



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

---

**Escuela Superior de Comercio y Administración**

**Unidad Santo Tomás**

**Sección de Estudios de Posgrado e Investigación**

Propuesta para Integrar las Recomendaciones de los Expertos  
(Teoría Gurú del Management) a la Mejora Empresarial

## T E S I S

Que para obtener el grado de  
Maestra en Ciencias en Administración de Negocios

Presenta:

Eunice Areli Cervantes León

Directores de Tesis:

Mtro. Martín González García

Dr. Carlos F. Fernández Collado



México, D.F., Mayo 2014.



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

*ACTA DE REVISIÓN DE TESIS*

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 12:30 horas del día 09 del mes de MAYO del 2014 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis titulada:  
**"PROPUESTA PARA INTEGRAR LAS RECOMENDACIONES DE LOS EXPERTOS (TEORÍA GURÚ DEL MANAGEMENT) A LA MEJORA EMPRESARIAL"**

Presentada por el alumno:

**CERVANTES**  
Apellido paterno

**LEÓN**  
Apellido materno

**EUNICE ARELI**  
Nombre(s)

Con registro: 

A	1	2	0	8	6	1
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis

M. EN C. MARTÍN GONZÁLEZ GARCÍA

DR. CARLOS FRANCISCO FERNÁNDEZ COLLADO

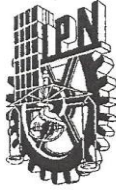
DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO

DR. JOSÉ LUIS FLORES GALAVIZ

M. EN C. MARTÍN JESÚS MILLÁN MANJARREZ

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO  
  
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

*CARTA CESIÓN DE DERECHOS*

En la Ciudad de México, D.F. el día 20 del mes de mayo del año 2014, el (la) que suscribe EUNICE ARELI CERVANTES LEÓN alumna del Programa de MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS, con número de registro A120861, adscrita a la ESCA UNIDAD SANTO TOMÁS, manifiesto ser la autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del M. EN C. MARTÍN GONZÁLEZ GARCÍA Y DR. CARLOS F. FERNÁNDEZ COLLADO, y cedo los derechos del trabajo titulado PROPUESTA PARA INTEGRAR LAS RECOMENDACIONES DE LOS EXPERTOS (TEORÍA GURÚ DEL MANAGEMENT) A LA MEJORA EMPRESARIAL, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso de la autora y/o directores del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones electrónicas [eunice\\_cervantes@hotmail.com](mailto:eunice_cervantes@hotmail.com) y [eunicervantesl@gmail.com](mailto:eunicervantesl@gmail.com). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

  
Eunice Areli Cervantes León

**Dr. Carlos F. Fernández Collado**  
**Mtro. Martín González García**

*GRACIAS*

Con su desempeño diario en las aulas, me impartieron conocimiento, me proporcionaron herramientas y elementos de la Ciencia del Saber, y con su extraordinario profesionalismo y calidad humana me enseñaron a ser mejor persona. Seres humanos como ustedes dignifican el nombre del Instituto.

***Anita, Manuel, Manolo, Julio y Paquito:***

Gracias por su amor infinito y apoyo incondicional.

Representan en mi vida una fuente inagotable de:

Amor, Inspiración, y Motivación.

**¡Los amo profundamente!**

# ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>9</b>
1.1. INVESTIGACIÓN.....	9
1.2. IDEA DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1.3.1. <i>Enunciado del problema y objetivo general</i> .....	11
1.3.2. <i>Preguntas de investigación y objetivos específicos</i> .....	12
1.3.3. <i>Justificación de la investigación</i> .....	13
1.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	14
1.5. DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	14
1.6. DESARROLLO DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
1.7. DEFINICIÓN Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	16
1.7.1. <i>Unidad de análisis</i> .....	16
1.8. RECOLECCIÓN DE DATOS.....	17
1.8.1. <i>Instrumento de medición</i> .....	17
<b>CAPÍTULO 2. TEORÍA GURÚ Y MODAS DEL MANAGEMENT.....</b>	<b>20</b>
2.1. ¿QUÉ ES EL MANAGEMENT? ¿ARTE O CIENCIA? .....	21
2.2. IDEAS DEL MANAGEMENT MÁS POPULARES.....	23
2.3. TEORÍA GURÚ.....	24
2.3.1. <i>Escuelas de negocios</i> .....	27
2.3.2. <i>La industria de la consultoría</i> .....	31
2.3.3. <i>Los gurús del management</i> .....	33
2.3.3.1. <i>Clasificación de los gurús</i> .....	34

✓	Gurús académicos.....	38
✓	Gurús consultores.....	40
✓	Gurús héroes empresariales.....	41
✓	<i>Journo-gurús</i> .....	42
2.4.	MODAS DEL <i>MANAGEMENT</i> .....	45
2.5.	ELOGIOS A LA TEORÍA GURÚ.....	48
2.6.	CRÍTICAS A LA TEORÍA GURÚ.....	51
<b>CAPÍTULO 3. LOS PRIMEROS GURÚS DEL <i>MANAGEMENT</i>: TAYLOR Y PETERS .....</b>		<b>53</b>
3.1.	FREDERICK WINSLOW TAYLOR.....	53
3.2.	TOM PETERS.....	57
<b>CAPÍTULO 4. ELEMENTOS Y COMPONENTES PARA CREAR MODAS EN EL <i>MANAGEMENT</i> .....</b>		<b>63</b>
4.1.	LOS GURÚS, FAMA Y POPULARIDAD.....	64
4.2.	CARACTERÍSTICAS DE LAS IDEAS DE LOS GURÚS.....	68
4.2.1.	<i>Elementos de las características de las ideas</i> .....	69
4.2.1.1.	Comprensión del mundo laboral.....	71
✓	Transmisibilidad.....	71
✓	Enfoque individualista.....	72
✓	Naturaleza humana.....	73
4.2.1.2.	Estado de grandeza y perfección.....	74
✓	Perspectiva unitaria.....	74
✓	Contribución potencial – propiedad.....	75
✓	Enfoque de liderazgo.....	75
4.2.1.3.	Aplicación práctica.....	76
✓	Control.....	76
✓	Pasos o principios.....	77
✓	Aplicación universal.....	78
✓	Autorización.....	78
✓	Aplicabilidad.....	81
<b>CAPÍTULO 5. MERCADOTECNIA Y PRESENTACIONES PÚBLICAS DE LOS GURÚS Y SUS IDEAS.....</b>		<b>83</b>
5.1.	MEZCLA DE MERCADOTECNIA.....	84
5.2.	PRESENTACIONES PÚBLICAS DE LOS GURÚS.....	94

