



4

Los Gurús de la Administración y sus aportaciones

ANTOLIN TORRES CUAHUA

Contenido

Los gurús de la administración y sus aportaciones	4
ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.....	4
Frederick W. Taylor	4
Henry L. Gantt	7
Frank y Lillian Gilbreth.....	8
(1900)	8
TEORÍA MODERNA DE LA ADMINISTRACIÓN POR OPERACIONES	9
Henri Fayol	9
CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO	10
Hugo Münsterberg	10
Walter Dill Scott	10
Max Weber.....	11
Elton Mayo y F. J. Roethlisberger	12
TEORÍA DE SISTEMAS	13
Chester Barnard	13
SURGIMIENTO DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO MODERNO.....	14
Peter F. Drucker.....	14
W. Edwards Deming.....	15
El Ciclo de Deming.....	16
Laurence Peter	18
William Ouchi	20
Thomas Peters y Robert Waterman.....	22
ESTUDIOSOS RECIENTES DE LA ADMINISTRACIÓN: Gurús de la Actualidad.....	23
Michael E. Porter.....	23
Tom Peters	24
Robert B. Reich.....	24
Peter M. Senge	24
Gary Hamel	25
Charles Handy	25
Don Tapscott.....	25
Edward Tufte.....	26

W Chan Kim y Renee Mauborgne	26
Conclusiones	27
Agradecimientos	27
Bibliografía	28

Los gurús de la administración y sus aportaciones

En algunos casos por estudios muy precisos y aportaciones sobresalientes se puede reconocer el nacimiento de una corriente, disciplina o pensamiento administrativo, algunos autores son seguidores y otros son seguidos, criticados o refutados, sin embargo con ello traen una nueva visión de la administración que se ajusta a su época y situación para la cual la desarrollaron. Con esa perspectiva se presenta este artículo, con los autores sobresalientes de cada una de las corrientes administrativas.

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Frederick W. Taylor

(1856-1915)

Shop Management (1903) Principles of Scientific Management (1911) Testimony before the Special House Committee (1912)

Conocido como “el padre de la administración científica”. Su máxima preocupación era incrementar la productividad a través de la aplicación del método científico, lo que resultaría en una mayor eficiencia en la producción y un pago mayor a los trabajadores. Sus principios enfatizaban la utilización de la ciencia, la creación de armonía y cooperación entre los grupos, el logro de la máxima producción y la oferta de desarrollo a los trabajadores.

Taylor desarrolla principios de la administración los cuales le dan atribuciones y responsabilidades a la gerencia, ellos son:

1. La necesidad de desarrollar una verdadera ciencia de las tareas, actividades y funciones. Para Taylor uno de los problemas que emergen y que influyen negativamente sobre la productividad y la marcha organizacional tiene que ver con que aquellos que gerencian no saben ni tampoco pueden llegar a determinar lo que es “una justa y equitativa

jornada de trabajo”. Esto tiene como consecuencia que el trabajador no sabe que es lo que se espera de él por un lado y también tiene otro componente que afecta el arreglo organizacional y en especial la continuidad efectiva de la relación entre superior y el subordinado, ya que el gerente tiene “posibilidades ilimitadas para quejarse, castigar y reprimir las acciones de los subordinados. Este tema ha sido tratado en el tiempo, relacionado con la carrera de las personas dentro de las empresas, por el Dr. Donald Cole en un trabajo monumental. Más tarde para estudiar las implicancias de esto en Latinoamérica, y sobre la base del trabajo original del Dr. Donald Cole, esta problemática se trata en detalle en el libro del Dr. Donald Cole con Eric Gaynor Butterfield titulado: Suicidio Profesional o Asesinato Organizacional.

2. La importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal y posterior desarrollo de carrera de los mismos. Taylor pone especial énfasis en seleccionar solamente a aquellas personas que reúnan los requisitos físicos e intelectuales necesarios para hacer el trabajo bajo niveles de producción óptimos. Y esto debe hacerse antes de que ingrese a la empresa. Tenemos múltiples ejemplos de cómo herramientas psico-técnicas “modernas” en muchos casos no tienen en cuenta esta simpleza a que hace referencia Taylor, pero que es de una enorme contundencia en cuanto a su impacto en la productividad y eficiencia organizacional. Ahora bien, una vez que el empleado ingresa a la empresa, de allí en adelante es el superior el que debe entrenar al subordinado en una forma diaria y sistemática hasta convertirlo en un trabajador de “primera clase”. El superior tiene ésta responsabilidad de desarrollar a sus subordinados ofreciendo oportunidades de crecimiento dentro de la empresa con el propósito de que el trabajador “pueda hacer el trabajo al nivel más alto y también más rentable”, lo cual los calificaría como personas de “primera clase”.

