

# **PRINCIPALES EXPONENTES DE LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS**

## **INTRODUCCIÓN**

La administración no siempre fue lo que conocemos hoy en día. Desde los orígenes de la humanidad existieron personas que se preocuparon por saber un poco más del porqué de los fenómenos y acontecimientos que ocurrían a su alrededor. Aunque de forma empírica en un principio y después de una forma más metódica estos personajes han contribuido a que las ciencias sean como las vemos en la actualidad.

La administración no es la excepción. A pesar de haber surgido desde la antigüedad de los tiempos, fue mucho tiempo después que se le empezó a tomar en cuenta de manera formal y se comenzó a estudiar su necesidad en el desarrollo de las organizaciones y grupos de la sociedad.

Es por eso que en el presente artículo se abordará la temática de algunos de los principales precursores y exponentes de la administración y los aportes para que esta se convirtiera en una de tan grande importancia para las organizaciones en que el ser humano se desenvuelve.

## **FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1915)**

Fue el fundador de la administración científica. Es también considerado como el padre de la administración al ser en primero en escribir una publicación al respecto. Realizo sus estudios en Europa lo que le ayudo a ver de cerca los problemas industriales y sociales durante la época de la revolución industrial. Abandono sus estudios universitarios y comenzó a trabajar como mecánico. En Filadelfia trabajo en una compañía de acero donde pudo desempeñarse como jefe del departamento de ingeniería una vez que hubo terminado sus estudios los cuales los realizo estudiando por las noches. Derivado de los cargos ocupados durante su trayectoria laboral, pudo conocer las principales problemáticas a las que se enfrentaban las organizaciones de su época y por lo tanto buscar soluciones a las mismas.

Uno de sus principales intereses fue que la productividad se incrementara por lo que a través del método científico busco el logro de dicho fin.

Buscaba la máxima productividad de los trabajadores lo que decía el resultaría con mejores ganancias para la compañía. Uno de sus términos utilizados era “bajo rendimiento en el trabajo”, por lo cual intentaba encontrar la manera de que el trabajador no tuviera momentos en los que no fuera productivo para la empresa. De igual forma hizo aportaciones a la producción a través de la construcción de algunas herramientas para el corte de materiales.

Los principales principios administrativos expuestos por Taylor son:

- Tiempos y movimientos del trabajo: analizaba los tiempos en los que un trabajador o una maquina debía realizar aquel trabajo que se le había encomendado. A través de cronometrar las actividades intentaba descubrir la “forma ideal de realizar el trabajo” desechando aquellas actividades que no contribuían a que el trabajo se realizara de forma óptima.
- Selección de Obreros: Taylor creía que cada trabajador tenía una capacidad diferente. De ahí que proponía que a cada trabajador se le asignara el trabajo de acuerdo a dichas capacidades a fin de que el obrero realizara aquella tarea que mejor desempeñara, sin embargo, también estaba de acuerdo en que, si el trabajador tenía el potencial para aprender a realizar otras actividades, pudiera realizar actividades de mayor responsabilidad.
- Colaboración en la organización del trabajo: considero que la parte administrativa de la organización y la parte operativa deben trabajar juntos. A través del método científico busco la colaboración entre ambas partes de la organización.
- Responsabilidad Compartida: realizo una división del trabajo entre la administración y la parte operativa proponiendo que la parte operativa se encargara de realizar el trabajo mientras que la parte directiva debía encargarse de actividades administrativas como lo era la planeación.

Los principios fundamentales que Taylor expuso en base al método científico son:

- Cambiar los conocimientos prácticos por un procedimiento científico a fin de que las actividades se llevaran a cabo de manera organizada.
- Armonía en los grupos de trabajo. A fin de mejorar la productividad de las diferentes áreas de la empresa
- Cooperación entre los grupos. Lograr que cada uno de los trabajadores trabajaran en colaboración con los demás y no de manera individual.
- Buscar la máxima capacidad de trabajo de las personas. En la medida en que la organización lograba sus objetivos, el trabajador también podría cumplir sus objetivos personales. }

Muchos de estos principios se siguen aplicando incluso en la época moderna

Su principal obra es Scientific Management, publicada en 1911. Su obra llega a ser principalmente aplicada en industrias productivas, aunque sus principios pueden ser de aplicación en cualquier entidad administrativa.

## **FRANK B. GILBRETH (1868-1924)**

## **LILIAN M. GILBRETH (1878-1972)**

Derivado de las actividades laborales llevadas a cabo por Frank Gilbreth surge su interés por buscar la eficiencia de movimientos para aumentar la productividad. Por su parte su esposa fue una psicóloga con conocimientos de administración por lo que unieron sus experiencias para dicha búsqueda.

