

S.E.P

---

---

# INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

---

---

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN MAESTRIA EN  
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

**“Los gurús de la administración”**

PRESENTA:

**PAUL ITAI GÓMEZ PALESTINO**

Catedrático

Dr. Fernando Aguirre Hernández

Orizaba, Ver.

Febrero de 2018

## Índice

Introducción .....	3
<b>Escuela Clásica</b> .....	4
Henri Fayol (1841-1925) .....	4
Frederick Winslow Taylor (1856-1915).....	6
Henry Gantt (1861-1919).....	7
Max Weber (1864-1920) .....	7
Frank & Lillian Gilbreth (1868-1924) y (1878-1972).....	8
Alfred Pritchard Sloan (1875-1966) .....	9
<b>Escuela conductual y del comportamiento</b> .....	10
Mary Parker Follet (1868-1933).....	10
Elton W. Mayo (1880-1949).....	11
Chester I. Barnard (1886-1961).....	12
Douglas McGregor (1906-1964).....	13
<b>Escuela de sistemas</b> .....	14
Ludwin Von Bertalanffy (1901-1972) .....	14
<b>Escuela de contingencias</b> .....	15
Tom Burns y G.M. Stalker .....	15
Joan Woodward (1916-1971) .....	16
<b>Escuela moderna</b> .....	17
W. Edwards Deming (1900-1993) .....	17
Peter Drucker (1909-2005).....	18
Gary S. Becker (1930-2014).....	18
Charles Handy (1932) .....	19
Henry Mintzberg (1939).....	19
Thomas J. Peters (1942).....	20
Rosabeth Moss Kanter (1943).....	21
Michael E. Porter (1947) .....	21
Peter M. Senge (1947) .....	22
Fuentes de Información .....	23

## Introducción

Los conocimientos que se han generado a lo largo de la historia nos han hecho llegar hasta donde nos encontramos hoy en día, no siempre se tuvieron las mismas necesidades, ni tampoco los mismos enfoques, sino que la misma vida hizo que diversos personajes fueran ideando su propia filosofía para compartirla con el resto, llevando a mejorar la forma en que nos organizamos social y económicamente, a ellos es a quienes denominamos “gurús”.

Según la Real Academia de la Lengua Española, un gurú es una “persona a quien se considera maestro o guía espiritual, o a quien se le reconoce autoridad intelectual” por lo que cabe mencionar que las personalidades que se mostrarán más adelante tienen esa autoridad por su intelecto y forma particular de mirar al mundo, logrando aportar algo en sus respectivas épocas.

La observación ha logrado que los mecanismos de administración se adecuen a los tiempos que van corriendo, ya que muchas veces las organizaciones se veían estancadas en diversos problemas por no adaptarse a una filosofía concreta que estaba siendo utilizada en aquel momento, sin embargo, todo ello nos lleva a lograr los avances con los que hoy contamos, en los que se consideran distintos factores de la empresa como un solo mecanismo u órgano, en el que cada una de sus partes es importante, en el que es necesario tomar en cuenta el capital humano, la producción, la relación con el cliente, entre muchas otras para alcanzar el éxito.

A continuación se citan distintos autores, que parten desde la escuela clásica en el siglo pasado, hasta la administración moderna.

## Escuela Clásica

Este conjunto de pensadores se enfocaban en aplicar la ciencia a los principios de la administración, de tal modo que la eficiencia se elevara lo más posible, intentando eliminar la morosidad de los obreros que causa bajas en la productividad.

Algo importante es que desde estos tiempos, se intentaba encontrar la mejor manera de realizar una tarea, de tal manera que se optimizara y que tanto los obreros como los patrones tenía la responsabilidad de los niveles de producción y de las ganancias.

Entre los gurús de esta escuela se encuentran Fayol, Taylor, Gantt, Weber, el matrimonio Gilbreth y Sloan.

### Henri Fayol (1841-1925)



Fue un ingeniero francés, a día de hoy es considerado como el padre de la administración moderna siendo un gran impulsor de ésta.

Fayol tenía la visión de que los problemas de la empresa son algo perteneciente tanto a los niveles más altos como la gerencia y no únicamente a los niveles más bajos (operativos).

En 1916 publicó su obra “Administración industrial y gerencial”.

#### Aportaciones

Modelo del  
proceso  
administrativo

Principios  
generales de la  
administración

Administración  
en las escuelas

Áreas  
funcionales

Perfil de los  
administradores

Fue el creador del primer modelo del proceso administrativo, en el que encontramos cinco grandes etapas:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Ejecución
- Control.

Realizó el diseño del perfil de los administradores de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos existentes en la organización.

Desarrolló los principios generales de la administración:

1. División del trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés particular al interés general
7. Remuneración del personal
8. Centralización
9. Jerarquía
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de equipo

Estableció las áreas funcionales de la organización



## Frederick Winslow Taylor (1856-1915)



Fue un ingeniero estadounidense, a día de hoy es considerado como el padre de la eficiencia y el precursor de la administración científica.

