



GURÚS DE LA ADMINISTRACIÓN:
PRINCIPALES APORTACIONES

FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA
ADMINISTRATIVA

Alumno: Teresa Román López

Gurús de la Administración: Principales aportaciones

Teresa Román López

Alumno maestría en Ingeniería Administrativa. Instituto Tecnológico de Orizaba

Introducción

A lo largo de la historia, la humanidad ha sido revolucionada por grandes líderes y figuras que, en diversos ámbitos o especialidades, han influido positiva o negativamente en el desarrollo social.

Dentro de éste marco, desde hace siglos, el término gurú se empleó en la India para identificar a los maestros espirituales, a quienes consideraron como la persona transcendental que mostraría el camino a seguir, compartiendo técnicas de meditación y experiencia. Con el transcurrir del tiempo, su significado hizo referencia a aquella persona que posee autoridad intelectual.

En el caso de la disciplina administrativa, fueron diversos los personajes cuyas contribuciones han sentado las bases para el desarrollo puntual de la administración, a través de la creación de teorías y corrientes de pensamiento, o mediante la generación de argumentos e investigaciones que han tenido gran impacto en el terreno empresarial, dando como resultado, prácticas novedosas acordes a la época.

Los líderes de la administración, han sido tenedores de cualidades, conocimientos y experiencias, que les han brindado el poder de opinión en temas concretos, solidificándose como expertos en materia. No obstante, es de destacar que los gurús administrativos han sido procedentes de diversos campos de estudio entre los que destacan: sociólogos, psicólogos, economistas, matemáticos, ingenieros y abogados; hecho que ha dado el enfoque ecléctico a la disciplina administrativa.

Es así que, el siguiente listado refiere a algunos personajes considerados hoy día como gurús en el ámbito administrativo, tras realizar aportes de impacto y reconocimiento.

Frederick Winslow Taylor

Ingeniero industrial norteamericano (1856 – 1915), considerado el padre de la administración científica; emprendió su vida laboral como obrero en compañías industriales de Filadelfia, EE.UU., fabricando lingotes de acero.

Sin duda, debido a su experiencia dentro de la industria y a través de la observación, Frederick W. Taylor se ocupó de analizar la forma de trabajo de la época; concluyendo que simplificando las tareas y cronometrándolas estrictamente, exigiría a los trabajadores la realización de su labor en el menor tiempo posible.

Este enfoque le permitió dar el aporte científico a la administración, al incorporar a dicha disciplina métodos como la medición y la observación. Fue así que, el tradicional proceso de fabricación fue sustituido por la planificación e implementación de estándares de productividad, otorgando el control del trabajo a los gerentes y directivos de las empresas.

Dentro de sus principales planteamientos, sostuvo que mientras más simples y repetitivas fuesen las tareas, se lograría una mayor capacidad de producción, para lo cual, asignó las labores acorde a las aptitudes y habilidades de cada trabajador; hechos que dieron como resultado el aporte formal de la división del trabajo, la especialización y la selección científica de personal.

En consecuencia, reforzó la monotonía que implicó la línea de ensamble, a través de estímulos e incentivos monetarios a aquel trabajador que logrará mantener o mejorar los tiempos estándar de producción calculados mediante su estudio de tiempos y movimientos.

De igual manera, como herramienta gerencial, Taylor promovió el principio de la excepción para el control operacional, indicando que las decisiones más frecuentes deben reducirse a la rutina y ser delegadas a los subordinados, mientras que las dificultades más sustanciales deben ser atendidas por los supervisores; dejando finalmente para los administradores, sólo la resolución de problemas generados por parámetros que disten de los patrones normales establecidos para el alcance de la productividad.

Acorde a las evidencias, el supuesto básico de Taylor reveló que el hombre es un mero recurso productivo; por lo cual sus aportes suprimieron la creatividad, el conocimiento empírico y limitaron la resolución de problemas; pues dichos conceptos fueron reemplazados por métodos, técnicas y procedimientos científicos.

Henri Fayol

Ingeniero civil francés (1841 – 1925), considerado el padre de la administración moderna y uno de los principales representantes de la teoría clásica; desempeñó el cargo de director general en un importante grupo minero y metalúrgico que llevara al éxito, convirtiéndolo en uno de los más importantes a nivel mundial en aquella época.

