, esto los ha llevado a no compartir información, como así tampoco nuevas y actualizadas prácticas. Si alguno está ausente en la oficina, sencillamente sus trámites no tienen movimiento, pero, como nadie lo controla, no parece ser un problema. Su lento ritmo de trabajo cotidiano no les incomoda. Se han acostumbrado a tomar cada tiempo de descanso y refrigerio sin controlar las horas que les asignan. De paso también reciben algunas ocasionales visitas de comerciantes que venden sus productos a un precio conveniente. Lo consideran un buen clima de trabajo, tal vez monótono, pero estable y seguro a nivel laboral.

La Revolución Industrial (1760-1840) introduce otro cambio fundamental en la sociedad, cuyo acontecimiento hace migrar la economía basada en la agricultura y la artesanía a la dependencia de la industria. Las fábricas reemplazan, entonces, al anterior entorno doméstico como lugar de producción.

Figura 4: Primeras fábricas de la Revolución Industrial



Fuente: [Imagen sin título sobre la Revolución Industrial]. (s. f.). Recuperada de <https://bit.ly/33pLKGx>

Teoría clásica

Modelo clásico (1911 – 1947)

La totalidad de los estudios que han sido realizados durante el primer período del siglo XX se los conoce bajo el nombre de modelo clásico. El foco de su principal preocupación radicaba en que las organizaciones fuesen lo más eficientes posibles.

Aunque fueron muchas las investigaciones de esa época, se destacan dos teorías, a saber:

Figura 5: Frederick Taylor, padre de la administración científica



Fuente: [Imagen sin título sobre Frederick W. Taylor]. (s. f.). Recuperada de <https://bit.ly/2Ch1LSR>

Frederick Winslow Taylor fue un ingeniero mecánico y economista norteamericano, nació en Germantown el 20 de marzo de 1856 y murió en Filadelfia el 21 de marzo de 1915. (Esparza, 2018. <https://bit.ly/35wujER>)

Taylor fue quien ideó la organización científica del trabajo; por lo tanto, es considerado como el padre de la administración científica.

Frederick Taylor propuso utilizar los métodos científicos para definir la mejor manera de realizar un trabajo. Con sus esfuerzos teóricos, demostró que era posible estudiar el trabajo y analizarlo utilizando los mismos procedimientos que emplean los científicos en sus laboratorios.

Con ese método se estudió los tiempos y movimientos de los trabajadores en las fábricas. Para ello se observó y se cronometró cada movimiento que realizaba un mismo trabajador para hacer una operación en particular.

Así, pudo conocer cuáles movimientos debían suprimirse, cuáles podrían facilitarse con herramientas o maquinarias adecuadas y, de ese modo, contribuyó a un aumento directo en la productividad. Si recordamos el caso de estudio propuesto, vemos que el doctor Ibáñez hizo, en buena parte, una observación precisa y atenta de todo lo que sucedía en Tribunales al llegar. Tal vez no midió los movimientos y los cronometró, pero se valió del mismo principio de estudiar los procesos existentes para descartar toda acción que no añadiera valor y no ayudara en la productividad del equipo. Así fue como comprendió los procesos que acortarían los tiempos en la atención de barandilla, a través de la incorporación de la cuenta de *email*.

Comenzar a asignar las personas según sus habilidades a los puestos de trabajo y proveerles de las herramientas y los métodos necesarios para hacerlo fueron, por ese entonces, una verdadera revolución. Ante una tarea determinada, una persona con características acordes, podría lograr igual desempeño que otra siempre que se le dieran las herramientas y los métodos necesarios. Fue así que se comenzó a pronosticar la producción que podía esperarse. Había introducido el concepto de *estándar de trabajo*.

Finalmente, este ingeniero advirtió que los empleados producirían menos si su salario estaba asociado al tiempo, como era habitual pagar la jornada, puesto que se quedarían sin empleo antes. Así es que postuló que debían trabajar mancomunadamente, diluyendo las tácticas dilatorias de la producción y generando un cambio mental tanto en empleadores como en empleados.

Existen cuatro pilares básicos sobre los cuales se basa la teoría de la administración científica, ellos son:

Método:

la creación del mejor método de trabajo.

Empleados:

la selección y desarrollo científico de los trabajadores.

Unión del método y el trabajador:

la relación y unión del mejor método de trabajo y el trabajador desarrollado y entrenado.

esto es la cooperación

Funciones del gerente:

establece, la cooperación estrecha de los gerentes, que incluye la división del trabajo y la responsabilidad del gerente en planear dicho trabajo.

