

Estudiando a los Gurús de la Administración

A lo largo de nuestra vida, al menos en una ocasión hemos oído mencionar esa palabra para designar a una persona importante, con autoridad, especialista en el área respectiva. Pero en realidad ¿qué significa la palabra gurú?, y ¿por qué será necesario conocer a los gurús de la administración?, las respuestas a este tipo de preguntas se podrían responder de la siguiente manera:

Es necesario conocer a las personas que aportaron diferentes perspectivas a la administración, porque así nos ayudarán a entender mejor su naturaleza y cómo puede ejercerse con mayor habilidad, qué teorías funcionarían mejor en las organizaciones, dependiendo del tamaño o del tipo de trabajadores que tiene, fundamentadas en su experiencia, estudios e investigaciones. Por otro lado, la palabra gurú proviene del sánscrito gurús y significa “maestro”. El término comenzó a ser utilizado en el hinduismo para nombrar al jefe religioso o al maestro espiritual. Con el tiempo, su significado se extendió al lenguaje popular para hacer referencia a aquel al que se le reconoce como autoridad intelectual o se lo considera un guía espiritual. Es entonces que nos queda claro por qué revisar las aportaciones de los gurús de la administración es tan importante, puesto que han sido los “maestros” en su campo.

Como sabemos las organizaciones y las ideas concernientes a la manera de dirigirse conocen desde la antigüedad. Los documentos de la antigua China y Grecia muestran interés por una buena coordinación y dirección de las empresas públicas. Ni la Gran Muralla ni el Partenón se habrían construido sin planeación, organización, dirección y control. Los griegos y los romanos también lograron dirigir adecuadamente una amplia gama de actividades colectivas, como las aventuras militares, las obras públicas y los sistemas de tribunales.

La revolución industrial en la Inglaterra de los siglos XVIII y XIX ofrece un testimonio más reciente del ejercicio de la administración. También esa época ha dejado documentos sobre el interés por la administración. Charles Babbage, por ejemplo, escribió en torno a la necesidad de realizar un estudio sistemático y una

estandarización de las operaciones de trabajo a fin de mejorar la productividad.(Babbage, 1832)

Pero antes del S.XX, el legado del ejercicio de la administración es mucho más abundante que el del pensamiento administrativo. Un historiador señala que la falta de obras dedicadas al tema durante la Revolución industrial refleja que la administración no se reconocía como una “tecnología” o un conjunto de habilidades comunicables y aprendibles. (Pollard, 1965). No obstante, un conjunto de obras dedicadas a la administración empezó a tomar forma a principios del S. XX.

Como sabemos cada escuela o teoría de Administración tuvo a sus máximos exponentes, que hicieron grandes aportaciones a lo largo de su vida, a través de libros publicados, experimentos aplicados, e incluso construyendo máquinas innovadoras para su tiempo. Por ello se describirá en este artículo, al menos a un máximo exponente de cada escuela.

Comenzaremos con la Escuela de la Administración Científica:

**Frederick Winslow Taylor
(1856-1912)**



Renunció a la universidad y comenzó como aprendiz de modelador y maquinista en 1875, entró a trabajar en la Midvale Steel Works en Filadelfia como maquinista en 1878 y ascendió al puesto de ingeniero jefe después de obtener un grado en ingeniería estudiando por la noche. Inventó herramientas de alta velocidad para cortar acero y la mayor parte de su vida fue ingeniero consultor. A Taylor se le conoce como generalmente

como “el padre de la administración científica”. Es probable que ninguna otra persona haya tenido mayor impacto sobre el desarrollo inicial de la administración.

Sus experiencias como aprendiz, empleado común, capataz, maestro mecánico e ingeniero en jefe de una compañía acerera le dieron la oportunidad de para tener conocimiento de primera mano sobre los problemas y actitudes de los trabajadores y ver las grandes oportunidades de mejorar la calidad de la administración. Las patentes de Taylor para herramientas cortadoras de acero de alta velocidad y otros inventos, así como su trabajo inicial como consultor de ingeniería, lo hicieron tan rico que se jubiló en 1901, a la edad de 45 años, y pasó los 14 años restantes de su vida como consultor no pagado y como conferencista que difundía sus ideas sobre la administración científica.

Su principal interés era acrecentar la productividad mediante una mayor eficacia en la producción y un pago mejor para los trabajadores mediante la aplicación del método científico. Sus principios recalcaban el uso de la ciencia, la creación de armonía y cooperación de grupo, el logro de la producción máxima y el desarrollo de los trabajadores.

Sus principales obras son Shop Managment (1903), Principles of Scientific Managment (1911), Testimony before the Special House Committee (1912).