De tal forma que, en relación a los estudios realizados por Taylor y mediante la observación de hechos, Fayol desarrolló un modelo administrativo basado en reglas y principios adecuados a tres aspectos fundamentales: la división del trabajo en áreas funcionales para la empresa, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios que orientaran la función del nivel gerencial.

Acorde a dichos planteamientos, toda organización debía contar con 6 grupos de funciones que permitieran el logro de su máxima eficiencia, siendo las *funciones técnicas* aquellas actividades realizadas en el área de producción, mientras que las *funciones comerciales* se ocupan de la compra de materia prima y venta de producto terminado.

Mientras tanto, las *funciones financieras* se responsabilizan de la gestión económica, las *funciones de seguridad* a la protección de personas y bienes de la compañía, para finalmente otorgar a la *función administrativa*, la coordinación de las 4 funciones anteriores y el control de personal. Mientras más se asciende en la escala jerárquica de la organización más se aproxima a las funciones administrativas, de lo contrario, se limita a las funciones técnicas o de producción.

Sin duda, su más importante legado ha sido el establecimiento del proceso administrativo y los catorce principios generales de administración, que, aunque reformados, durante mucho tiempo y hasta el día de hoy, se han instruido para la formación de administradores y han sido base de aplicación universal en cualquier tipo de organización.

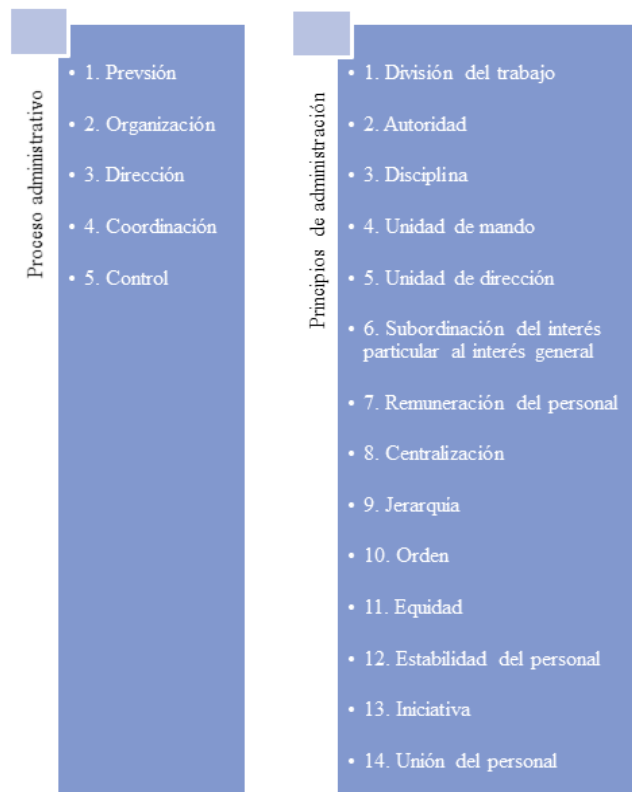


Figura 1. Principales aportes de la escuela de administración clásica. Elaboración propia.

George Elton Mayo

Sociólogo y psicólogo australiano (1880 – 1949), principal figura de la escuela administrativa humano – relacionista, tuvo inicial interés en estudiar y demostrar que las condiciones físicas del ambiente de trabajo, producían efectos psicológicos que tenían importante repercusión en la producción.

No obstante los trabajos experimentales que realizó para demostrar su teoría, a base de confrontar la relación que existe entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los trabajadores; demostró que no sólo el aspecto físico, sino también factores sociológicos y psicológicos, tienen influencia sobre la motivación del trabajador y su actividad.

Es decir, refutó la teoría de Taylor y que en determinado momento él mismo sustentó, respecto a que factores como la iluminación, las condiciones de trabajo, los períodos de descanso, la duración de la jornada laboral y otras variables físicas, combinadas con incentivos económicos incrementaban la motivación y eficiencia del trabajador.

Sin duda, su más importante contribución al enfoque relacionista de la disciplina administrativa, fue precisamente demostrar que el individuo es motivado por diversos elementos sociales y psicológicos ligados a creencias, sentimientos y actitudes. Por lo cual, argumentó que dentro de las organizaciones no existe cooperación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos fijados, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores. De modo que, sus resultados plantearon la modificación del liderazgo totalitario, por el modelo de dirección democrático, y con ello, el desarrollo de canales de comunicación que promovieron la participación entre los diversos niveles jerárquicos.