4 of 4

2

La teoría clásica de la administración.

Figura 6: Henry Fayol, padre de la teoría clásica de la administración



Fuente: [Imagen sin título sobre Henry Fayol]. (s. f.). Recuperada de <https://bit.ly/2PRyN4l>

Henry Fayol nació el 29 de junio de 1841 en Constantinopla, Turquía, y falleció el 19 de noviembre de 1925 en París, Francia.

Henry Fayol es considerado el padre de la teoría clásica de la administración. Esta teoría surge de la mano de la necesidad de contar con lineamientos para administrar organizaciones complejas.

A diferencia de Taylor, que analizó solo un segmento de la organización, el aporte de los estudios de Fayol (Fayol, 1916, como se cita en Robbins y Coulter, 2014) se refería a la administración clásica, donde el foco estaba puesto en la empresa como un todo.

Henry Fayol (Fayol, 1916, como se cita en Robbins y Coulter, 2014) fue el primero que aportó las consideraciones sobre las funciones administrativas, basándose en el trabajo de todos los gerentes – incluso de su propia experiencia como tal-. De esta manera, logró identificar las funciones de planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar. Con el paso de los años, se agruparon estas cinco funciones en cuatro.

Fayol (Fayol, 1916, como se cita en Robbins y Coulter, 2014) sostenía que la administración era, en sí misma, una actividad, diferente a algunas de las otras actividades que ya resultaban por entonces propias en las empresas, como por ejemplo, la contabilidad, la producción, la distribución.

Sostenía que la administración es una actividad común a todas las organizaciones e incluso a la vida doméstica. Estableció 14 principios de la administración como reglas fundamentales que podrían enseñarse y difundirse en cualquier ámbito. Un aporte importante también fue que cuestionó el mito existente de que las personas nacían con cierto don de habilidad gerencial; por el contrario, su propósito era formar gerentes, capacitarlos, entrenarlos, siguiendo estos principios:

División del trabajo:

si las personas se especializan en su trabajo, son más eficientes y productivas. Un ejemplo es la línea de montaje que podemos ver en una fábrica de golosinas.

Autoridad:

—

los gerentes deben poder influir en las personas para que hagan su trabajo. A veces solo se encuentran gerentes con autoridad formal, que es la asignada por la organización. Pero la situación ideal es que también tengan autoridad personal; si no, es posible que no logren los objetivos.

Disciplina:

—

los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Esto se logra con buenos liderazgos, acuerdos justos y con un sistema de sanciones impuestas –con buen juicio– ante las infracciones.

Unidad de mando:

—

cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. En otras palabras, si un empleado tiene más de dos jefes, eso generará un conflicto entre las instrucciones que recibe y la prioridad que les asigna.

Unidad de dirección:

—

las operaciones de la organización deben ser dirigidas por un solo gerente con el mismo objetivo y un solo plan.

Subordinación del interés individual al bien común:

—

siempre en la organización debe tener más peso el interés general que el individual.

Remuneración:

la retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.

Centralización:

está vinculada al grado en que los empleados se involucran en la toma de decisiones. Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones, se centraliza, mientras que, al aumentar su papel en ella, se descentraliza.

Jerarquía:

se trata de la línea de autoridad de una organización, que va desde el nivel administrativo más alto al rango más bajo.

Orden:

los materiales y las personas deben estar en un lugar adecuado en el momento indicado. Es especialmente importante que las personas tengan un lugar de trabajo adecuado.

Equidad:

—

los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.

Estabilidad del personal:

—

la administración tiene la función de prever los reemplazos y todo lo que tenga que ver con sostener adecuadamente la cantidad de personal necesario con su debida formación.

Iniciativa:

—

los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, incluso se debe tolerar un margen de error para que puedan animarse a innovar y esforzarse sin temores.

Espíritu de grupo:

—

mientras exista el espíritu de grupo habrá armonía en la organización. (Marino, s. f. <https://bit.ly/35rTh8g>)

Actualmente, las organizaciones continúan utilizando muchas de estas contribuciones. Lo hacen cuando analizan las tareas básicas de un puesto de trabajo, cuando hacen estudios de tiempo y movimiento para eliminar tareas que no son necesarias, cuando generan incentivos basados en productividad, entre otras muchas situaciones.