Como muchos grandes filósofos, sus planteamientos fueron mal vistos en un principio, ya que los jefes o dueños de industrias utilizaban el estudio de tiempos y movimientos como una forma de lograr mayores resultados de los trabajadores mediante un menor pago.

El pensamiento y la corriente teyloristas tuvieron como misión principal la mejora general de la administración productiva. En 1911 fue publicada su obra "*La administración científica*"

### Aportaciones

Principio de  
planeación

Principio de  
selección

Principio de  
control

Principio de  
ejecución

Principio de  
excepción

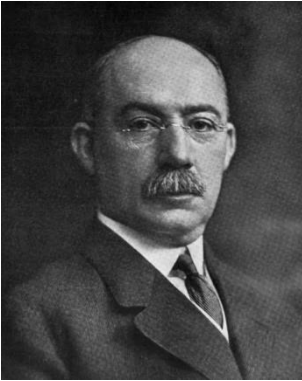
Hizo importantes aportaciones a los mecanismos administrativos:

- El estudio de tiempos y movimientos.
- Presenta la necesidad de contar con un departamento científico de planeación en las empresas.
- Realizó la estandarización de herramientas, instrumentos y actividades de la organización.
- Elaboró reglas de cálculo para ahorrar el tiempo.
- Creó las bonificaciones al salario de los trabajadores para incentivarlos.
- Ideó el principio de orden a través del uso de sistemas mnémicos<sup>1</sup> para clasificar productos elaborados.

---

<sup>1</sup> Que es relativo o relacionado a la memoria.

## Henry Gantt (1861-1919)



Fue un ingeniero industrial mecánico coetáneo de Taylor, durante 14 años trabajaron juntos, en cambio, cuando éste último fue duramente criticado, Gantt tuvo un interés especial por el aspecto humano.

### Aportaciones

La gráfica de Gantt fue un desarrollo importante, herramienta que consiste en un diagrama en donde las líneas verticales son equivalentes a las distintas actividades a desarrollarse y las horizontales representan el tiempo en que deben ejecutarse.

Estableció que la eficiencia sólo puede ser producida mediante análisis científico, a esto se le conoce como *Eficiencia Industrial*, donde lo primordial es eliminar mermas y accidentes.

Es el responsable de la prima pagada a los administradores con relación a la capacitación de sus trabajadores.

Visionario sobre la responsabilidad social que deben tener las empresas, pues en su opinión, las organizaciones tienen una responsabilidad con la sociedad a la que pertenecen.

Gráfica de Gantt

Eficiencia industrial

Sistema de bonos

Responsabilidad Social

## Max Weber (1864-1920)



Fue un sociólogo y economista alemán, a principios del siglo XX fundó en Berlín la “Sociedad Alemana de Sociología”, es importante mencionar que toma una postura en contra de la conciencia de clases<sup>2</sup> y el nepotismo<sup>3</sup>. A principios de siglo desarrolló una teoría de cómo debían de comportarse las organizaciones en base a la autoridad.

Fue el pionero en describir y hablar sobre la burocracia y los problemas alrededor de ella que se desarrollaron en Alemania durante el siglo XIX, las cuales consideraba eficientes y honestas.

---

<sup>2</sup> Concepto marxista que define la capacidad de los individuos que conforman una clase social de ser consciente de las relaciones económicas, políticas o sociales que se aducen siendo la condición original de la organización de una sociedad de clases y de actuar de acuerdo a ellas para beneficio de sus intereses.

<sup>3</sup> Trato de favor hacia familiares o amigos, a los que se otorgan cargos o empleos públicos por el mero hecho de serlo, sin tener en cuenta otros méritos.

Es autor de diversas obras, entre las cuales se destacan “*La ética protestante y el espíritu del capitalismo*”, “sociología de la comunidad”, “la ciencia como vocación” y “la religión en China”

### Aportaciones

Clasificación de la autoridad

Estudio de roles en las organizaciones

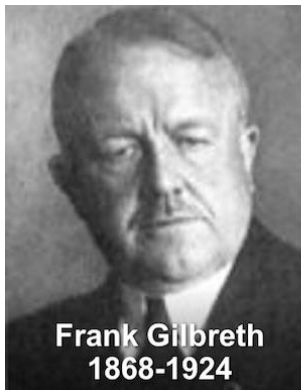
Análisis de la burocracia

Realizó una clasificación de la autoridad en: racional, tradicional y carismática.

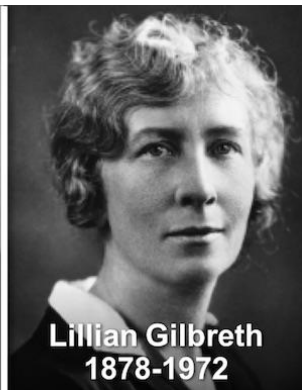
Estudió los roles, así como el comportamiento de la autoridad dentro de las organizaciones.

