

Los gurús de la administración y sus aportaciones

Desde los orígenes el hombre tuvo necesidad de trabajar para subsistir, organizarse en equipo para alcanzar un objetivos, intentando utilizar la mayor efectividad posible para la realización de sus actividades, de manera que desde sus inicios el hombre ha utilizado la administración y diariamente todos la utilizamos en cierto grado para diversos aspectos en nuestra vida cotidiana, desde como organiza cada persona las actividades que realizara durante el día, como planeamos como hacer rendir el dinero que poseemos esta la quincena hasta un administrador dirigiendo una gran empresa. A través de la historia de la administración han surgido y resaltado los nombres de varios hombres consolidándose como precursores y gurús de la administración debido a sus grandes aportaciones a esta.

Primero debemos definir que es un gurú:

“Gurú es una palabra que proviene del sánscrito gurús y que significa “maestro”. El término comenzó a ser utilizado en el hinduismo para nombrar al jefe religioso o al maestro espiritual. Con el tiempo, su significado se extendió al lenguaje popular para hacer referencia a aquel al que se le reconoce autoridad intelectual o se lo considera un guía espiritual.” (DEFINICION.DE, s.f.)

GURUS DE LA ANTIGUEDAD:

Confucio (551-479 a.C.)

Nació en el pueblo de Zou en el estado de Lu el cual se conoce actualmente como shantung. Proveniente de él clan de los Kong, una familia de terratenientes nobles. A la edad de 3 años murió su padre. Trabajo en los graneros estatales y alcanzo el rango de ministro de justicia del estado de Lu durante la época de la fragmentación del poder bajo la dinastía Chu.

“Confucio estableció reformas que condujeron a una administración de justicia caracterizada por su imparcialidad y a la práctica erradicación del crimen.” (FUNDACION WILKIPEDIA INC., s.f.). Realizo un estudio del crecimiento de la administración y tuvo mucha influencia en la política.

Las aportaciones de Confucio fueron:

- Gobiernos imparciales donde los gobernantes debían gobernar según principios éticos aplicando el ejemplo moral y no la fuerza. Sin favoritismos reforzando así la sumisión del pueblo a las autoridades, rechazando al mismo tiempo la tiranía
- Las cinco relaciones sociales (Entre gobernador y ministro, entre padre e hijo, entre marido y mujer, entre hermano mayor y hermano menor y entre amigos) con la característica principal de que el superior tiene la obligación de protección y el inferior, de lealtad y respeto.
- Aumentar la prosperidad económica de la población

Sócrates (470-399 a.C.)

Filósofo clásico nacido en Atenas, desde joven destacó por la agudeza de sus razonamientos y su facilidad de palabra. “Su más grande mérito fue crear la mayéutica, método inductivo que le permitía llevar a sus alumnos a la resolución de los problemas que se planteaban por medio de hábiles preguntas cuya lógica iluminaba el entendimiento.” (WILKIPEDIA, s.f.)

Sócrates decía que no basta con acumular conocimientos, sino revisarlos y a partir de ahí construir nuevos y más sólidos conocimientos. Discutió y analizó con otros pensadores el desempeño de la actividad administrativa, cada persona teniendo una capacidad individual de realizar una labor en el gobierno sin ser parte formal de la preparación profesional ni empírica.

Aristóteles señala dos grandes aportaciones de Sócrates: Dos cosas hay que atribuir con justicia a Sócrates, por un lado el argumento inductivo y por otro la definición general.

Murió a los 70 años de edad sentenciado a muerte y ejecutado por envenenamiento por cicuta, acusado por no reconocer a los dioses atenienses y corromper su juventud.

Platón (Atenas, 427 - 347 a. C.)

Filósofo griego que abandonó su inicial vocación política y sus aficiones literarias por la filosofía, atraído por Sócrates. En el año 387 fundó una escuela de filosofía que contaba con una residencia de estudiantes, biblioteca, aulas y seminarios especializados, y fue el precedente y

modelo de las modernas instituciones universitarias. Entre diversas obras de Platón resalta “La República”

También Platón un pensador más de esta cultura creó pensamientos en apoyo al desarrollo administrativo, uno de los principales fue el siguiente. Las competencias individuales de los trabajadores crean una especialización de las tareas. Ordeno el papel que juega cada persona dentro de una organización comúnmente era dentro del Gobierno, y apoyo con los tratados de justicia social.

“Platón sostiene que los hombres son de tres clases, según predomine en ellos lo racional, lo irascible y lo concupiscible, lo cual da lugar a tres razas diferentes:

La de oro, de los gobernantes

La de plata, de los guerreros

La de hierro y bronce, de los labradores, comerciantes, artesanos, etc.” (INDA, 1987)

Platón escribió el libro “La República”, donde prohibía acumular riqueza, por ser esta contraria a la naturaleza de la bondad y la virtud, tocando las siguientes enseñanzas:

- Administración en mercados: Las dos clases superiores vivirían en un régimen comunitario donde todo (bienes, hijos y mujeres) pertenecería al Estado, dejando para el pueblo llano instituciones como la familia y la propiedad privada; al carecer de ellas las clases dirigentes, se evitaría su corrupción, ya que no podrían ni necesitarían obtener riquezas, ni tendrían familiares a los que favorecer. El Estado se encargaría de la educación y de la selección de los individuos (en función de su capacidad y sus virtudes) para destinarlos a cada clase.

- Especialización de las labores: “El Estado ideal de Platón sería una República formada por tres clases de ciudadanos (el pueblo, los guerreros y los filósofos), cada una con su misión específica y sus virtudes características, en correspondencia con los aspectos del alma humana: los filósofos serían los llamados a gobernar la comunidad, por poseer la virtud de la sabiduría; los guerreros velarían por el orden y la defensa, apoyándose en la virtud de la fortaleza; y el pueblo trabajaría en actividades productivas, cultivando la templanza.” (BIOGRAFÍAS Y VIDAS, s.f.)

• Democracia, la oligarquía, la aristocracia: La monarquía o la aristocracia (gobierno de un solo hombre excepcionalmente dotado o de una minoría sabia y virtuosa, que aspira solamente al bien común) es para el filósofo la mejor forma de gobierno. De la monarquía se pasa a la timocracia cuando el estamento militar, en lugar de proteger a la sociedad, usa la fuerza para obtener el poder. En la oligarquía, una minoría de ricos gobierna a un pueblo empobrecido. El descontento lleva a la democracia o gobierno del pueblo, de la que tiene Platón un pésimo concepto: se elige como gobernantes a los más ineptos y reina la anarquía. Finalmente, la tiranía, encabezada por un demagogo que suprime toda libertad, restaura el orden; es la peor de las formas de gobierno.

Aristóteles (384-322 a.C.)

Nacido en Estagira, Macedonia Fue el medico del rey Filipo de macedonia y pertenecía a la academia platónica. Aristóteles dice que sin experimentación no hay verdad, a esto se le nombra como empirismo. “Fue el primero en dividir la filosofía en otras ciencias, como las matemáticas, astronoma, física, botánica, etc.” (N.ADRIANA LEON QUINTANAR, 2001) Creo su “Liceo” que fue tan prestigioso como la “Academia de platón”

Una de las principales aportaciones de Aristóteles es la Ética haciendo referencia a los principios del bien y el mal. También escribió un libro llamado “La política” donde distingue el estado y el gobierno y plantea separar la autoridad del estado en tres poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial. El propone colectivización de la producción agrícola con la modalidad de que cada quien trabaja su propia tierra y la producción debe quedar indivisa, para que cada uno vaya tomando de ella lo que necesite.