En nuestro caso de estudio, al asumir su secretaría, el doctor Ibáñez lo primero que hizo fue tomar un tiempo para observar, conocer, medir, analizar procesos, revisar las tareas y reconfigurar distribuciones. Utilizó muchos principios que fueron aportados por la teoría clásica de la administración y que continúan vigentes, en lo que a sus virtudes respecta, al día de hoy.

Aparición de las ciencias de la conducta

Modelo conductual

Figura 7: George Elton Mayo, teoría de las relaciones humanas



Fuente: [Imagen sin título sobre Elton Mayo]. (s. f.). Recuperada de <https://bit.ly/2qizSHu>

Este modelo existe desde fines de 1700 hasta el año 1950. La escuela conductista surgió en parte debido a que el enfoque clásico no lograba tener suficiente eficiencia productiva ni armonía. Aunque los gerentes –o

administradores– hicieran todo lo que el modelo teórico les indicaba, para su frustración, no siempre lograban que las personas respondieran con las conductas esperadas.

De modo que algunos investigadores se concentraron en el estudio de las personas en el ámbito del trabajo. Este nuevo campo de estudio que analiza el comportamiento de las personas se denomina *comportamiento organizacional* (CO). Varios pioneros podrían nombrarse en sus inicios. Muchas buenas prácticas que hoy utilizan las organizaciones tienen su fuente en el CO.

Volvamos a su surgimiento. A inicios del siglo XX, ya era una verdad aceptada que las personas, con su comportamiento, sus acciones, tenían incidencia directa o indirecta en los resultados de la organización. Fue el momento propicio para que se desarrollaran varios estudios, concentrados en fijar algunos criterios que luego darían base a los principios de selección de personal, motivación y trabajo en equipo.

Los aportes más importantes en este modelo fueron los generados en los estudios Hawthorne. Estos se fundamentaron en una serie de investigaciones realizadas en la Western Electric Company Works de Cicero, Illinois, Estados Unidos. Estos estudios comenzaron en el año 1924, promovidos por los propios ingenieros de la compañía, que podían advertir que, ante algunos cambios en las condiciones laborales, el rendimiento era diferente, pero sus conocimientos no les permitían ahondar aún más en sus conclusiones para extraer principios o bases que pudieran luego replicar para incrementar la productividad.

Para avanzar con su investigación, convocaron a un profesor de Harvard, el que ahora todos conocemos como el famoso Elton Mayo, quien, junto con su equipo, asumió ese desafío.

Es así que, entre 1927 y 1932, Elton Mayo –junto a su equipo– realizó numerosas investigaciones que conforman las bases del CO.

A lo largo de su carrera, Mayo estudió el efecto de los descansos en la productividad de los trabajadores de varias empresas, cuya investigación lo llevó a introducir pausas regulares en el trabajo, y advirtió que esto mejoraba la productividad.

Mayo generó una política más humanista para la administración, en la cual se debían contemplar las motivaciones de los trabajadores, así como las reacciones de grupo. Tomó, para ello, aportes de la psicología y de la sociología; en suma, inauguró la era de las ciencias del comportamiento en el trabajo; jugó

un rol decisivo en el desarrollo de la administración. Puso en evidencia al hombre social y la necesidad de que sea tenido en cuenta en los lugares de trabajo. Estableció con claridad la incidencia de los sentimientos y emociones de los trabajadores en la productividad. Asimismo, sostuvo la creencia de que si se trataba al trabajador con respeto y se intentaban atender sus necesidades, los efectos serían beneficiosos para todos, incluida la gerencia.

Si Elton Mayo hubiera trabajado junto al doctor Ibáñez en la secretaría, seguramente habría estado de acuerdo con él en la introducción de una jornada de trabajo más flexible, que permita que sus colaboradores puedan atender otros asuntos, sin necesidad de tomar días completos. Lo habría aplaudido por lograr que su equipo se sienta comprendido y reconocido en sus tareas. Le hubiera explicado que el aumento de la productividad tan notable que logró se debió, en buena parte, al trabajo que hizo con su equipo al mirarlo, reconocerlo, valorarlo, atender lo que a ellos les importaba y no solo al rediseño de tareas, la optimización de recursos y el buen conocimiento de la actividad –aspectos, desde luego, fundamentales y sin los cuales tampoco hubiera logrado mejorar las relaciones humanas–.

