

CONTENIDO

Introducción.....	3
Administración científica.....	3
Frederick Winslow Taylor.....	3
Los tres principios básicos.....	4
Elementos de aplicación en la administración científica.....	4
Henry L. Gantt.....	4
Sistema de incentivos.....	4
Diagrama de Gantt.....	4
Frank y Lillian Gilbreth.....	5
Principios de economía de movimientos.....	5
Teoría de la administración operacional moderna.....	6
Henri Fayol.....	6
14 principios para organizar las operaciones.....	6
Ciencias del comportamiento.....	7
Hugo Münsterberg.....	7
Principales hallazgos.....	7
Walter Dill Scott.....	8
Enfoques en la aplicación de la psicología.....	8
Max Weber.....	8
Teoría de la burocracia.....	8
Wilfredo Pareto.....	9
Principio de Pareto.....	9
Escuela de Relaciones Humanas.....	10
Elton Mayo.....	10
Aportaciones.....	10
Teoría de sistemas.....	10
Chester Barnard.....	10
Teoría de la cooperación.....	10
Teoría de aceptación de la autoridad.....	11
Pensamiento administrativo moderno.....	11
Chris Argyris.....	11
Teorías de acción.....	11

C. West Churchman	12
Modelo Sistémico.	12
Frederick Herzberg.....	12
Teoria de los dos factores.	13
Douglas McGregor	13
Teoria X.	13
Teoria Y	14
Abraham H. Maslow.....	14
Pirámide de las necesidades.....	14
Lyman W. Porter	15
Modelo de motivación.....	15
Lyndall Urwick.....	15
Principios de Administración.....	15
Harrington Emerson.....	16
12 principios para obtener operaciones eficientes.....	16
Joan Woodward	16
Estudio sobre tecnología de sistema de producción.	16
Peter F. Drucker.....	17
Principales conceptos desarrollados.	17
W. Edwards Deming.....	17
14 puntos de Deming.....	18
Las 7 enfermedades mortales de la Gerencia.....	19
Laurence Peter	19
El principio de Peter.	19
William Ouchi	20
Teoria Z	20
Thomas Peters.....	20
En busca de la excelencia.....	21
Preceptos de Peters para la revolución de la administración.	22
Conclusión	22
Bibliografía	23
Agradecimiento	24

PRINCIPALES REFERENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

INTRODUCCIÓN

En el crecimiento y desarrollo del ser humano existe una máxima que permite y origina la posibilidad de explotar el talento y maximizar las capacidades que cada individuo tiene, fomentando e impulsando a alguien más en su aprendizaje, en convertirse cada día en la mejor versión de uno mismo, en esforzarse por la obtención de logros, pero sobre todo en guiar y alentar el camino en momentos de adversidad y sosiego.

Esta máxima es la motivación que genera un individuo a otro, en dónde a partir de su ejemplo demuestra que efectivamente las cosas son posibles y están al alcance de quien las sabe buscar. Las enseñanzas y las huellas que han dejado estos individuos se vuelven dignas de estudio y de ponerse en práctica tanto en la vida personal como en el entorno.

Al centrar la atención en el tema que circunda este artículo, se decide clasificar cada uno de los autores acorde a una escuela o corriente administrativa con la finalidad de poder interrelacionar y ubicar de mejor manera los aportes realizados por cada uno de ellos.

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Frederick Winslow Taylor (1856-1915).

Considerado el padre de la Administración Científica y promotor de la organización científica del trabajo.

Antes de las propuestas de Taylor, los trabajadores eran responsables de planear y ejecutar sus labores. A ellos se les encomendaba la producción y se les daba la "libertad" de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era la correcta sin tener conocimientos técnicos. Taylor sostenía que: "encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando". De ahí que sus principios -vistos en su perspectiva histórica- representaron un gran adelanto y un enfoque nuevo, con una tremenda innovación frente al sistema.

Los tres principios básicos.

- Seleccionar a los mejores hombres para el trabajo.
- Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos, que debían aplicar a su trabajo.
- Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Elementos de aplicación en la administración científica.

- Estudios de tiempos y estándares de producción.
- Supervisión funcional.
- Estandarización de herramienta e instrumentos.
- Planeación de tareas y cargos.
- El principio de excepción.
- Guías de instrucciones de servicios.
- La idea de tarea, asociada a incentivos de producción por su ejecución eficiente.
- La clasificación de los productos y del material utilizado en la manufactura.
- Diseño de la rutina de trabajo.

Henry L. Gantt (1861-1919).