<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>101</b>
APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO .....	101
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>134</b>
<b>RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS.....</b>	<b>136</b>
<b>ABREVIATURAS .....</b>	<b>138</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>139</b>
<b>ANEXO I. GURÚS ACADÉMICOS .....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO II. GURÚ CONSULTOR .....</b>	<b>152</b>
<b>ANEXO III. GURÚ HÉROE EMPRESARIAL.....</b>	<b>155</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>158</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Ejemplos de Modas del Management (período 1950-2000)</i> .....	7
<i>Figura 2. Proceso Cuantitativo</i> .....	10
<i>Figura 3. Pregunta y Objetivo General de la Investigación</i> .....	12
<i>Figura 4. Objetivos y Preguntas Específicas de la Investigación</i> .....	12
<i>Figura 5. Familias de Ideas del Management</i> .....	24
<i>Figura 6. Ciclo de Vida de las Modas del Management</i> .....	47
<i>Figura 7. Principios de Administración Científica</i> .....	55
<i>Figura 8. Ocho Principios de las Empresas Excelentes</i> .....	59
<i>Figura 9. Requisitos para que un Gurú Asegure Fama, Fortuna e Inmortalidad</i> .....	66
<i>Figura 10. Filtración de las Ideas del Management</i> .....	68
<i>Figura 11. Características de las Ideas de los Gurús</i> .....	69
<i>Figura 12. Elementos de las Características de las Ideas</i> .....	70
<i>Figura 13. Ejemplo de Ideas del Management y su Impacto Personal</i> .....	85
<i>Figura 14. Proceso de Creación de las Ideas del Management</i> .....	85
<i>Figura 15. Matriz de Ansoff. Producto – Mercado</i> .....	93

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Variables y Definición Conceptual.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 2. Características, Elementos y Preguntas del Cuestionario .....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 3. Familia de Ideas del Management, sus Autores más Populares y su Obra .....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 4. Ranking Mundial de MBAs 2014.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 5. Ranking de los Mejores MBA de México .....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 6. Firmas de Consultoría más Prestigiadas de 2014 .....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 7. Lista de Libros de Negocios Convertidos en Best Sellers .....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 8. Representantes de Gurús Académicos, Consultores y Héroes Empresariales .....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 9. Ejemplo Gurús Académicos.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 10. Académicos más Influyentes del 2013 .....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 11. Gurús Consultores .....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 12. Gurús Héroes Empresariales más Influyentes .....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 13. Thinkers50, Gurús Premiados en 2013.....</i>	<i>49</i>

## RESUMEN

En los últimos treinta años, el mundo se ha visto envuelto en una serie de cambios políticos, económicos y sociales continuos, dicha inestabilidad obliga a los líderes empresariales a demandar soluciones con la esperanza de solventar los problemas que enfrentan, de forma inmediata. Por el otro lado, los gurús del *management* ofertan mejoras empresariales a través de ideas, técnicas o herramientas que prometen soluciones rápidas y efectivas.

El objetivo de la investigación es conocer los factores que consideran los líderes empresariales (alta y media gerencia del área metropolitana de la Cd. de México) para elegir o implementar una idea de algún gurú del *management*, en busca de la mejora empresarial. Cualquier ayuda, idea, promesa o solución que auxilie a estos líderes a lograr sus objetivos será bienvenida. En un mercado donde convergen cientos de propuestas listas para consumirse, donde algunas de ellas se complementan, y otras se contraponen, es muy importante, saber distinguir las características por las que algunas ideas son más atractivas que otras.

Palabras Clave: gurús del *management*, líderes empresariales, mejoras empresariales.

## **ABSTRACT**

In the last thirty years, the world has been involved in a series of political, economic and social continual changes; such instability requires that the business leaders demand solutions hoping to solve problems they face, immediately. On the other hand, the management gurus offer business improvements through ideas, techniques or tools that promise fast and effective solutions.

The goal of this research is to know the factors considered by business leaders (top and middle management from the metropolitan area of Mexico City) to select or implement an idea offered by the management gurus, looking for business improvement. Any help, idea, promise or solution that helps these leaders to achieve their goals is welcome. There are hundreds of options and proposals converging in the market, all of them ready for consumption, some of them complement each other, and the others are opposed, it is very important to distinguish the characteristics and why that some ideas are more attractive than the others.

Keywords: management gurus, business leaders, business improvements.

## INTRODUCCIÓN

Los programas MBA (*Master in Business Administration*) o llamados en español Maestría en Administración de Negocios (MAN) surgieron en EE.UU. a principios del siglo XX; a nivel mundial, la Escuela de Negocios de Harvard estableció el primer programa de estudios de este tipo en el año de 1908 (Harvard Business School. History, s.f.).

En Asia, Pakistán fue el primer país fuera de EE.UU. en ofrecer el primer programa de estudios en administración de negocios a nivel maestría en el año de 1955 a través del Instituto de Administración de Negocios Karachi (Institute of Business Administration Karachi. History of IBA, s.f.). En Europa, el Instituto Europeo de Administración de Empresas ofreció por primera vez el título de MBA en el año de 1957 (INSEAD. Our History, s.f.).

Devanna (1994) argumenta que el estudio de los programas académicos MAN es considerado como la credencial máxima en las actividades del *management*, algo así como un pasaporte para llegar a tener un despacho ejecutivo.

En la década de los 80's continuó la popularidad y expansión de los programas MBA, además, dicha década está asociada con el auge de la industria de los gurús del *management*, quienes comercializaron sus ideas a través del asesoramiento a los directivos de las diversas empresas, principalmente.