Henry L. Gantt
(1861-1919)



Era ingeniero mecánico como Taylor, entró a trabajar también en la Midvale Steel Company en 1887. Estuvo con Taylor en los diversos puestos de éste hasta 1901, cuando fundó su propia firma de consultores de ingeniería. Aunque apoyaba fuertemente las ideas de Taylor y realizó mucho trabajo como consultor en la selección científica de trabajadores y en el desarrollo de incentivos mediante bonos, era mucho más precavido que Taylor para vender e

instalar sus métodos de administración científica. Al igual que Taylor, recalca la necesidad de desarrollar una mutualidad de intereses entre la gerencia y los trabajadores, una “cooperación armónica”. Al hacer esto, subrayó la importancia de la enseñanza, de desarrollar una comprensión de sistemas tanto por parte de los obreros como de la dirección y de apreciar que “en todos los problemas de la administración el elemento humano es el más importante”. Siempre subrayó la necesidad de la capacitación. Es probable que Gantt sea más conocido por la invención de métodos gráficos para describir planes y hacer posible un mejor control administrativo. Destacaba la importancia del tiempo, así como del costo, en la planeación y el control del trabajo. Esto condujo a la larga a la famosa gráfica Gantt que, se usa mucho hoy día y fue precursora de técnicas modernas como PERT (técnica de evaluación y revisión de programas), siendo considerada por algunos historiadores sociales como invento social más importante del siglo XX.

Frank y Lilian Gilbreth
(1868-1924) (1878-1972)



El famoso equipo de marido y mujer apoyó y ayudó fuertemente a desarrollar las ideas de Taylor. Frank Gilbreth renunció a la universidad para convertirse en albañil a los 17 años en 1885; ascendió al puesto de superintendente jefe de una firma constructora 10 años después y se convirtió en contratista independiente un poco más tarde. Durante este periodo, y muy independientemente del trabajo de Taylor, se interesó por los movimientos

desperdiciados en el trabajo; al reducir el número de movimientos de colocación de ladrillos de 18 a 5, hizo posible duplicar la productividad de un albañil sin un mayor esfuerzo. Su firma constructora se convirtió en consultora sobre el mejoramiento de la productividad humana. Después de conocer a Taylor en 1907, combinó sus ideas con las de éste para poner en práctica la administración científica. Lilian fue una de las primeras psicólogas industriales y recibió su doctorado en 1915, mientras Frank se concentró en estudios de tiempos y movimientos, ella lo hizo en los aspectos humanos del trabajo y en la comprensión de la personalidad y necesidades de los trabajadores. Después de la muerte repentina de su esposo, Lilian continuó al frente de la consultoría y fue aclamada como “la primera dama de la administración” durante toda su larga vida. El interés de Lilian Gilbreth por los aspectos humanos del trabajo y el interés que tenía su esposo por la eficiencia dieron lugar a una rara combinación de talentos. Por lo tanto, no es sorprendente que Fran Gilbreth insistiera en que, en la aplicación de los principios de la administración científica, es necesario considerar a los trabajadores primero y comprender su personalidad y sus necesidades. Los esposos Gilbreth llegaron a la conclusión de que no es la monotonía del trabajo la causa de tanta insatisfacción laboral, sino más bien la falta de interés que muestra la gerencia por los trabajadores.

Hugo Münsterberg
(1846-1919)

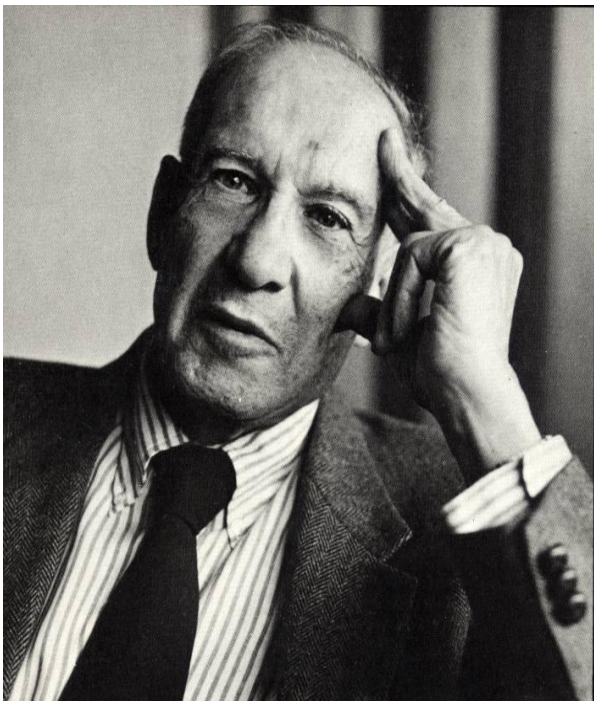


Reconocido como el padre de la psicología industrial, Hugo estudió psicología y recibió su doctorado en la Universidad de Leipzig en 1885. En 1910 se dirigió a la aplicación de la psicología de la industria, donde vio la importancia de aplicación del nuevo movimiento de la administración científica. En su obra titulada *Psychology and Industrial*