Fue un humanista que sentía simpatía por los "poco privilegiados". Quiso crear un ambiente que le permitiera obtener mayor cooperación de sus trabajadores, fijándoles una tarea bien definida. Su obra principal, publicada en 1913, se titula *Work, Wages and Profits* (Trabajo, salarios y beneficios). Entre sus principales aportes destacan:

Sistema de incentivos

Lawrence y su esposa Gibreth modificaron el sistema de incentivos de Taylor, ya que este no aseguraba el sueldo mínimo de un empleado que no llegara al nivel de producción 'estándar'. Según el sistema de incentivo Gantt, si un empleado termina su tarea fijada para el día recibe una bonificación adicional, si sobrepasa el nivel de producción normal recibe doble bonificación, y si no llega a cumplirlo recibe su paga normal, sin penalizaciones. Además, los supervisores reciben un extra por cada empleado que termine a tiempo su tarea.

Diagrama de Gantt

También conocido como cronograma o programación de actividades, está compuesto por un eje horizontal que representa las unidades de tiempo y en el vertical se registran las distintas funciones, las que se representan por barras horizontales, indicando los diversos tiempos que cada una de ellas exige.

El método gráfico desarrollado por Gantt permite identificar en qué se está utilizando cada uno de los recursos y la duración de esa utilización. Ayuda a evitar periodos ociosos innecesarios y da al administrador una visión completa de la utilización de los recursos que se encuentran bajo su supervisión. Por medio de este diagrama de barras Gantt procuró resolver el problema de la programación de actividades.

Frank y Lillian Gilbreth (1868-1924) (1878-1972).

Habiendo sido aceptado en el Massachusetts Institute of Technology, Frank Gilbreth, decidió mejor convertirse en colocador de ladrillos dada la importancia de la profesión en esos momentos. Conforme iba instruyendo a jóvenes aprendices, pudo percatarse de las deficiencias que los trabajadores experimentados transmitían a sus pupilos. Con el fin de remediar esta situación, propuso un estudio de movimientos para poder establecer el proceso óptimo para la colocación de ladrillos. Por ese tiempo, Frank contrajo matrimonio con Lillian Moller, quien comenzó a trabajar con él en sus proyectos mientras terminaba su doctorado en psicología.

De este modo, lograron combinar un modelo único de conocimientos psicológicos de Lillian con los conocimientos de Frank en Ingeniería, para llevar a cabo un trabajo en el que incluye el factor humano. Con ello los Gilbreth logran desarrollar la Ergonomía que busca como normas generales:

- El mejor método de trabajo que permita al operario ejecutar las tareas en el menor tiempo con mayor facilidad y satisfacción.
- La tarea debe proyectarse de manera que su ejecución requiera el gasto y la tensión física mínima.

Principios de economía de movimientos

Son un conjunto de reglas que sirven para mejorar la eficiencia de las operaciones y disminuir la fatiga en el trabajo manual, aplicados sistemáticamente en los procesos productivos, se pueden lograr reducciones significativas en los tiempos de las operaciones, aumentando la productividad. Entre estos se encuentran:

- Relacionados con el Cuerpo Humano.
- Relacionados con el lugar de trabajo.
- Relacionados con el diseño de herramientas y equipo.
- Relacionados con la distribución del puesto de trabajo.
- Relacionados con la posición del operario.

TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN OPERACIONAL MODERNA

Henri Fayol (1841-1925)

Conocido como el padre de la teoría de la administración moderna. Escribió sobre problemas no estudiados por Taylor, ya que mientras Taylor concentra sus estudios en el taller o la fábrica, Fayol lo hace a nivel de la dirección, creando lo que algunos llaman escuela de "jefes". Hizo grandes contribuciones a los diferentes niveles administrativos.

Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, de seguridad, contable y gerencial. Reconoció la necesidad de enseñar administración. Su principal aporte administrativo fue:

14 principios para organizar las operaciones.

- Unidad de mando: cada empleado tiene que responder a un solo jefe.
- Autoridad y responsabilidad: quien tiene el poder avalado por un cargo, tiene que responder por los resultados de su gestión.
- Unidad de dirección: todos los miembros de una organización deben trabajar a favor de los mismos objetivos.
- Centralización: se refiere a la afluencia hacia la cabeza de mando quien tomará las decisiones. Cuanto más grande sea la organización menor será la centralización.
- Subordinación del interés particular al general: son prioritarios los intereses de la organización y luego los personales.
- Disciplina: es sinónimo de respeto.
- División del trabajo: induce a la especialización y por lo tanto promueve eficiencia.
- Orden: se puede sintetizar con la frase "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".
- Jerarquía: representa la cadena de mando, quién manda a quién. Hay que respetarla dirigiéndose al inmediato superior/inferior.
- Justa remuneración: la retribución por el trabajo debe ser acorde a las tareas desempeñadas y justas.
- Equidad: es sinónimo de justicia y trato igualitario para con todos los empleados.
- Estabilidad del personal: se le debe dar al trabajador el tiempo suficiente para aprender y asimilar las tareas encomendadas.
- Iniciativa: se debe estimular y valorar los aportes efectuados por el personal que favorezcan a la empresa.
- Trabajo en Equipo: se refiere a la armonía en los vínculos para que el ambiente laboral sea agradable.

CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

Hugo Münsterberg (1863-1916)

Psicólogo germano pionero de la psicología aplicada, estableció las bases de la psicología industrial. Relacionó las habilidades de los nuevos empleados con las demandas de trabajo de la organización.

Hace referencia a las actividades que deben emprender los administradores para reemplazar los métodos empíricos de trabajo ineficientes y evitar la simulación sistemática, analizando el mejor método de trabajo.

Busca ubicar al personal adecuado en el trabajo correspondiente y propiciar la educación y prosperidad del trabajador.

Münsterberg, trató de cambiar las habilidades de los nuevos empleados con las demandas del trabajo de las organizaciones, con el propósito de influir en la actividad de sus empleados ante su trabajo y ante su organización. En una época en que la psicología laboral se fundamentaba en:

- El análisis del empleado y su adaptación al trabajo: Los estudios predominantes se centran en el proceso de selección de personal, los métodos de aprendizaje del trabajo y la relación fatiga/accidentes laborales.
- El análisis del trabajo y su adaptación al empleado: En este caso los temas prevalecientes versaban sobre el estudio de la motivación del liderazgo y las relaciones interpersonales en las empresas.

Principales hallazgos.

Logró entender que:

- Las condiciones psicológicas afectan la productividad en los trabajadores.
- "El jefe es quien mas sabe".

La psicología de Münsterberg y la eficiencia industrial, se resumieron en tres puntos principales:

- El mejor hombre posible: se refiere al estudio de las exigencias que el trabajo impone a las personas y a la necesidad de identificar a los individuos con las cualidades mentales que los señalaron como los más adecuados para el trabajo que tendrían que desempeñar.
- El mejor trabajo posible: procura determinar las condiciones psicológicas que permitan a cada persona obtener los mejores y más satisfactorios resultados.
- El mejor resultado posible: plantea la necesidad de ejercer influencia sobre las necesidades humanas funcionales para los intereses de la organización.

Walter Dill Scott (1869–1955)

Incursionó en el estudio de la psicología de la publicidad, escribió un artículo titulado “Psicología de los negocios” en el que representa las primeras aplicaciones de las teorías psicológicas de la motivación y la productividad, dando pauta así al nacimiento de la psicología industrial. En otras publicaciones propuso que existen dos métodos de persuasión, la argumentación y la sugestión. Scott destacó al empleado como una entidad tanto social como económica de características diferentes.

Enfoques en la aplicación de la psicología.

- Aplicación de la psicología a la motivación y productividad de los empleados.
- Aplicación de la psicología a la publicidad y a la administración de personal.

Max Weber (1864-1920)

Analizó profundamente a las organizaciones desde puntos de vista diferentes, estudio aspectos de la burocracia, democracia, autoridad y comportamiento. Planteó la hipótesis de que la organización puede destruir la personalidad individual mediante la imposición de reglas y procedimientos, pues despersonalizan el proceso de relación con los individuos. Fundó la teoría de la burocracia, la cual presenta siete dimensiones principales:

Teoría de la burocracia.

- Formalización: todas las actividades de la organización se definen por escrito, (rutinas y procedimientos) y la organización opera de acuerdo con un conjunto de leyes o reglas (normas y reglamentos, régimen interno, estatutos).
- División del trabajo: cada participante tiene un cargo o posición definidos con esfera específica de competencia, con deberes oficiales y atribuciones estrictamente especificadas y delimitadas.
- Principio de la jerarquía: la burocracia se fundamenta en una jerarquía bien definida de autoridad. Cada empleado está sometido a órdenes impersonales que guían sus acciones para asegurar la obediencia. Cada función inferior está bajo control y supervisión de la más alta, garantizando unidad de control; cada empleado sólo tiene un jefe. De ahí la estructura piramidal de la burocracia.
- Impersonalidad: la burocracia enfatiza en los cargos y no en las personas que los ocupan pues aquéllas entran y salen de la organización, pero los cargos permanecen, para garantizar su continuidad y perpetuación.

- Competencia técnica: la selección y elección de los empleados se basan en la competencia técnica y las calificaciones profesionales de los candidatos. El sistema también prevé el desarrollo de la carrera y las promociones se realizan de acuerdo con el mérito funcional, dependiendo siempre del juicio del superior.
- Separación entre propiedad y administración: los recursos utilizados por la organización burocrática para ejecutar sus tareas no son propiedad de los burócratas, pues el dirigente o el burócrata no es necesariamente dueño de la organización o de sus medios de producción.
- Profesionalización del empleado: los empleados de la burocracia son profesionales, pues son especialistas, gracias a la división del trabajo.