3. La complementariedad entre los puntos anteriores. Esto permite alcanzar según Frederick Taylor una revolución mental y hace hincapié en un hecho que no es usualmente tenido en cuenta pero que él ha advertido en los inicios de las grandes empresas: la mayor resistencia a la aplicación de los principios de la administración científica usualmente no proviene de los trabajadores. Es la gerencia la que muchas veces se resiste a tener en cuenta la ciencia de la forma de trabajar; al final de cuentas es más cómodo sentarse y no establecer estándares de producción para los demás ya que en caso de que su unidad o departamento a su vez tampoco lo satisfaga, siempre tiene un motivo, una explicación y una persona que es “la causa del problema y de la ineficiencia”. Taylor ha observado que por lo general, cuando las personas pueden ganar más dinero, por lo general quieren aprender nuevas formas de aprender qué hacer para ser más productivos.

4. Es absolutamente indispensable que la gerencia desarrolle mecanismos que fortalezcan la cooperación de ellos mismos con los subordinados. El trabajo del gerente tiene que ver con la administración científica lo que implica la necesidad de estudiar los tiempos de producción, materiales a ser usados, el costo de los mismos, el equipamiento necesario, un detalle de los procedimientos y prácticas a ser realizadas por el subordinado, como así también los estándares de calidad. Una vez determinados estos debe transmitirse toda la información necesaria a los subordinados para el cumplimiento de las tareas y esto debe hacerse a través de una supervisión directa e íntima. Es imposible ponerlo en términos más claros y simples que lo que lo hace Taylor: toda acción a ser desarrollada por un subordinado debe seguir indefectiblemente algo que ha hecho antes el superior (es claro que debe planear pero Frederick Taylor era un pragmático de primer orden y por eso pone énfasis en algo que ha hecho antes el superior; esto lo haría a Taylor un precursor más allá del Coaching, pues trabaja sobre el modelaje). Como resultado de esta relación íntima, una estrecha e íntima supervisión, la notoriedad para los subordinados del uso de una administración científica de parte del superior, se obtiene mayor

cumplimiento disciplinario y se reduce el conflicto natural de ambientes no-científicos en la empresa.

Henry L. Gantt

(1900)

Entregado a la selección científica de los trabajadores y la “cooperación armónica” entre la mano de obra y la administración. Desarrolló la gráfica Gantt. Enfatizó la necesidad del entrenamiento.

Gantt nació en Calvert County, Maryland, E.U.A. Se graduó de la McDONOGH School en 1878 y luego pasó a la Universidad Johns Hopkins. Trabajó como profesor y dibujante antes de convertirse en ingeniero mecánico. En 1887, se incorporó a Frederick W. Taylor en la aplicación de los principios de la Administración Científica con su trabajo en Midvale Steel y Bethlehem Steel (Donde trabajo con Taylor hasta 1893). En su carrera como consultor (después de la invención del diagrama de Gantt) diseñó el sistema de bonos de tareas y sistema de pago de salarios y otros métodos de medición de la eficiencia y productividad de los trabajadores.

Algunas de las contribuciones más importantes de Henry Gantt son las siguientes:¹

1. El diagrama de Gantt: Todavía aceptado como una importante herramienta de gestión, proporciona un calendario gráfico para la planificación y control del trabajo, y el registro de los progresos hacia las etapas de un proyecto. El cuadro tiene una variación moderna, en la Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (PERT).
2. Eficiencia industrial: La eficiencia sólo puede ser producida por la aplicación del análisis científico a todos los aspectos del trabajo. La función de gestión industrial es el de mejorar el sistema mediante la eliminación de desperdicio y los accidentes.
3. El Sistema de Bonos de Tareas: Vinculó la prima pagada a los administradores con la efectividad de la capacitación a sus trabajadores.

4. La responsabilidad social de las empresas: En su opinión, las empresas tienen obligaciones para con el bienestar de la sociedad.

Frank y Lillian Gilbreth

(1900)

Frank es principalmente conocido por sus estudios de tiempo y movimiento. Lillian, una psicóloga industrial, se centró en los aspectos humanos del trabajo, así como en el entendimiento de las personalidades y las necesidades de los trabajadores.

Los trabajos de Frank Gilbreth y Lillian Moller son relevantes por varios motivos. Gracias a sus investigaciones se originó una interpretación del estudio de desplazamientos y de la relevancia que tiene el aumentar la producción reduciendo el esfuerzo realizado. Quizá sea todavía más relevante, sin embargo, la importancia dada en su obra a la relación entre las ciencias de la dirección y las sociales.

Frank Gilbreth se interesó básicamente por la nueva área del análisis de desplazamientos, estudiando campos que iban desde la albañilería hasta los procedimientos quirúrgicos, el béisbol profesional y el golf. A su obra *Motion Study* (Estudio de desplazamientos), publicada en 1911, le siguió *Applied Motion Study* (Estudio aplicado de desplazamientos) en 1917. A Frank Gilbreth se debe una categorización de los desplazamientos manuales en diecisiete divisiones, denominadas *Therbligs* (término que proviene de deletrear "Gilbreth" al revés, trasponiendo la th) o, lo que es lo mismo, unidades básicas de producción.

Psicóloga y experta en formación profesional, su esposa Lillian Moller fue de las primeras en estudiar la nueva área de psicología industrial. Su obra *The Psychology of Management* (La psicología de la dirección), publicada en 1916 y centrada en el análisis de los factores humanos en la industria, fue una aportación pionera y de gran trascendencia en este campo.