Definió la manera ideal en la cual debe funcionar la burocracia, en base a la división del trabajo, jerarquías de autoridad, selección, reglas, impersonalidad y orientación.

### **Frank & Lillian Gilbreth (1868-1924) y (1878-1972)**



**Frank Gilbreth**  
1868-1924



**Lillian Gilbreth**  
1878-1972

Frank Bunker Gilbreth fue un ingeniero industrial, que mediante la observación cuando trabajaba como ayudante de albañil, aprendió las actividades que le enseñaban para colocar de manera correcta los ladrillos, tomando en cuenta cual sería el método más eficiente.

Lillian Moller Gilbreth fue una psicóloga e ingeniero industrial estadounidense, con sus conocimientos en el área de la psicología y la administración contribuyó a la búsqueda de mejores métodos de trabajo junto con su esposo Frank.

### Aportaciones



El matrimonio Gilbreth introdujo un mejoramiento en los movimientos de manos, conocidos como therblings, dividiéndolos en 17:

1. Buscar, elemento básico para localizar un objeto.
2. Seleccionar, cuando se debe escoger una pieza.



3. Tomar o asir, acción al cerrar la mano para tomar el objeto.
4. Alcanzar, movimiento de una mano vacía, hacia un objeto.
5. Mover, movimiento de la mano con carga.
6. Sostener, cuando una de las dos manos soporta o ejerce control sobre un objeto.
7. Soltar, este ocurre cuando el operario suelta el objeto.
8. Colocar en posición, consiste en situar o colocar un objeto.
9. Precolocar en posición, colocar un objeto en un sitio predeterminado.
10. Inspeccionar, éste sirve para asegurar la calidad del objeto de manera visual.
11. Ensamblar, cuando se reúnen dos piezas que deben embonar.
12. Desensamblar, ocurre cuando se separan dos piezas que iban unidad.
13. Usar, este ocurre cuando una de las dos manos controla un objeto.
14. Demora o retraso inevitable, interrupción que el operario no puede controlar.
15. Demora o retraso evitable, tiempo muerto que ocurre dentro del ciclo de trabajo.
16. Planear, proceso mental que se produce cuando un operario se detiene para determinar cuál es la acción a seguir.
17. Descansar, necesidad que experimenta el operario para reponerse de la fatiga.

### **Alfred Pritchard Sloan (1875-1966)**



Fue un ingeniero eléctrico nacido en Estados Unidos, se destacó por rechazar la visión la centralización del poder y la visión administrativa.

Se unió a General Motors y observó el análisis de Fayol teniendo un empuje mediante la política de descentralización en áreas operacionales. Los logros de Sloan durante su carrera trascendieron a la producción y la venta de automóviles populares. Convirtió a General Motors en una corporación que cambió al mundo, aplicando pensamientos y principios democráticos.

#### Aportaciones

Estableció una administración de estilos de cambio anual misma que originó el concepto de planeación obsoleta.

Fundó la primera universidad basada en un programa de educación para ejecutivos, en la que otorgó a sus trabajadores una beca especial para encontrar al administrador ideal, ésta a día de hoy en día es una de las principales escuelas de negocios a nivel mundial.

Desarrolló el concepto de la organización multidivisional descentralizada.

## Escuela conductual y del comportamiento

Esta escuela se encuentra integrada por grupo de pensadores que perseguían el objetivo de proponer maneras más eficaces para dirigir a las personas dentro de una organización, logrando romper con los esquemas que se tenían anteriormente de la escuela clásica, aunque seguían conservando una unión bastante estrecha. En esta escuela se consideran conceptos mucho más amplios en el aspecto del elemento humano.

Esta escuela surge de la frustración de los directivos al darse cuenta que los colaboradores se comportaban diferente frente a cambios y que no reaccionaban con patrones de conducta como se tenía predeterminado.

Dentro de los principales aportadores a esta escuela se encuentran: Mary Parker Follet, Elton Mayo, Douglas Mc Gregor y Chester I. Barnard.

### Mary Parker Follet (1868-1933)



Fue una trabajadora social, consultora y autora de libros sobre la democracia, las relaciones humanas y la administración. Se destaca por haber sido la primera persona en pensar en la administración desde un enfoque humanista, sus ideas sobre la participación del empleado influyeron en el desarrollo de estudios organizacionales.

Es considerada como una heroína del pensamiento administrativo, puesto que trabajó como teórica de la administración y la política, por medio de conceptos como la resolución de conflictos, poder y autoridad y la labor del liderazgo.

#### Aportaciones

Teoría de la  
Administración

Administración del  
comportamiento  
humano

Principios Mary  
Parker

Hizo aportaciones a la teoría de la administración y la política.

Unió a la administración científica con la del comportamiento humano.

Desarrolló los principios básicos Mary Parker

1. Coordinación por contacto directo.
2. Coordinación en las etapas iniciales.
3. Coordinación como un resultado recíproco.
4. Coordinación como un proceso continuo.