Wilfredo Pareto (1848-1923)

Conocido como el padre del enfoque de los sistemas sociales a la organización y administración. Concibió a la sociedad como un sistema social formado por un conglomerado de subsistemas, los cuales no se encuentran aislados sino que mantienen múltiples relaciones entre sí, lo que los hace ser interdependientes.

Para Pareto hay dos clases de hombres: zorros y leones. Los zorros son calculadores, pensadores y materialistas, mientras que los leones son conservadores, idealistas, resuelven por la fuerza y burocráticos. Introduce el concepto de élite. Para Pareto la élite son los mejores de la sociedad. La élite no es hereditaria y por lo tanto debe ser de calidad y circulante.

También utiliza el concepto con otro enfoque, en el sentido de quienes gobiernan. Lo ideal sería que coincidiera la élite funcional (los mejores) con la élite del poder. Pero esto no es completamente así, pues hay quien gobierna sin ser élite (por influencias familiares). Cuando hay demasiados que gobiernan sin ser de la élite funcional llega la decadencia y el colapso. "La historia es un cementerio de aristocracias".

Principio de Pareto.

Es famoso por su observación de que, en Italia el 20% de la población poseía el 80% de la propiedad, que posteriormente Joseph Juran y otros popularizarían como el principio de Pareto y generalizarían bajo el concepto de distribución de Pareto.

Todo se refiere a lo mismo: Un 20% de lo que haces produce el 80% de los resultados que obtienes y viceversa, un 80% de lo que haces produce el 20% de los resultados.

ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS

Elton Mayo (1880-1949)

Especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas. Su interés primordial fue estudiar, en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que no existe cooperación del trabajador en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados.

Aportaciones.

- Su idea principal fue modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano.
- Afirmó que el hombre no era una máquina y dándole incentivos el hombre rendiría en su trabajo.
- Con él surgió el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias y otros factores de la vida organizacional, tales como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo.

TEORÍA DE SISTEMAS

Chester Barnard (1886-1961)

Entre sus contribuciones se destacan su teoría de la cooperación, su concepto de organización informal y su teoría de aceptación de la autoridad. Por sus ideas se le ubica dentro de un par de vertientes del pensamiento administrativo, la escuela estructuralista y la escuela de las relaciones humanas, además sus postulados hacen parte de la llamada Teoría del Comportamiento Organizacional.

Teoría de la cooperación.

- Conceptualizó a la organización como un sistema social cooperativo, es decir, como sistema de actividades o fuerzas sociales, biológicas y físicas conscientemente coordinadas, y cuyo balance tanto interno como externo debe mantenerse en equilibrio.

Teoría de aceptación de la autoridad.

- La realidad de la autoridad, desde el punto de vista de Barnard, tiene menos que ver con los directivos que con los empleados. En vez de que el directivo posea derechos formales otorgados por la organización que fuerzan un control imperativo sobre los empleados, son los empleados realmente los que tienen la autoridad, porque depende de su decisión aceptar o no las órdenes y determinar con ello si se aplicará la influencia y en caso de que así sea, hacia dónde serán dirigidos.

PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO MODERNO

Chris Argyris (1923-2013)

Expuso el estudio de las causas de comportamiento humano en las organizaciones. Analizó al individuo y su personalidad y después lo comparó con la organización y sus necesidades. También escribió sobre el aprendizaje organizacional, cuyo término se refiere a construir, probar, y reestructurar el conocimiento en algo que debe socializarse a través de diferentes mecanismos, como procedimientos, rutinas, grupos de trabajo y cambios de comportamiento.

Teorías de acción.

El aprendizaje puede ubicarse en un contexto más grande que es el conocimiento. Asimismo explica que las organizaciones como los individuos, construyen y mantienen modelos mentales llamados “teorías de acción” que usan para diseñar y llevar a cabo su comportamiento en cualquier situación en la que estén inmersos.

Estas teorías se repiten constantemente para no tener que crear una nueva teoría ante cada situación. Ya que la práctica organizacional se deriva de las imágenes individuales, por lo que la teoría de acción depende de la forma en la cual los miembros la representan.

C. West Churchman (1913- 2004)

Diseñó un modelo sistémico de los aspectos que deben cubrirse cuando se desea estudiar un sistema como una totalidad. Hace hincapié sobre elementos básicos de un sistema que, si bien no son únicos que puedan identificarse sobre el particular, si engloban todos aquellos que han sido sugeridos por otros autores.

Modelo Sistémico.