Efficiency, Münsterberg dejó claro que sus objetivos consistían en descubrir cómo encontrar personas cuyas cualidades mentales las hagan más idóneas para el trabajo que van a hacer, así como la obtención de las condiciones psicológicas donde se puede obtener la producción más alta y satisfactoria en cada empleado, y cómo puede un negocio influir en los trabajadores para lograr los mejores resultados posibles de éstos. Al igual que Taylor, estaba interesado en los intereses comunes de directivos y trabajadores. Recalcaba que su enfoque se centraba en los trabajadores y que a través de él esperaba reducir su tiempo laboral, aumentar los sueldos y elevar su “nivel de vida”.

Continuando con el orden, ahora veremos al máximo exponente de la Escuela Empírica de la Administración:

**Peter F. Drucker
(1886-1961)**



El desaparecido Peter Drucker fue uno de los pensadores con más influencia en la administración. Durante su carrera de 60 años escribió 39 libros y consultó a ejecutivos de importantes compañías; sin embargo, sus intereses no se restringieron a entender las cuestiones gerenciales, sino que se extendieron al arte japonés y la historia europea, y su enfoque estaba en lograr que los trabajadores fueran más productivos. Popularizó la administración por objetivos (APO) en

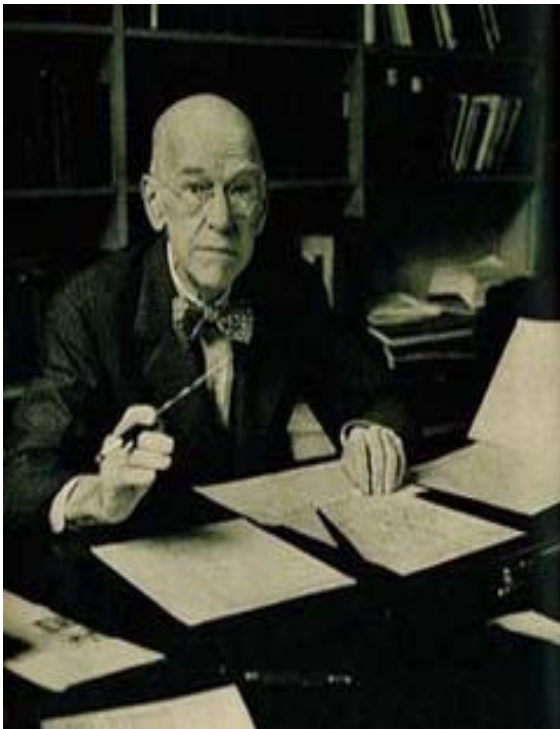
su clásico libro *The Practice of Management*, donde destacó la importancia de tener un propósito claro y el establecimiento de objetivos verificables. Esto significa que los objetivos son verificables cuando al final del periodo se puede constatar si el objetivo se cumplió. En 1943 estudió la estructura organizacional de

GM que dio como resultado el libro *The Concept of the Corporation*. Drucker consideraba que los empleados son el activo más valioso de la organización y en que la toma de decisiones debía ser llevada hasta los niveles más bajos posibles de la jerarquía. Mucho antes de que fuera reconocida en general, Drucker popularizó la noción del trabajador del conocimiento y los factores especiales para administrarlo.

Ahora veremos a un exponente que figuró en dos Escuelas tanto la Ambiental como la Humanista, creo que ya sabemos de quién hablamos:

Elton Mayo

(1880-1949)



Este profesor australiano, a quien se le considera el fundador del movimiento de las relaciones humanas en la industria, adoptó un punto de vista totalmente diferente para resolver problemas cuando fue a la planta de la Western Electric Company en Hawthorne, Illinois. Los estudios duraron muchos años en la década de 1920 y 1930, incluyendo varios grupos de trabajo que llevaban a cabo diferentes tareas. La idea de que, si un grupo experimental recibe mucha atención producirá un mayor alto grado de moral, recibió el nombre de “efecto

Hawthorne”. El trabajo de Mayo buscó demostrar que el problema de abstención, movilidad, baja moral y baja eficiencia se reduce al problema de saber cómo pueden consolidarse los grupos y cómo aumentar la colaboración, tanto en la pequeña como en la gran industria. Los estudios de Elton a su vez ayudaron a desarrollar la teoría de las relaciones humanas, cuyo objetivo principal fue resaltar la importancia que tienen los recursos humanos para la organización y reconocer

que el trabajador no solo trabaja por la obtención de dinero, también lo hace para satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales.