Según Aristóteles los actos administrativos, económicamente hablando pertenecen a dos categorías:

- La economía natural que se encarga de la administración de los recursos.
- La crematística que se encarga del incremento y adquisición de los recursos

“Por otro lado, Aristóteles estudio la teoría del valor, desde un punto de vista económico y definió conceptos como:

- Valor de uso
- Valor de cambio

- La moneda, como unidad de cambio
- La teoría del valor intrínseco de la moneda” (INDA, 1987)

Pericles (495–429 a.C.)

Nacido en el demo de Colargos al norte de Atenas, importante e influyente político ateniense, fue el principal estratega de Grecia con grandes dotes de orador. Promocionaba las artes y la literatura y debido a esto Atenas tiene la reputación de haber sido el centro educacional y cultural de la Antigua Grecia. Pericles creó una ley donde limitaba la ciudadanía ateniense a aquellos nacidos de ambos padres atenienses para así separar a los extranjeros. Este pensador hizo la elección de los trabajadores para las empresas, Pericles propuso el decreto de Megara, que se parecía en gran medida a un embargo económico moderno. Mediante otros decretos redujo los requisitos de propiedad necesarios para formar parte del arcontado e introdujo el pago de unas generosas cantidades de dinero para aquellos ciudadanos que sirviesen como jurados en la Heliea (la corte suprema de Atenas).

Por ello, impulsó una legislación que garantizaba a las clases más bajas el acceso al sistema político y a los oficios públicos, de los cuales habían sido apartados anteriormente. Murió por causa de una epidemia en el otoño de 429 a.C.

ÉPOCA FEUDAL

Fray Luca Paccioli

Fraile franciscano, matemático precursor del Cálculo de probabilidades y economista. Fue el creador del método contable de la partida doble de la contabilidad en 1494 y apoyó con herramientas de controles en la administración

Tomás Moro (1478-1535)

Nacido en Londres Inglaterra cuya obra más famosa es Utopía escrita en 1516 donde este pensador busca relatar la organización de una sociedad o estado ideal asentada en una nación en forma de isla del mismo nombre y propone la creación de la especialización de las tareas, el mayor aprovechamiento de la fuerza laboral y pide a los trabajadores y la burguesía la correcta administración de los recursos buscando oportunidades benéficas para ellos.

Nicolás Maquiavelo (1469-1527)

Diplomático, funcionario público, filósofo político y escritor italiano nacido en Florencia. Maquiavelo señala que es primordial disponer de instituciones necesarias para canalizar el conflicto dentro de las mismas. Maquiavelo menciona que todo príncipe debe tener virtud y fortuna para subir al poder: virtud al tomar buenas decisiones y fortuna al tratar de conquistar un territorio y encontrarse con una situación (que no fue provocada por él mismo) que lo ayuda o beneficie conquistar. Aquel príncipe que obtenga el poder mediante el crimen y el maltrato, siendo éste vil y déspota, debe entender que una vez subido al poder tiene que cambiar esa actitud hacia el pueblo. Dándole libertad al pueblo, para ganarse el favor del mismo, ya que al fin y al cabo estos serán los que decidan su futuro. Con todo esto que se menciona quiere decir que el gobernante puede conseguir la autoridad bajo diversas condiciones y conservarlo bajo cualquier situación. Maquiavelo fue además un auténtico precursor del trabajo de los analistas políticos y columnistas de nuestros días.

Adam Smith (1723-1790)

Economista y filósofo escocés, uno de los mayores exponentes de la economía clásica y nombrado el padre de liberalismo económico. En 1776 publicó, “La riqueza de las naciones” donde dice la clave del bienestar social está en el crecimiento económico y que la riqueza proviene del trabajo de la nación es decir de los obreros artesanales y daba herramientas económicas como división del trabajo para alcanzar la productividad”, también afirmaba que la libre competencia es el medio más idóneo de la economía, y “experiencia de los trabajadores en los procesos y tareas” y su ya conocida frase “dejar hacer, dejar pasar”.

Adam Smith afirmaba que "el hombre necesita casi constantemente la ayuda de sus semejantes, y es inútil pensar que lo atenderían solamente por benevolencia. Siendo así el ser humano capaz también de comprender el interés personal de su compañero y de llegar a un intercambio mutuamente beneficioso. La empatía con el egoísmo del otro (frase famosa: «dame lo que necesito y tendrás lo que deseas») y el reconocimiento de sus necesidades es la mejor forma de satisfacer las necesidades propias.

Entre sus aportes más importantes se destacan:

- La diferenciación clara entre valor de uso y valor de cambio.
- El reconocimiento de la división del trabajo, entendida como especialización de tareas, para la reducción de costos de producción.
- La predicción de posibles conflictos entre los dueños de las fábricas y los trabajadores mal asalariados.
- La acumulación de capital como fuente para el desarrollo económico.
- La defensa del mercado competitivo como el mecanismo más eficiente de asignación de recursos.

REVOLUCIÓN INDUSTRIAL:

Dentro de la revolución industrial irrumpe el capitalismo donde hay una explotación masiva por parte de los industriales hacia la clase proletaria la cual está formada por siervos, artesano y ex propietarios de pequeños talleres. Así como surge el capitalismo surgen opositores entre los más destacados de las reacciones calificadas de utópicas es decir el socialismo utópico son:

Conde de Saint Simón (1760-1825)

El nombre de este personaje es Claude Henri de Rouvroy descendiente d la alta nobleza francesa, fue un hombre ilustrado en cuestiones técnicas.

“El núcleo de la Doctrina saintsimoniana consiste en la idea de que lo primordial es la producción, y que, por ende hay que proteger a la clase productora (fabricantes, técnicos, granjeros, artesanos, mercaderes, etc.) y combatir a nobleza y a la burocracia, porque su riqueza – dijo- viene de la lucha violenta, la usurpación y el dominio que les dio el clero en la Edad Media.” (INDA, 1987)

Se dice que es el precursor del Mercado Común Europeo porque propuso la unión de los países de Europa.

James Watt (1736-1819)

Nacido en escocia, fue un ingeniero mecánico e inventor escoces. Las mejoras que realizó en la máquina de Newcomen dieron lugar a la conocida como máquina de vapor de agua, que resultaría fundamental en el desarrollo de la primera Revolución Industrial, tanto en el Reino

Unido como en el resto del mundo. Dio un gran avance en las condiciones de los procesos de la producción aumentando la productividad de las empresas.

Carlos Fourier (1772-1837)

Proveniente de una familia de comerciantes franceses. El afirmaba que es un mal social que el hombre trabaje por coacción, por miseria o interés, en cambio el trabajo del hombre debería ser ameno y voluntario. También mencionaba que estos males se podrían reducir si el hombre se organizara en comunidades donde todos tuvieran que trabajar y vivir juntos, llamándoles a estas comunidades “falansterios”.