TEORÍA MODERNA DE LA ADMINISTRACIÓN POR OPERACIONES

Henri Fayol

(1916)

Administration Industrielle et Générale

Quizá el verdadero padre de la moderna teoría de la administración sea el industrial francés Henri Fayol. Como se había percatado de la falta de principios de administración y un método para enseñarla, señaló 14 principios, sobre los cuales afirmó que no son absolutos, sino flexibles y que debían aplicarse aunque cambiaran las condiciones.

Veamos algunos de esos principios.

1. Autoridad y responsabilidad. Fayol explicaba que autoridad y responsabilidad se relacionan y que la segunda venía con la primera. Pensaba que la autoridad era una combinación de factores formales, los que proceden de la posición que ocupa el administrador, y factores personales, “compuestos de inteligencia, experiencia, valía moral, historial de servicios, etcétera”.
2. Unidad de mando. Esto significa que los empleados deben recibir órdenes de sólo un superior.
3. Escalafón. Fayol lo consideraba una “cadena de mando” que iba de las ? las directivas a las más bajas y que, aunque no debía saltarse innecesariamente, debía ser abreviada cuando fuera perjudicial seguirla de manera escrupulosa.
4. Espíritu de grupo. Se trata del principio de que “la unión hace la fuerza”, además de ser una extensión del principio de la unidad de mando.

Fayol subrayaba la necesidad de trabajar en equipo y la importancia de comunicarse para este efecto. Fayol consideraba que los elementos de la administración eran las funciones de planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.

CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

Hugo Münsterberg

(1912)

Aplicación de la psicología a la industria y la administración.

La concepción filosófica de Münsterberg está influida por el idealismo voluntarista de Fichte. En su principal obra filosófica, *Filosofía de los valores* (1908), intenta una síntesis entre el idealismo filosófico y la contemporánea filosofía de los valores. En el ámbito de la psicología desarrolló una teoría de la acción de la conciencia muy afín al conductismo.

En los últimos años se dedicó sobre todo a la psicología aplicada. Hizo aportaciones en el campo de la psicología jurídica en relación al problema de la fiabilidad de los testimonios, y también en el campo de la psicología industrial, elaborando un test de capacidad profesional. Entre sus obras se encuentran *Contribuciones a la psicología experimental* (1889-1892), *Rasgos fundamentales de la psicología* (1900), *Psicología y eficacia industrial* (1911).

Walter Dill Scott

(1911)

Aplicación de la psicología a la publicidad a la mercadotecnia y al personal.

Es demasiado difícil fijar una fecha para la fundación de cualquier disciplina, sin embargo, es probable que la psicología se iniciara el 20 de diciembre de 1901. Fue ese día cuando el doctor Walter **Dill Scott**, psicólogo de la universidad **North Western** pronunció un discurso, analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad. A eso siguió una serie de 12 artículos que se combinaron subsecuentemente, en 1903, en un libro **titulado The Theory of Adversitising**, sin duda el primer libro que implicaba la aplicación de la psicología al mundo de los negocios. **Scott** quien posteriormente llegó a ser presidente de dicha universidad, publicó otros libros sobre el mismo tema, en los

años que siguieron. También escribió varios libros en los que trataron de hacer que la psicología influyera en el campo más amplio de los negocios en vez de hacerlo solamente en de la publicidad. ⁱⁱ

Max Weber

Teoría de la burocracia.

El modelo de Weber es absolutamente formal y rígido. La autoridad está determinada por los puestos y no por las personas y todas las relaciones que fija entre las personas son las formales, olvidándose del individuo y de sus comportamientos. Así Weber transformó el concepto clásico de autoridad en uno de tipo legal, con el transcurso del tiempo estas reglas terminan formalizándose en normas legales que habrían de determinar la base a la convivencia social, política económica... Estas autoridades son las que conforman la estructura de las organizaciones. Weber fue el primer sociólogo que estudió las organizaciones de acuerdo a modelos ideales de comportamiento y desarrolló un modelo burocrático, el cual consideraba aplicable a las sociedades capitalistas como así también a las de tipo socialista.

Define a la burocracia como un sistema de oficinas que se caracteriza por las demoras o impedimentos y que en la mayoría de los casos se relaciona con actividades del Estado. Determina que puede ser mejorado si se cumple con un modelo ideal de burocracia que cuente con las siguientes características

a) Máxima división del trabajo b) Jerarquía de autoridad c) Determinación de reglas d) Administración imparcial e) Seguridad en el trabajo f) Diferenciación clara de los bienes.

Considera que cuando una organización respeta el modelo ideal de burocracia se puede mejorar la eficiencia logrando que un gran número de personas puedan desempeñar adecuadamente su trabajo y que los que sean utilizados bajo ciertos sistemas sean tratados con gran eficiencia.

Sus estudios tuvieron gran influencia pero la crítica más grande que se hace, es que siempre consideró situaciones empresariales y personales ideales, "pero no existe lo ideal".