En la Escuela del Sistema Social podemos encontrarnos a personalidades como:

Vilfredo Pareto

(1848-1923)

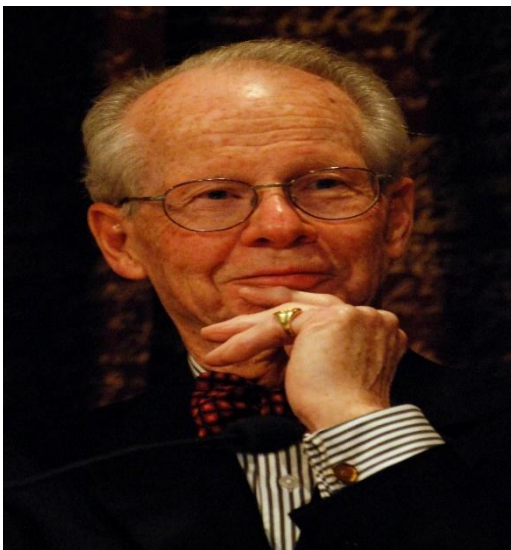


También conocido como el padre del enfoque de sistemas sociales de la organización y la administración. Pareto consideraba la sociedad como un conjunto intrincado de unidades interdependientes, o elementos, es decir, como un sistema social con numerosos subsistemas. Entre sus muchas ideas estaba la tendencia de los sistemas sociales a buscar equilibrio al recibir influencias externas o internas. Su tesis era que las actitudes sociales, o sentimientos, funcionaban para hacer que el sistema busque equilibrio cuando lo perturben las fuerzas.

Consideraba también que la tarea de élite en cualquier sociedad es proporcionar el liderazgo para mantener el sistema social.

Chester I. Barnard

(1886-1961)



Uno de los libros de mayor influencia que se han publicado en administración es el tratado clásico *The Functions of the Executive*, escrito por Barnard en 1938. Chester fue un erudito de primera línea y un

gran intelectual que recibió una fuerte influencia de Pareto, Mayo y otros miembros del cuerpo docente en Harvard. Su análisis del gerente es verdaderamente un enfoque de sistemas sociales ya que, con el fin de comprender y analizar las funciones de los ejecutivos, él estudió las tareas principales en el sistema donde operan. Al determinar que la tarea de los ejecutivos era mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal, Barnard abordó las razones y su naturaleza de los sistemas cooperativos. Su libro contiene intuiciones extraordinarias sobre la toma de decisiones y el liderazgo y tiene la autoridad de un intelectual con una experiencia ejecutiva excepcional.

Posteriormente ocurre el mismo fenómeno que anteriormente, un personaje que realiza aportaciones importantes a dos Escuelas, la de Administración de Sistemas y a la de Medición Cuantitativa:

Norbert Wiener
(1894-1964)



Matemático estadounidense. Hijo de un profesor de lenguas eslavas emigrado a Harvard, fue un niño extremadamente precoz que a la temprana edad de dieciocho años obtuvo un doctorado de lógica matemática en Cambridge, Reino Unido, donde estudió con Bertrand Russell. En los años cuarenta elaboró los principios de la cibernética, teoría interdisciplinar centrada en el estudio de las interrelaciones entre máquina y ser

humano y que en la actualidad se encuadra dentro del ámbito más general de la teoría de control, el automatismo y la programación de computadoras. En 1947 publicó el ensayo Cibernética o control y comunicación en el animal y en la máquina. Se interesó por la filosofía y por la neurología como áreas del saber fundamentales para la cibernética. En este sentido, en el avance de la

construcción de autómatas y, sobre todo, en el desarrollo de las computadoras, Norbert Wiener se erigió en uno de los grandes precursores de la era digital con la que se inaugura el siglo XXI.