- Los objetivos: para diferenciar entre objetivo formulados (o manifiestos) y reales (u ocultos), Churchman sugiere el principio de la primacía: ¿querrá el sistema intencionalmente sacrificar otras metas para alcanzar el objetivo formulado? Si la respuesta es positiva, entonces los objetivos reales y los manifiestos son iguales.
- El ambiente: está constituido por todos aquellos elementos que están “fuera” del mismo y que se encuentran fuera de control. Éste, por lo tanto, no puede ejercer ningún tipo de influencia, o muy poca, sobre ellos. Debidos a este comportamientos del ambiente se considera que el mismo es “fijo” y, cuando se estudia algún problema de un sistema, el ambiente debe ser considerado como una “condición” o como un factor que debe tomarse en cuenta.
- Los recursos: están constituidos por todos aquellos medios que están a disposición del mismo para llevar a cabo las actividades necesarias para el logro de sus objetivos. Los recursos están dentro del sistema; a diferencia del ambiente, entre los recursos se influyen todas aquellas cosas que el sistema puede utilizar para beneficios propios.

Frederick Herzberg (1923-2000)

Famoso por la introducción de enriquecimiento del trabajo y la teoría Motivador-Higiene.

El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen.

Teoria de los dos factores.

Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

- Factores higiénicos: se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etcétera. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados.
- Factores motivacionales: se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales.

Douglas McGregor (1906-1964)

En su obra “El lado humano de las organizaciones” describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Sus enseñanzas, muy pragmáticas por cierto, tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.

Teoria X.

Se basaba en conceptos y premisas incorrectas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana a saber:

- El hombre se motiva principalmente por incentivos económicos (salario).
- Como la organización controla esos incentivos, el hombre es un agente pasivo al que la organización debe administrar, motivar y controlar.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el interés propio del individuo.

Teoria Y

Se basa en un conjunto de suposiciones de la teoría de la motivación humana:

- El empleo del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al ser humano promedio no le disgusta de manera innata el trabajo. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción.
- El hombre promedio no sólo aprende a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia en la seguridad personal por lo general son consecuencias de la experiencia de cada uno, y no características inherentes y universales del ser humano.
- Las personas tienen motivación básica, potencial para desarrollarse, patrones de comportamiento adecuados y están plenamente capacitados para asumir responsabilidades.

Abraham H. Maslow (1908-1970)

Fue un psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista, una corriente psicológica que postula la existencia de una tendencia humana básica hacia la salud mental, la que se manifestaría como una serie de procesos de búsqueda de autoactualización y autorrealización.

Pirámide de las necesidades.

El desarrollo teórico más conocido de Maslow es la pirámide de las necesidades, modelo que plantea una jerarquía de las necesidades humanas, en la que la satisfacción de las necesidades más básicas o subordinadas da lugar a la generación sucesiva de necesidades más altas o superordinadas.

Abraham Maslow influyó notablemente en la visión del mundo para la sociedad. Proporcionó un nuevo rostro al estudio del comportamiento humano. Llamó a su nueva disciplina "Psicología Humanista".

Lyman W. Porter (1930-2015)

Fue un erudito de gran distinción e influencia en su campo de la Psicología Organizacional del Comportamiento. Fue uno de los principales fundadores del estudio del comportamiento organizacional. Sus textos son considerados clásicos en el campo.

Modelo de motivación.

Principalmente para los administradores, indica que la cantidad del esfuerzo (la intensidad de la motivación y energía empeñadas), depende del valor de una recompensa; más la probabilidad de recibir la recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de obtener realmente una recompensa se ven influidas a su vez por la capacidad de realizar una tarea.

- Si los individuos se consideran capaces de realizar cierta labor o si ya la han hecho, poseen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de obtener una recompensa.
- Se ve influido por la percepción de la tarea requerida (el grado en que la persona comprende las metas, actividades requeridas y otros elementos de una tarea).
- El cumplimiento del desempeño conduce a recompensas intrínsecas (como la sensación de logro o autorrealización) y recompensas extrínsecas (como las condiciones de trabajo y pago). Si el individuo considera justa la recompensa, esta produce satisfacción.

Lyndall Urwick (1891-1983)

Fue un consultor de negocios y uno de los pensadores más influyentes del Reino Unido. Reconocido por la integración de las ideas de los primeros teorizantes como Henri Fayol, en una teoría comprensiva de la administración.

Principios de Administración.

- Especialización: cada persona debe tener una sola función.
- Autoridad: debe haber una única línea de autoridad, claramente definida y reconocida por todos los miembros de la organización.
- Amplitud Administrativa: cada superior debe tener cierto número de subordinados a su cargo, dicho número dependerá del nivel del cargo y la naturaleza del mismo.
- Diferenciación: los deberes, autoridad y responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros cargos deben ser definidos por escrito y comunicados.

Harrington Emerson (1853-1931)

Fue una de las figuras más importantes y relevantes que revolucionaron la Ingeniería Industrial. Es conocido por sus contribuciones a la administración científica, donde desarrolló un enfoque que contrasta la eficiencia.