## Elton W. Mayo (1880-1949)



Fue un psicólogo industrial australiano, aunque su trabajo se desarrolló en Estados Unidos, entre 1927 y 1947. Es conocido como el fundador del movimiento de las relaciones humanas.

Su principal aportación fue un estudio que llevó a cabo en Hawthorne por la Western Electric, con la ayuda de la fundación Rockefeller; en sus resultados se muestra una gran preocupación por el trabajador y no sólo por la organización, esto es de suma importancia puesto que da origen al enfoque de las relaciones humanas.

### Aportaciones

Grupos  
informales

Interés de  
reconocimiento

Factores  
sociales

Factores  
psicológicos

Estableció que la organización está conformada por múltiples grupos informales.

Planteó que las personas no tenían solamente un interés económico dentro de la organización, sino que también se requiere de las relaciones humanas, donde se presentan las necesidades de reconocimiento y motivación.

Para elevar la productividad es necesario tener en cuenta los factores sociales y psicológicos.

La presión que se ejerce en un grupo de trabajo determina la alta o baja productividad.

## Chester I. Barnard (1886-1961)



Fue un administrador y economista estadounidense, ha sido quien tuvo probablemente el mayor impacto en tema del comportamiento humano dentro de la organización, puesto que aportó las ideas fundamentales para pasar de la Escuela de las Relaciones Humanas a un modelo humanista-antropológico de la Dirección. Inspirado en las propuestas de Mayo y Parker Follet, creó la visión de que las organizaciones son sistemas de actividades conscientemente coordinadas, en las que los ejecutivos representan el factor más estratégico, son un elemento clave.

### Aportaciones

Ejecutivos  
como factor  
estratégico

Aceptación de  
la autoridad

Desarrolló la teoría de la aceptación de la autoridad, en la que plantea que la autoridad no depende de las personas que dan las órdenes, sino de la disposición que tienen los empleados por cumplir esas órdenes, puesto que la autoridad es un fenómeno psicológico a través del cual las personas aceptan órdenes y decisiones de los superiores en ciertas condiciones. Distingue cuatro formas de autoridad:

1. *Autoridad objetiva*: proviene de la disposición individual de respetar al jefe por su posición o por él mismo.
2. *Autoridad subjetiva*: depende de cómo interpreta cada persona una orden.
3. *Autoridad de posición*: es la que se ejerce sólo por tener un puesto o posición específica.
4. *Autoridad de dirección*: la que se atribuye a ciertos hombres debido a su capacidad.

## Douglas McGregor (1906-1964)



Fue un psicólogo, consultor administrativo y economista estadounidense, propuso una serie de ideas acerca de la práctica administrativa. Planteó el comportamiento humano basado en la teoría X o la teoría Y.

En la teoría X y la teoría Y se resume lo esperable de un correcto académico y la práctica del gerente y consultor. De allí, su trascendencia.

### Aportaciones

Teoría X

Teoría Y

La teoría X señala que a los empleados les disgusta su trabajo y siempre que sea posible lo evitarán, asume que la mayor parte de las personas es inmadura, por lo que necesitan control y supervisión para trabajar de manera adecuada y no son capaces de asumir ningún tipo de responsabilidad, son vistos como flojos y motivados a trabajar sólo por la necesidad económica.

La teoría Y señala que los empleados pueden considerar a su trabajo algo tan normal como descansar, la gente se auto motiva y auto dirige si está comprometida realmente con los objetivos. Es decir, es el polo opuesto de la teoría X.

## Escuela de sistemas

La Escuela de los Sistemas (TGS), también conocida como de enfoque sistémico, es un esfuerzo por encontrar las “entidades” llamadas sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que tradicionalmente son objetivos de diferentes disciplinas. Se le atribuye al biólogo Ludwin Von Bertalanffy.

### Ludwin Von Bertalanffy (1901-1972)



Fue un biólogo austriaco, reconocido por ser el creador de la Teoría General de Sistemas (TGS). Realizó sus estudios en base a la biología pero poco a poco fue generalizando el enfoque de los sistemas se aplican a todas las áreas de estudio de la vida humana, esto supuso un salto importante en el pensamiento y la forma de mirar la realidad, que influyó en la construcción de la nueva teoría sobre la comunicación humana. En esos momentos el mundo se miraba seccionado en partes cada vez más pequeñas, el modelo de los sistemas descubrió una forma holística de observación que desveló fenómenos nuevos (que siempre estuvieron ahí pero se desconocían) y estructuras de

inimaginable complejidad. En 1954 funda la Sociedad para Investigación General de los Sistemas.

#### Aportaciones

Teoría General  
de Sistemas

Enfoque  
sistémico

Teoría General de los Sistemas, la cual ha trascendido todos los campos del conocimiento.