Establecieron la importancia de llevar a cabo un método en las actividades administrativas. Al igual que Taylor buscaron la forma de realizar las actividades de la mejor manera posible, pero reduciendo los tiempos de trabajo ya que de acuerdo a sus ideas eso era incrementar la productividad. Esto le llamaron “Estudio de Movimientos”

Los Gilbreth establecieron 17 movimientos básicos a realizar en las actividades productivas. A estos movimientos los llamaron therblings:

1. Buscar. Acción realizada con la finalidad de encontrar o ubicar un objeto
2. Seleccionar. Escoger una pieza entre un grupo de ellas
3. Tomar. Cerrar la mano para asir un objeto
4. Alcanzar. Intentar llegar con la mano hacia un objeto
5. Mover. Trasladar un objeto hacia otra ubicación
6. Sostener. Soportar una pieza u objeto con alguna de las manos
7. Soltar. Liberar la pieza que se está sosteniendo
8. Colocar en posición. Poner el objeto en un lugar determinado a fin de que se le aplique un procedimiento
9. Pre colocar en posición. Poner el objeto en un lugar determinado.
10. Inspeccionar. Vigilar la actividad que se realiza
11. Ensamblar. Unión de dos piezas
12. Desensamblar. Separar dos piezas que estaban unidas
13. Usar. Controlar un objeto.
14. Demora. Tardanza en la realización de un trabajo.
15. Planear. Determinar la acción a seguir
16. Descansar. Reponerse de la fatiga.

Los esposos Gilbreth fueron grandes impulsores de la administración científica.

## **HENRY L GANTT. (1861-1919)**

Fue socio de Taylor en algunas de las compañías donde este trabajó. Propuso que la selección del personal se llevara a cabo de manera científica. Así mismo expuso ideas acerca de la colaboración que debía existir entre la parte administrativa y la parte operativa de las organizaciones.

Algunas de sus principales aportaciones fueron en el área de la planeación al desarrollar la llamada “Grafica de Gantt” en la que se exponen las actividades a realizar y el tiempo previsto

para la realización de las mismas. Busco la manera de proponer estándares reales de medición de la productividad de los trabajadores al tiempo que preocupo por incentivar a los trabajadores por el trabajo realizado sobre todo si este sobrepasaba los estándares establecidos. A esto le denominó “bonos de productividad”. Además del pago por las unidades producidas Gantt propuso una cuota extra si se superaba el estándar. Aunque sus estudios iban enfocados a la producción, estableció ciertas bases en relación con la preocupación por el trabajador para que en el futuro algunos otros retomaran sus ideas en el aspecto de motivación al trabajador.

Realizo estudios adicionales en relación a la productividad de los trabajadores estableciendo la necesidad de que el trabajador creara buenos hábitos para desarrollar mejor su trabajo. No solo eso, sino que además sintiera satisfacción por un trabajo bien realizado.

Al mismo tiempo la parte administrativa de la organización observa el trabajo que realiza el empleado y se da cuenta de la importancia de dicho trabajador para el logro de los objetivos de la organización los cuales se convierten también en objetivos de los trabajadores.

Su obra principal fue escrita en 1913 llamada *Trabajos, salarios y beneficios*.

Sus ideas son de gran aplicación aun hoy en día.

### **MARY PARKER FOLLET (1868-1933)**

Dentro de la escuela de las relaciones humanas Follet desarrolló estudios sobre el comportamiento de los trabajadores en las organizaciones. Esto se debió en gran medida a los conocimientos que tenía respecto a ciencias como la psicología social y la administración.

Sin embargo, no todos aceptaron en su momento sus ideas debido a que contrastaban con las ideas de Taylor.

Evaluó la forma en que los encargados de las organizaciones se preocupaban por resolver los problemas en sus empresas por lo que propuso su *teoría de enfoque de colaboración* en la que afirmaba que tanto los administradores como los trabajadores debían buscar acuerdos para poder solucionar los problemas.

Luchó en contra del autoritarismo pidiendo a los administradores que analizaran las ordenes que daban a los trabajadores a fin de que estas fueran lógicas y por consiguiente pudieran ser cumplidas.

Sus teorías son la base de los nuevos pensamientos enfocados en la solución de problemas actualmente.

## **HENRY FAYOL (1841-1925)**

Ingeniero francés, considerado el padre de la administración moderna. Se desempeñó de manera laboral principalmente en compañías mineras. Afirmaba que la administración está presente en todos los ámbitos de la vida a través de actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control. A pesar de exponer sus principios en compañías industriales, afirmaba que todas las actividades que se desarrollaban en las compañías estaban relacionadas entre ellas y daba importancia a la parte gerencial de las empresas argumentando que el éxito o el fracaso de dichas organizaciones no solo dependía de los trabajadores, sino que la gerencia a través de la toma de decisiones y la supervisión intervenía influyendo en que se logaran o no los objetivos.

Destacaba la importancia de que en las escuelas y universidades se pudieran enseñar principios de administración.