Su libro, *The Twelve Principles of Efficiency* (1911), presentaba las bases para obtener operaciones eficientes, y sus 12 principios que de alguna forma fueron paralelos a las enseñanzas de Frederick Winslow Taylor.

12 principios para obtener operaciones eficientes.

- Ideales definidos claramente.
- Sentido común.
- Asesoría competente.
- Disciplina.
- Trato justo.
- Registros confiables, inmediatos y adecuados.
- Distribución de las órdenes de trabajo.
- Estándares y programas.
- Condiciones.
- Operaciones estándar.
- Instrucción de la práctica estándar por escrito.
- Recompensa a la eficiencia.

Sin duda, los 12 principios expuestos por Emerson en 1911 son tan validos hoy como lo fueron entonces.

Joan Woodward (1916-1971)

Famosa profesora destacada por sus investigaciones sobre Sociología Organizacional y líder en los temas de Teoría Organizacional y Teoría de la Contingencia, además de pionera en investigaciones empíricas de estructura organizacional y análisis de la relación entre tecnología y sistemas de producción y el rol de estos en el diseño de estructuras organizacionales efectivas.

Estudio sobre tecnología de sistema de producción.

En el estudio sobre tecnología de sistema de producción y el rol de estos en el diseño de estructuras organizacionales, ella categorizo una serie de empresas altamente eficientes (de su época) y con esta información ayudó a determinar características estructurales como:

- El número de niveles gerenciales.
- Lapsos entre los controles de supervisión.
- La proporción entre gerentes.
- El total de la fuerza laboral.
- Nivel de habilidad de los trabajadores.
- La estructura en general.

De esta manera, se pueden determinar las diferentes formas de gestionar los recursos de la organización de acuerdo a las características inherentes a su sistema de producción y así lograr la eficiencia de la organización.

Peter F. Drucker (1909-2005)

Considerado durante varias décadas como el líder de los "gurús" americanos de la administración. Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él la estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? ¿Qué debería ser?

Principales conceptos desarrollados.

- Descentralización como el principio de la efectividad y la llave a la productividad.
- Énfasis en la alta calidad de la administración de personal.
- Educación, entrenamiento y desarrollo del administrador para futuras necesidades.
- Información de alta calidad como la llave para la exitosa toma de decisiones.
- Énfasis en la mercadotecnia.
- Necesidad de planeación a largo plazo.
- Administración basada en el establecimiento de objetivos.
- Administración por resultados.

Drucker, sostuvo que aún las organizaciones con fines de lucro deben ser vistas como estructuras humanas y sociales más que como estructuras económicas.

W. Edwards Deming (1900-1993)

Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Su obra principal es *Out of the Crisis* (1986). Las ideas de Deming se recogen en los Catorce Puntos y Siete Enfermedades de la Gerencia, en los cuales afirma que todo proceso es variable y cuanto menor sea la variabilidad del mismo, mayor será la calidad del producto resultante.

En cada proceso pueden generarse dos tipos de variaciones o desviaciones con relación al objetivo marcado inicialmente: variaciones comunes y variaciones especiales.

Los 14 puntos de Deming fueron la base para la modificación de la industria americana. La adopción y actuación sobre los 14 puntos es una señal de que la dirección tiene la intención de permanecer en el negocio y apunta a proteger a los inversores y los puestos de trabajo. Sirven en cualquier parte, tanto en las pequeñas compañías como en las más grandes, en las empresas de servicios y en las dedicadas a la fabricación.

14 puntos 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.

Existen enfermedades y obstáculos, la diferencia entre ambos se debe a la dificultad de erradicación, y la gravedad del daño infringido. Las llamadas 7 enfermedades mortales de la gerencia y que se oponen al cambio propuestas por el autor son:

- Falta de constancia en los propósitos. Las empresas se suelen centrar en los dividendos trimestrales en lugar de la mejora continua de los procesos, productos y servicios.
- Énfasis en las ganancias a corto plazo y los dividendos inmediatos.
- Evaluación por rendimiento, clasificación de méritos o revisión anual de resultados. La evaluación del comportamiento a través de la calificación por méritos está centrada en el producto final y no sobre el liderazgo para ayudar a la gente. Se destruye el trabajo en equipo y aumenta la rivalidad.
- Movilidad de los ejecutivos.
- Gerencia de la compañía basándose solamente en las cifras visibles.
- Costos médicos excesivos.
- Costo excesivo de garantías.

Laurence Peter (1919 -1990)

En 1968, Laurence J. Peter publicaba el libro *The Peter Principle*, en el que enunciaba una de las sentencias más conocidas en el campo de la dirección y administración de empresas. En él mismo trata del principio homónimo: las personas que realizan bien su trabajo son promovidas a puestos de mayor responsabilidad, hasta que alcanzan su nivel de incompetencia.