Henry Varnum Poor (1812-1905)

Nació en Andover, Maine Fue un analista financiero y fundador de HV y HW Poor Co, que mas tarde se convirtió en la investigación y el análisis referente financiera, Standard y Poors. Creo los principios de la administración en procesos de trabajo para los ferrocarriles. También establecio que las empresas de transporte debían regirse por tres principios

- La información
- La comunicación y
- La organización

Murió a la edad de 92 años en Brookline, Massachusetts,

Daniel C. McCallum (1815-1878)

Nacido en Escocia, fue un ingeniero del ferrocarril, superintendente General de Nueva York y Erie del ferrocarril en 1855, fundo la compañía de Puentes McCallum en 1858, desarrollo el primer organigrama (organización de niveles jerárquicos) y lo proponía como una forma de gestionar las operaciones de un negocio, para focalizar la autoridad de los gerentes y ayudar a la toma de decisiones de estos.. Trabajo en conjunto con Henry Varnum

Podemos continuar la clasificación de los gurús de la administración por medio de las escuelas de la teoría administrativa:

ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA:

Charles Babbage (1792-1871)

Nacido en Teignmouth, Devonshire, Gran Bretaña fue un matemático británico y científico de la computación. Es nombrado como el padre de la informática y es uno de los iniciadores de la ingeniería industrial y de la administración moderna. Diseñó una máquina calculadora a la llamo maquina diferencial; esta utilizaba diferencias mecánicas para calcular tablas de números y es la precursora de la actual calculadora electrónica. También diseñó, pero nunca construyó, la máquina analítica para ejecutar programas de tabulación o computación. Su mayor aportación fue la división del trabajo.

“Postulo las ventajas de la división de trabajo:

- Menor tiempo en aprendizaje
- Mayor habilidad por la frecuente repetición de los mismos procesos
- Propicia la invención de herramientas y maquinaria para realizar los procesos.
- Adecuación del hombre en el puesto de trabajo.” (MARTÍNEZ, 1990)

Otras de sus principales aportaciones son:

- Desarrollo de computadoras
- Un modelo llamado maquina diferencial
- Diseño y elabora la maquina analítica
- Aplico y demostró la temática del cálculo analítico

Henry Robinson Towne (1844-1924)

Nació en Philadelphia fue un ingeniero mecánico y hombre de negocios conocido como sistematizador de los principios de la gestión. Denominado por la revista The Engineering Magazine, Industrial Management como pionero de la administración científica y sus trabajos como fuente de inspiración para el desarrollo de los conceptos de Taylor. Señalo que la Administración debería ser considerada como una ciencia, con su propia literatura, revistas y asociaciones. Él fue uno de los primeros ingenieros en ver la gestión como un nuevo rol social y expuso sus ideas sobre la función de la gestión. Publico algunas obras como “El ingeniero como

economista” en el año de 1886, “El reparto de las ganancias” en 1896 y “La evolución de la Administración en el año de 1921”. Fue también un innovador por su propio derecho, especialmente por sus intentos por mejorar los sistemas de jornal por trabajo a destajo. También propuso la creación de la sociedad norteamericana de ingenieros donde Taylor posteriormente expuso sus ideas. Otras aportaciones fueron:

- Propuso el estudio de costos por procesos
- Afirmaba que lo que un departamento ganaba otro lo podía perder
- Propuso que el 50 % de la utilidad fuera repartido entre trabajador y empresa
- Estableció una estrategia en la cual se realizaba un intercambio de experiencias entre los gerentes de servicios en diferentes compañías.
- Afirmando que la administración ingeniería y la administración de taller son igual de importantes para alcanzar la eficacia.

Capitan Henry Metcalf (1847-1917)

Nació en Nueva York Perteneció al ejército Americano y fue inventor. Publico el libro "El costo de manufactura y la Administración de Talleres, públicos y privados" el cual representa un nuevo método para el control de la producción y un nuevo sistema de contabilidad basado en el principio de asignar directamente los costos de materiales y mano de obra para puestos de trabajo. Metcalf estableció una propuesta de que la ciencia de la administración basada en principios pueden aplicarse a una gran variedad de casos, indico que estos principios podían determinarse registrando y comparando observaciones y experiencias. Estableció un sistema precursor para el control de costos y materiales, este era muy sencillo proporcionando el flujo continuo de información y se distribuía la responsabilidad con precisión.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Nació en Germantown, Pensilvania, ingreso a trabajar en los talleres de la compañía Midvale Steel Works como jornalero hasta ocupar el puesto de ingeniero en jefe. Tomo un curso de ingeniería en el Institute Stevens, posteriormente realizo estudios de contabilidad. La primer obra que escribió se titulaba “Administración de talleres” escrita en el año de 1903. Es una de las personalidades más importantes de la administración por lo cual se le llama “El padre de la administración científica”. Taylor se esforzó en encontrar la mejor manera de ejecutar el trabajo a

traves de los estudios de tiempos y movimientos y encontrar la forma mas adecuada de remunerar a los trabajadores con el fin de incrementar la productividad. Taylor dividio la tarea del obrero en varias fases. Estudio minuciosamente los movimientos que este ejecutaba para determinar cuales eran necesarios y cuales no. Estudio también las maquinas y herramientas empleadas por el obrero para ver si estas se ajustaban a la naturaleza de la tarea a la cual estaban asignadas. Sustituyo al capataz único por cuatro capataces funcionales:

- Capataz de mantenimiento de útiles y maquinas
- Capataz de aprovechamiento
- Capataz de trabajo
- Capataz de personal

Determino cual es la forma idónea de realizar un trabajo, cuales son las herramientas y maquinas que mas se adecuan al trabajo y cual es la tarea diaria razonable.

“Desarrollo cuatro principios fundamentales:

1. Desplazamiento del sistema de adivinanzas, desarrollando estudios científicos para cada elemento del trabajo del obrero.
2. Selección, entrenamiento y especialización científicas del obrero, en lugar de que cada quien elija su oficio y lo aprenda como pueda
3. Cooperación de obreros y empresas para asegurarse el logro del trabajo, de acuerdo con el método científico.
4. Mayor equidad en la asignación de responsabilidades entre la dirección y los obreros, tomando la primera la responsabilidad de planear y organizar el trabajo, y los segundos de realizarlo.” (MARTÍNEZ, 1990)

Su principal aportación fue demostrar que la administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos, sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo.

En 1911 publicó el libro “Principles of Scientific Management” en donde demuestra las pérdidas que tiene una empresa en material y en tiempo por falta de la administración adecuada.

Ideas fundamentales de Taylor para alcanzar un mayor rendimiento en las actividades:

- Estudios de tiempos y movimientos: con los métodos y los instrumentos para efectuarlos apropiadamente
- Supervisión funcional: la creación de un cuerpo de capataces funcionales con una superioridad sobre el antiguo sistema de capataz único
- Establecimiento de un departamento de planificación o preparación del trabajo.
- El principio de Excepción de la administración; es decir, que el administrador solo intervendrá cuando los asuntos se desvíen de lo planeado.
- El uso de reglas de cálculo e instrumentos similares para ahorrar tiempo.
- Tarjetas de instrucción para los trabajadores.
- Bonificación por tarea exitosa; es decir, pago de incentivos (recompensa en dinero) al cumplir las tareas.
- La estandarización de herramientas y los implementos utilizados en la fabricación.
- El uso de sistemas de identificación para clasificar productos y herramientas, de ser posible con sistemas nemotécnicos.
- El diseño e implantación de sistemas de contabilidad de costos.
- La conveniencia de planear un sistema que asegure recompensa al trabajador en caso de despido o de marcha.
- La tarea diferencial, que consiste en asignar un sueldo sobre una base y aumentar gradualmente según el excedente trabajado.