En la Teoría de las Decisiones nos encontramos con:

**John Von Newman
(1903-1957)**



Matemático húngaro, nacionalizado estadounidense. Nacido en el seno de una familia de banqueros judíos. En 1943, participó en el Proyecto Manhattan para la fabricación de las primeras bombas atómicas; a partir de entonces, Von Neumann colaboró permanentemente con los militares, y sus convicciones anticomunistas propiciaron que interviniera luego activamente en la fabricación de la bomba de hidrógeno y en el desarrollo de los misiles balísticos. Entre 1944 y 1946

colaboró en la elaboración de un informe para el ejército sobre las posibilidades que ofrecía el desarrollo de las primeras computadoras electrónicas; de su contribución a dicho desarrollo destaca la concepción de una memoria que actuase secuencialmente.

Dentro de la Escuela Neo humano-relacionista nos encontramos con el inconfundible:

**Douglas McGregor
(1906-1964)**



Fue profesor del prestigioso instituto Massachussets Institute of Technology durante sus últimos 10 años de vida. Su

trabajo está muy cerca de las ponencias y postulados de Rensis Likert y de Arnold Tannenbaum, en su calidad de contemporáneos sin dejar de mencionar la influencia inicial que tuvieron en su formación las investigaciones de Elton Mayo. Este investigador pensaba que la división vertical del trabajo, la cual caracterizaba a las organizaciones en el sistema burocrático, se basaba en parte a suposiciones erróneas de la naturaleza del trabajador (teoría "X"), las actividades están especializadas por niveles de jerarquía gerencial, las decisiones las toman niveles altos y las ponen en práctica los niveles bajos. Según Douglas McGregor algunos gerentes aceptan los supuestos de la teoría "X" acerca de los empleados de los niveles bajos. Entre esas creencias el que las personas tienen pocas ambiciones y realizan el trabajo solo obligándolos, esta teoría por fuerza debe estar apuntalada en la estructura rígida; En cambio los que apoyan la teoría "Y" tienden a satisfacer mejor las necesidades de sus miembros y utilizaran mejor su potencial. Esta teoría argumenta que el trabajo provoca satisfacción en el empleado, que le satisface el deseo de logro. Tales organizaciones conceden mayor independencia a los empleados, un papel más importante en la toma de decisiones y una mayor apertura de comunicación con los gerentes.

En la Escuela del Proceso Administrativo podemos estudiar a:

**Henry Fayol
(1845-1921)**



Quizás el verdadero padre de la teoría de la administración moderna es el industrial francés Henri Fayol, quien identificó una amplia necesidad de principios y enseñanzas administrativas. Fayol descubrió que las actividades en una empresa industrial podían dividirse en 6 grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Al señalar que estas

actividades existen en los negocios de cualquier tamaño, Fayol observaba que las cinco primeras eran bien conocidas y, por lo tanto, dedicó la mayor parte de su libro al análisis de la sexta. Fayol identificó 14 principios, a los cuales calificó como flexibles, no absolutos y útiles sin importar las condiciones cambiantes.

1. División del trabajo: Fayol aplicó el principio a todos los tipos de trabajo, tanto administrativo como técnico.
2. Autoridad y responsabilidad. Fayol sugirió que autoridad y responsabilidad están relacionadas, y que la segunda es consecuencia de la primera. Consideró a la autoridad como una combinación de factores oficiales derivados del puesto gerencial y factores personales compuestos de inteligencia, experiencia, valor moral, servicio anterior, etc.
3. Disciplina: Fayol declara que la disciplina requiere buenos superiores en todos los niveles.
4. Unidad de mando. Los empleados deben recibir órdenes de un único superior.
5. Unidad de dirección: Cada grupo de actividades con el mismo objetivo deben tener una cabeza y un plan. Este principio se relaciona con la organización de un “cuerpo corporativo” y no con el personal. Aunque esto no significa que todas las decisiones deban tomarse en la cúspide.
6. Subordinación del interés individual al general: Cuando ambos difieren, la gerencia debe conciliarlos.
7. Remuneración: Tanto la remuneración y los métodos de pago deberán ser justos y permitirles la satisfacción máxima posible a los empleados y a la empresa.
8. Centralización: Fayol se refiere al grado en que la autoridad está concentrada o dispersa. Las circunstancias individuales determinarán el grado que “dará la mejor producción general”.
9. Cadena de escala. Para Fayol esto es como una cadena de superiores desde los puestos más altos hasta los más bajos, los cuales habrán de observarse normalmente, pero no se respetarán cuando el hecho de seguirlos escrupulosamente fuera perjudicial.