Se usa la terminología “teoría gurú” para referirnos a la colección de las diversas, importantes y destacadas ideas del *management* que se iniciaron con Taylor y que cobraron su máximo esplendor a partir de 1982 con la publicación del libro *En busca de la excelencia* de los autores Tom Peters y Robert Waterman (Huczynsky, 2006).

La teoría gurú ha estimulado un interés permanente, y, creó una nueva y distintiva disciplina de estudio dentro del *management*. Esta disciplina se enfoca en cómo es creado el conocimiento, cómo es procesado en un producto y servicio vendible, cómo es comercializado y publicitado a los clientes, y finalmente, cómo es consumido.

Los gurús participan y presentan sus ideas a través de la recomendación tipo “cura mágica” a los reclamos empresariales. Estas ideas reinventaron la organización, sus empleados, sus relaciones, las actitudes y el comportamiento, es decir, transformaron la práctica de la gestión empresarial, las estructuras organizacionales, las culturas y, sobre todo, el desempeño organizacional.

Los líderes empresariales buscan constantemente enfoques innovadores para abordar los desafíos a los que se enfrentan día con día. Ellos invierten en herramientas y técnicas nuevas que son promocionadas por los gurús del *management*, muchas de éstas son presentadas como promesas de soluciones rápidas, y generalmente, se desvanecen frente a la escena tan rápido como aparecen (Chaulk y Sexty, 2002).

Los factores contextuales de la sociedad (político, económico, social, tecnológico y ambiental) afectan el éxito o popularidad de los gurús del *management*. La unión de fuerzas (endógenas y exógenas) en el mercado activan y dan forma a las modas. La variabilidad en tiempo de promoción de las ideas podría explicar el ciclo de vida (subidas y caídas) de las diferentes teorías de los gurús.

Las distintas y diversas ideas que son presentadas por los gurús son consideradas “modas del *management*”, y se conceptualizan como aquellas ideas que se convierten en populares muy rápidamente, permanecen en boga sólo por pocos años, y posteriormente experimentan un fuerte descenso en interés y atención (Miller, Hartwick y Le Breton-Miller, 2004).

Las modas del *management* pueden ser estudiadas como cualquier producto comercial. Se identificaron 4 etapas en la oferta de estos productos: creación, crecimiento, madurez y saturación y declive, justo como el ciclo de vida de un producto (Huczynsky, 2006).

Una variable que se relaciona con el aumento de la popularidad de los gurús coincide con el entusiasmo, carga emocional, poca sensatez e intercambios de comunicación irracional en cada una de sus presentaciones. Un dato interesante a considerar es que usualmente los gurús con discusiones más calificadas, sensatas y menos emocionales tuvieron periodos de popularidad más cortos, sin embargo es interesante analizar que se está generando un cambio en dicho paradigma.

Los gurús identifican las necesidades de los directivos, las teorías que ofrecen contienen conceptos atractivos que interpretan la problemática a la que los empresarios se enfrentan y la posición de la gerencia en momentos de cambio. Es decir, prometen soluciones y respuestas (directrices prácticas) en forma de recetas y libros de cocina que convierten a sus seguidores en héroes, líderes transformacionales que les proporciona estatus y reconocimiento dentro y fuera de la organización (Huczynsky, 2006).

En general, algunos académicos menosprecian el trabajo de los gurús considerándolo indigno de atención debido a la carencia de cimientos intelectuales, ya que consideran que los gurús y sus propuestas son dañinas para los negocios, que la aplicación de sus teorías tiene un efecto negativo en las organizaciones, y consideran que los directivos deben ser advertidos acerca de estas ideas (Miller et al., 2004).

A pesar de esto, los gurús se posicionaron por delante en el juego, ofreciendo información fácilmente digerible, relevante y práctica a un público práctico y profesional, es decir, a los líderes de las organizaciones.

En la mayoría de los casos, según la investigación realizada por Nohria y Berkley (1994) las modas del *management* rara vez producen los resultados prometidos. Quizá la explicación sea que los administradores dependen de respuestas prefabricadas en lugar de buscar soluciones creativas a sus problemas. Si los directivos quieren revertir esta tendencia, deben elegir cuidadosamente las ideas que prometen ser útiles, en lugar de suscribirse de forma impulsiva a todas las modas, y deben adaptar dichas ideas rigurosamente al contexto de sus empresas.

Para algunas empresas afortunadas las nuevas ideas y tendencias presentadas por los gurús funcionan y les da la oportunidad de desafiar a sus competidores y ubicarse en una posición de ventaja. Quizá esta es una razón por la que estas teorías son irresistiblemente atractivas.

Tradicionalmente, el primer punto de contacto del gurú con su mercado es el libro impreso en papel, “el que todo ejecutivo debe leer” (Kennedy, 2007, p. XXI). Este producto se convierte en *best seller* rápidamente, y es, a su vez, el mejor acelerador del auge de dicha moda.

Los gurús comunican sus ideas a través de medios tradicionales y electrónicos ya sea de forma escrita u oral. Una vez que el libro ha alcanzado la posición de “*best seller*”, los gurús centran su comunicación a través de medios orales en presentaciones públicas (seminarios, conferencias, eventos de capacitación, pláticas, etc.) que involucran un comportamiento altamente teatral, donde relatan anécdotas de desafío, amenaza y humor.

Simultáneamente, los gurús también se apoyan con otro tipo de productos y servicios, muchos de ellos lo hacen a través de medios electrónicos, ya que consideran que estos nuevos medios de comunicación les brindan la oportunidad de contactar mejor con el público empresarial, y les permite asociar la imagen a un halo contemporáneo, lo que los hace más atractivos (Rodríguez, 2007).

Los textos que hablan acerca de los gurús, proporcionan una visión general de las ideas de los principales pensadores del campo de los negocios y el *management*. Los autores comparten las siguientes características: son descriptivos, tratando de resumir lo más clara y brevemente la esencia de las ideas, teorías o investigaciones del pensador en cuestión. Su enfoque tiende a estar en la accesibilidad y eficiencia, es decir, en la comunicación simple de ideas complejas. Y, la mayoría de estos libros se detienen en la descripción de las ideas mismas sin hacer aportaciones adicionales.