Henry Lawrence Gantt (1861-1919)

Nació en Calvert Country, al sur de Maryland, E.U. realizó estudios de economía e ingeniería. Conoció a Taylor en 1887 y se convirtió en su colaborador y discípulo

“Gantt prestó más atención a crear un ambiente que le permitiera obtener más cooperación de sus trabajadores, al fijarles una tarea bien definida. Para tal efecto estableció un sistema de remuneración a los obreros al que llamo primas y tareas de Gantt.” (MARTÍNEZ, 1990)

El sistema de primas y tareas lo estableció en 1901 y básicamente describía que si un empleado terminaba su tarea fijada para el día recibía una bonificación adicional a su paga diaria normal, si no era así simplemente recibía su pago normal sin recibir sanción alguna.

Otras contribuciones de Gantt fueron:

- Desarrollo de gráficas para la planeación y control las cuales fueron nombradas con su nombre “ Grafica de Gantt”.
- El plan de remuneración de obreros, con bonificación por tareas.
- El desarrollo de métodos de adiestramiento de obreros para formarlos profesionalmente.
- La mayor importancia concedida al servicio y no a las utilidades.

Frank Bunker Gilbreth (1868-1924)

Ingeniero y científico norteamericano, al terminar sus estudios de preparatoria decidió ingresar a trabajar a la industria de la construcción iniciándose como aprendiz de albañil. Fue precisamente en esta actividad donde implantó un método para efectuar el menor número de movimientos en el menor tiempo posible. “Junto con su esposa Lillian, buscó nuevos métodos de trabajo. Ambos utilizaron métodos y herramientas para simplificar el trabajo como el uso de películas y del micrómetro para registrar el tiempo de los movimientos.” (ARRIAGA H. N., 2001).

Estableció y diseñó un sistema llamado “Therblings” , básicamente recibe este nombre por Gilbreth a la inversa. Dicho sistema le asigna un símbolo y un color a cada elemento. Estos elementos eran:

1. Buscar: B
2. Seleccionar: S
3. Coger: C
4. Transporte en vacío: TV
5. Transporte con carga: TC
6. Sostener: SO
7. Dejar carga: DC
8. Poner en posición: PP
9. Colocación previa: CP
10. Inspeccionar: I
11. Montar: M
12. Desmontar: D
13. Utilizar: U

- 14. Espera inevitable: EI
- 15. Espera evitable: EE
- 16. Plan: PL
- 17. Descanso: DF

Gilbreth es autor de Psicología de la administración escrita en 1914 y Estudios del movimiento aplicados publicada en 1919; en donde define estos estudios como “el estudio de los movimientos en el arte o ciencia de suprimir el desperdicio de las fuerzas que implican movimientos inútiles, ineficaces o mal combinados”

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EMPIRICA:

Recordemos que esta escuela es una corriente cuyo objetivo es evitar errores basándose en situaciones pasadas es decir que las tareas administrativas se deben realizar conforme al pasado, la costumbre o la tradición. Mayormente con esta escuela se obtienen resultados mediocres ya que no se exploran nuevos caminos, no hay cambios, no se intentan cosas diferentes y se administra corrigiendo errores manteniéndose al margen de los avances en administración y sus ciencias auxiliares. Algunas empresas que usan este enfoque son General Motors, National Steel y la Westinghouse Corporation.

Peter Ferdinand Drucker (1909-2005)

Fue un abogado austriaco, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX.

Drucker escribió múltiples obras reconocidas a nivel mundial sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento.

Le intrigaba el hecho de que determinados trabajadores llegasen a saber más de ciertas materias que sus propios superiores y colegas, aun teniendo que cooperar con otros en una gran organización. Drucker analizó y explicó cómo dicho fenómeno desafiaba la corriente de pensamiento tradicional sobre el modo en que deberían gestionarse las organizaciones.

Algunas de sus obras son:

- El fin del hombre económico (1939). Aduce vigorosos razonamientos a favor de la necesidad de un nuevo orden social y económico.

- El futuro del hombre industrial (1942). Los temas tratados en este libro son: El predominio de las grandes empresas, el poderío de los administradores, la automatización y los peligros del monopolio y del totalitarismo.
- El concepto de corporación (1946). Describe como por medio de la descentralización, la General Motors llega a ser una de las mayores corporaciones estadounidenses.
- La nueva sociedad (1950). Se conjuntan los temas de sus dos primeros libros, Afina su impresión acerca del nuevo orden mundial.
- La práctica del management (1954). Lo hizo para que el común de la gente aprendiera a administrar. Su análisis de la Administración es una valiosa guía para los dirigentes de empresas que necesitan estudiar su propio rendimiento, diagnosticar sus fallas y mejorar su productividad, así como la de su compañía.
- Los límites del mañana (1959). Describe normas del nuevo mundo y expone las pruebas de que se deben vencer en educación, gobierno y economía política.
- La dirección por objetivos (1964). Fue el primer libro en explicar estrategia de negocios, muestra como los negocios existentes tienen que enfocar oportunidades más bien que problemas para ser efectivos, por eso las oportunidades hacen crecer y desarrollar.
- El ejecutivo eficaz (1967). Habla sobre la obligación del ejecutivo de ser eficiente, pero considerando que esa efectividad puede aprenderse, entendiendo la efectividad como un conjunto de hábitos, es decir, una suma de acciones repetidas que terminan interiorizándose en la forma de ser del ejecutivo.
- La era de la discontinuidad (1969). Introduce el concepto de trabajador del conocimiento e incide en la innovación y espíritu emprendedor. Habla de una nueva disciplina que puede ser enseñada y aprendida, la innovación.
- Tecnología, gerencia y sociedad (1970). Es una colección de ensayos que abarcan las tendencias tecnológicas del siglo XX, tales como: planeación a largo plazo, relaciones recíprocas entre la tecnología, la ciencia y la cultura; y las del administrador antiguo y del futuro.
- Management: Tasks, Responsibilities and Practices (1973). La Administración es un cuerpo organizado de conocimientos. “Este libro –dice Drucker– trata de equipar al administrador con el entendimiento, el pensamiento, el conocimiento y las habilidades para los trabajos de hoy y mañana”. Drucker discute las herramientas y técnicas para una

exitosa práctica de administración; “pues, conviene repetirlo, la administración eficaz de nuestras instituciones es la única opción frente a la tiranía de nuestra sociedad pluralista de instituciones y la meta, el motivo y el propósito de esta obra son preparar la acción eficaz de los gerentes actuales y futuros”.