El principio de Peter.

También conocido como el “Principio de incompetencia de Peter” fue deducido del análisis de cientos de casos de incompetencia en las organizaciones y da explicación a los casos de acumulación de personal, según el cual:

- “En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”.

El incremento de personal se hace para poner remedio a la incompetencia de los superiores jerárquicos y tiene como finalidad última mejorar la eficiencia de la organización, hasta que el proceso de ascenso eleve a los recién llegados a sus niveles de incompetencia. Se da por sentado que escalar por una escala jerárquica siempre es algo positivo y que la meta siempre supone una situación mejor. Sin embargo, las mejoras económicas y de estatus que acarrea un ascenso pueden llevar consigo insatisfacción, estrés e incompetencia si se pasan por alto las aptitudes personales para desempeñar unas determinadas tareas.

William Ouchi (1943)

Es profesor y autor estadounidense en el campo de la gestión empresarial. Su principal contribución es la teoría Z, que busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa.

Teoría Z

Tiende a ser participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva.

Esta integridad debe ser aplicada en orden para obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Los tres principios básicos de la teoría de Ouchi son:

- Confianza (es la piedra angular de la cultura).
- Atención a las relaciones humanas.
- Relaciones sociales estrechas.

Thomas Peters (1942) y Robert Waterman Jr. (1936).

Peters y Waterman desarrollan un marco teórico acerca de la motivación y de la toma de decisiones en ambientes de incertidumbre, característicos del quehacer del gerente en el mundo actual, no para fundamentar un concepto teórico de excelencia, ni siquiera una noción sistematizada de excelencia, sino una propuesta de excelencia, acotada en nueve principios de validez universal pero extraídos de su amplia investigación sobre las empresas más exitosas por su calidad de gerenciamiento en Estados Unidos.

En busca de la excelencia.

Su primera publicación, *In Search of Excellence* (En busca de la excelencia) fue un gran best seller. Adoptando un punto de vista empírico acerca de la gestión de calidad. Se interesan por lo que ha dado resultados en determinados casos y explican los motivos del éxito.

Atributos de la excelencia en las organizaciones:

- El manejo de la ambigüedad y la paradoja. El caos es la regla en las empresas, no la excepción. El clima empresarial es siempre incierto y ambiguo. El enfoque numérico y racional no siempre surte efecto porque se vive en una época irracional.
- Predisposición para la acción. Hágalo, inténtelo, resuélvalo. Lo importante es intentar algo, sin temor al fracaso. Sochiro Honda, fundador de la empresa Honda, confesó que sólo el uno por ciento de sus ideas funcionaba. Afortunadamente para él, siguió intentándolo después de sus 99 fracasos.
- Acercamiento al cliente. Las compañías que se destacan por su excelencia tienen una percepción sagaz acerca de lo que sus clientes desean. Ello es así porque son consumidoras de su propio producto, o bien porque escuchan atentamente al consumidor.
- Autonomía y espíritu empresarial. La responsabilidad de un departamento, tarea o problema es esencial para motivar a los empleados. Es la razón más mencionada entre los que pasan a trabajar por cuenta propia.
- Productividad por el personal. No es de extrañarse que el personal actúe de acuerdo con el trato que recibe. Si se tratan a los empleados como si no fueran dignos de confianza, y no lo serán. Se deben considerar como socios de la empresa, para que actúen como tal.
- Movilización alrededor de un valor clave. Se vuelve indispensable indagar. Preguntar constantemente cuál es el valor agregado de cada proceso y procedimiento es de vital importancia.
- “Zapatero, a tus zapatos”. Se debe estar cerca de la industria básica de la organización. Las habilidades o cultura provenientes de una industria diferente pueden ser una influencia fatal para la organización.
- Estructura simple y poco personal. Las compañías que se caracterizan por su excelencia son organizaciones con pose personal y sin grandes estructuras de dirección.
- Flexibilidad y rigor simultáneos. Se mantiene el control riguroso mientras al mismo tiempo se permite al personal mucho más flexibilidad que la acostumbrada.

Preceptos de Peters para la revolución de la administración.

- Crear una capacidad total de dar respuesta al cliente. Esto hace necesario escuchar al consumidor en cada oportunidad que se presente. Ser extraordinariamente perceptivo. Crear un nicho de mercado y diferenciar su producto de los de sus competidores.
- Perseguir una innovación rápida. No cesar jamás de innovar en nuevos proyectos. No se debe preocupar por el fracaso, ni por ser original. Si el fracaso sobreviniera, se debe lograr que pase rápidamente.
- Otorgar autoridad para la toma de decisiones al personal. Confiar en el personal. Entrenarlo. Utilizar equipos auto dirigido. Comprometer a todos en todo. Eliminar la administración por el temor y los decretos.
- Adherir al cambio. Crear una visión y demostrarla mediante el ejemplo. Delegar la autoridad hasta el más bajo nivel operativo.
- Reestructurar los sistemas para un mundo caótico. Analizar y replantear lo evaluado. Descentralizar la información, comunicándola oportunamente a quienes la necesitan para rendir mejor. Fijar metas moderadas y exigir integridad.