El estudio de los gurús involucra el análisis de sus ideas y teorías aplicadas en el nivel gerencial, y también el mundo lucrativo de consultoría, formación y entrenamiento. Es bien sabido que, los gurús prestan servicios de asesoría y consultoría, mismos que están diseñados para ofrecer consejos basados en sus ideas.

La importancia de esta investigación es exponer que los gurús y sus modas contribuyen a la continua reforma de las ideas y prácticas del *management*, ya que gran parte de los conocimientos de esta área se ve atrapado en la teoría gurú (véase Figura 1).

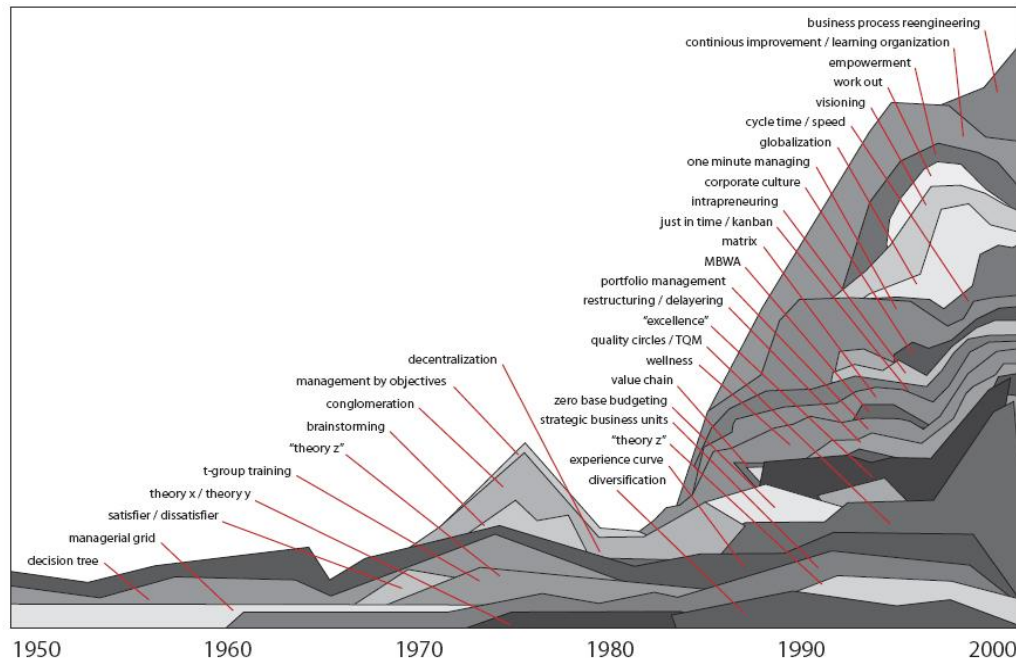
¿Por qué algunas escuelas de negocios no han hecho de las modas del *management* y los gurús parte central de su programa de estudios? No se tiene una respuesta concreta y certera. Una razón puede ser la naturaleza de la investigación, ya que aún no se considera un tema digno de estudio, una segunda razón ser que la enseñanza del *management* supone verdades eternas y principios básicos que ayudan a preparar a los estudiantes de negocios a hacer frente a los entornos competitivos de las corporaciones.

Los gurús y sus teorías son tipificadas como modas, que van y vienen, si la gran idea actual no funciona, la siguiente funcionará, y si no, siempre hay otra opción a la vuelta de la esquina (Kennedy, 2007).

La idea central del estudio de la teoría gurú es aprender los mecanismos y la dinámica referente a la subida y caída de la popularidad de los gurús, ya que este fenómeno se presenta con cierta regularidad y previsibilidad.



**Figura 1.** Ejemplos de Modas del *Management* (período 1950-2000)<sup>1</sup>



Fuente: Weiss, F. (2010). *Get the basics right first*. Recuperado el 05 de marzo de 2014, de: <http://day-by-day.park.bz/wp-content/uploads/2010/03/management-issues1.jpg>

Ashkenas (1994) argumenta que los empresarios buscan desesperadamente el éxito de sus compañías y lo hacen a través de las soluciones que ofrecen los gurús, ya que son mágicas, prometen resultados rápidos y ofrecen ventajas competitivas a las empresas que las usan.

Gran parte del atractivo de los gurús y sus conceptos es que critican, en cierta forma, las prácticas y enfoques de *management* convencionales, los dirigentes organizacionales reconocen que los gurús tienen mucho que enseñar en el arte de la dirección y liderazgo.

Finalmente, los gurús del *management* existirán mientras los líderes de las grandes y complejas empresas tengan que resolver problemas difíciles.

<sup>1</sup> Las curvas mostradas son solo con fines ilustrativos

En el capítulo 1, se describe la metodología de la investigación. En el capítulo 2, se analizan las características y elementos de la teoría gurú y las modas del *management*. En el capítulo 3, se redacta de forma concisa el trabajo de Taylor, considerado el primer gurú, y de Peters el hombre que a través de sus ideas revolucionó la disciplina del *management* y los negocios. En el capítulo 4, se mencionan las características de las ideas de los gurús, donde ofrecen mejoras empresariales. En el capítulo 5, detallamos las herramientas de mercadotecnia y el papel de los gurús como creadores, desarrolladores y vendedores de ideas del *management* transformadas en productos y servicios populares en el medio de los negocios.

Posteriormente hay un apartado de análisis y resultados, finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y sugerencias de esta investigación.

# CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El que planifica la victoria en el cuartel general,  
antes de las hostilidades,  
es el que tiene mayores posibilidades de triunfar.  
SUN TZU

## 1.1. Investigación

Investigación se define como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernández, Fernández, Baptista, 2010).