Realizó una clasificación de actividades que se realizan en las organizaciones en la siguiente forma:

- 1.- Técnicas: se refieren a la fabricación o transformación de un producto.
- 2.- Comerciales: compra-venta de productos o servicios
- 3.- Financieras: movimiento de capitales, créditos, bonos, acciones.
- 4.- Seguridad: protección de los bienes de las instituciones y las personas.
- 5.- Contabilidad: análisis de costos, inventarios, balances y estados financieros.
- 6.- Administrativas: coordinación de todas las actividades de la empresa, integrando los recursos materiales, los recursos físicos y los recursos humanos en la consecución de un fin común.

Considera que la administración es un proceso flexible debido a que es un fenómeno social.

Establece 14 principios administrativos que deben regir la función administrativa:

1. División del trabajo: el trabajador debe especializarse en una actividad al máximo lo que le permita alcanzar la eficiencia en la realización de dicho trabajo.
2. Autoridad: en las organizaciones los mandos medios y altos son los encargados de dar al personal operativo las indicaciones para la realización de su trabajo. Fayol expuso que sin embargo el grado de autoridad de los supervisores y directivos no es suficiente, sino que es necesario que se adquiriera un liderazgo formal por parte de los mandos en la empresa. Esto se logra a través de la aceptación de la autoridad por parte del personal operativo la cual se obtiene adquiriendo ciertas características que hagan al supervisor o gerente aceptable ante los ojos de los operativos de la empresa. Algunas de estas características son: confiabilidad, antigüedad en la empresa, carisma, etc.)

3. Disciplina: las organizaciones cuentan con reglamentos, normas y procedimientos los cuales son del conocimiento de todos los miembros de la organización. El conocimiento sin embargo no es suficiente ya que el éxito se obtiene en el momento en que los reglamentos y las normas son cumplidos y los procedimientos son ejecutados de acuerdo a lo establecido.
4. Unidad de Mando: es importante que los subordinados reciban instrucciones de una sola persona a fin de evitarle confusiones o duplicidad de actividades.
5. Unidad de Dirección: cada una de las actividades directivas deben ser dirigidas en un solo sentido buscando un fin común y si fuera posible por un jefe único.
6. Subordinación del interés individual al interés común: cuando una persona forma parte de la organización los intereses propios quedan en segundo término, los esfuerzos deben ir dirigidos en cumplir con los objetivos de la organización para la cual se labora.
7. Remuneración: los pagos deben ser justos de acuerdo con las actividades realizadas. Esto no se debe limitar a la parte operativa de la empresa sino también al área administrativa y directiva.
8. Centralización: tomar en cuenta a los mandos operativos en la toma de decisiones generales.
9. Jerarquía: a través de un organigrama deben estar establecidas las jerarquías dentro de la organización. El organigrama establece dichas jerarquías partiendo del punto jerárquico mas alto, hasta el más bajo.
10. Orden: cada uno de los recursos debe estar en el lugar y momento adecuados para su utilización.
11. Equidad: debe existir respeto por parte de los altos mandos de la organización hacia los rangos más bajos de la organización. Este respeto también debe ejercerse de los subordinados hacia sus superiores.
12. Estabilidad de personal: en las organizaciones se debe evitar la rotación de personal a través de un buen ambiente del trabajo en el que el trabajador este satisfecho por pertenecer a la institución.
13. Iniciativa: las propuestas por parte de los operativos y mandos medios de la empresa deben ser tomados en cuenta por los que dirigen la organización. De esta manera se sentirán útiles y con un sentido de pertenencia a la empresa.
14. Espíritu de grupo: fomentar el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia ya sea a un grupo o a la organización en general.

Los principios de Fayol son aun la base del accionar de las organizaciones de la actualidad.

## **ELTON MAYO (1880-1949)**

Exponente de la teoría neoclásica de la administración. Impulsó las ideas de tomar en cuenta al recurso humano en la productividad de las organizaciones. Es por ello que a sus ideas también se les considera parte de la escuela de las relaciones humanas.

El desarrollo en la época de Elton Mayo de algunas ciencias sociales como la psicología y la sociología permitieron que otros estudiosos e incluso mayo dieran al trabajador la importancia que este tenía en la organización.

Dentro de los trabajos más conocidos de Elton Mayo se encuentra la realización de los experimentos en la Western Electric Company en los que intentaba establecer una relación entre la productividad y las condiciones de trabajo a las que eran sometidos los trabajadores.

Sus estudios demostraron que el efecto que tenía el factor humano en las organizaciones incluso por encima de los factores técnicos.

Los estudios de Mayo, también fueron grandes impulsores de las teorías de desarrollo organizacional, ya que algunos de sus descubrimientos durante sus años de experimentos estaban enfocados en la formación de grupos o equipos de trabajo, la comunicación que debía existir en las organizaciones a fin de que estas funcionaran como un todo, así como involucrar a la parte directiva de las empresas en los problemas de la parte operativa.

Es importante destacar que Elton Mayo perseveró en sus estudios sobre el comportamiento humano a pesar de que aparentemente los experimentos realizados habían sido un fracaso al no poder comprobar lo que en un principio había sido el objeto principal del estudio. Sin embargo, dio las pausas para estudios posteriores en los que el trabajador fuera objeto de estudio a fin de evaluar el impacto del comportamiento de este en la productividad de las organizaciones.