CONCLUSIÓN

Indagar respecto a los principales referentes de la Administración, ha permitido reforzar y compactar la perspectiva que hoy en día se tiene en relación a la misma. De manera frecuente, al hablar de administración en una organización, lo primero que se viene en mente es una oficina que a la entrada de la puerta tiene la consigna de “Recursos Humanos” y es el lugar donde mucho se habla pero poco se hace.

Sin embargo, con el desarrollo de este artículo, se puede apreciar que el termino Administración ha sido estudiado, reflexionado y aplicado por grandes pensadores desde tiempos y épocas inmemorables y entre cada uno de sus principales hallazgos todos permiten apreciar una singularidad: la administración al estar estrechamente ligada con el conocimiento, no tiene un determinado inicio y por lo tanto tampoco un final, siempre existirá una “mejor manera” de poder enriquecer el arte de administrar y auto-administrarse.

Los personajes más destacados en la corriente administrativa son ejemplo de que eso conocido como “tiempo” debe ser aprovechado en beneficio de los demás y la mejor recompensa es impulsar a las generaciones siguientes por continuar en la brecha de eso que cada uno tenga como prioridad.

Se tiene el atrevimiento de introducir al texto que “...los hombres vienen y van, como el trigo en el invierno, pero estos nombres jamás morirán”. –Troya

BIBLIOGRAFÍA

- Teorias de la Administración*. (29 de septiembre de 2012). Recuperado el 08 de febrero de 2017, de Teoría de las Relaciones Humanas:
http://adminteoría.blogspot.mx/2012/09/teoría-de-las-relaciones-humanas_29.html
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (septima ed.). México: Mc Graw Hill.
- Cortés, J. S. (30 de marzo de 2013). *Teorias de la administración*. Recuperado el 11 de febrero de 2017, de <http://jokasico.blogspot.mx/2013/03/abraham-maslow.html>
- Danny. (04 de abril de 2012). *Teorias de la Administración*. Recuperado el 08 de febrero de 2017, de <http://fayolvstaylor.blogspot.mx/2012/04/biografía-y-aportes-de-elton-mayo-padre.html>
- Experto. (23 de febrero de 2001). *GestioPolis.com*. Recuperado el 07 de febrero de 2017, de Chester Barnard, sus aportes a la administración:
<http://www.gestiopolis.com/chester-barnard-sus-aportes-a-la-administracion/>
- Giugni, P. (06 de febrero de 2009). *La Calidad como Filosofía de Gestión*. Recuperado el 08 de febrero de 2017, de <http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp99/>
- Luis. (02 de enero de 2009). *El arte de la memoria*. Recuperado el 08 de febrero de 2007, de El Principio de Pareto: <http://www.elartedelamemoria.org/2009/01/02/el-principio-de-pareto/>
- Milena. (29 de agosto de 2011). *Teorias Administrativas*. Recuperado el 07 de febrero de 2017, de <http://tadministrativa-milena.blogspot.mx/2011/08/henry-lawrence-gantt.html>
- Moreno, A. R. (agosto de 2014). *Personajes de la Administración*. Recuperado el 11 de febrero de 2017, de Hugo Munsterberg: <http://personajesadmin.blogspot.mx/2014/08/hugo-munsterberg-cano-fecha-y-lugar.html>
- Paredes, D. (22 de noviembre de 2010). *Educadictos.com*. Recuperado el 09 de febrero de 2017, de <http://www.educadictos.com/el-principio-de-peter/>
- Valenzuela, C. (15 de septiembre de 2015). *Ingeniería Civil Industrial*. Recuperado el 07 de febrero de 2017, de Principios de la Economía en los Movimientos Productivos:
<http://ingenieriocivilindustrialcvc.blogspot.mx/2011/09/principios-de-la-economia-en-los.html>
- Vega, E. (s.f.). *Modelo de Motivación de Porter y Lawler*. Recuperado el 11 de febrero de 2017, de <http://seuntriunfador.com/modelo-motivacion-porter-lawler/>

AGRADECIMIENTO

Sincera gratitud al Instituto Tecnológico de Orizaba, por convertirse y continuar imperando como el hogar progenitor de nuestra formación profesional. A la División de Estudios de Posgrado e Investigación (DEPI), por alentarnos a la búsqueda de un mejor futuro. Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) por el apoyo y el respaldo que nos brinda. Finalmente y de manera especial, al Dr. Fernando Aguirre y Hernández, pionero en la construcción de una visión y resultados diferentes.