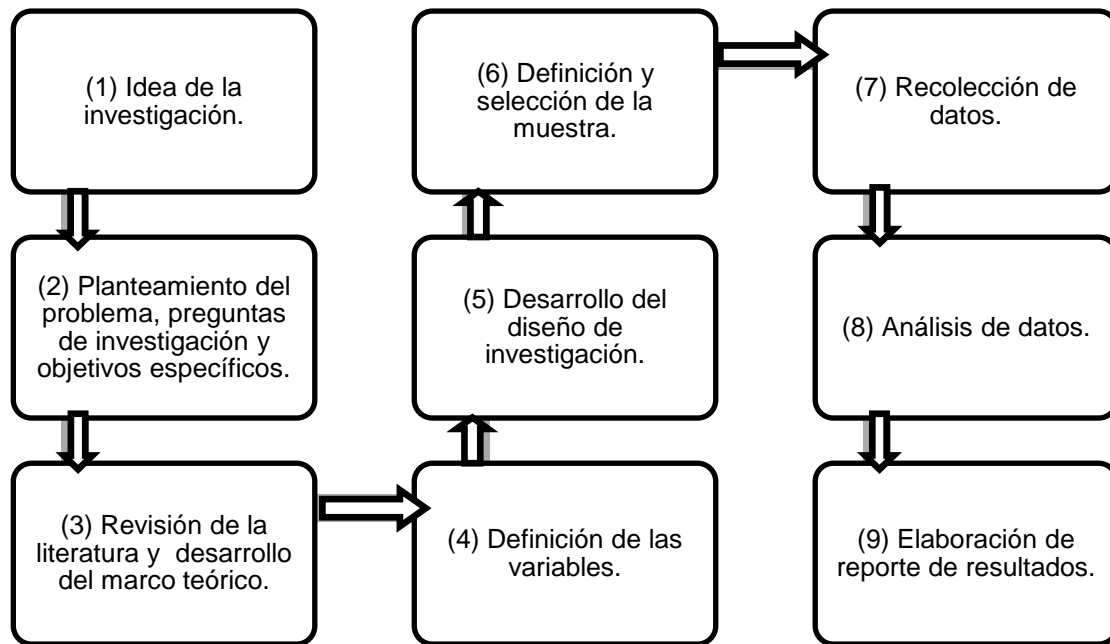
La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, que define Hernández et al (2010) como el “proceso secuencial y probatorio, que usa la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (véase Figura 2).

## 1.2. Idea de la investigación

A partir de la década de los 80's se inició la “teoría gurú del *management*” donde múltiples pensadores de esta disciplina ofrecieron soluciones “mágicas” a las diversas problemáticas del sector empresarial.

Históricamente, Japón, en los años de posguerra mundial inició un rápido proceso de crecimiento económico, con un promedio de crecimiento anual del 11.1%, posicionándose por arriba de las potencias económicas occidentales (Cattaneo, s.f.). En el período 1980-1982, EE.UU. entra en recesión económica, teniendo como consecuencias: estancamiento de la producción, aumento del desempleo, disminución en el comercio internacional, entre otras, dejando un sentimiento de inferioridad y mediocridad a los empresarios estadounidenses (Crisis económica (II) – Los años 80 – Treinta años de crisis abierta del capitalismo, 1999).

**Figura 2. Proceso Cuantitativo**



Fuente: Adaptación de Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5° Ed.). México, D.F., México: Mc Graw Hill Educación.

El sentimiento de inferioridad por parte de los empresarios estadounidenses se hizo notar, Tom Peters y Robert Waterman, motivados por este acontecimiento, deciden investigar el estatus de la industria norteamericana, y el resultado de esta investigación es su libro *En busca de la excelencia*, en donde le dicen a la industria norteamericana que están mejor de lo que ellos piensan, ofreciendo ocho principios de las empresas excelentes.

La publicación de éste libro sirve de pilar para la construcción de una industria, la industria del *management*, que además de ser muy lucrativa, abrió el mercado a un sinfín de opciones teóricas y prácticas que ofertan los gurús para dar solución a la problemática empresarial.

Simultáneamente, se presentan otros factores, el aumento de la popularidad de los programas MBA, la apertura de fronteras al libre comercio (integración de los países subdesarrollados), y más recientemente la globalización, el internet, y el resurgimiento de los países en vías de desarrollo que generan climas (políticos, económicos y sociales) cambiantes e inestables.

Dicha inestabilidad provoca que los líderes empresariales busquen hacer de sus empresas, organizaciones exitosas a cualquier precio, seleccionando las ideas, técnicas y herramientas que los gurús ofrecen, sin prever las consecuencias, sin hacer investigaciones previas para saber si dichas propuestas son aplicables a sus organizaciones.

La idea de realizar esta investigación es proporcionar un amplio y crítico marco de referencia, acerca de los gurús y modas del *management*, identificar los elementos que hacen tan atractivas algunas de las ideas propuestas por los expertos, conocer la opinión de los líderes mexicanos acerca del tema.

### **1.3. Planteamiento del problema**

El planteamiento del problema se define como “afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación” (Hernández, et al., 2010).

#### **1.3.1. Enunciado del problema y objetivo general**

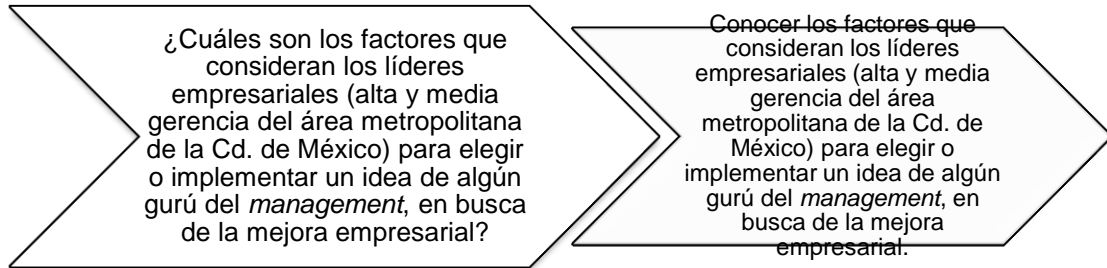
Los gurús del *management* hacen uso de sus habilidades como oradores y agentes de venta de sus propias ideas, las ideas que ofertan se convierten en populares con mucha rapidez, permanecen en boga por un período de tiempo muy corto, y posteriormente desaparecen. Cuando una idea ya no funciona, los gurús saben que deben ofrecer al mercado otra.

Y por el otro lado, los líderes empresariales en busca de soluciones rápidas y efectivas acuden a los gurús, y, aplican en sus áreas de responsabilidad las herramientas que les son proporcionadas con la esperanza de solventar los desafíos a los que enfrentan día a día.