Estableció que el enfoque sistémico se clasificaba en:

1. Expansionismo
2. Pensamiento sintético
3. Teleología.

## Escuela de contingencias

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española, una contingencia es: “Posibilidad de que algo suceda o no suceda”, la teoría de la contingencia no pretende establecer ninguna pauta o principios universales que conlleven a la toma de decisiones de acuerdo a una situación en particular, sino que enfatiza que no existe algo absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, puesto que todo depende del enfoque contingente, toda vez que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar de forma eficaz los objetivos de la organización. De esta forma la tecnología, el tamaño y el ambiente son factores imprescindibles en un plan contingente debido a que una diferencia mínima en el devenir de las empresas marca pauta inicial en la elección adecuada de la tecnología en sus producciones y procesos.

### Tom Burns y G.M. Stalker



En su trabajo, Burns y Stalker han trazado una relación entre la conducta de las variables externas, definidas como estabilidad, cambio e impredecibilidad, con los procesos de dirección internos de una organización, basados en:

1. La naturaleza de las tareas.
2. Los estilos de organización interna.
3. La naturaleza de la autoridad.
4. Los sistemas de comunicaciones.
5. El nivel de compromiso del personal.

Esto supone que la eficiencia de una organización se refleja en la compatibilidad estructural de una organización, tomando en cuenta el equilibrio entre variables organizativas.

### Aportaciones

Organizaciones  
mecánicas

Organizaciones  
orgánicas

Conciben dos modelos organizativos cuya conducta y conformación es de una alta compatibilidad con el comportamiento de su entorno:

1. Las organizaciones mecánicas, que se caracterizan por la rigidez de en su estilo burocrático, el desempeño es eficaz en entornos predecibles de un alto nivel de estabilidad en la conducta de sus variables.
2. Las estructuras orgánicas, que son mucho más flexibles, esto presenta una mayor adaptabilidad para enfrentarse a los entornos altamente complejos y cambiantes.

## Joan Woodward (1916-1971)



Fue profesora de Sociología Industrial en el Colegio Imperial de Ciencia y Tecnología, era conocida por sus trabajos en tecnología. De 1953 a 1957, dirigió el equipo de investigación de Essex del Sureste, en un estudio de organizaciones manufactureras de esa zona, logrando contar con la participación de 100 firmas, en la que encontró que la información obtenida de ellas variaba de una a otra. Su investigación se centra en hechos específicos, tales como el número de niveles de autoridad entre el punto más alto y el más bajo, las etapas de control o el número promedio de subordinados de los supervisores, la claridad con la que son definidas las tareas, la cantidad de comunicación escrita y la extensión de la división de funciones entre los especialistas. Pese a las diferencias notables, estableció que el objetivo de una empresa – lo que desea hacer y a qué mercados llegar- determina el tipo de tecnología que utiliza.

### Aportaciones

Clasificación  
de los  
Sistemas

Dimensiones  
de Control

Clasifica los sistemas de producción en tres amplias categorías, desde las menos hasta las más complejas

- Unidad y pequeños lotes
  1. Producción de unidades para los requerimientos de los clientes.
  2. Producción de partes.
  3. Fabricación de grandes equipos por etapas.
  4. Producción de pequeños lotes para pedidos de los clientes.
- Lotes grandes y producción en serie
  1. Producción de grandes lotes.
  2. Producción de grandes lotes en líneas de ensamblaje.
  3. Producción en masa.
- Producción por proceso
  1. Producción intermitente en una planta que produce diversos artículos.
  2. Producción de flujo continuo de líquidos, gases y sustancias cristalinas.

Las dimensiones de procesos de control se delimitan cuatro categorías:

1. Las empresas con controles unitarios y principalmente de personal.
2. Las empresas con controles fragmentados y principalmente personales.
3. Las empresas con controles fragmentados y principalmente administrativos impersonales o mecánicos.
4. Las empresas con controles unitarios y principalmente administrativos impersonales o mecánicos.



## Escuela moderna

### W. Edwards Deming (1900-1993)

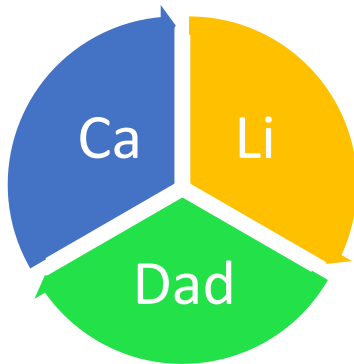


Fue un profesor y estadístico estadounidense, pionero en el área de la calidad. Se le considera el fundador del movimiento moderno de la calidad, y se le asocia con el desarrollo y crecimiento de Japón después de la segunda guerra mundial.

Se le asocian diversas herramientas o técnicas, entre las cuales están

1. Crear constancia para una mejora continua de los procesos.
2. Adoptar nueva filosofía de calidad creada en Japón.
3. Crear calidad en el producto desde el principio.
4. Mejorar constantemente cada proceso de planeación, producción y servicio.
5. Instituir modernos métodos de entrenamiento en el trabajo.
6. Motivar la educación y automejora para todos.
7. Remover barreras para el orgullo del trabajador.