- 10.Orden: Al dividir el orden en “material” y “social”, Fayol sigue el “un lugar para todas las cosas (todas las personas) y todas las cosas (todas las personas) en su lugar”
- 11.Equidad: La lealtad y la devoción deberán de obtenerse del personal mediante una combinación de amabilidad y justicia por parte de los gerentes cuando traten con los subordinados.
- 12.Estabilidad de los empleados: Al descubrir que la rotación innecesaria es tanto la causa como el efecto de la mala administración, Fayol señala sus peligros y costos.
- 13.Iniciativa: Es concebida como la elaboración y la ejecución de un plan. Como es una de las “satisfacciones más profundas que un hombre inteligente puede experimentar”, Fayol exhorta a los gerentes a “sacrificar la vanidad persona” con el fin de permitir que los subordinados ejerzan la iniciativa.
- 14.Esprit de corps. Éste es el principio de la unión hace la fuerza y de una extensión del principio de unidad de mando, destaca la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para lograrlo.

Fayol consideraba los elementos de la administración como sus funciones: planeación, organización, mando, coordinación y control. Una gran parte de su tratado está dedicada a un examen de estas funciones. En todo el tratado de Fayol existe una comprensión de la universalidad de los principios. Éstos no solamente son aplicables a los negocios sino también a organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas, militares, entre otras. Como todas las empresas requieren administración, la formulación de una teoría de la administración es necesaria para su enseñanza eficaz.

Mary Parker Follet
(1868-1933)



Nació en Boston y se educó en Harvard y Cambridge. Estudió filosofía, historia y ciencias políticas. Escribió un número de trabajos en ciencias políticas, entre los que se cuentan “El Nuevo Estado” y “Experiencia Creativa”. En Boston fue muy activa en el trabajo social, encabezando un grupo para conseguir que se establecieran clases nocturnas y centros de recreación para la gente joven. Follett postula cuatro principios fundamentales de organización: 1) Coordinación por contacto directo: La gente responsable debe estar en

contacto directo sin hacer caso de su posición en la organización. La comunicación “horizontal” es tan importante como las cadenas “verticales” de mando en el logro de la coordinación. 2) Coordinación en las etapas iniciales: La gente interesada deberá estar involucrada en las políticas y decisiones, mientras están siendo formadas o tomadas y no simplemente ser interesadas después. En esta forma, los beneficiarios de la participación serán una mayor motivación y una mejor moral. 3) Coordinación como la “relación recíproca” de todos los factores en una situación: Todos los factores tienen que estar relacionados entre sí y estas relaciones en sí mismas deben ser tomadas en consideración. 4) Coordinación como un proceso continuo: “Una decisión ejecutiva” es un momento en un proceso. Tanta gente contribuye en la toma de decisión que el concepto de la responsabilidad final o última resulta una ilusión. El conocimiento combinado y la responsabilidad compartida toman su lugar. La autoridad y la responsabilidad deben derivarse de la función real a ser desempeñada y no derivar del lugar que se tiene dentro de la jerarquía. Pasó la mayor parte de sus últimos cinco años de vida estudiando y dando cátedra en Inglaterra. Una colección de sus trabajos fue editada póstumamente bajo el título “Administración Dinámica”.

En la Escuela de Calidad Total encontramos a:

**Kaoru Ishikawa
(1915-1989)**



Teórico de la administración de empresas japonés, experto en el control de calidad. Educado en una familia con extensa tradición industrial, Ishikawa se licenció en Químicas por la Universidad de Tokio en 1939. De 1939 a 1947 trabajó en la industria y en el ejército. Ejerció también la docencia en el área de ingeniería de la misma universidad. Ishikawa explicó el interés y el éxito de los japoneses en la calidad basándose en la filosofía del kanji

(escritura de letras chinas), puesto que la dificultad de su aprendizaje favorece los hábitos de trabajo preciso. La base filosófica de sus ideas es de tipo roussoniano; el hombre es bueno por naturaleza, y se implica positivamente con aquello que le afecta. Es por ello que Ishikawa critica el modelo productivo de occidente, en el que el trabajador recibe un trato irrespetuoso con su dignidad humana. De entre las muchas aportaciones que contienen sus numerosos libros sobre el control de calidad, destaca su conocido Diagrama causa-efecto (también llamado "Diagrama de espina de pescado" por su forma) como herramienta para el estudio de las causas de los problemas. Se fundamenta en la idea de que los problemas relacionados con la calidad raramente tienen causas únicas, sino que suele haber implicados en ellos, de acuerdo con su experiencia, un cúmulo de causas.