Cualquier ayuda, idea, promesa o solución que auxilie a estos líderes a lograr sus objetivos será bienvenida. En un mercado donde convergen cientos de propuestas listas para consumirse, algunas se complementan, y otras se contraponen ¿cómo saber cuál es la mejor idea?, ¿qué aspectos deben de considerarse antes de decidirse por una opción?, ¿porqué algunas ideas son más atractivas que otras?, ¿porqué aparecen y desaparecen las ideas del mercado?

A continuación indico la pregunta y objetivo general de esta investigación:

**Figura 3.** Pregunta y Objetivo General de la Investigación



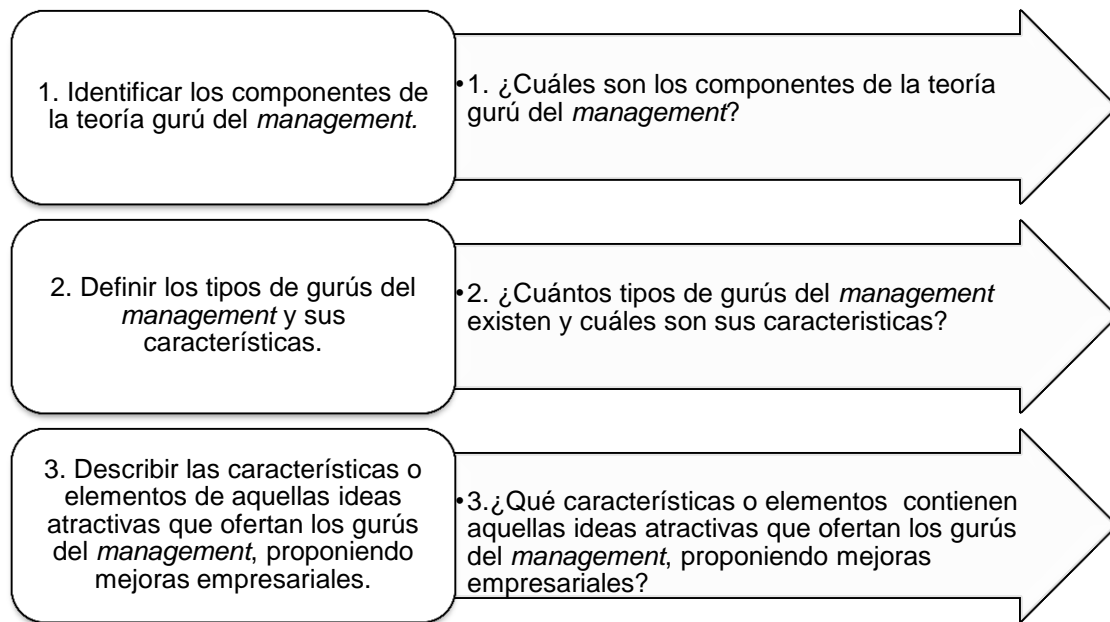
Fuente: Elaboración Propia.

### 1.3.2. Preguntas de investigación y objetivos específicos

Es conveniente plantear, por medio de varias preguntas, el problema que se estudiará. “Las preguntas de investigación representan el ¿qué? de la investigación... las preguntas resumen lo que es la investigación” (Hernández et al., 2010).

Esta investigación tiene tres objetivos específicos y tres preguntas generales:

**Figura 4.**Objetivos y Preguntas Específicas de la Investigación



Fuente: Elaboración Propia.

### 1.3.3. Justificación de la investigación

“La justificación de la investigación es la exposición de las razones (para qué y porqué) del estudio” (Hernández et al., 2010).

La relevancia académica de esta investigación es demostrar que la teoría gurú apoya a la reforma de las ideas y prácticas del *management* como disciplina y, la contribución de esta tesis, es presentar los detalles (características distintivas) de los elementos que cumplen las teorías, técnicas o herramientas de los gurús del *management*, proponiendo mejoras empresariales, y creando “modas” en esta disciplina. En general, los textos en idioma español que hablan de los gurús del *management* contienen datos biográficos y una breve explicación de las teorías de éstos, sin hacer aportaciones adicionales.

Esta investigación es pionera en estudios referentes a los gurús y modas del *management* en México, y servirá como base para futuras investigaciones. En nuestro país no existen estudios que hablen de la teoría gurú del *management*, las modas, y su importancia en el ámbito empresarial. En América Latina algunos países ya iniciaron investigaciones referentes a este tema, aunque por el momento no existe alguna que sea de alto impacto. Los países con amplia información al respecto son EE.UU., Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, y otros europeos en menor proporción.

Y, finalmente desde un punto de vista mercadológico se proporcionan los elementos que deben cumplir todos aquellos que quieran convertir su idea en un producto–servicio altamente comercializable en el sector empresarial.

Durante la investigación uno de los contratiempos fue que al no haber estudios en México, toda la literatura se encuentra en idioma inglés, y también se obtuvo información de esos países en donde las condiciones laborales y la idiosincrasia son diferentes a los de México.

En la bibliografía, también se encontraron textos completamente polarizados, por un lado están los que señalan de forma destructiva la teoría gurú, y en el otro, están los que engrandecen y aplauden, en el desarrollo de esta tesis se plasman ambas tendencias, tratando de ser crítico, objetivo e imparcial.

#### **1.4. Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo cuantitativa y tiene un alcance descriptivo. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos las variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar como se relacionan éstas” (Hernández et al., 2010).

#### **1.5. Definición de variables**

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Es decir, se trata de definiciones de diccionarios o libros especializados (Hernández et al., 2010).

En esta investigación se miden 11 variables, a continuación se detallan sus definiciones conceptuales (véase Tabla 1).

#### **1.6. Desarrollo del diseño de la investigación**

“El diseño de la investigación es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere para una investigación”. El diseño de esta investigación es no experimental, ya que “se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para posteriormente analizarlos”, es decir, no se manipulan las variables” (Hernández et al., 2010).

La investigación es transeccional o transversal, en este tipo de investigación “se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2010).