### Aportaciones



- La calidad reduce los costes y mejora la productividad
- La calidad conduce a mayores ventas, mayor penetración en el mercado y mayores beneficios
- Desarrollo de clientes leales
- Eliminar la evaluación por méritos
- No evaluar al personal

Para comunicar su pensamiento sobre la administración, ideó 14 puntos:

1. Ser constantes en el propósito de mejorar.
2. Adoptar la nueva filosofía para afrontar la nueva economía.
3. Cesar la dependencia de la inspección para lograr la calidad.
4. Eliminar la práctica de comprar solo en base al precio.
5. Mejorar constantemente el sistema.
6. Instituir el entrenamiento en el trabajo.
7. Adoptar el liderazgo para la dirección de personas.
8. Eliminar el miedo, de forma que todos puedan trabajar con eficacia.
9. Eliminar barreras entre los departamentos.
10. Eliminar los eslóganes y exhortaciones hacia la calidad.
11. Eliminar las cuotas a los trabajadores ya que sustituyen al liderazgo.

12. Eliminar los obstáculos que llevan a los trabajadores a enorgullecerse de su trabajo.
13. Instituir un programa de educación y auto mejora.
14. Poner a todo el mundo a conseguir la transformación ya que ésta es trabajo de todos.

## **Peter Drucker (1909-2005)**



Fue un abogado austriaco, nacido en Viena en 1909, considerado como el líder de los gurús americanos en materia de administración.

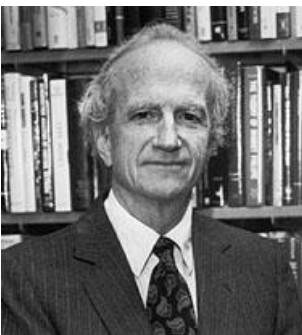
Fue uno de los primeros en mencionar la palabra estrategia en la organización, la cual planteaba en respuesta a dos preguntas:

1. ¿Qué es nuestro negocio?
2. ¿Qué debería de ser?

### Aportaciones

1. Descentralización como principio de efectividad y productividad.
2. Énfasis en la alta calidad de administración de personal.
3. Educación, desarrollo y entrenamiento del administrador.
4. Información de alta calidad para la toma de decisiones.
5. Énfasis en la mercadotecnia.
6. Planeación a largo plazo.
7. Administración basada en el planteamiento de objetivos.
8. Administración por resultados.
9. Las organizaciones con fines de lucro, también deben de ser vistas como estructuras humanas y sociales más que como económicas.

## **Gary S. Becker (1930-2014)**



Fue un economista estadounidense. Ganó el premio Nobel de economía en 1992, sus aportaciones se usan en distintos campos como sociología, ciencias políticas, demografía o criminología

Se aventuró a salir de lo común investigando sobre discriminación, racismo, la inmigración, la familia, la educación, el salario mínimo, el altruismo, el coste de los restaurantes, el capital humano, competencia o democracia, convirtiéndose en uno de los autores más citados entre sus pares.

Su modelo se sustenta sobre la idea de que los seres humanos toman decisiones por un motivo, que valoran pros y contras, barajan opciones y responden a incentivos. Que hay

interés propio, egoísmo, búsqueda de la riqueza, sí, pero no sólo ni principalmente siquiera. Becker insistió una y otra vez en que todos respondemos a múltiples estímulos e influencias. En banquero, el adolescente enamorado y el drogadicto. Y por ello, prácticamente todo aspecto del comportamiento humano no le es o no le debería ser ajeno a la ciencia económica.

## Charles Handy (1932)



Es un pensador y filósofo irlandés, reconocido como uno de los pensadores administrativos más influyentes y conocido en Europa. Creó conceptos como “*Sociedad Comunitaria*”, menciona que el verdadero patrimonio de las empresas no son los bienes materiales sino las personas que la manejan, y que para lograr retenerlas dentro de la organización no se puede seguir considerándolas como empleados.

Sus observaciones del trabajo en las sociedades modernas identifican cambios discontinuos, ha pronosticado que la mitad de la fuerza obrera de Inglaterra no estará permanentemente en trabajos de tiempo completo en un futuro cercano.

### Aportaciones

“*Los Dioses de la Administración*”, una clasificación de las filosofías internas y culturas de los sistemas organizacionales:

- Cultura Zeus: emprendedora, orientada al poder.
- Cultura Apolo: organización ordenada y estructurada.
- Cultura Atenea: participación del trabajo en equipo.
- Cultura Dionisio: enfatiza individualismo.

## Henry Mintzberg (1939)



Es un economista y sociólogo canadiense, Profesor de administración en Montreal. Ha realizado estudios acerca de la administración del trabajo y la planeación estratégica.

En la “*Estructuración de las organizaciones*” (1979) y en “*Diseño de las organizaciones efectivas*” (2000) el autor identificó componentes esenciales de la organización:

- Cumbre estrat,
- Línea media
- Núcleo operativo
- Tecno estructura
- Estructura de apoyo.