Modelo cuantitativo

Este modelo, cuantitativo, que tuvo su existencia entre los años 1940 y 1950, le aportó a la administración el uso de técnicas cuantitativas para mejorar el proceso de toma de decisiones, lo cual ayudó a ahorrar, en ocasiones, importantes cantidades de dinero a las empresas gracias a su mayor eficiencia.

La administración de la *calidad total*, si bien tuvo su origen en América con Deming y Juran como padres intelectuales, fue implementada primeramente en Japón. Posteriormente, y atendiendo a sus resultados, fue repatriada a las organizaciones americanas. Calidad total toma sus principios del modelo cuantitativo. Estos investigadores, involucraron la aplicación de estadísticas, modelos de optimización, modelos de información, simuladores de negocios y otras técnicas más para ayudar a los administradores a que utilicen mejor sus recursos.

Claves de la administración de la calidad:

- intenso enfoque en el cliente;
- interés en la mejora continua;
- enfoque en los procesos;
- mejoramiento de la calidad de todo lo que se hace en la organización;
- uso de medidas precisas;
- empoderamiento de los empleados.

Actualmente, el modelo cuantitativo ayuda a los administradores, especialmente en la planificación y el control, brindándoles fuentes de información de mucha utilidad para tomar decisiones.

De los modelos clásicos al *management* contemporáneo

Modelos contemporáneos

A lo largo de los años, todas las escuelas y teorías fueron dejando su huella para conformar lo que hoy se conoce como la *ciencia de la administración*.

A partir de 1960, dos enfoques se han añadido para completar el mapa que actualmente se tiene: el enfoque de sistemas y el enfoque de contingencias.

El enfoque de sistemas de la administración

Cuando un administrador toma decisiones y quiere trabajar, no lo hace con absoluta libertad. Está condicionado por el entorno de la organización, así como también por su cultura interna. Esto es debido a que las organizaciones son sistemas abiertos, y, por tanto, permeables a las situaciones internas y externas que atraviesan.

Es por esto que cobra importancia conocer el enfoque de sistemas, puesto que ha modificado los enfoques administrativos conocidos anteriormente, y, de esa manera, abrir la mirada con mayor amplitud para recibir los aportes y relaciones con otros campos del conocimiento, así como también con otras variables empíricas importantes a la hora de administrar.

Kenneth Boulding (en 1954) escribió un artículo titulado "La teoría general de sistemas y la estructura científica". Este artículo es considerado de gran relevancia porque revolucionó el pensamiento científico y administrativo.

Produjo una ruptura con los modelos mecánicos y de control. Al hacer énfasis en los sistemas de comunicación y estructural organizacional, en los principios de homeostasis y crecimiento, en el proceso decisional en condiciones de incertidumbre, nos colocamos en una posición aventajada al momento de mirar las organizaciones.

Claro que debemos recordar que, al trabajar en organizaciones, lo hacemos con personas, por lo tanto no siempre los modelos y teorías podrán aplicarse de la manera que han sido formulados. Es decir, debiéramos estar listos para que los modelos estudiados puedan ser aplicados de manera diferente a la prevista ya que son las personas las que los ponen en juego.

El enfoque de sistemas nos indica que las organizaciones son sistemas sociales inmersos en sistemas que, a su vez, se vinculan entre sí, afectándose mutuamente; por tanto, toda decisión estará siempre condicionada.

Lo central del modelo sistémico es que afirma que la organización toma recursos (a los que llama *insumos*) del entorno y los procesa (transforma) en una producción que luego distribuye en el entorno. Este enfoque les permite entender a los administradores y a los integrantes de la organización que cualquier decisión que tomen tendrá impacto sobre todo lo demás.

En un sistema, encontramos al menos cuatro elementos básicos para su funcionamiento; de igual modo, en una empresa al ser mirada como sistema. Veamos esto con más claridad.

Entradas o insumos:

abastecen al sistema de lo necesario para cumplir su misión.

Procesamiento:

es la transformación de los insumos.