**Tabla 1.** Variables y Definición Conceptual

VARIABLE		DEFINICIÓN CONCEPTUAL	
Comprensión del mundo laboral	Ideas fáciles de entender para que los líderes empresariales se familiaricen con rapidez, y, la finalidad es ayudarlos a comprender mejor el mundo laboral.	Transmisibilidad	Idea que se refiere a la facilidad y comprensión con que los gurús comunican sus ideas, evitando lenguaje complejo y jerga técnica.
		Enfoque individualista	Idea que hace frente a los problemas de conducta individuales, tales como la motivación, la comunicación, la personalidad y la delegación de actividades.
		Naturaleza humana	Las ideas del <i>management</i> que promueven la visión de que la naturaleza humana es maleable incluyen: la visualización de las personas como individuos pertenecientes a un grupo, el reconocimiento, la competencia, la necesidad de los empleados de ser informados o de ser cuestionados.
Estado de Grandeza y Perfección	Necesidad de los directivos para mantener y mejorar su propia autoestima y ganar la estima de los demás.	Perspectiva unitaria	La perspectiva unitaria sostiene la idea de que los directivos y los trabajadores comparten los mismos intereses. Los gurús posicionan a la organización en el papel de la familia, de ahí que muchas ideas enfatizan la cooperación interna y la competitividad externa.
		Contribución potencial-propiedad	Este elemento se refiere a la capacidad de la idea para ser potencialmente modificadas o ajustadas de acuerdo a las necesidades de la empresa, ésta característica crea un sentido de pertenencia para el usuario.
		Liderazgo	Identifica al líder como la pieza clave en la organización afirmando que la supervivencia de ésta depende de la conducta del líder.
Aplicación Práctica	Se centra en el proceso de implementación	Control	Los gurús presentan ideas para incrementar el control sobre sus áreas de responsabilidad, su entorno de trabajo, los procesos diarios y sobre todo en controlar al elemento más imprescindible en el mundo de la organización, el capital humano.
		Pasos o principios	Conjunto de pasos o principios que ayudan en el proceso de adopción y aplicación de las ideas o técnicas del gurú.
		Aplicación Universal	La idea puede implementarse en todas las organizaciones, en una amplia gama de contextos. Los gurús proponen prácticas aplicables a cualquier industria, organización o cultura, ya sea privada o gubernamental, empresa grande o pequeña, automotriz o agropecuaria.

VARIABLE		DEFINICIÓN CONCEPTUAL	
Aplicación Práctica	Se centra en el proceso de implementación	Autorización	Las ideas populares del <i>management</i> son aprobadas en tres bases: el sentido común, la adopción por otros y la investigación científica. El sentido común es la experiencia que cada persona ha tenido en el transcurso de su vida, según el conocimiento que se adquiere, con base a esas experiencias, se establecen creencias que a nivel popular se consideran de buen juicio. La autoridad, depende de la adopción de ésta por otras empresas conocidas. Otra base de autoridad es la investigación científica. Las ideas de los gurús necesitan ser ancladas en el clima intelectual.
		Aplicabilidad	Se refiere a la doble noción de que la idea propuesta tiene una aplicación práctica y producirá un beneficio o rentabilidad.

Fuente: Elaboración Propia

## 1.7. Definición y selección de la muestra

La muestra se define como “el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta” (Hernández et al., 2010). La muestra de esta tesis es no probabilística o dirigida, ya que el procedimiento de selección es informal.

Se solicitó entrevista a veinte personas, de las cuales sólo catorce accedieron. Las seis personas que se negaron atribuyeron como causa la falta de tiempo. Los entrevistados ejercen actividades laborales en el sector salud privado, industria farmacéutica, comercializadora *retail*, pymes, telecomunicaciones y tecnología de información, industria eléctrica, transformación y manufactura.

### 1.7.1. Unidad de análisis

“Las unidades de análisis se definen como casos o elementos. El interés se centra en ‘quiénes’, es decir, en los participantes” (Hernández et al., 2010).

Las unidades de análisis para esta investigación son personas que se encuentren ubicados en la zona metropolitana de la Cd. de México, desempeñando actividades laborales de alta y media gerencia en el ámbito empresarial, con un mínimo de cinco años de experiencia profesional, con un grado de estudios licenciatura y algún estudio adicional comprobable (seminario, diplomado, taller).

## **1.8. Recolección de datos**

“La recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (Hernández et al., 2010).

### **1.8.1. Instrumento de medición**

“Un instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (Hernández et al., 2010).

El instrumento utilizado para esta investigación es un cuestionario. El cuestionario contiene 3 secciones, en la primera sección se solicita información de carácter personal o demográfico a los entrevistados (9 preguntas) como nombre, edad, género, grado de escolaridad, años de experiencia laboral, puesto desempeñado, giro de la empresa, entre otros.

La segunda sección contiene 51 preguntas cerradas de opción múltiple. Aquí se evalúan las variables antes mencionadas (véase Tabla 2), se seleccionaron tres gurús, el académico, el consultor y el héroe empresarial, para distinguir qué factores consideran más relevantes los líderes empresariales para implementar una idea en sus organizaciones. Esta sección está segmentada en tres partes, la primera contiene 17 reactivos haciendo referencia a los gurús académicos, esta sección se identifica con las letras BOS (acrónimo de *Blue Ocean Strategy*) al inicio de cada pregunta. El segundo segmento contiene exactamente las mismas preguntas, para diferenciarlas de las primeras se identifican con las letras ADV (que hacen referencia a la palabra *Advantage*), y el último segmento contiene las mismas 17 preguntas que se diferencian con las letras LEA (que se relacionan con la palabra *Lean*).