## **CHESTER BERNARD (1886-1961)**

Desarrolló estudios sobre la aceptación de la autoridad que tenían los empleados. Chester Bernard forma parte de los exponentes de la teoría conductista de la administración. Afirma que los directivos deben tener ciertas características a fin de que los miembros de la organización puedan aceptar las ordenes que estos dan. Al mismo tiempo afirma que para que los objetivos de la organización se puedan cumplir, aquellos objetivos individuales deben estar de acuerdo con los objetivos organizacionales.

En su teoría de la autoridad expone que la autoridad no se deriva del nombramiento que recibe la persona, sino que es necesario que aquellos sobre los que va a ejercer esa autoridad la acepten.

También realizó estudios sobre comportamiento organizacional y análisis de los tipos de estructura formal e informal.

Junto con Mary Parker Follet, fueron defensores de las personas en el trabajo, algo que hasta ese momento iba en contra de muchas de las ideas de la época en las cuales el trabajo estaba por encima del trabajador debido a que se consideraba que lo importante era cumplir con el objetivo de la empresa a toda costa.

### **MAX WEBER (1864-1920)**

Se interesó principalmente en estudios relacionados con la historia y la economía por lo que sus primeros tratados fueron sobre esta última. En un principio trabajó como maestro sin embargo terminó dedicándose a la investigación.

Dentro de sus observaciones realizadas, destacó la importancia de una correcta y estricta vigilancia por parte de las autoridades o encargados de la gerencia organizacional. En base a esto estableció la teoría de la burocracia en la cual sugería que solo a través de esta se podrían conseguir los objetivos siguiendo una estructura y orden determinado.

Afirmó que la autoridad la determina el puesto y no la persona con lo que tiempo después esto se constituyó en la base de la estructura de las empresas.

### **DOUGLAS MCGREGOR (1906-1964)**

Se graduó como ingeniero en los Estados Unidos. Sin embargo, realizó estudios posteriores de psicología y psicología experimental lo que le permitió estar en contacto con las personas de las organizaciones a fin de poder realizar un análisis psicológico de las mismas.

Escribió el libro *El comportamiento humano en las empresas*, en el cual expone la necesidad de que en las organizaciones se tomen en cuenta las necesidades del trabajador sobre todo aquellas que tienen que ver con la autorrealización y las necesidades sociales.

Expuso las teorías X y Y en las cuales la teoría X se refería a los aspectos negativos que los jefes consideraban que los trabajadores tenían. Entre estos aspectos se encuentran la irresponsabilidad, la resistencia al cambio, la falta de ambición, etc.

Por otro lado, la teoría Y se refería a aspectos positivos de los trabajadores por ejemplo que a las personas les gusta asumir responsabilidades, les gusta trabajar y pueden alcanzar su realización a través del trabajo.

Uno de los aspectos que más destaca Douglas McGregor en su teoría X y Y es que el comportamiento de los trabajadores de la forma X o Y, generalmente se enfoca en la manera en que la parte directiva de la empresa los trata. De esta forma le otorga cierto grado de responsabilidad a los directivos de que se logren o no los objetivos. McGregor afirmaba que lo más óptimo en las organizaciones era que se siguiera la teoría Y a fin de que los objetivos se logaran, pero al mismo tiempo el trabajador pudiera satisfacer su necesidad de autorrealización lo que le ayudaría para incrementar su productividad en el trabajo, así como poder participar activamente en las actividades de la empresa.



Los estudios de McGregor tuvieron gran impacto en los estudios conductistas de la época al tiempo que ha servido como ayuda en la práctica de la administración.

### **ABRAHAM MASLOW (1908-1970)**

Con la aparición de las escuelas de la administración enfocadas en los trabajadores y las relaciones humanas, aparecieron nuevos estudios del comportamiento de las personas en las organizaciones. Muchos de estos estudios fueron realizados por exponentes de las ciencias sociales, entre las que destaca la psicología. Abraham Maslow entre otros se destacó por su estudio de los aspectos sociales que influyen en que los trabajadores no cumplan con la productividad deseada por las organizaciones. Fue creador de la teoría de la autorrealización en la cual expone que para que el ser humano alcance la autorrealización es necesario que antes logre satisfacer una serie de necesidades a las cuales realizó una jerarquización exponiéndolas en una pirámide en la que las necesidades más básicas se encuentran en la base mientras que las necesidades de autorrealización se encuentran en la cima de la pirámide.

Maslow consideró que las personas no pueden ir escalando para satisfacer sus necesidades sin antes haber cubierto las necesidades básicas así mismo no podrá darse cuenta de las necesidades superiores que tiene.

De acuerdo con Maslow las necesidades del hombre están jerarquizadas de la siguiente forma.