- Gestionar en tiempos turbulentos (1980). Este libro concierne el futuro inmediato de negocios, sociedad y economía. Estamos –dice Drucker– entrando a una nueva era económica con nuevas tendencias, nuevos mercados, nuevas monedas, nuevos principios, nuevas tecnologías y nuevas instituciones. El autor explica que esta obra está interesada en la acción, en las decisiones, más que en el entendimiento o el análisis. Trata con las estrategias necesarias para transformar los cambios rápidos en oportunidades, para modificar la amenaza de cambio en acción productiva y rentable que contribuya positivamente a nuestra sociedad, la economía y al individuo.
- Innovación y emprendimiento (1985). El primer libro en presentar la innovación y el emprendimiento como disciplina determinada y sistemática. Analiza los retos y oportunidades de la nueva economía emprendedora de América. Es un excelente libro práctico que explica los nuevos riesgos que tienen que conocer las empresas e instituciones exitosas del mañana
- Gestionando la organización sin ánimo de lucro (1990). Habla acerca del servicio y de las organizaciones sin fines de lucro (non-profit), sectores de nuestra sociedad en rápido crecimiento que requieren cada día más la ayuda de expertos que sepan manejarlos efectivamente. Drucker da ejemplos y explicaciones acerca de la misión, liderazgo, recursos, marketing, objetivos, desarrollo de la persona, toma de decisión y mucho más.
- El management del futuro (1993). Habla de que la sociedad es la que cambiaba y lo hace con mas rapidez cada vez. Marca algunos de los cambios como la revolución informática, cambios demográficos, la caída de la industria tradicional como proveedora de riqueza y trabajo, el terrorismo y de como los ejecutivos debían comprender las nuevas realidades, para poder ser exitosos en esta nueva sociedad.
- La sociedad poscapitalista (1999). La sociedad poscapitalista es una sociedad del conocimiento. Explica con amplitud la economía emergente, la economía del conocimiento, su protagonista (el trabajador del conocimiento) y las implicancias para las organizaciones.

- Desafíos de la gerencia en el siglo XXI (1999). Trata sobre el automanagement. Examina las influencias radicales en la sociedad, política y negocios ahora y en los próximos años.
- The Essential Drucker (2001). Contiene 26 capítulos tomados de sus varios trabajos publicados entre 1954 y 1999, ofreciendo en palabras de Drucker “una coherente y razonablemente amplia ‘Introducción a la Administración’ y da una visión general de mi trabajo de Administración”.

ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO:

Robert Owen (1771-1858)

Nacido en Gales fue el primer escritor formal en el campo de la gerencia. Postulo que si a las maquinas inanimadas se les daba atención y se les mantenía en buen estado por que se pagabas esto asi mismas, también se debería proporcionar la misma atención a las maquinas vitales (los trabajadores). Owen establece que el hombre es bueno por naturaleza pero que existen ciertas circunstancias en la naturaleza que no le denjan serlo, es importante tratar de mejorar el entorno natural y social del hombre para que emerja su bondad; es decir, si nos preocupamos el bienestar social de los empleados tanto en la comunidad como en el trabajo el hombre trabajara mejor voluntariamente.

Mary Parker Follet (1868-1933)

Criticaba a Taylor por atender únicamente los aspectos mecanicistas olvidando los aspectos psicosociales, insistió en la aplicación del método científico a aspectos psicológicos de la administración.

“Follet escribió el libro “La Administración como Profesión”, libro en el que destaco la importancia de la aplicación del “método científico” y la importancia del hombre en la organización.” (INDA, 1987)

George Elton Mayo (1880-1949)

Nació en Adelaida, Australia. Psicólogo de profesión y profesor de filosofía, lógica y ética. Su principal interés era analizar y estudiar los efectos psicológicos en el trabajador según las condiciones físicas en las que se encuentra su lugar del trabajo, en relacion con la producción.

En 1924 realizó un estudio en la Western Electric Company con una duración de 5 años y surge su teoría a la que llama “del descubrimiento del hombre”. Mayo demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerados proyectos, de ser escuchados, de ser considerados en igualdad por parte de sus superiores, es difícil llegar a los objetivos fijados.

ESCUELA DEL SISTEMA SOCIAL:

Max Weber (1864-1920)

Nacido en Erfurt, Alemania. Weber estudió la actividad organizacional y describió una organización ideal a la cual llamó la burocracia.

Realizo estudios acerca de la función de las oficinas de gobierno en Alemania y de las interacciones entre los grupos de trabajo que forman la burocracia. Por medio de la burocracia pretendía establecer la estructura, la estabilidad y el orden de las organizaciones por medio de una jerarquía integrada de actividades especializadas, definidas por reglas sistemáticas; básicamente establecía un principio de especialización para ocasionar mayor precisión, estilos de dirección general y psicología industrial.

Oliver Sheldon (1894-1951)

Realizo estudios referentes a estilos de dirección general, psicología industrial y enfoque de sistemas. No obstante se enfocaba al área de producción y se refirió a organización, dirección y control de la administración dentro de la industria.

Chester Barnard (1886-1961)

Realizo importantes estudios de Psicología y Sociología. Su obra maestra es Las funciones del Ejecutivo, también escribió La Naturaleza del Mando. Explico el rol de la organización informal y suple los canales de comunicación de la organización formal y ayuda a mantener los sentimientos individuales de autorrespeto e integridad personal.

Entre sus aportaciones resaltan el concepto de autoridad y la aceptación de la autoridad.

Hace notar que en el concepto de autoridad hay dos elementos básicos:

1. El origen del mando o “aspecto objetivo”. en este caso afirma que es inherente a la organización misma.
2. La aceptación del mando por gobernado o “aspecto subjetivo”. Sostiene que todo ejercicio de autoridad debes ser congruente con los valores subjetivos del gobernado para que pueda ser aceptada y ejecutada por el.

Barnard, en su obra La Teoria de la autoridad dice:

“Autoridad es la índole de una comunicación (orden) en una organización formal en virtud de la cual es aceptada por un contribuyente, o un “miembro” de la organización como la que rige la acción a la que contribuye; esto es, la que gobierna o determina lo que el hace, o lo que no ha de hacer, en cuanto se refiere a la organización. De acuerdo con esta definición, la autoridad envuelve dos aspectos: primero, el subjetivo personal, la aceptación de una comunicación como autoritaria... y segundo, el aspecto objetivo, el carácter de la comunicación en virtud del cual esta es aceptada. Por lo tanto, de acuerdo con esta definición, la decisión de si una orden tiene autoridad o no, radica en las personas a quienes va dirigida; y no en persnas con autoridad o aquellos que emiten esas órdenes.” (INDA, 1987)

En cuanto a la aceptación de una orden se da solo cuando se cumplen 4 condiciones:

1. Que el subordinado comprende la orden
2. Que el subordinado considere que la orden es congruente con el objetivo de la organización
3. Que no sea incompatible con el interés personal del ejecutador
4. Que sea capas de acatar la orden tanto mental como físicamente.

Renate Mayntz

Socióloga alemana, cuyas principales aportaciones a la administración son las siguientes:

Estructuras de autoridad y tipología de las organizaciones:

- Organizaciones estructuradas jerárquicamente: en estas organizaciones la cabeza toma las decisiones, encaminadas directamente al objetivo principal de la organización.

- Organizaciones estructuradas democráticamente: La toma de decisiones se hace en base a mayorías, las cuales ordenan a un grupo de miembros elegidos por votación. La autoridad es delegada de abajo hacia arriba.
- Organizaciones estructuradas por autoridad técnica: la gente actúa por sus conocimientos técnicos profesionales. Por ejemplo hospitales en donde a un médico no se le puede ordenar que opere de una u otra forma.