Elton Mayo y F. J. Roethlisberger

(1933)

Elton Mayo, F. J. Roethlisberger y otros emprendieron los famosos experimentos en la planta en Hawthorne de la Western Electric Company, entre 1927 y 1932. Antes, de 1924 a 1927, el Consejo Nacional de Investigación realizó un estudio en colaboración con la Western Electric para determinar el efecto de la iluminación y otras condiciones en los trabajadores y su productividad.

Los investigadores encontraron que cuando la iluminación se aumentaba o se disminuía, mejoraba la productividad del grupo de prueba y habían decidido declarar el fracaso total del experimento, pero Elton Mayo, de Harvard, percibió algo inusitado y con Roethlisberger y otros, prosiguió la investigación.

Lo que Mayo y sus colegas vieron, parcialmente basados en ideas anteriores de Pareto, iba a tener un efecto drástico en el pensamiento administrativo. Cambiar la iluminación del grupo de prueba, alterar los periodos de descanso, acortar la jornada laboral y variar los sistemas de pago de incentivos no explicaban los cambios de la productividad. Mayo y sus investigadores llegaron a la conclusión de que la causa estaba en otros factores. En general, encontraron que el mejoramiento de la productividad se debía a factores sociales como la moral, relaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo (el "sentimiento de estar en un grupo") y buena administración, una forma de gestionar que entendiera el comportamiento de las personas, sobre todo en grupo, y lo canalizara mediante habilidades de trato social como motivar, aconsejar, dirigir y comunicar. Este fenómeno, generado cuando se presta atención a la gente, se conoce ahora como el "efecto de Hawthorne".

TEORÍA DE SISTEMAS

Chester Barnard

The Functions of the Executive (1938)

Chester Barnard define a las organizaciones como sistemas de cooperación para el logro de objetivos compartidos por dos o más individuos. Incorpora el análisis de las instituciones como uno de los factores sociales presentes en la situación total, tanto de las organizaciones como de los individuos que las conforman. La existencia y permanencia de las organizaciones dependerá de la consideración de esos factores sociales, sea como limitantes o no limitantes de las acciones que se emprendan para que la organización alcance sus propósitos. Aclara que en la terminología que adopta, los factores sociales operan sobre el individuo desde los diversos sistemas cooperativos en que participa, como desde otras relaciones sociales.

Barnard explora temas del cambio, conflicto y competencia entre organizaciones e instituciones al observar que los individuos simultáneamente participan en varias organizaciones formales que les exigen la aportación de sus capacidades y voluntad. Por ello, su permanencia se encuentra constantemente amenazada, tanto si cumplen sus propósitos como si no los cumplen; si los cumplen, porque se quedan sin razón de existir una vez logrado el objetivo; si no los cumplen, porque pierden la legitimidad en su entorno lo que les dificultará contar con los suministros que requieren para continuar operando. Además, los individuos al interactuar unos con otros modifican los motivos que originalmente los llevaron a decidir cooperar con la organización. Todo eso obliga a la organización a cambiar para permanecer mediante el ajuste de sus propósitos a las transformaciones de su situación total; tal ajuste es una de las funciones de los elementos dirigentes: la reformulación continua de objetivos comunes a todos los miembros que cooperan en la organización para que ésta adquiera o mantenga legitimidad ante su entorno social y de esta manera sus contribuciones a esa sociedad sean adecuadamente retribuidas.

SURGIMIENTO DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO MODERNO.

Peter F. Drucker

(1974)

Con 31 libros escritos traducidos a veinte idiomas diferentes, tenía que ser un pensador ecléctico para una ciencia – arte ecléctica como la administración el que fuera su gurú más destacado del siglo XX. Nadie es profeta en su tierra y así Drucker siendo austriaco de origen y periodista de profesión, más no administrador, representa el pensamiento de una era plena de cambios en todos los ámbitos del comportamiento organizacional; primeramente en los Estados Unidos de Norteamérica y posteriormente a nivel mundial. Libre pensador, amante de la simplicidad, observador incansable y visionario que rayaba en lo profético, Drucker maneja desde el concepto de la descentralización administrativa en sus inicios como asesor en General Motors hasta las comunidades de aprendizaje de nuestros días. Sus innumerables aportaciones a la administración rayan en su pensamiento pleno de filosofía considerándola ni ciencia ni arte sino una profesión. Para mi en lo personal Peter Drucker es un icono que me guía en los inicios de una carrera en ciernes como era la de Administración en los 70's, lo leí desde entonces, tal vez no lo comprendía en toda su dimensión, pero siempre lo considere como lo que fue y será el Administrador de los Administradores. ¿Por qué esta denominación? Peter Drucker a través de sus escritos y como libre pensador en el tema, generó toda una corriente que en su mismo tiempo no fue del todo comprendida:

Lo que un buen administrador hace: Tiene que buscar y encontrar oportunidades, debe definir sus estrategias y de esa forma poder operar. Enfócate más en las oportunidades que en los problemas.

Administrar lo básico: la inflación, la liquidez, la productividad y el costo de mantenerse en el negocio. Además de conocer y manejar a la población y a su dinámica.

La habilidad de encontrar patrones entre aparentes disciplinas diferentes.