- 1.- Necesidades Fisiológicas: son las necesidades primarias del hombre como son: comer, dormir, etc.
- 2.- Necesidades de Seguridad: el hombre necesita estar convencido de que en el futuro tendrá estabilidad de tipo económico, de protección, laboral, salud et. De no satisfacer estas necesidades no podrá seguir escalando y descubriendo nuevas necesidades que pueda tener.
- 3.- Necesidades Sociales: el hombre por naturaleza tiene la necesidad de convivencia con otros hombres. Al mismo tiempo necesita el reconocimiento y el sentido de pertenencia por parte de los diferentes grupos a los cuales pertenece.
- 4.- Necesidades de Estima: una vez que el hombre logro satisfacer las necesidades sociales logra llegar a las necesidades de estima las cuales representan la necesidad de ser estimado o reconocido dentro del ámbito social en que se desenvuelve.
- 5.- Autorrealización: es la etapa más alta dentro de las necesidades de las personas. Es en esta etapa cuando la persona ha logrado satisfacer todas sus necesidades y se encuentra pleno.

### **FREDERICK HERZBERG (1923-2000)**

Creador de la teoría de “los motivadores”, en la cual expone que el trabajador necesita motivación para poder llevar a cabo su trabajo, sin embargo, también afirmaba que si no existía ese “factor motivante” el trabajador tampoco estaría insatisfecho.

A fin de probar sus teorías desarrollo estudios en una fábrica en Pittsburg en los que evaluó la satisfacción de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

De acuerdo con los resultados de sus estudios, existían algunos factores que permitían que el trabajador se encontrara motivado para realizar su trabajo. Dentro de estos factores se destacan: desarrollar un trabajo específico, que se le confiera cierto grado de responsabilidad, que se le permita tener iniciativa en la realización de su trabajo, que cuando así lo merezca el trabajador sea reconocido por su trabajo.

Al mismo tiempo pudo descubrir ciertos factores que lejos de motivar al trabajador para desempeñar mejor su trabajo, podían disminuir su productividad. Entre estos últimos destacan: la supervisión excesiva en su área de trabajo, el sentimiento de que lo que se percibe como salario es muy poco en relación con el trabajo realizado, la falta de higiene en las áreas de trabajo y finalmente, no tener la seguridad de permanencia en dicho trabajo.

### **DAVID MCCLELLAND (1917-1998)**

Realizo estudios sobre motivación en las organizaciones destacando que el ser humano en su trabajo busca satisfacer sus necesidades de afiliación, logro y poder. Estas necesidades no son exclusivas de la parte operativa de la organización, sino que abarca también a la parte directiva. Además, destacó que dependiendo del país en que vive una persona, la ideología de las organizaciones es diferente en lo que a motivación se refiere.

### **HEBERT SIMON (1916-2001)**

Realizo importantes aportaciones en cuanto a la ideología de la gerencia en cada una de las organizaciones. La toma de decisiones en la gerencia, fue uno de los descubrimientos de Simon ya que hasta el momento de sus estudios se tenía la idea de que las decisiones tomadas por la gerencia eran llevadas a cabo por que se tenía un gran número de información confiable y precisa que le permitía tomar la decisión adecuada. Sin embargo, Simon afirma que la gerencia en la mayoría de los casos no tenía acceso a dicha información por lo que sus decisiones, aunque daban solución a los problemas no siempre eran las mejores. Destaco que la administración se enfrenta a ciertas limitaciones que le impiden en muchos de los casos tomar decisiones oportunas.

Su trabajo le hizo merecedor al premio Nobel de Economía.

### **KURT LEWIN (1890-1947)**

Psicosociólogo estadounidense. Se encargó de realizar estudios sobre el comportamiento de las personas. Desarrollo teorías en base a las relaciones que las personas tienen dentro de un ámbito social. En base a dichas relaciones se puede dar solución a los conflictos que surgen dentro del grupo. Esas pequeñas interrelaciones pueden en determinado momento afectar el funcionamiento de la organización por lo que es importante que la parte directiva de empresa tenga la capacidad de resolver los conflictos sociales.

Una de sus ideas más defendidas fue el poder utilizar la experimentación dentro de las ciencias sociales y no enfocarse únicamente a la descripción de un problema, lo cual era muy común en su época.

### **PETER DRUCKER (1909-2005)**

Se destacó en varias áreas de las ciencias sociales. Sin embargo, parte de su vida trabajó como profesor de administración en diferentes universidades de Estados Unidos. Una de sus principales aportaciones al campo de la administración fueron los principios para lograr una buena dirección. Dentro de estos principios destaca la importancia de los administrativos y la gerencia en las organizaciones como pieza clave de la misma.