Amitai Etzioni

Sociólogo estadounidense, escritor de tratados como: “Organizaciones Modernas” en el cual revisa la vida humana y sus organizaciones. Entre sus aportaciones destacan:

Tipología de las organizaciones:

- Coactivas: aquellas en las que la cabeza de la organización ejerce todo el poderío
- Utilitarias: aquellas que buscan predominantemente una utilidad, apoyándose en una autoridad racional-legal
- Normativas: aquellas que otorgan recompensa por pertenecer a ellas, tanto de valor objetivo, subjetivo como intrínseco.
- Mixtas: tienen algo de dos o más de las anteriores

Tipología del comportamiento en las organizaciones:

- Alienador: el que no está ligado psicológicamente, más bien se siente obligado a pertenecer a la organización.
- Calculador: el que trabaja por el pago pero no está obligado a pertenecer a la organización
- Moral: el que valora intrínsecamente la misión de la organización y su tarea se involucra principalmente por razones morales.

Ralph Dahrendorf

Sus principales aportaciones son:

- Análisis estructural y del comportamiento: “Dahrendorf analiza las estructuras y su movilidad con el tiempo, así como las aportaciones de Taylor y Mayo. Da importancia al comportamiento informal y a los conflictos que se generan por las relaciones estructurales

no solo internas, sino que va también la lucha de las clases y los conflictos que se generan dentro de la organización.” (INDA, 1987)

Conflicto y tipología del mismo:

Afirma que el conflicto produce cambio y es la vía con la que la sociedad se transforma. Clasifica los conflictos en:

1. Industrial: disputas entre obreros y empresas
2. Informal: un rechazo a un jefe o una orden
3. Desviado: es el desajuste social de las tensiones que se reflejan en la organización
4. Manifiesto: conflictos entre los participantes del mercado de trabajo, sindicatos, consejos obreros, centrales, estados, etc.
5. Subyacente: el que en el fondo esconde una lucha por poder, por ejemplo la lucha sindical-patronal.

NEO-HUMANO RELACIONISMO:

Douglas McGregor (1906-1964)

Nacido en Detroit, Estados Unidos fue un economista de Estados Unidos. Realizó sus estudios en Harvard. Escribió obras como: “El aspecto humano de la Empresa” escrito en 1960 en el cual habla sobre crear un entorno en donde los empleados se sientan motivados a través de la dirección, el control o la integración y el autocontrol, “El administrador profesional” y “Mando y motivación”.

Clasifico dos tipos de supervisores:

- Teoría “X”: supervisor pesimista con poca confianza en el trabajador, cree que el trabajador carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, no le gusta ser dirigido, reacio al cambio, etc.
- Teoría “Y”: supervisor optimista, confiado en los buenos deseos y el amor al trabajo que posee el ser humano, cree en la autorrealización en el desempeño de las tareas. Para esta teoría se basa en Maslow.

Raymond A. Katzell

Desarrolló la teoría ALFA-OMEGA que señala las siguientes variables:

- Tamaño de la organización: entre más grande sea la organización más importante es definir funciones, establecer políticas, métodos y procedimientos que limiten la libertad de decisión
- Grado de interacción: facilitador del proceso democrático de toma de decisiones.
- Personalidad de los miembros: las expectativas de los miembros son básicas si consideran al jefe altamente capaz aceptarán las decisiones y viceversa.
- Congruencia de metas: metas individuales y de la organización congruentes
- Técnica usada en las decisiones: ejemplo hospital no puede ordenar a un especialista en lo que debe hacer.
- Eficiencia actual del sistema: en medida que el sistema cumpla metas, se debe abrir a procesos más participativos y democráticos.

ESCUELA ECLECTICA, UNIVERSAL O DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Henri Fayol (1841-1925)

Nació en Constantinopla se tituló de ingeniero en minas en Francia. Es reconocido como el padre de la administración moderna. En 1916 publicó su obra “Principios de administración general”, también publicó las obras: “Teoría General del Estado”, “La organización administrativa” y “La importancia de la función administrativa”.

Una de sus principales aportaciones fue la universalidad de la teoría administrativa, señala que la administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas y aplicables a toda la actividad en grupos; por lo tanto es universal.

También estableció el proceso administrativo el cual dividió en 5 fases:

1. Previsión: es decir planear a futuro, fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción.
2. Organización: estructura u organización material y social.
3. Mandato o Dirección: dirigir al personal, hacer funcionar los planes de la organización.

4. Coordinación: armonizar, enlazar y unir toda la información, esfuerzos y evitar duplicar para ahorro de tiempo y dinero.
5. Control: verificar el resultado del plan original.

“Las áreas funcionales establecidas por Fayol son las siguientes:

- Operaciones técnicas: estas incluyen producción, fabricación y trasportación.
- Operaciones comerciales: comprendiendo en estas a compras, ventas y cambios.
- Operaciones financieras: obtención y aplicación de capitales
- Operaciones de seguridad: protección de los bienes y de las personas
- Operaciones de contabilidad: inventarios, balance, costos y estadística.
- Operaciones administrativas: la principal aportación de Fayol.” (ADUNA)

Otra aportación muy importante de Fayol son sus 14 principios generales de la administración:

1. División del trabajo: especialización de las tareas de las personas para optimizar y producir mas y mejor con el mismo esfuerzo.
2. Autoridad y responsabilidad: concibe a la autoridad como la unión de autoridad personal, inteligencia, experiencia y valor moral.
3. Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de mando: cada colaborador debe recibir órdenes de un solo superior.
5. Unidad de dirección: un solo jefe y un solo plan para un grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: debe prevalecer el interés del grupo de la organización, ante el interés personal.
7. Remuneración al personal: el salario debe ser justo y equitativo en lo que sea posible, tratar de ofrecer la mayor satisfacción en retribución monetaria al empleado.
8. Centralización: concentración o dispersión de la autoridad de la empresa dependiendo de la función y carga de trabajo.
9. Línea de autoridad o jerarquía: hace referencia a la cadena de mando desde el mas alto hasta el mas bajo puesto.
10. Orden un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar.

11. Equidad: todo superior debe ser justo para ganarse la lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal: la rotación tiene riesgos en la eficiencia de la organización.
13. Iniciativa: es importante la creatividad para el desarrollo de las organizaciones.
14. Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas que forman la empresa constituyen mayor fortaleza para la organización.

CORRIENTES ACTUALES:

Vilfrido Pareto (1848-1923)

Sociólogo, economista y filósofo italiano. Una de sus mayores aportaciones es la nombrada “Principios de Pareto” también conocida como la regla del 80-20 la cual realizó en el año de 1906

En el año de 1909 introdujo el índice de Pareto (la medida de la desigualdad de la distribución del ingreso) y mostró el modo de distribución de la riqueza

Otra aportación de gran importancia son las curvas de indiferencia. Una curva de indiferencia es un conjunto de puntos en el espacio de bienes -o conjuntos de bienes- entre los que el consumidor se siente indiferente. Cada punto de una curva de indiferencia genera la misma utilidad total que cualquier otro punto de esa misma curva de indiferencia. Cada individuo tiene un mapa ilimitado de curvas de indiferencia, no importa donde se ubique hay siempre una opción mejor, pero en la realidad estamos restringidos por la capacidad que tenemos para adquirir esos bienes en el mercado. A esta restricción se la conoce como Recta de Balance.