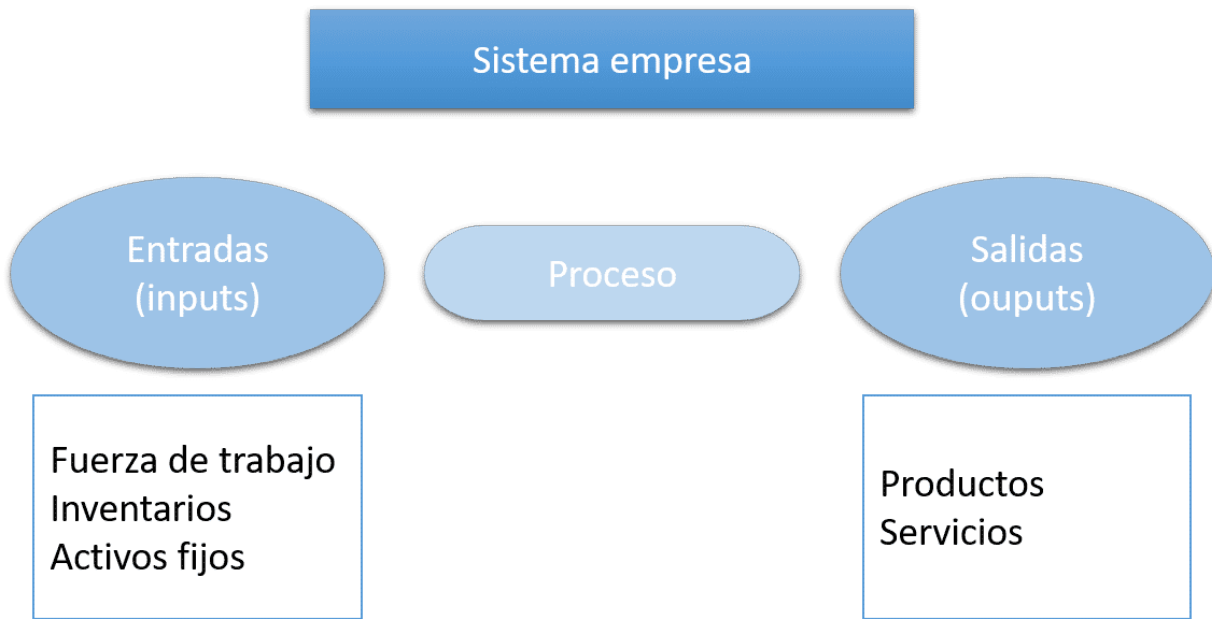
Salidas o producto:

es el resultado del proceso.

Retroalimentación:

es la respuesta de los sistemas que han recibido como insumo el producto de un sistema previo o la respuesta del medio ambiente.

Figura 8: Representación gráfica de una empresa vista como un sistema



Fuente: elaboración propia.

Por más que un empresario sea dueño del total de las acciones de su empresa, o un psicólogo el único dueño de su consultorio, lo cierto es que no hay organización completamente independiente, puesto que esta está integrada en unidades relativamente interdependientes con otros –externos e internos– todo el tiempo.

Si tomamos nuestro caso de estudio, advertimos que resulta indispensable que la propuesta de Pablo Ramírez contemple un enfoque sistémico de los tribunales. Necesita considerar unos planes de acción completos que permitan la integración tanto de las dos secretarías como así también una mirada hacia el entorno, donde debe contemplar hasta el manejo de los medios y los familiares que han montado una propuesta para la secretaría del doctor Arístides.

El modelo de contingencias o modelo situacional

Este modelo postula que las organizaciones son diferentes y que, al estar atravesadas por situaciones distintas, requieren entonces un tratamiento particular. Parecería una obviedad, pero es frecuente la tentación en algunos administradores de replicar lo que resultó exitoso en su pasado laboral a nuevas situaciones que, siendo honestos, no tienen los mismos elementos en común y deberían ser consideradas en su diferencia.

Cierto es que no existen cosas tales como soluciones simplistas o universales, sino que hay que prepararse para enfrentar cada situación.

Si bien existen incontables variables posibles de contingencias (o situaciones), al menos podemos describir cuatro de ellas:

Tamaño de la organización: —

todo el modo de administrar una organización será diferente si tiene 80 000 empleados distribuidos en 30 países o solo 500 en una sola región.

Tecnologías rutinarias: —

estas requieren estructuras, liderazgos, controles, que no son necesarios cuando las tecnologías que se emplean no son rutinarias.

Incertidumbre del entorno: —

en el entorno actual de alta complejidad, cambiante y globalizado, lo que en un contexto puede resultar adecuado puede no serlo en otro diferente.

Diferencias individuales:

atender la diversidad de intereses, orientaciones, autonomías, tolerancia a la frustración y la ambigüedad resulta muy importante para que los administradores puedan escoger las técnicas de conducción, liderazgo y motivación que emplearán para sus equipos de trabajo.