Afirma que las organizaciones no deben ser tan complejas en su estructura y que la organización debe tener un sentido de innovación que la pueda llevar a triunfar en el futuro. Expuso que el cliente es parte de la razón de ser de las empresas y que las actividades que se desarrollen en las mismas deben estar encaminadas en satisfacer las exigencias del cliente. También destacó la importancia de delegar responsabilidad a los mandos intermedios a fin de que estos pudieran realizar su trabajo para posteriormente poder informar a la gerencia sobre los trabajos realizados lo que les permitía tener el control de pequeñas actividades sin necesidad de que la gerencia se encargara de la vigilancia de las mismas. Realizó énfasis en la importancia de contar con información precisa que permita la toma de decisiones oportuna, así como la preparación por parte de los administrativos para futuros problemas que pudieran presentarse en la organización.

A pesar de que, en su momento, algunas de sus emprendimientos no eran aceptados, en la actualidad se utilizan de manera natural en las organizaciones.

### **WILLIAM EDWARD DEMING (1900-1993)**

Nacido en Estados Unidos, realizó sus estudios en mismo país. Sin embargo, sus principales aportaciones las realizó en Japón contribuyendo a la calidad japonesa de tal forma que se ha instituido el premio Deming a la calidad.

Para Deming la calidad no se encuentra solo en un producto o servicio, sino que es un todo y abarca todas las actividades de la organización.

Algunas de sus principales aportaciones son:

1. Control Estadístico de Procesos: a través de los datos arrojados por ordenadores o maquinas, la gerencia puede realizar una toma de decisiones.
2. Circulo de Deming: una serie de actividades en las cuales debe estar involucrada la gerencia si se desea mejorar la calidad. Estas actividades se numeran como: planear, hacer, verificar y actuar).
  - PLANEAR: Consiste en establecer los objetivos de la organización, lo que se desea lograr, desarrollar un plan de trabajo, así como la estrategia a seguir para conseguirlo.
  - HACER: Poner en práctica lo que se ha planeado. Para que esto pueda ser entendido por todos los miembros de la organización es necesario que la gerencia haga del conocimiento de todos los involucrados las actividades a seguir para conseguir los objetivos.
  - VERIFICAR: Es necesario realizar una evaluación acerca del avance de los objetivos planeados y si se están consiguiendo de la forma en la que se planeó. Para lo cual es necesario contar con parámetros reales de medición que permitan un análisis más detallado, pero a la vez simple. Para Deming si algo se quiere mejorar debe ser medible y poder compararlo con un indicador de lo contrario no se sabe a ciencia cierta si la mejora ocurre o no al no ser objetiva la medición.
  - ACTUAR: Una vez conseguidos los objetivos es necesario establecer un sistema para poder continuar con dichos resultados.

Otra de las grandes aportaciones de Deming es la cultura de la Administración de la Calidad para la cual presenta 14 puntos necesarios para conseguirla y que son de aplicación no solo al área operativa sino también a nivel intermedio y gerencial.

1. MEJORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS: Es necesario mejorar no solo el producto sino también los procesos que llevan la creación del producto u otorgamiento del servicio. Esto se logra a través de elementos como la innovación, el desarrollo, mejora de equipos e instalaciones, etc.
2. LIDAZGO CON UN ENFOQUE EN EL CAMBIO: El líder de la empresa debe poner el ejemplo de que es necesario que la organización cambie, si logra transmitir esa necesidad a la empresa habrá cumplido con su objetivo.
3. INDEPENDENCIA DE LA INSPECCION: Si las actividades de la empresa se llevan a cabo con un sentido de calidad, no hay necesidad de que se estén llevando a cabo evaluaciones o supervisiones de manera continua ya que una vez que la persona sabe

cuál es su trabajo y como debe realizarlo, en un sistema de calidad lo llevara a cabo de la manera que se le está solicitando a fin de cubrir con los estándares establecidos.

4. QUITAR EL ELEMENTO PRECIO COMO BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES: En la mayoría de las organizaciones tradicionales, los costos y los precios establecen la base para llevar a cabo la toma de decisiones gerencial. Deming propone que esto quede en segundo plano ya que un producto de alta calidad el cliente sabrá reconocerlo a través de su adquisición.
5. MEJORAR EL SISTEMA DE PRODUCCION Y SERVICIO: Innovar en maquinaria, herramienta y procedimientos en forma constante buscando la mejora de la productividad en beneficio de la calidad del producto o servicio.
6. ENTRENAMIENTO EN EL TRABAJO: Capacitar a los trabajadores para cumplir con sus actividades de tal forma que el trabajador no tenga la necesidad de detenerse a realizar preguntas sobre cómo realizar su trabajo. Los trabajadores también pueden ser los encargados de dar la capacitación a sus compañeros.
7. INSTITUCIÓN DE LIDERAZGO: buscar el surgimiento de líderes en el área operativa los cuales puedan fungir como supervisores, pero dando del ejemplo de trabajo a sus compañeros para después informar a su superior sobre las necesidades del área operativa que no le permiten cumplir con los objetivos.
8. QUITAR EL MIEDO: El trabajador debe tener la confianza suficiente por parte de sus supervisores y la gerencia para poder expresar sus ideas, inquietudes, así como para pedir información respecto a sus actividades o la forma de realizarla lo que le permita poder cumplir con la tarea que se le encomienda.
9. DESAPARECER LAS BARRERAS ENTRE LOS DEPARTAMENTOS: La organización es un todo, y lejos de que existan barreras cada una de las áreas debe trabajar en armonía con las otras para poder cumplir los objetivos los cuales son comunes.
10. ELIMINAR METAS NUMERICAS: A menos que se establezca un plan para alcanzarlas, en el sistema de administración de calidad no se establecen metas numéricas ya que, de hacerlo, los trabajadores se esfuerzan por cubrir dicha meta, aunque los medios por los cuales se cumplan no siempre garantizan la calidad.
11. ELIMINAR CUOTAS NUMERICAS: En la administración de la calidad se toma en cuenta que no todos los trabajadores pueden trabajar de la misma forma. Por lo cual no se debe poner un estándar de trabajo a todos por igual. Este principio está en contra del paradigma de muchas de las organizaciones actuales.