William Henry Gates III

Conocido como Bill Gates nació en 1955, es uno de los hombres más ricos del mundo, emprendedor, empresario, informático, genio de las computadoras y actualmente en el mundo de la administración uno de sus principales gurús. Cofundador de software Microsoft el cual se utiliza en la mayor parte de ordenadores personales del planeta.

Michael E. Porter

Nacido en Michigan en 1947, es considerado como el padre de la estrategia empresarial y la consultoría actual, reconocido en temas de estrategia empresarial, consultoría, desarrollo

económica de naciones y regiones y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y salud.

Una de sus aportaciones más destacadas es el modelo de las cinco fuerzas que afectan el grado de competencia/rivalidad, es decir, las posibilidades de beneficio de un sector.

- Rivalidad entre competidores actuales
- Amenaza de competidores potenciales
- Poder de negociación de proveedores
- Poder de negociación de clientes
- Amenaza de los productos sustitutos

William Edward Deming (1900-1993)

Nacido en 1900 en Iowa, Estados Unidos. Ingeniero en eléctrica con maestría en Física y Matemáticas y Doctorado en física de la Universidad de Yale. Fue un estadístico estadounidense, exponente de la calidad total. Sus principales aportaciones son:

- Los 14 puntos de Deming los cuales sirven en cualquier tipo de compañía, ya sea grande, pequeña, de servicios, de fabricación etc.
Círculo de Deming:
 - Crear constancia en la mejora de productos y servicios, con el objetivo de ser competitivo y mantenerse en el negocio, además proporcionar puestos de trabajo.
 - Adoptar una nueva filosofía de cooperación en la cual todos se benefician, y ponerla en práctica enseñándola a los empleados, clientes y proveedores.
 - Desistir de la dependencia en la inspección en masa para lograr calidad. En lugar de esto, mejorar el proceso e incluir calidad en el producto desde el comienzo.
 - Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios. En lugar de esto, minimizar el costo total en el largo plazo. Buscar tener un solo proveedor para cada ítem, basándose en una relación de largo plazo de lealtad y confianza.
 - Mejorar constantemente y por siempre los sistemas de producción, servicio y planificación de cualquier actividad. Esto va a mejorar la calidad y la productividad, bajando los costos constantemente.
 - Establecer entrenamiento dentro del trabajo (capacitación).

- Establecer líderes, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones. El objetivo del supervisor debería ser ayudar a la gente, máquinas y dispositivos a realizar su trabajo.
- Eliminar el miedo y construir confianza, de esta manera todos podrán trabajar más eficientemente.
- Borrar las barreras entre los departamentos. Abolir la competición y construir un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque toda la organización.
- Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas pidiendo cero defectos o nuevos niveles de productividad. Estas exhortaciones solo crean relaciones de rivalidad, la principal causa de la baja calidad y la baja productividad reside en el sistema y este va más allá del poder de la fuerza de trabajo.
- Eliminar cuotas numéricas y la gestión por objetivos.
- Remover barreras para apreciar la mano de obra y los elementos que privan a la gente de la alegría en su trabajo. Esto incluye eliminar las evaluaciones anuales o el sistema de méritos que da rangos a la gente y crean competición y conflictos.
- Instituir un programa vigoroso de educación y auto mejora.
- Poner a todos en la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación. La transformación es trabajo de todos.
- Las 7 enfermedades mortales de la gerencia:
 - Poca constancia en los propósitos: no se le da la importancia necesaria a la mejora continua de productos y procesos; únicamente existe un enfoque a la utilidad.
 - Enfoqué en los dividendos a corto plazo lleva al fracaso
 - Evaluación del comportamiento, calificación por el mérito mediante una revisión anual provocando rivalidad
 - Movilidad de la dirección provoca una mala gestión y supervisión comprometiendo así la calidad y productividad de la empresa.
 - Centrar la atención sólo en las cifras visibles sin tomar en cuenta otros aspectos relevantes.
 - Costos médicos elevados

- Costes excesivos de responsabilidad o garantía ocasionados por incumplimiento del producto o servicio.
- Círculo de Deming:
 - Planear: en esta etapa se establecen las actividades que se requieren para llegar al cumplimiento del objetivo, se recopilan datos, y se define el objetivo esperado.
 - Hacer: Se pone en práctica el plan estableciendo.
 - Verificar: Se monitorean y comparan los resultados obtenidos con los planeados,
 - Actuar: se identifican los errores salvables e insalvables y se pone en marcha nuevamente el círculo.

Joseph Moses Juran (1904-2008)

Nacido en Braila, Rumania, graduado en ingeniería y leyes. Autor de varios libros por ejemplo Manual de Control de Calidad publicado en el año de 1924; también escribió sobre otros temas como: definir la calidad por medio de dos conceptos diferentes pero relacionados; es decir, primero define a la calidad orientada a los ingresos como características dadas al producto para satisfacer al consumidor, tomando en cuenta que esto repercutirá en los costos elevándolos y la segunda es orientado a la calidad a los costos y determinando la ausencia de fallas por consiguiente entre menos deficiencias tenga el producto será mejor su calidad y costara menos.

Otra aportación muy importante de Juran es la llamada “trilogía de Juran”, que divide el proceso de administración de calidad en tres etapas:

- Planeación de la calidad en la cual se basa en identificar a los clientes, determinar sus necesidades, traducir las necesidades al lenguaje de la empresa, desarrollar productos en base a las características previamente definidas para satisfacer las necesidades de la mejor manera las necesidades de los clientes, crear un proceso que pueda producir estas características y transferir el proceso de la operación.
- Control de calidad: para poder controlar cualquier proceso debe existir retroalimentación a todos los niveles y procesos, establecer objetivos y establecer unidades de medición para ellos.
- Mejoramiento de la calidad: realizar cambios en el proceso para alcanzar mejores niveles de calidad, esta acción es responsabilidad de la gerencia.

Armand Vallin Feigenbaum (1922)

Nace en 1922 en Estados Unidos. Experto y creador del concepto de Control Total de la Calidad (TQM por sus siglas en ingles)

Estableció puntos esenciales para la calidad:

- La calidad debe definirse en términos de satisfacción del cliente.
- La calidad es multidimensional. Debe definirse comprensivamente.
- Los clientes tienen necesidades cambiantes y expectativas, la calidad es dinámica.

Principios de su filosofía:

- Liderazgo de calidad: La calidad tiene que ser minuciosamente planeada en términos específicos y se enfoca hacia la excelencia.
- Tecnicas de calidad modernas: El departamento tradicional de control de calidad no puede resolver el 80 a 90 por ciento de los problemas de calidad y todos los miembros de la organización deben ser responsables de la calidad de su producto o servicio.
- Compromiso de la organización. La motivación y la capacitación son permanente necesarias.

“19 PAUTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

1. Definición del control de la calidad total.
2. Calidad versus calidad.
3. Control
4. Integración
5. La calidad incrementa las ganancias.
6. Se espera calidad, no se la desea.
7. Los seres humanos influyen en la calidad.
8. El CCT se aplica a todos los productos y servicios.
9. La calidad abarca todo el ciclo de vida del producto.

10. El control del proceso.
11. Un sistema de GCT puede ser definido como.
12. Beneficios.
13. El coste de la calidad.
14. Organice para el control de la calidad.
15. Facilitadores de la calidad, no policías de la calidad.
16. Compromiso permanente.
17. Use herramientas estadísticas.
18. La automatización no es una panacea
19. El control de calidad en las fuentes.” (ORELLANA, 2014)

Phillip Bayard Crosby (1926-2001)

Nació en Wheeling, West Virginia.