En la Teoría de Administración Japonesa vemos a:

**William G. Ouchi
(1943-)**



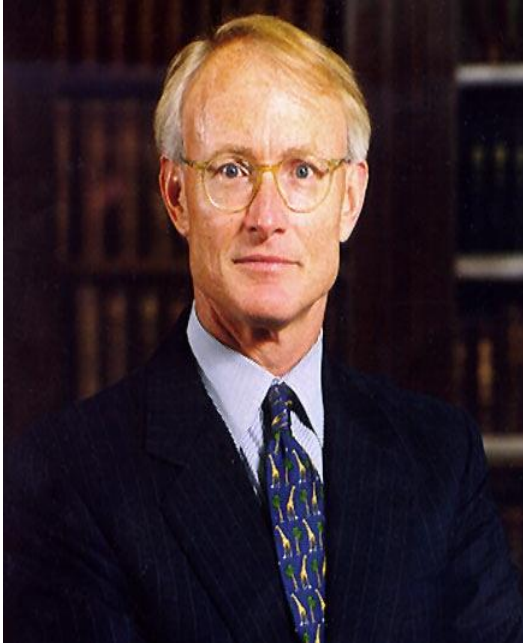
Este profesor de la UCLA, se inspira en algunos aspectos del mismo legado intelectual que moldeó las ideas de Mayo concernientes al lugar de trabajo como un posible antídoto contra la situación psíquica de aislamiento y alienación de los miembros de las sociedades modernas; y así propone que los gerentes estadounidenses aprendan a crear

las cualidades de tipo familiar, o de “clan industrial”, que surgen de modo más espontáneo entre las empresas japonesas. A su conjunto de ideas las llama teoría Z, con lo cual da a entender explícitamente que quiere continuar a partir del punto donde termina la teoría Y de McGregor. Ese imperativo cultural induce a las compañías a desarrollar una filosofía y valores que den un fundamento moral y legítimo a su autoridad y una razón a sus empleados para rescatar y aceptar la autoridad.

Sin embargo, la teoría Z ha sido criticada por diversos motivos, algunos de los cuales se refieren a los hechos en que se funda, a las supuestas relaciones entre sus variables y a su lógica. No se ha demostrado que la satisfacción o sentido de pertenencia mejore la productividad ni que las organizaciones que siguen la teoría Z tengan más éxito que las demás. Todo considerado, la teoría Z debe verse más bien como una idea estimulante y no como una teoría cuya validez ha sido probada.

Y finalmente mencionaremos algunas biografías de algunos gurús contemporáneos de la Administración, comenzando por:

Michael E. Porter
(1947-)



Es la autoridad en estrategia competitiva y aplicación de principios competitivos a problemas sociales como salud, medio ambiente y responsabilidad corporativa. Un área importante de su trabajo es la relación entre competencia y tópicos sociales importantes, como la pobreza y el medio ambiente. En su obra *Competitive Strategy*, Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones

que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que, como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron: El liderazgo en costos totales bajos; la diferenciación y la especialización o enfoque. Sin embargo, la aportación más relevante que ha hecho al ámbito del Management y la Estrategia lo hizo en su artículo “Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia”, donde habla del famoso Modelo de las Cinco Fuerzas (propias del entorno específico de la empresa en economía). En este trabajo, habla de que la competitividad de una empresa en un sector depende de cinco factores: 1) Rivalidad entre los competidores existentes; 2) Poder de negociación de los clientes; 3) Poder de negociación de los proveedores; 4) Amenaza de nuevos competidores; 5) Amenaza de productos sustitutivos.

**Tom Peters
(1942-)**



Tom Peters es lo que se conoce como un gurú, en todo lo amplio de esta palabra. Es uno de los más influyentes líderes en temas como innovación, creatividad, talento y “nueva” visión corporativa. La revista Fortune llamó a Tom Peters el Ur-guru (gurú de los gurús) de la dirección y lo comparó con Ralph Waldo Emerson, Henry David Thoreau, Walt Whitman y H.L. Mencken. The Economist lo etiquetó como Uber-guru. Y sus innovadores puntos de vista hicieron que Business

Week lo describiera como "el mejor amigo y la peor pesadilla de los negocios." Es un gurú del management de los negocios desde los años 70 hasta hoy. Saltó a la fama tras la publicación de "En Busca de la Excelencia" en 1982, un libro en el que incitaba a los dirigentes a enfocar los negocios de un modo radicalmente distinto. Peters nos muestra cómo la descentralización, las estructuras organizativas 'achatadas', los estilos de dirección abiertos y una verdadera obsesión por el cliente, pueden conducir al logro de extraordinarias ventajas competitivas. Contribuyo con uno de los tres paradigmas vigentes para el desarrollo de la estructura conceptual de la Excelencia Organizacional, a partir de los estudios que realizó y publicó en 1982. Desarrollo un marco teórico acerca de la motivación y de la toma de decisiones en ambiente de incertidumbre, características 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. En donde presenta un modelo de gerenciamiento integrado por la articulación en la práctica de ocho principios de validez universal extraídos de su amplia investigación sobre las empresas más

exitosas por su calidad de gerenciamiento en Estados Unidos. Otro aporte realizado por Tomas Peters son las 10 claves del talento Empresarial.