12. ELIMINAR LAS BARRERAS QUE HAGAN QUE EL TRABAJADOR SE SIENTA ORGULLOSO DE SU TRABAJO: Que el objetivo de la organización sea la calidad y no la cantidad.
13. PROGRAMA DE CAPACITACION PARA TODO EL PERSONAL: Buscar la superación de los empleados a través de programas de auto superación.
14. INVOLUCRAR A TODO EL PERSONAL: Uno de los principios más importantes de Deming es que toda la organización debe estar involucrada en el logro de los objetivos y en la búsqueda de la calidad por lo cual se deben buscar las estrategias para integrar a cada uno de los departamentos de la organización en el proceso.

En la actualidad grandes empresas japonesas aún siguen su filosofía de la calidad mientras que algunas otras empresas en el mundo han seguido el ejemplo de estas.

### **WILLIAM OUCHI (1943-)**

Desarrollo la llamada “Teoría Z” la cual está basada en las prácticas y costumbres de la cultura japonesa. Es una técnica de aplicación práctica y en la que se establece la participación de la organización en la toma de decisiones.

Buscar que dicha decisión sea tomada por consenso lo que aporte más ideas y la decisión sea analizada desde diferentes perspectivas buscando la mejor.

Desde el punto de vista de Ouchi en la Teoría Z, el trabajador es parte importante de la organización por lo que busca que este tenga a su disposición una serie de elementos que le permitan estar a gusto en la organización y que sus objetivos y esfuerzos estén enfocados en el logro de los objetivos de la empresa.

Para Ouchi el trabajo es parte fundamental en la vida de las personas, y la organización o empresa es el lugar donde ese trabajo se lleva a cabo por lo que es necesario que en el trabajador se cree un sentido de pertenencia a la organización y de ser posible el trabajador permanezca en la misma institución durante toda su vida laboral por lo que se esfuerza y compromete para que este “segundo hogar” pueda cumplir con sus objetivos y le resulten en un beneficio propio.

Los tres principios básicos que Ouchi establece son:

- CONFIANZA
- ENFASIS EN LAS RELACIONES HUMANAS
- RELACIONES SOCIALES ESTRECHAS

De acuerdo a las problemáticas actuales en los negocios, para muchos no es ya tan viable establecer un modelo como el que Ouchi propone, aun así, existen grandes compañías en el mundo que lo han aplicado o tomado algunos de sus conceptos.

### **MICHAEL PORTER (1947)**

Es considerado el padre de la Estrategia competitiva, de acuerdo a la cual la organización debe de tomar en cuenta una serie de factores no solamente internos sino también externos que le permitan desarrollar la estrategia de competencia correcta. Sus ideas son enfocadas no solo al ambiente interno de la compañía sino también al entorno en que las organizaciones se desenvuelven. Muchos de los términos utilizados actualmente por las organizaciones se le atribuyen a Porter, ventaja competitiva, grupos estratégicos, cadena de valor por mencionar algunos.

En el concepto de los negocios estableció una serie de elementos para poder superar a la competencia a través de la maximización de los recursos.

A estos elementos se le conoce como las 5 Fuerzas de Porter y son las siguientes:

1. Poder de Negociación con los clientes
2. Rivalidad entre las empresas
3. Amenaza de nuevos entrantes: nuevas empresas en los mercados
4. Poder de Negociación con los proveedores
5. Amenaza de productos sustitutos.

De acuerdo con Porter las estrategias no surgen de la nada. Antes de establecer cualquier estrategia es necesario tener en cuenta hacia dónde quiere ir la empresa(Visión), la razón de ser de la empresa(Misión) y destacar lo que vuelve a una empresa diferente de las demás(valores). Según Porter el hecho de tener estos elementos es un importante punto de partida buscando la ventaja competitiva ya que los objetivos y las estrategias desde el mismo comienzo estarán dirigidos al cumplimiento de estos elementos.