Nunca digas “yo” di “nosotros”

Descentralización y “pérdida de control” cuando existían sociedades en sistemas completamente centralizados.

El poder de las personas y de sus conocimientos cuando aún – y tristemente -, en nuestros días somos consideradas – las personas – como “spendables” o “gastables”, fácilmente sustituibles por programas de cómputo o por otras personas “más baratas” o más jóvenes.

Atraer y mantener al talento son dos de las funciones más importantes de un buen administrador.

El hacer que las organizaciones realmente pensarán en su razón de existir o de ser.

No has decidido nada hasta que no hayas encontrado la forma de implementarlo.

La responsabilidad social de las corporaciones.

El aprobar al libre mercado más no al capitalismo.

Enfócate en tu cliente, las organizaciones exitosas cubren las necesidades de sus clientes.

La importancia de las relaciones y sus interrelaciones en la formación de comunidades más allá del yo y (o) del nosotros.

Las comunidades de cooperativas.

W. Edwards Deming

Introdujo el control de calidad en Japón.

Su filosofía se basa en descubrir mejoras en la calidad de los productos y servicios. Decía que A MAYOR CALIDAD, MENORES COSTOS = MAYOR PRODUCTIVIDAD.

La Base de su filosofía esta estructurada por los siguientes aspectos:

- Descubrir mejoras: Productos/Servicios.

- Reducir Incertidumbre y variabilidad en los procesos.
- Para poder evitar variaciones propone un CICLO
- A mayor Calidad Mayor Productividad.
- La administración es la responsable de la mejora de la Calidad

Y como su ciclo es parte de la base de su filosofía vamos a saber un poco más de ello.

El Ciclo de Deming

El Ciclo de Deming es una metodología de mejoras. Se conocía como el Ciclo de Shawhart en honor a su fundador. En 1980 los japoneses le cambiaron al nombre de Ciclo de Deming.

El Ciclo PHVA, es de gran utilidad para estructurar planes de mejora de calidad a cualquier nivel ejecutivo u operativo y es una estrategia de mejora continua.

Este ciclo es conocido como:

El ciclo de Deming

El ciclo de la Calidad

Espiral de mejora continua.

Este ciclo se Basa: "en la premisa que las mejoras provienen de la aplicación de los conocimientos".

Este ciclo está estructurado en cuatro aspectos a realizar:

Planear: Establecer objetivos y método para alcanzarlos ¿Qué hacer? ¿Cómo hacer?

Hacer: Generación de Productos/Servicios Capacitación realizar lo planeado

Verificar: Evaluación del desempeño

Actuar: Acciones correctivas y preventivas ¿Cómo mejorar la Próxima vez

Para retroalimentar este tema del Ciclo PHVA a continuación puedes ver este video.

Deming no sólo habló de este ciclo sino también expone 14 puntos de la alta administración para lograr calidad, productividad y posición competitiva, estos son los siguientes:

1. Crear una Visión de futuro y comprometerse con ella
2. Aprender a vivir la nueva filosofía de la calidad
3. comprender con el propósito de inspección y su función en el mejoramiento de procesos y la reducción del costo.
4. Dejar de tomar decisiones usando como único parámetro el precio.
5. Mejorar de manera constante, y siempre, los sistemas de producción y de servicio.
6. Formalizar entrenamiento de todo el personal.
7. Sustituir la supervisión tradicional por un liderazgo efectivo.
8. Eliminar el miedo y sustituirlo por la confianza y un clima de innovación.
9. Optimizar y enfocar el trabajo en equipo hacia los objetivos del negocio.
10. Dejar de usar eslóganes y exhortaciones para motivar a los trabajadores.
11. Eliminar las cuotas numéricas y la administración de objetivos.
12. Remover los obstáculos que impidan al empleado sentirse orgulloso de su trabajo.
13. Promover la educación y el mejoramiento personal.
14. Asegurar que todo lo anterior se realice

Estos son los pasos que Deming expuso y que hacen que una empresa se desarrolle y por lo tanto sea altamente competitiva, no sólo funciona en la empresa sino también en la vida diaria de las personas, con el ciclo PHVA y estos pasos puedes tener una vida llena de éxitos y puedes planear a futuro.

Además de estas estrategias Deming mencionaba a lo que le llamó "Las Siete Enfermedades Mortales" las cuales, a su juicio, perjudicaban la competitividad de las organizaciones de su país.

1. Falta de compromiso con la calidad y el mejoramiento continuo.
2. Énfasis en las utilidades de corto plazo
3. Estimular el desempeño del personal mediante su evaluación
4. Inestabilidad de rotación de la alta Administración
5. Administrar el negocio sólo con base en indicadores visibles.
6. Incremento en los costos de seguridad social y ausentismo.
7. Costos por reclamaciones de Garantía.

Laurence Peter
(1969)

Observó que, al final, la gente es promovida a niveles en los que es incompetente.

Como conclusión de sucesivos trabajos de campo en un rango muy grande de organizaciones e instituciones Peter Lawrence observa ineficiencia por doquier y se dedica a examinar el motivo de la misma (como señalara Eric Gaynor Butterfield: “De lo único que podemos estar seguros en este mundo, es que la ineficiencia está democráticamente distribuida”, apoyada en un principio propio de organización y métodos que sugiere “Para qué vamos a hacer las cosas fáciles y sencillas... si las podemos hacer difíciles y complicadas”).