## Aportaciones

### Roles del Administrador

Interpersonales

Informativos

Decisionales

Definió tres tipos de roles para un administrador dentro de cualquier organización:

1. Interpersonales: referente a las relaciones entre personas, tanto de forma internas como con las externas.
2. Informativos: debe ser monitor, difusor y portavoz para los colaboradores.
3. Decisionales: relativo a la toma de decisiones, el administrador está al frente de la toma de decisiones debido a su manejo superior de la información.

## Thomas J. Peters (1942)



Es un escritor estadounidense especialista en administración, practica de gestión empresarial y consultor. Su trabajo intenta llevar a la administración más allá de las escuelas y las organizaciones.

### Aportaciones

En Busqueda de la Excelencia

*Thriving on Chaos:  
Handbook for  
Management  
Revolution*

“*En búsqueda de la excelencia*”, es una de sus obras, en la cual incita a los dirigentes a enfocar los negocios de una manera completamente distinta. De este libro se extraen los nueve atributos de la excelencia en las organizaciones:

1. Manejo de la ambigüedad y la paradoja
2. Predisposición para la acción
3. Acercamiento al cliente
4. Autonomía y espíritu empresarial
5. Productividad por el personal
6. Movilización alrededor de un valor clave
7. “Zapatero a tus zapatos”
8. Estructura simple y poco personal
9. Flexibilidad y rigor simultáneos.

“*Thriving on Chaos: Handbook for Management Revolution*”, ofrece preceptos que ayudan a la transformación de una organización:

- Revolucionar la calidad
- Ser servicial
- Buscar satisfacción del cliente
- Hacer organizaciones internacionales
- Escuchar las demandas de consumidores
- Confiar en el personal
- Crear una visión y demostrarla mediante el ejemplo

### **Rosabeth Moss Kanter (1943)**



Es catedrática y experta en estrategia, cambio, innovación y liderazgo para el cambio, en la universidad de Harvard, también es asesora de grandes corporaciones, organizaciones sin fines de lucro y entidades gubernamentales alrededor del mundo. Además de su trabajo como profesora, concibió y dirigió el proyecto Business Leadership in the Social Sector.

Es considerada una de los líderes más prominentes en el mundo, reconocida como uno de las 100 mujeres más importantes de América y una de las 50 mujeres más poderosas del mundo, ha recibido veintiún doctorados honorarios.

#### Aportaciones

La administración debe ser abierta y promovida a todos los participantes posibles en donde sean tomados en cuenta todos los grupos sociales.

### **Michael E. Porter (1947)**



Es un economista y catedrático estadounidense para la Harvard Business School, reconocido por sus teorías económicas, estrategias de negocios y causas sociales. 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.

Es conocido en el mundo de los negocios por sus libros:

- Estrategias técnicas y competitivas para el análisis industrial y los competidores (1980)

- Ventaja Comparativa (1985)
- La ventaja competitiva de la Nación (1990)
- ¿Puede Japón competir? (1999)

## Peter M. Senge (1947)



Es un economista, pedagogo, escritor y profesor universitario estadounidense 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.

Además plantea que es necesario construir organizaciones inteligentes para que tomen y practiquen cinco disciplinas:

1. El pensamiento sistémico
2. El dominio personal
3. Los modelos mentales
4. La construcción de una visión compartida
5. El aprendizaje en equipo.

### Aportaciones



## Fuentes de Información

Aquino, G. (Enero 14, 2009). Douglas McGregor, el profético creador de las teorías X e Y. Febrero, 2018, de MATERIABIZ Escuela de Negocios Sitio web: <http://materiabiz.com/douglas-mcgregor-el-profetico-creador-de-las-teorias-x-e-y/>

Biografías y Vidas. (2004). Henry Fayol. Febrero, 2018, de Biografías y Vidas Sitio web: <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/fayol.htm>

Carreto, J. (Agosto, 2009). LOS GURÚS DE LA ADMINISTRACIÓN Y SUS APORTACIONES. Febrero 10, 2018, de UNIVDEP Sitio web: <http://profecarreto.blogspot.mx/2016/02/los-gurus-de-la-administracion-y-sus.html>

Chauvin, S. (Abril, 2014). Estrategias Para Liderar el Cambio: Entrevista con Rosabeth Moss Kanter. Febrero, 2018, de Mujer de Empresa Sitio web: <http://www.mujeresdeempresa.com/estrategias-para-liderar-el-cambio-entrevista-con-rosabeth-moss-kanter/>

Editor 100Negocios. (Septiembre 13, 2013). Gurús de la Administración. Primera Parte. Febrero 10, 2018, de 100Negocios Sitio web: <http://www.100negocios.com/gurus-de-la-administracion-primera-parte>

Equipo EcuRed. (Enero, 2014). Conciencia de clase. Febrero, 2018, de EcuRed Sitio web: [https://www.ecured.cu/Conciencia\\_de\\_clase](https://www.ecured.cu/Conciencia_de_clase)