Después de todo este estudio de los gurús de la administración, podemos destacar que han sido y algunos siguen siendo, personas normales, con vidas parecidas a las muestras, sin embargo, han hecho algunas cosas diferentes, ya que han tenido ideas, iniciativa y deseos de cambiar los paradigmas que ya están establecidos, y es entonces, cuando no sólo cambian a los de su alrededor, sino al mundo entero. Tan sólo lo podemos comprobar con Ouchi o Ishikawa, ¿Cuántos de nosotros, en libros o conferencias, no hemos escuchado hablar maravillas de la administración japonesa?, y aun cuando no pertenecemos al mismo continente o hablamos el mismo idioma, sus aportaciones no sólo tienen aplicación a nivel organizacional sino también a nivel personal. Y eso ha ocurrido con todos los gurús antes mencionados.

Bibliografía:

Babbage, C. (1832). On the Economy of Machinery and Manufacturers. Charles Knight.

Biografia de Kaoru Ishikawa. (s/f). Recuperado el 13 de febrero de 2017, a partir de <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/i/ishikawa.htm>

Biografia de Norbert Wiener. (s/f). Recuperado el 13 de febrero de 2017, a partir de <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/wiener.htm>

Definición de gurú — Definicion.de. (s/f). Recuperado el 12 de febrero de 2017, a partir de <http://definicion.de/guru/>

Departamento de Ingeniería Industrial, UNAM. (s/f). Recuperado el 13 de febrero de 2017, a partir de http://www.ingenieria.unam.mx/industriales/carrera_historia_porter.html

Douglas McGregor. (s/f). Recuperado el 13 de febrero de 2017, a partir de

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/438/Douglas%20McGregor.htm>

Hampton R, D. (1989). *Administración* (3era ed.). México: McGraw Hill.

Hsu, L. . (1932). *The Political Philosophy of Ancient Confucianism*. Nueva York:

E.P. Dutton Company Incorporated.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva*

global y empresarial. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Recuperado a partir de

<http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3214418>

Mc Gregor, Douglas. (s/f). Recuperado el 13 de febrero de 2017, a partir de

[http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-](http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/169-mc-gregor-douglas.html)

[do/10-autores/169-mc-gregor-douglas.html](http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/169-mc-gregor-douglas.html)

Michael E. Porter | Encuentro de Liderazgo Empresarial | Universidad de

Monterrey. (s/f). Recuperado el 13 de febrero de 2017, a partir de

[http://www.udem.edu.mx/Esp/liderazgo-](http://www.udem.edu.mx/Esp/liderazgo-empresarial/Paginas/Liderazgo/Michael-E-Porter.aspx)

[empresarial/Paginas/Liderazgo/Michael-E-Porter.aspx](http://www.udem.edu.mx/Esp/liderazgo-empresarial/Paginas/Liderazgo/Michael-E-Porter.aspx)

Michael Porter, el padre de la estrategia competitiva | Blog de Manuel Guillermo

Silva. (s/f). Recuperado el 13 de febrero de 2017, a partir de

[http://www.manuelsilva.es/profesionales-importantes/michael-porter-el-](http://www.manuelsilva.es/profesionales-importantes/michael-porter-el-padre-de-la-estrategia-competitiva/)

[padre-de-la-estrategia-competitiva/](http://www.manuelsilva.es/profesionales-importantes/michael-porter-el-padre-de-la-estrategia-competitiva/)

Paez, H. J. (2011). Biografía de Tom Peters. Universidad de Playa Ancha de

Ciencias de la Educación. Recuperado a partir de

[http://www.genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-TO-](http://www.genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-TO-VE'11/GURUS/JACQUELINE-Tom%20Peters.pdf)

[VE'11/GURUS/JACQUELINE-Tom%20Peters.pdf](http://www.genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-TO-VE'11/GURUS/JACQUELINE-Tom%20Peters.pdf)

Realizado por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

Pollard, S. (1965). *The Genesis of Modern Managment*. Baltimore: Penguin Books Incorporated.

Serzo, H. (1983, Diciembre). Mary Parker Follet. *Management Today en Español, Clásicos de la Gerencia*, 37–38.

UDLAP. (s/f). Elton Mayo. Recuperado el 13 de febrero de 2017, a partir de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mps/zempoaltecatl_m_md/capitulo1.pdf