Por un lado las organizaciones verbalizan, se orientan y también toman acciones con el propósito de aumentar su performance dentro de su propia estructura organizacional que usualmente es piramidal y que, por lo tanto, está apoyada en un sistema de jerarquías. A su vez el sistema de jerarquías se apoya en uno de sus principios básicos que sostiene que los mayores y mejores conocimientos, destrezas, habilidades y competencias están concentradas al tope de la organización, y que para lograr esto, el sistema de promociones dentro de la empresa se basa en elegir a la persona que se desempeña más eficazmente en una posición jerárquica para promocionarla al puesto superior.

Y aquí viene uno de los corolarios de este creativo canadiense Peter Lawrence: “En el transcurso del tiempo todos y cada uno de los puestos y roles organizacionales son ocupados por un empleado que es incompetente para el desarrollo de sus funciones.” Y esto lo hacen los participantes organizacionales hasta alcanzar una meseta que el mismo denomina “Peter’s Plateau” en el cual el Coeficiente de Promoción equivale a 0.

La pregunta que surge entonces es la siguiente: ¿ Cómo hacen las empresas y organizaciones para hacer los trabajos que deben hacer? Y la respuesta que provee Lawrence sugiere que los trabajos dentro de estas organizaciones es realizado por aquellos que aún no han alcanzado su nivel de incompetencia (se mantienen en sus puestos y no han sido promocionados). Respecto del concepto y práctica de promoción Lawrence sugiere que cuando se refiere a las mismas toma en cuenta solamente las promociones que son genuinas, y que las “patadas hacia arriba” y los “pases laterales” son meramente pseudo-promociones.

Realiza algunos desarrollos que son únicos y particulares destacando que las organizaciones que se parten horizontalmente en dos clases pueden ser más eficientes que aquellas donde no existe esta barrera (organizaciones más democráticas). La ventaja de las primeras consiste en que los que están en el nivel inferior y no pueden acudir a la primera mitad superior, se mantienen trabajando durante toda su carrera o existencia en posiciones donde sí son eficientes.

Otra sugerencia de Peter Lawrence, y diferencia con sus colegas, es su apreciación respecto de la poca utilidad práctica de los tests de aptitud pues generalmente estas personas alcanzan en menor tiempo su nivel de incompetencia.

Además señala que los métodos usuales para acelerar una promoción al nivel de incompetencia son dos, a los que denomina “pull” y “push”. Para Peter Pull es el

resultado de una relación entre el incumbente con una persona que está a un nivel más alto dentro de la organización, pudiendo estar la relación sustentada en vínculos de sangre, el matrimonio (lo que recuerda una de los libros de Parkinson: "Del matrimonio al patrimonio"), o amistad / familiaridad. A su vez "Push" se manifiesta en las organizaciones como resultado de un interés anormal que tienen las personas en auto-mejorarse y / entrenarse, mostrando un aspecto cínico que está presente en las entidades, aunque de ello no debiera hablarse. El método de "Pull" no se ve influenciado por estos últimos componentes lo que sugiere que "Pull" es más efectivo para crecer dentro de la estructura organizacional y da validez a la expresión: "nunca ejercite el Push cuando tenga opciones de Pull."

William Ouchi

(1981)

Analizó prácticas administrativas japonesas, adaptadas al contexto estadounidense.

Ouchi va una dimensión más allá del trabajo de Douglas Mc Gregor quien sugiere la existencia de distintas filosofías gerenciales a las que Douglas denomina Teoría X (de tipo mecanicista) y Teoría Y (de tipo organicista) y se refiere (Ouchi) a una nueva filosofía organizacional a la que denomina Teoría Z. La "teoría Z" incluiría a aquellas empresas norteamericanas que han incorporado componentes del modelo japonés "de organizar". Este estilo "Z" incluye entre otras características:

- empleo a largo plazo (aunque no durante toda la vida)
- sistema de promoción más bien lento
- entrenamiento acompañado de socialización que tiene en cuenta los valores organizacionales
- inversión intensiva en capacitación y entrenamiento
- menores diferencias entre las personas y los roles

- piensan más en las personas antes de realizar los cambios de procesos y tecnología
- privilegian en gran medida el trabajo en equipo
- las recompensas toman un perfil de equipo más que individual
- el uso de un mayor número de componentes cualitativos para evaluar la organización
- realizar cambios pero siempre dentro de la actual cultura organizacional
- selección de personal de adentro de la empresa
- mayor homogeneidad
- visión holística de la organización

Existe una frase bastante común en los Estados Unidos de Norteamérica que tiene que ver con la “mayor productividad de las empresas japonesas”, y con relación a ello Ouchi sugiere que la cultura japonesa en general facilita este proceso. Los japoneses sacan mucho orgullo de poder trabajar hasta el final de sus días mientras que en las culturas occidentales “exitosas” la idea que ronda en la cabeza de los gerentes y directores está relacionada con “vivir sin trabajar” durante sus últimos años como consecuencia principalmente de sus ahorros o su sistema de pensión. El éxito de las empresas japonesas puede deberse a distintos factores y no debemos dejar de considerar el hecho que existe un mayor grado de confianza y mejor relacionamiento inter e intra personal como también mayor grado de intimidad que el que está presente en las empresas “occidentales”. La confianza que depositan los directores y gerentes de empresas japonesas en su personal le aseguran un mayor grado de efectividad como consecuencia de orientarse hacia objetivos globales organizacionales por encima de los objetivos sectoriales.