Equipo PYMEX M. (Septiembre 25, 2014). Los 10 gurús de la administración de negocios. Febrero 09, 2018, de PYMEX Sitio web: <https://pymex.com/liderazgo/los-10-gurus-de-la-administracion-de-negocios>

Felipe, A. (Abril 6, 2017). BIOGRAFÍA DE FREDERICK WINSLOW TAYLOR. Febrero, 2018, de Historia y biografía Sitio web: <https://historia-biografia.com/frederick-winslow-taylor/>

Felipe, A. (Septiembre 27, 2017). BIOGRAFÍA DE FRANK GILBRETH. Febrero, 2018, de Historia y biografía Sitio web: <https://historia-biografia.com/frank-gilbreth/>

Giugni, P. (Febrero 06, 2009). TOM PETERS. Febrero, 2018, de Blog LA CALIDAD COMO FILOSOFÍA DE GESTIÓN Sitio web: <http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp99/>

Historia y Biografía. (Febrero 11, 2017). CIENCIAS Historia de la Administración. Febrero, 2018, de Historia y Biografía Sitio web: <https://historia-biografia.com/historia-de-la-administracion/>

López, A. (Abril 2, 2009). Henry Mintzberg: “El management es, de cierta manera, la esencia de la vida misma”. Febrero, 2018, de MANAGERSmagazine Sitio web: <http://managersmagazine.com/index.php/2009/04/biografia-henry-mintzberg-y-el-proceso-estrategico/>

Marino, V. (Diciembre, 2008). Los 14 principios de la administración de Henri Fayol. Febrero, 2018, de 12MANAGE THE EXECUTIVE FAST TRACK Sitio web: [https://www.12manage.com/methods\\_fayol\\_14\\_principles\\_of\\_management\\_es.html](https://www.12manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management_es.html)

Ovando, R. (Julio 10, 2009). Teoría de la contingencia empresarial. Febrero, 2018, de Gestipolis Sitio web: <https://www.gestipolis.com/teoria-contingencia-empresarial/>

Ramos Penabad, L. (Noviembre 07, 2011). Alfred P. Sloan: el inventor del marketing de los coches. Febrero, 2018, de noticias.coches Sitio web: <https://noticias.coches.com/noticias-motor/marketing-de-coches-general-motors-sloan/43264>

Real Academia Española. (Octubre, 2014). Diccionario de la lengua española. Febrero 10, 2018, de Real Academia Española Sitio web: <http://dle.rae.es/>

Redacción de Emprendedor.com. (Enero 8, 2008). Los 50 gurús de la administración de negocios. Febrero 10, 2018, de Emprendedor Sitio web: <http://emprendedor.com/site/index.php/negocios/emprender/196-los-50-gurus-de-la-administracion-de-negocios>

Redacción Psicólogos en Madrid EU. (Mayo 03, 2012). Teoría General de Sistemas de von Bertalanffy. Febrero, 2018, de Psicólogos en Madrid EU Sitio web: <http://psicologosenmadrid.eu/teoria-general-de-sistemas-de-von-bertalanffy/>

Redacción WOBI. (2017). MICHAEL PORTER LA AUTORIDAD LÍDER MUNDIAL EN ESTRATEGIA COMPETITIVA. Febrero, 2018, de Wold Business Forum Sitio web: <https://www.wobi.com/wbf-mexico/michael-porter/>

Serzo, H. (Diciembre, 1983). Mary Parker Follett. Management Today en español, Sección "Clásicos de la Gerencia", 37 – 38.

Serzo, H. (Enero, 1986). Joan Woodward. Management Today en español, Sección "Clásicos de la Gerencia", 39 – 42.

Suanzes, P. (Mayo 11, 2014). Gary Becker, el gran economista del comportamiento humano. EL MUNDO, pp. 1.

Universidad de la Sabana. (Diciembre, 2014). Charles Handy. Febrero, 2018, de INALDE Business School Sitio web: <http://www.cdscol.inalde.edu.co/es/conferencistas/charles-handy>

Universidad Nacional Autónoma de México. (Agosto, 2010). Henry Laurence Gantt. Febrero, 2018, de UNAM Sitio web: [http://www.ingenieria.unam.mx/industriales/historia/carrera\\_historia\\_gantt.html](http://www.ingenieria.unam.mx/industriales/historia/carrera_historia_gantt.html)

Velás, I. (Junio 11, 2012). Chester Barnard: La empresa como sistema cooperativo. Febrero, 2018, de WordPress Sitio web: <https://s3a2.me/2012/06/11/chester-barnard-la-empresa-como-sistema-cooperativo/>



Yeukary, V. (Abril 15, 2013). Teoria Situacional o de Contingencia. Febrero, 2018, de Blogger Sitio web: <http://yeuka.blogspot.mx/>

Zalazar, R. (Octubre, 2011). INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN: PARADIGMAS EN LAS ORGANIZACIONES. Febrero, 2018, de eumed Enciclopedia Virtual Sitio web: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1090/contingencia.html>