Douglas McGregor

Economista estadounidense (1906 – 1964), tuvo gran influencia sobre la práctica administrativa, siendo uno de los principales expositores del enfoque humano – conductista.

McGregor basó su trabajo en los estudios y resultados obtenidos previamente de las teorías de las escuelas de administración científica, clásica, humano relacionista y humano conductista; señalando, separando y analizando los principios básicos de cada una de ellas.

En dicho contexto, sugirió dos posiciones fundamentales y totalmente opuestas, que los administradores enfrentan en el ejercicio de su labor cotidiana. Creando con ello su aporte más trascendental en materia administrativa; la *teoría “X”* y *“Y”*.

En virtud de su teoría, se generaron modelos gerenciales que aún en la época actual cuentan con amplia aplicación en el terreno empresarial. Sus conjeturas han tenido tal impacto, que continúan ejerciendo profunda influencia sobre las prácticas de educación y formación de administradores, respecto de la gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional.

En efecto, McGregor señala la necesidad de conducir a las organizaciones del modelo rígido, estricto y totalitario que sustentan las teorías clásica y científica, hacia un modelo basado en el autocontrol, responsabilidad, participación e integración de los individuos; con el propósito firme de satisfacer las necesidades personales de los colaboradores, a la par de los intereses de la propia organización.

Peter Ferdinand Drucker

Abogado austriaco (1909 – 2005), considerado como el mayor filósofo de la administración del siglo XX. Interesado por el impacto que las tecnologías de la información y comunicación tienen sobre la economía y, por ende, sobre los mercados, la industria y los temas laborales.

Al respecto, sus experiencias dentro de la compañía General Motors, le llevaron a interesarse por continuar transformando a las organizaciones hacia la renombrada teoría “Y” de Douglas McGregor; No obstante, Drucker no ostentó la iniciativa de crear una nueva escuela administrativa, sino colaborar a favor de la creación de una nueva filosofía de dirección basada en el logro de objetivos. Ante tales hechos, Peter F. Drucker arguyó que el éxito de una empresa depende del énfasis que se dé al cumplimiento de los objetivos trazados, a través de la creciente importancia que se brinde al desarrollo del talento humano; con ello, desafió al pensamiento administrativo tradicional.

Desde su perspectiva, la administración por objetivos inició como un método financiero de evaluación y control del desempeño por departamentos o áreas y en general de toda la organización. Sin embargo, la implementación de aspectos económicos a la disciplina administrativa, no fueron suficientes para generar un impacto considerable en el desempeño humano, por lo cual, en búsqueda de una solución factible, se descentralizaron las decisiones y se brindó a sus integrantes la posibilidad de ejercer autocontrol y desarrollar el espíritu de competencia.

Debe señalarse que sus planteamientos fueron base de las organizaciones modernas, instituyendo que los directivos y dirigentes de las empresas son los responsables de establecer los objetivos de la empresa y el equipo, de proporcionar y organizar los recursos necesarios, de motivar a los empleados y controlar el rendimiento de los colaboradores con respecto a los objetivos marcados, así como promover el desarrollo continuo de las personas y la organización.

Henry Mintzberg

Economista canadiense y catedrático mundialmente reconocido y galardonado, gracias a sus publicaciones con implacable crítica hacia la planeación estratégica como herramienta de dirección. Subversivo a la idea de aportar argumentos teóricos y pasivos de cómo debe estructurarse una empresa; Mintzberg se centró en analizar cómo los administradores y gerentes llevan a cabo su gestión en la práctica... en la realidad laboral.

Cómo profesor de administración conoce e instruye las diferentes corrientes y teorías administrativas, sin embargo, su primer obra literaria, a título controversial, contrastó la función de los gerentes en el trabajo cotidiano contra el modelo metódico y ordenado que el profesional en administración debía constituir, bajo las teorías y principios establecidos a lo largo de la historia del management.

Para Mintzberg, el trabajo gerencial eficiente implica la capacidad de obtener resultados, adoptando diferentes roles en las diversas circunstancias que se presentan alrededor de la práctica intrincada de la administración. Es por ello que, con autoridad intelectual, critica a las universidades más prestigiosas del mundo, la formación de administradores orientados a números, estadísticas y procedimientos definidos y técnicos, que tuvieron su auge en épocas estables, pero que no rendirán frutos al afrontar los retos que implica el nuevo orden mundial.