Los directores y gerentes japoneses conocen mejor a sus subordinados y además están más cerca de ellos que aquellos que lideran las corporaciones

norteamericanas. Esta cercanía de los superiores con los subordinados en las empresas japonesas y con una duración bastante prolongada en el tiempo, hace que tanto los comportamientos egoístas y otros de tipo disfuncional no se presenten con la asiduidad que lo hacen en las empresas norteamericanas.

Thomas Peters y Robert Waterman

(1982)

Identificaron características de aquellas compañías que ellos consideraron excelentes.

Aunque no la inventaron, popularizaron la noción de identificar una lista corta de factores o variables sobre lo que hacía a una compañía “excelente”. Es discutible si los temas son correctos o no, pero la clave está en que crearon un formato y un lenguaje común para valorar el éxito de una compañía más allá de las mediciones financieras típicas.

Sus conclusiones eran más que acertadas. 7 de las 8 variables a las que se refiere el libro han sobrevivido a lo largo de estos 34 años. Sólo la idea de mantenerse en su labor ha demostrado ser una práctica no muy acertada en algunos sectores, aunque tiene sentido para compañías de algunas industrias, como la automovilística.

Su obra provocó un crecimiento de la industria de los gurús empresariales. Y sea algo bueno o no, pocos pueden negar que el nacimiento de esta tendencia tiene mucho que ver con “En busca de la excelencia”.

Según los autores, las claves de la excelencia tienen que ver con centrarse en las personas, los clientes y la acción. Tres áreas que crearon las 8 variables identificadas en su obra:

1. Predisposición a la acción: toma de decisiones activa, listo para disparar, experimentación.

2. Cercano al consumidor: entender al consumidor, obsesión con el servicio y la calidad.
3. Autonomía y espíritu empresarial: fomentar la innovación, retos internos, tolerar el fracaso.
4. Productividad a través del personal: crear una cultura de confianza y respeto pero agresiva hacia los resultados, tratar a la gente como adultos, como socios.
5. Movilización alrededor de un valor clave: creencias y principios de dirección que guíen las prácticas diarias, superponer los objetivos que proporcionan una dirección a la acción.
6. Centrarse en una función: mantenerse en el negocio que ya se conoce, hacer lo que mejor sabes.
7. Estructura simple y poco personal: enfrentarse a la complejidad manteniendo la estructura organizacional lo más simple posible.
8. Flexibilidad y rigor simultáneos: averiguar qué necesidades tienen que ser consistentes o estandarizadas y cuáles diferenciadas y autónomas, ofreciendo una latitud apropiada para que los empleados de cualquier nivel estén involucrados en el trabajo.ⁱⁱⁱ

ESTUDIOSOS RECIENTES DE LA ADMINISTRACIÓN: Gurús de la Actualidad^{iv}

Michael E. Porter

Profesor de la Harvard Business School y prolífico escritor en tópicos de estrategia. Es presidente del Institute for Strategy and Competitiveness¹ de la HBS, y también dirige el programa de dicha institución de la Universidad de Harvard dedicado a nuevos CEOs y presidentes de grandes corporaciones.

Desde una orientación a temas de competitividad, con innovaciones tan importantes como la cadena de valor, el modelo de las cinco fuerzas, los grupos

estratégicos o los conceptos mismos de ventaja competitiva y estrategia, Porter ha ido poniendo cada vez más el foco en el entorno social de compañías y corporaciones, siempre desde esa orientación competitiva.

Tom Peters

Propuso una visión pionera sobre lo que distingue a las empresas excelentes siendo uno de los intelectuales de la gerencia y los negocios más reconocidos a nivel mundial.

Ha escrito numerosos libros, entre los cuales varios han sido best-sellers. Su libro “En Busca de la Excelencia” es considerado como uno de los grandes libros de la literatura gerencial de todos los tiempos.

Robert B. Reich

Economista, profesor universitario, columnista, comunicador y político estadounidense, fue Secretario de Trabajo de la administración Clinton, conocido por su defensa de los derechos de los trabajadores y el incremento del salario mínimo.

En su libro “*El Trabajo de las Naciones*” (1991) argumentó que la competitividad de una nación depende de la educación y las habilidades de su gente, en conexión con la infraestructura y no principalmente de la rentabilidad de las empresas.

Peter M. Senge

Experto en aprendizaje organizacional expone que una empresa logra crecer y ser competitiva en el mercado cuando aprende de sus experiencias, ya que a través de estas experiencias podrá detectar y corregir los errores y trampas que puedan afectar el crecimiento de la organización.