Crosby inició el Programa "Cero Errores" afirmando que no hay motivos para cometer errores en productos ni en servicios. Sus aportaciones más destacadas son:

Los absolutos de la calidad

- Calidad se refiere cumplir con los requisitos del cliente.
- El sistema de calidad no es la evaluación sino la prevención.
- El estándar de desempeño es cero defectos.
- La medición de la calidad es el precio del incumplimiento.

Los 14 pasos para el mejoramiento de la calidad

1. Comprometer la dirección con la calidad
2. Para el mejoramiento de la calidad se deben formar equipos
3. Capacitar e incrementar el interés de los empleados acerca de la calidad
4. Evaluar y determinar el costo de la calidad.
5. Determinar como analizar dónde se presentan los problemas de calidad actual y potencial.
6. Tomar medidas para corregir los problemas identificados.

7. Establecer una comisión para el programa “cero defectos”.
8. Instruir a los empleados para que cumplan con el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Organice una “día de cero defectos” para que los empleados tomen consciencia de que ha habido un cambio.
10. Fijar metas individuales y de grupo
11. Animar al personal a comunicar cuales son los obtaculos que se les presentan para sus metas de mejoramiento
12. Dar reconocimiento a los participantes activamos en el programa.
13. Formar consejos de calidad
14. Repetir el proceso

Kaoru Ishikawa (1915-1989)

Nació en Tokio Japón experto en el control de calidad y considerado el padre del análisis científico de las causas de problemas en procesos industriales, dando nombre al diagrama Ishikawa.

Según Ishikawa el control de calidad consiste en:

- Desarrollar
- Diseñar
- Elaborar
- mantener un producto de calidad

Y que además sea:

- el más económico
- el más útil
- satisfactorio para el consumidor

Dentro de sus aportaciones más relevantes tenemos:

- El diagrama causa-efecto, de Ishikawa o de espina de pez que se basa en un espina central que representa el problema a analizar y se derivan de esa espina otras a los costados siendo estas las causas.
- Herramientas de calidad:
 1. El diagrama causa-efecto
 2. El histograma: Muestra los resultados generados por los cambios de sistema; comparar la variabilidad de los límites de especificación de una manera grafica, identificar anormalidades.
 3. Gráficos de control. Con estos gráficos podemos observar si los procesos se encuentran bajo control y medir su variación.
 4. Diagrama de dispersión. Verifica si dos variables tienen relación
 5. Hojas de control o de registro: Su principal función es recopilar datos y clasificarlos para poder utilizarlos posteriormente de manera fácil.
 6. La estratificación: Agrupa los datos según sus conceptos o áreas, para así poder identificar las áreas más problemáticas y prestarles más atención.
 7. La gráfica de Pareto. Utilizada para priorizar los problemas o las causas que lo generan. Y se utiliza la regla 80/20 donde se explica que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema mientras que el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema.
- Círculos de calidad: un grupo de trabajo voluntario, se reúne para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo. Los resultados obtenidos por ellos se llevan a mandos ms altos quienes analizan y deciden si se aprueban y se aportaran los recursos para llevarlas a cabo.
- Enfoque del mejoramiento continúo de los procesos.

Genichi Taguchi (1924-2012)

Nacio en Tokamachi, Japón. Su principal aportación es el desarrollo de métodos de mejoramiento de la productividad . establecio que toda organización debe ofrecer productos que superen a los de la competencia en diseño y precio teniendo algunas variaciones entre si.

Tales conceptos se reflejan en los puntos siguientes:

1. Función de pérdida: Cuanto mayor sea la variación de una especificación respecto al valor nominal, mayor será la pérdida monetaria transferida al consumidor.
2. Mejora continua del proceso productivo y la reducción de la variabilidad son indispensables para subsistir en la actualidad.
3. Variabilidad: Que puede cuantificarse en términos monetarios.
4. Diseño del producto: En esta etapa se genera la calidad y se determina el costo final del producto.
5. Optimización del diseño del producto: Se puede diseñar un producto con base en la parte no lineal de su respuesta, a fin de disminuir su variabilidad.
6. Optimización del diseño del proceso: Se puede reducir la variabilidad por medio del diseño de experimentos, al seleccionar los niveles óptimos de las variables involucrados en la manufactura del producto.
7. Ingeniería de calidad: Taguchi desarrolló también una metodología que denominó: ingeniería de calidad, la cual se divide en línea y fuera de línea.

Contribuciones

Taguchi hizo una muy importante contribución a la estadística industrial. Los elementos clave de su filosofía de calidad son:

Función de pérdida, utilizado para medir la pérdida financiera de la sociedad resultante de la mala calidad.

2. La filosofía del control de calidad fuera de línea, el diseño de productos y procesos basado en parámetros de diseño que determinan el buen funcionamiento del equipo.
3. Las innovaciones en la estadística el diseño de experimentos, en particular el uso de una serie de factores externos que son incontrolables en la vida real, pero son sistemáticamente variadas en el experimento.
4. El diseño robusto: El diseño del producto dentro de un estándar llamado "calidad aceptable"

Bibliografía

- ADUNA, A. R. (s.f.). *ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN*. TRILLAS.
- ARRIAGA, H. N. (2001). *ADMINISTRACIÓN 1*. XALAPA, VERACRUZ: SECRETARIA DE EDUCACION Y CULTURA.
- ARRIAGA, H. N. (2001). *ADMINISTRACIÓN 1*. MEXICO : SEC.
- BIOGRAFIAS Y VIDAS. (s.f.). *BIOGRAFIAS Y VIDAS*. Recuperado el 28 de ENERO de 2016, de LA ENCICLOPEDIA BIOGRAFICA EN LINEA: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/p/platon.htm>
- CHIAVENATO, I. (2007). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. MEXICO: MC GRAW HILL.
- DEFINICION.DE. (s.f.). *DEFINICION.DE*. Recuperado el 31 de ENERO de 2016, de <http://definicion.de/guru/>
- FUNDACION WILKIPEDIA INC. (s.f.). *WILKIPEDIA*. Recuperado el 28 de ENERO de 2016, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Confucio>
- INDA, L. S. (1987). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN* . MEXICO, D.F.: INTERAMERICANA S.A. DE C.V.
- MARTÍNEZ, M. G. (1990). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN* (QUINTA ed.). MEXICO: TRLLAS.
- MUNCH GALINDO, G. M. (1990). *ADMINISTRACIÓN*. MEXICO: TRILLAS.
- N.ADRIANA LEON QUINTANAR, J. A. (2001). EL RACIONALISMO DE ARISTOTELES. En *PROGRAMA EDUCATIVO MILENIUM* (págs. 277-278). MEXICO, DF: LETRARTE, S.A.
- ORELLANA, K. (2014). *MAESTROS DE LA CALIDAD*. Recuperado el 30 de ENERO de 2016, de <http://maestrosdelacalidadop100111.blogspot.mx/2012/09/filosofia-armand-feigenbaum.html>
- WILKIPEDIA, F. (s.f.). *WILKIPEDIA*. Recuperado el 28 de ENERO de 2016, de <https://es.wikipedia.org/wiki/S%C3%B3crates>