Asimismo, refleja una insatisfacción hacia el proceso de planeación estratégica, ya que él mismo, concluye que el término no es más que un sistema formalizado para codificar, elaborar y poner en práctica las estrategias que las empresas ya tienen. Sugiere que son técnicas de predicción limitadas a recrear el pasado, generando soluciones artificiales y de corto plazo; que pronto son superadas por los matices del entorno.

Frente a las duras críticas de Mintzberg, varios intelectuales en materia de estrategia empresarial, aluden que no es capaz de aportar un nuevo modelo alternativo. No obstante, las contribuciones del profesor canadiense, han ampliado los horizontes intelectuales de los profesionales administrativos y exhortado a evolucionar su forma de gestión.

Michael Eugene Porter

Ingeniero y economista estadounidense, catedrático en la escuela de negocios de Harvard, es considerado el padre de la estrategia empresarial. Apreciado como autoridad intelectual en los temas de competitividad y desarrollo social, ha sido galardonado como experto influyente en la dirección de empresas.

En efecto, Michael Porter es sin duda es uno de los mejores economistas del mundo y sus contribuciones han permitido dar una nueva perspectiva a la gestión empresarial, siendo algunos de sus principales aportes: la cadena de valor, “clusters”, la ventaja competitiva y el

modelo de las cinco fuerzas que, en materia económico – administrativa, es su más preciada colaboración.

Como ya se ha mencionado, y como lo divulgó Henry Mintzberg, los administradores deben estar atentos al contexto económico, político, social y cultural que impera en la actualidad, con el propósito de lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales y en su caso, el alcance y mantenimiento de la rentabilidad a largo plazo. Ante tales circunstancias, Michael Porter, diseñó un modelo que permite a las empresas conocer y evaluar sus oportunidades y amenazas, frente a las cinco fuerzas que rigen la competencia en el mercado: La amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los mismos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Es así que las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo, por lo cual, el éxito de la estrategia de Porter depende de qué tan efectivo puede ser el administrador para manejar los cambios acelerados que se presentan en el ambiente competitivo.

Eliyahu M. Goldratt

Físico israelí (1947 – 2011), creador de la teoría de las restricciones, misma que fuera manifestada claramente y con un estilo poco tradicional para la década de los 80's, en su libro más influyente de título “la meta”; el cual, teniendo bajas expectativas de éxito, tras su publicación, se convirtió en un best seller que envuelve ideas relevantes para los negocios y la disciplina administrativa.

Eliyahu Goldratt fue altamente reconocido por el desarrollo de frescas ideologías y herramientas aplicadas a la labor gerencial. Obtuvo gran experiencia de la exitosa compañía productora de software de la que fue parte, no obstante, como gran analista que fue, apostó

por desentrañar las prácticas administrativas convencionales y adaptar una filosofía innovadora de mejora continua sistémica.

Sin embargo, el verdadero aporte de Goldratt fue motivar a la reflexión respecto de los sistemas gerenciales convencionales, ya que, a través de su obra, revela que gran parte de los enigmas en la función administrativa se encuentran inmersos bajo teorías, principios y procedimientos tradicionales que lejos de proporcionar soluciones concretas, alientan a la inercia.

En consecuencia, incitó a sus lectores a pensar y reflexionar acerca de sus propias prácticas y hábitos de gerencia, exhortó a analizar sistémicamente a las organizaciones y a aplicar procesos de razonamiento que permitan la participación activa y el crecimiento continuo de las empresas y sus integrantes; hechos que consideró factores clave de éxito en cualquier proceso de cambio. *¿Qué cambiar?, ¿Hacia qué cambiar? y ¿Cómo causar el cambio?*

Robert Kaplan y David Norton

Economistas norteamericanos que en el año de 1992, presentaron el concepto de cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard, a través de la revista Harvard Business Review; como herramienta de gestión administrativa que permite a los gerentes y directivos, obtener un informe del desempeño general de su organización.