La consideración sobre la dirección y la integración de personas en las organizaciones surgió a raíz de los estudios llevados a cabo por la Western Electric, quien contrató a Elton Mayo para desarrollar los principios que se conocen como la *escuela de las relaciones humanas*. Antes de Elton Mayo, nadie había tomado en cuenta a las personas en su trabajo. ¿Esta afirmación es verdadera o falsa?

- ☐ Verdadera, porque sería una respuesta injusta hacia los antecesores de la larga historia de la evolución del pensamiento administrativo. Desde el inicio, hubo conciencia de que había personas en el espacio de trabajo, cuyo pensamiento fue evolucionando en la historia. La escuela de las relaciones humanas lo que otorgó fue un aporte diferencial, ya que dio sustento a la idea del hombre como ser social, cuyas relaciones y bienestar inciden en la productividad de la empresa.
- ☐ Falso, porque desde los orígenes de la administración hubo conciencia de que había personas en el espacio de trabajo cuyo pensamiento fue evolucionando en la historia. La escuela de las relaciones humanas lo que otorgó fue un aporte diferencial, ya que dio sustento a la idea del hombre como ser social, cuyas relaciones y bienestar inciden en la productividad de la empresa.

SUBMIT

En el marco de los modelos contemporáneos, encontramos el *modelo de contingencias*. Este nos indica que debemos tener en cuenta la situación particular de cada organización, considerando:

- ☐ Tamaño de la organización, tecnologías rutinarias, incertidumbre del entorno y las diferencias individuales.
- ☐ Estilo de liderazgo, modelos motivacionales, esquema de remuneración e incentivos económicos y entorno de trabajo.
- ☐ Tecnologías ocasionales, incertidumbre interna y externa, diferencias grupales y diferencias individuales.
- ☐ La situación política y económica del entorno, el perfil de los empleados de la organización, la tecnología rutinaria y el liderazgo situacional.
- ☐ El tamaño de la organización, la tecnología rutinaria, incertidumbre del entorno y las diferencias grupales.

SUBMIT

Referencias

Bohorquez, G. (2016). *Historia administración Edad Media*. Recuperado de: <https://laadministracion00.blogspot.com/2016/01/historia-administracion-edad-media.html>

Carmona García, O. (27 de noviembre de 2016). [Imagen sin título sobre organización socia en la Edad Media]. Recuperada de https://lh5.googleusercontent.com/5f_OPMqtgAA3D6KEXLec3g_Dworm-kcpWWRm2fvdaRGgGo5VkFY_whDR1FEhP2vhbrmeDRpCXF3lQlp3n2NS0mj_vUDnfheGP7ve9KhIrKFgE0em2YjRprgwYqPINs1uDpx1fN037

Esparza, A. (2018). *Contribuciones de Taylor*. Recuperado de: <https://prezi.com/p/prmzp2rteymg/contribuciones-de-taylor/>

Espinoza, S. (s. f.). *Historia de la administración: origen de la administración*. Recuperado de https://www.academia.edu/25796598/Historia_de_la_Administraci%C3%B3n

Hernández, I. (s. f.). *Línea del tiempo sobre la administración*. Recuperado de: https://www.academia.edu/30168257/L%C3%ADnea_del_tiempo_sobre_la_administraci%C3%B3n

[Imagen sin título sobre Elton Mayo]. (s. f.). Recuperada de <https://www.toolshero.es/toolsheroes/elton-mayo/>

[Imagen sin título sobre Frederick W. Taylor]. (s. f.). Recuperada de <https://davidgarciamontero.files.wordpress.com/2011/09/frederick2520winslow2520taylor2520-25203.jpg?w=200&h=300>

[Imagen sin título sobre Henry Fayol]. (s. f.). Recuperada de <https://www.quien.net/wp-content/uploads/ciencia-quien-fue/Henry-Fayol.jpg>

[Imagen sin título sobre la Revolución Industrial]. (s. f.). Recuperada de <https://okdiario.com/img/2017/07/05/revolucion-industrial-1-990x556.jpg>

[Imagen sin título sobre las pirámides de Egipto]. (s. f.). Recuperada de <https://www.cultura10.org/wp-content/uploads/2018/04/pir%C3%A1mides-egipcias.jpg>

Marino. V. (s. f.) *¿Cuáles son los 14 principios de la administración?* Explicación. Recuperado: https://www.12manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management_es.html

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. Distrito Federal, MX: Pearson.