A través de sus ponencias Porter se ha permitido garantizar el éxito de las compañías si se cumple con lo siguiente:

- Se debe seguir a toda costa la estrategia establecida desde el principio
- Cada área debe contar con los recursos necesarios para poder llevar a cabo sus actividades.
- Impulsar los valores de la empresa y darlos a conocer a todo el mundo.
- Identificar riesgos y estar preparado para solucionar los problemas que emergen
- Poder hacer los ajustes necesarios de acuerdo con el entorno y evaluar los cambios que se presentan.

Actualmente Porter se desempeña como profesor de la universidad de Harvard.

## **KAORU ISHIKAWA (1915-1989)**

Importante promotor del control de la calidad en las organizaciones. Destacó que la calidad total se debe tener una continua capacitación a los integrantes de la organización. Hizo énfasis en las grandes diferencias existentes entre la calidad de oriente específicamente la calidad japonesa y el concepto de calidad que se maneja en occidente.

Una de sus aportaciones más importantes es el diagrama causa-efecto, también llamado Diagrama Ishikawa a través del cual se pretende encontrar las posibles causas que originan un problema. De acuerdo con Ishikawa un problema no tiene una causa única, sino que es la unión de varias causas por lo que es necesario numerarlas todas con el fin de solucionarlas y encontrar solución al problema.

Ishikawa hace gran énfasis en las grandes diferencias que tienen sus teorías contrastando con las ideas de Taylor. De ahí que los modelos japoneses están centrados en la calidad humana que debe existir hacia las personas a fin de que el trabajador se sienta identificado con su organización y desee que los objetivos de esta se cumplan contrario a los paradigmas que se tienen en algunas otras partes del mundo donde las personas son solo un elemento más de la organización y sirve a los intereses de los dueños de las mismas.

El hecho de que las organizaciones compitan en un mundo globalizado ha permitido que muchas de las teorías aplicadas por primera vez en Japón y países de oriente puedan ser aceptadas y aplicadas en organizaciones en todo el mundo.

## **CONCLUSIÓN**

La administración ha sufrido grandes cambios a lo largo de su historia. Cada personaje que realizó o realiza estudios en relación con la administración, lo ha hecho con la finalidad de mejorar las organizaciones. Sin embargo, se ha podido dar cuenta de que el ambiente en el que cada uno de los llamados “gurús de la administración” ha influenciado en las ideas que este intenta impulsar. De igual forma la educación recibida, las experiencias de vida que cada uno de ellos ha tenido han influido en dichas ideas.

La administración no se queda estancada. Es un proceso que aún sigue experimentando grandes cambios. Los retos a los que se enfrentan las organizaciones son diferentes cada vez, por lo que es necesario que se sigan realizando estudios e investigaciones buscando dar solución a diversos problemas y retos. El gran número de teorías respecto a la administración por otro lado ofrece una gran gama de información a fin de que las organizaciones no vayan a la deriva sin conocimiento de los elementos que les pueden o no ayudar. Es decisión de cada gerente implementar el estilo de administración y las herramientas administrativas que considere son mejores para su organización.



## BIBLIOGRAFIA

Koontz, H. & Heinz, W. (2004). *Administración una perspectiva global*. McGraw-Hill

López Carlos. (2001, octubre 11). *Teoría Z de William Ouchi*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/teoria-z-william-ouchi/>

Montana, P. (2002) *Administración*. Grupo Editorial Patria

Martínez Orenco Alejandra. (2013, abril 3). *Principales exponentes de la administración y sus aportes*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/principales-exponentes-de-la-administracion-y-sus-aportes/>

Noreña Jimena. (2012, junio 11). *Biografías de los principales padres de las teorías administrativas*

Recuperado de [http://principiosadministrativos1.blogspot.mx/2012/06/biografia-de-los-principales-padres-de\\_1597.html](http://principiosadministrativos1.blogspot.mx/2012/06/biografia-de-los-principales-padres-de_1597.html)

Rodas, A. (2008). *Administración Básica*. Limusa

Las 5 fuerzas de Porter(sf)*Clave para el éxito de la empresa*. Recuperado el 12 de septiembre de 2016 de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Biografías y vidas. (s.f.). biografía de Max Weber recuperado el 12 de septiembre de 2016 de [http://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/weber\\_max.htm](http://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/weber_max.htm)

Biografías y vidas. (s.f.). biografía de Hebert A. Simon recuperado el 12 de septiembre de 2016 de [http://www.biografiasyvidas.com/biografia/s/simon\\_herbert.htm](http://www.biografiasyvidas.com/biografia/s/simon_herbert.htm)

Amisaday Huerta Zamora. Licenciado en Administración por el Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca

Estudiante de la Maestría en Ingeniería Administrativa en el Instituto Tecnológico de Orizaba

Con agradecimiento al Tecnológico Nacional de México por poder pertenecer a el y al Dr. Fernando Aguirre y Hernández por la motivación para la elaboración de estos artículos para la materia de Fundamentos de Ingeniería Administrativa.