El cuadro de mando integral, se orienta a otorgar información sencilla y sintetizada que exteriorice los resultados obtenidos, los objetivos alcanzados e identifique las desviaciones del plan estratégico previamente definido, posibilitando implementar soluciones rápidas y oportunas. Nace como una herramienta de toma de decisiones para el administrador, la cual primordialmente dio seguimiento a los presupuestos asignados a cada área operativa, sin embargo, adquirió mayor trascendencia en el incremento de rapidez en el flujo de información, evaluación de resultados y pronta detección de inconsistencias en los planes

trazados, ya que el CMI expresa las iniciativas necesarias para cumplir con dicha planeación y arroja resultados a través del control de parámetros.

La principal característica de ésta metodología que encontró gran aceptación en las empresas y auge en los años 90's, es la utilización de indicadores financieros y no financieros, incorporando los objetivos estratégicos dentro de cuatro conceptos:

- *Perspectiva financiera:* ¿Qué indicadores tienen que mostrar buenos resultados, para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor?
- *Perspectiva del cliente:* Por ejemplo, ¿Qué índice compara y monitorea los precios de la empresa con los de la competencia?
- *Perspectiva interna:* ¿Qué indicadores de procesos internos son críticos para el posicionamiento en el mercado de la empresa?
- *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:* Por ejemplo, ¿El modelo de negocio actual, tiene la capacidad de seguir sosteniendo variables de crecimiento para la empresa?

Algunos de los beneficios en la implementación de un cuadro de mando integral, se traducen en el seguimiento activo del desempeño general de la empresa, la posibilidad de facilitar la toma de decisiones y la creación de un canal de comunicación para unificar esfuerzos y evitar la dispersión. Es decir, el CMI actúa como un sistema de control por excepción que también fuera empleado por Taylor.

Peter M. Senge

Ingeniero estadounidense, escribe y publica el libro denominado “la quinta disciplina”. Como personaje innovador del pensamiento administrativo, expone la teoría de que las empresas pueden y deben convertirse en organizaciones inteligentes, capaces de aprender.

Retomando la teoría general de sistemas, Senge afirma que anteriormente los problemas suscitados en la labor administrativa, se atendían de forma aislada e independiente, como es el caso de la implementación de indicadores que muestran los síntomas de que algo no funciona correctamente en un departamento o una línea de montaje, por lo que requiere solución y atención inmediata. Todo organizado bajo un procedimiento o programa establecido y sin ningún tipo de posibilidad a la creatividad; método que por supuesto fuera muy exitoso en la época de Taylor y Fayol, sin embargo, hoy día, donde existe un ambiente y cultura organizativa en extremo diferentes, los métodos rígidos no se adaptan al entorno implacable en que nos encontramos inmersos, y por consiguiente, no promueven el cambio de mentalidad profesional que debe existir.

Para Senge, la verdadera ventaja competitiva de las organizaciones, depende de la interacción y el desarrollo de los individuos que la conforman, buscando obtener el máximo provecho de la experiencia y aprendiendo de ella, es decir, poniendo en práctica todo el potencial de su capacidad.

Rompe las barreras de pensamiento pasivo que implicaron los cimientos administrativos y ofrece una propuesta de nuevo lenguaje organizacional, exhortando a los profesionales en materia, para mejorar continuamente sus habilidades y conocimientos, ampliar sus capacidades y alcanzar sus mayores aspiraciones.

Ante ésta tendencia, se requiere un desarrollo a largo plazo tanto de los individuos como de las organizaciones; para lo cual, propone cinco disciplinas que, aunque separadas, requieren aplicación conjunta:

- *Dominio o excelencia personal*: Requiere mejorar la visión propia, desarrollar objetividad, paciencia y creatividad, con el propósito de expandir la capacidad personal, para de ésta manera, conducir a otros a desarrollarse.

-
- *Reconocimiento de modelos mentales:* Incita a la reflexión para descubrir supuestos arraigados, arquetipos e imágenes que influyen en la comprensión y actuar personales, que generalmente intervienen en la interacción.
 - *Generación de una visión compartida* que oriente la acción de individuos y grupos hacia objetivos comunes; creando un compromiso genuino, más no la imposición de metas.
 - *Aprendizaje en equipo* basado en la comunicación y alineación de talentos, con la finalidad obtener una mayor capacidad, equivalente a la suma de aportes individuales.
 - *Obtención de un enfoque sistémico* para ser capaces de reconocer y comprender las interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas sociales, con el propósito de implementar mejoras significativas a largo plazo, y no sólo embistiendo síntomas emergentes.

Idalberto Chiavenato

Abogado y administrador de empresas brasileño, reconocido y respetado en el área de administración y recursos humanos, por su amplia contribución bibliográfica.