Y construir organizaciones inteligentes es necesario que estas tomen y practiquen cinco disciplinas : el dominio personal, los modelos mentales, la construcción de una visión compartida y el aprendizaje en equipo.

Gary Hamel

Considerado un pensador líder en estrategia e innovación, Gary Hamel es un experto en management de Estados Unidos, fundador de Strategos, una firma de consultoría de gestión internacional con sede en Chicago.

The Wall Street Journal lo clasificó en el 2008 como uno de los expertos en negocios más influyentes del mundo. Además, la revista Fortune le ha llamado “el mayor experto del mundo en estrategia de negocios”.

Charles Handy

Filósofo social que predijo el encogimiento de las organizaciones y el auge del auto-empleo. También realizó una tipología de la conducción gerencial ejemplificada con personajes mitológicos.

Ningún gerente puede darse el lujo de ignorar las cuatro divinidades de la gestión que describe Handy en su libro titulado precisamente “Los dioses del Management” donde recurre a los dioses de la mitología griega para simbolizar y describir cuatro tipos básicos de cultura organizacional con Zeus, Apolo, Atenea y Dionisos.

Don Tapscott

Experto en la aplicación de la tecnología en los negocios y toda una autoridad en el impacto económico y social de la tecnología, es conocido por anticipar tendencias de negocios generadas por la innovación.

Con una perspectiva única, dinámica y global acerca de cómo la tecnología afecta al marketing, el talento y la innovación, Tapscott se especializa en temas centrales como la crisis económica global, la “Generación Red” y el valor estratégico de la innovación.

Asesor de líderes de negocios y de gobiernos de todo el mundo, es autor de múltiples best sellers internacionales sobre innovación, tales como “Wikinomics” y “Macrowikinomics”.

Edward Tufte

Es profesor emérito de la Universidad de Yale, en la que dictó cursos sobre evidencia estadística y diseño de información y de interfaces. Es autor de varios libros sobre visualización de información cuantitativa.

Es defensor del minimalismo en la representación gráfica de datos y de la eliminación de todo tipo de atributo que estorbe su comprensión. Propugna un estilo sobrio en el que prime la información sobre el adorno.

W Chan Kim y Renee Mauborgne

W Chan Kim es cofundador y codirector del Instituto INSEAD Blue Ocean Strategy y del Grupo de Consulta de Boston Bruce D. Henderson y principal profesor de INSEAD en Francia.

Antes de unirse a INSEAD fue profesor en la Universidad y Escuela de Negocios en Michigan Estados Unidos. Se ha desempeñado como miembro del consejo, así como asesor de varias empresas multinacionales en Europa, USA Y Asia. Es miembro asesor de la Unión Europea y consejero en un país de Malasia. Cabe destacar que nació en Corea.

Kim también es miembro del Foro Económico Mundial, escribe artículos para la revista de negocios de Harvard que tienen coautoría con Renee Mauborgne y que además dichos artículos son los más vendidos en todo el mundo y han logrado vender más de medio millón de reimpresiones.

Renee Mauborgne es una colega distinguida en INSEAD y profesora de estrategias. Tanto Kim como Mauborgne son los ganadores del premio Eldridge Haynes que otorga la Academia de Negocios Internacionales y el Eldridge Haynes Memorial Trust of Business por el mejor y original trabajo en el campo de los negocios internacionales.

Conclusiones

Si bien se puede ahondar en cada una de las propuestas de los gurús aquí mencionados, analizando con detalle los trabajos y obras realizadas por ellos, lo que se busca con el presente artículo es manifestar que en cada una de las empresas de la actualidad sigue viva cada una de las teorías a veces dadas por los momentos que viven las empresas. De esa forma cada uno adapta a sus necesidades lo mejor de estas y en ocasiones la teoría y aplicación de la misma serán coherentes a toda la empresa durante mucho tiempo y en otros momentos bastará con quererla implementar para darnos cuenta que no es la indicada.

Agradecimientos

Agradezco al Instituto Tecnológico de Orizaba por la formación que recibo a diario y por la motivación de nuestro Docente, Dr. Fernando Aguirre y Hernández, persona de excelencia en la educación. Agradezco a la dinámica que imponen cada uno de mis compañeros con sus aportaciones.

Bibliografía

100 Negocios. (s.f.). Obtenido de www.100negocios.com: <http://www.100negocios.com/gurus-de-la-administracion-segunda-parte>

Biografías y vidas. (s.f.). Obtenido de www.biografiasyvidas.com

Boyett, J., & Boyett, J. (1999). *Hablan los Gurús*. Norma.

Institute, T. O. (s.f.). *The OD institute*. Obtenido de <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/189-taylor-frederick-w.html>

Koontz, H. (s.f.). *Elementos de Administración. Un enfoque internacional*. McGraw-Hill.

Leiner, A. B. (s.f.). Max Weber y la sociología de las profesiones.

UNAM. (s.f.). *Ingeniería UNAM*. Obtenido de www.ingenieria.unam.mx:
http://www.ingenieria.unam.mx/industriales/historia/carrera_historia_gantt.html