Sus principales aportes se enfocan a la recopilación de teorías administrativas, mismas que son examinadas y estudiadas en más de 30 libros e infinidad de artículos publicados. Ha impartido cátedra en diversas universidades, donde pone en contexto las características, aplicaciones, ventajas y desventajas de las prácticas administrativas a través de la historia.

Chiavenato ha dedicado su experiencia a formar profesionales reflexivos y con capacidad de discernir con base al conjunto de principios, conceptos e ideas que son soporte de la disciplina administrativa; mismas que señala, deben ser utilizados como importantes herramientas de trabajo, más no como verdad absoluta.

De este modo, considera que la competencia personal más importante del administrador es la actitud que propicie el cambio de mentalidad e incite a la innovación de procesos y acciones que conlleven a afrontar los desafíos ambientales, en beneficio de los individuos y las organizaciones.

Julio Agustín Miguel Reyes Ponce

Abogado mexicano (1916 – 1988), es considerado el primer tratadista de la disciplina administrativa y figura más importante del ámbito teórico - práctico empresarial en Hispanoamérica.

Como autoridad intelectual en administración, su legado es la literatura que por muchos años y hoy en día, es empleada por profesionistas; como libros de texto y de consulta.

Reyes Ponce, escribió para México, el primer libro sobre administración de empresas y contribuyó de manera decisiva a la creación de diversas licenciaturas económico administrativas en varios países de América Latina, durante la segunda mitad del siglo XX. Además, impulsó reformas laborales y sus estudios sobre salarios mínimos profesionales contribuyeron significativamente para el establecimiento de los mismos, en la República Mexicana.

Conclusión

La disciplina administrativa ha sido de suma importancia desde la época primitiva hasta nuestros días, ya que constituye procesos que envuelven esfuerzos colectivos. Sin embargo, principalmente tras el desarrollo de la revolución industrial, surgieron personajes que aportaron conocimiento, actitud y experiencia en la creación de las bases para la administración, a través de principios y técnicas que satisficieron las necesidades administrativas de la época.

Es así que los gurús de la administración o autoridades intelectuales en materia, han colaborado de diversas formas a la evolución de dicha disciplina; desde la creación de corrientes de pensamiento, generación de teorías específicas, establecimiento de técnicas y herramientas facilitadoras, aportes literarios, formación de profesionales o simplemente la invitación a la reflexión, han sido influencia en el desarrollo de los individuos y las organizaciones.

El gran impacto que sus teorías o corrientes de pensamiento administrativo han tenido, les ha permitido perdurar en el tiempo y ser objeto de análisis e introspección, con el propósito de generar nuevo conocimiento e innovadoras propuestas que permitan desafiar los retos actuales que la administración enfrenta.

Y aunque no existen fórmulas definidas para afrontar riesgos y solucionar problemas, los aportes hechos a lo largo de la historia funcionan como herramientas para redefinir la disciplina administrativa hacia el logro nuevos objetivos, rompiendo paradigmas en los actuales escenarios organizacionales.

Referencias

1. Boyett J. H. & Boyett J. T. (1999). *Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma S.A.
2. Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Séptima Edición) México, D.F. McGraw-Hill Interamericana.
3. Germán, C. (2005). *Principales escuelas del pensamiento administrativo*. San José, Costa Rica. EUNED
4. (s.f.) En © Thinkers50 Limited 2016. *Mintzberg sobre planificación estratégica*. Recuperado de <http://thinkers50.com/blog/mintzberg-on-strategic-planning/>
5. (s.f.) En © 2016 Goldratt Consulting. *Fundador y “Chairman” de Goldratt Consulting*. Recuperado de <http://www.la.goldrattconsulting.com/quien-es-eli-goldratt>

Palabras Clave

Teorías administrativas, Administración de empresas, Precursores

Agradecimientos

Especial agradecimiento al profesor investigador Fernando Aguirre y Hernández, catedrático de la maestría en ingeniería administrativa adjunta al Instituto Tecnológico de Orizaba, por el aporte técnico para la construcción del presente artículo y su dirección en el proceso de aprendizaje del pensamiento sistémico. De igual manera, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) dedicado a promover y estimular el desarrollo de la ciencia y la tecnología en México, por el apoyo financiero para la realización de estudios de posgrado.