**Tabla 2.** Características, Elementos y Preguntas del Cuestionario

CARACTERÍSTICAS	ELEMENTOS DE LAS CARACTERÍSTICAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
COMPRESIÓN DEL MUNDO LABORAL	TRANSMISIBILIDAD	¿Qué tan fácil de comprender y entender te parece el texto?
		¿Consideras que la información presentada contiene lenguaje técnico que requiera una explicación más detallada?
		¿Las ideas presentadas en el texto son claras y precisas?
	ENFOQUE INDIVIDUALISTA	¿Consideras que la herramienta puede ayudar a enfrentar problemas de motivación y comunicación en tu organización o área de trabajo?
	NATURALEZA HUMANA	¿La herramienta que presenta el gurú fomenta el trabajo en equipo?
		¿La idea fomenta la competencia entre individuos o departamentos?
ESTADO DE GRANDEZA Y PERFECCIÓN	PERSPECTIVA UNITARIA	¿La herramienta fomenta la cooperación interna dentro de la organización?
		¿Consideras que la idea fomenta la unificación de criterios para definir un solo objetivo general dentro de la organización?
		¿Consideras que la idea ayudaría a alinear las actividades de las diversas áreas con la finalidad de lograr el objetivo general de la organización?
	CONTRIBUCIÓN POTENCIAL - PROPIEDAD	¿Crees que la herramienta presentada puede ser ajustada o modificada de acuerdo a las necesidades de la empresa?
	LIDERAZGO	¿Consideras que la idea presentada requiere compromiso y seguimiento de un líder?
APLICACIÓN PRÁCTICA	CONTROL	Si decidieras implementar la idea ¿crees que podría ayudar a incrementar el control sobre tus áreas de responsabilidad?
	PASOS O PRINCIPIOS	¿Puedes distinguir claramente los pasos o directrices estipulados en la herramienta mostrada?
	APLICACIÓN UNIVERSAL	¿Consideras que la idea puede ser utilizada en cualquier industria, departamento o área de tu organización?
	AUTORIZACIÓN	La idea presentada ¿Te parece de sentido común?
		¿Sabes si hay otras empresas que ya hayan adoptado esta técnica o herramienta?
APLICABILIDAD	Si decidieras implementar la idea ¿consideras que los beneficios serían notoriamente visibles en un período máximo de 18 meses?	

Fuente: Elaboración Propia

En sección tres, se solicita a los entrevistados que calificaran las tres propuestas presentadas con “me gustó”, “indiferente” y “no me gustó”. Y se les hacen dos preguntas abiertas.

La administración de estas preguntas fue a través de entrevistas personales.

El instrumento fue validado por tres expertos. “La validez del instrumento, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández et al., 2010)

## CAPÍTULO 2. TEORÍA GURÚ Y MODAS DEL *MANAGEMENT*

Estoy convencido de que en este día somos dueños de nuestro destino,  
que la tarea que se nos ha impuesto no es superior a nuestras fuerzas;  
que sus acometidas no están por encima de lo que soy capaz de soportar.  
Mientras tengamos fe en nuestra causa y una indeclinable voluntad de vencer,  
la victoria estará a nuestro alcance.  
WINSTON CHURCHILL

Kuhn (1996a) afirma que la ciencia es la constelación de hechos, teorías y métodos que nombra "paradigmas", el desarrollo científico se convierte así en el proceso gradual mediante el cual esos elementos se suman uno a uno, y en combinación incrementan el acervo que constituye la técnica y el conocimiento científico.

Kuhn distingue dos formas principales del uso de la palabra "paradigma". Por un lado, debe ser concebido como una forma nueva y aceptada de resolver un problema en la ciencia, que más tarde será utilizada como modelo para la investigación y la formación de una teoría. Por otra parte, debe considerarse como un conjunto de métodos, reglas y generalizaciones utilizadas conjuntamente por aquellos que realizan el trabajo científico (Thomas Kuhn: La estructura de las revoluciones científicas, 1985).

En las ciencias, es preferible emplear lo mejor que se pueda las herramientas de que se dispone, que detenerse a contemplar los enfoques opuestos. Todo trabajo científico está caracterizado por algunas divergencias (Kuhn, 1996b). El *management* está formado de diversos paradigmas, y al parecer, todos ellos tiran en direcciones opuestas.

Rosanas (2008) argumenta que la teoría del *management* en las últimas décadas se ha transformado dramáticamente, ha sufrido una nueva y potente visión intelectual. Existen dos factores que han favorecido el crecimiento del *management*: el internet, particularmente el móvil, y el ascenso de los países emergentes (Wooldridge, 2011).

El *management* es una disciplina en movimiento, con nuevos brotes y susceptible de ser reinterpretada para un entorno empresarial cambiante; es una teoría que está en la necesidad constante de reparaciones y rejuvenecimiento (Kennedy, 2007).

El concepto clásico de *management*, tiene que ver con la satisfacción de las necesidades humanas de diversos tipos, y con las maneras de hacer que las personas colaboren en el proceso para satisfacer estas necesidades.

Bamber (1999) afirma que el *management* es únicamente sentido común. Lo que es cierto es que en la actualidad esta disciplina debe contribuir a la resolución de problemas reales, en todas sus dimensiones, y la mejor fuente de aprendizaje es la experiencia real.

## **2.1. ¿Qué es el *management*? ¿Arte o ciencia?**

Peter Drucker es considerado como el padre del *management* moderno. Kantrow (2009) afirma que, desde hace mucho tiempo, sus ideas fueron aceptadas como una especie de sabiduría profesional y popular, ya que fue él quien creó el concepto de "*management*" como una disciplina intelectual y profesional.

Este descubrimiento culminó con la publicación en 1954 del libro "*The practice of management*", que originalmente fue concebido como una guía para los administradores, y fue el primero en mirar a esta disciplina como un todo, con enfoque de dirección general o global. Este texto ofreció un kit de herramientas para administrar las complejas organizaciones que habían salido de control. Antes de Drucker, ningún libro de *management* empezaba hablando del análisis del negocio como base de las empresas (Byrne y Gerdes, 2005).

Drucker (1993) estratificó al *management* como una ciencia social y la definió "una disciplina integradora de los valores humanos, la conducta, del orden social y la investigación intelectual. Es arte que se alimenta de la economía, la psicología, las matemáticas, la teoría política, la historia y la filosofía".

Heller (2000) afirma que Drucker era un hombre rico en experiencia teórica y práctica, dicha experiencia le ayudó a enseñar a los líderes la importancia de elegir a los mejores –las personas con talento son el ingrediente esencial de las empresas exitosas–, a centrarse en las oportunidades –no en los problemas– y en la necesidad de comprender mejor sus ventajas competitivas.

Saiz (s.f.) afirma que desde el punto de vista de Drucker, son los directores de las empresas quienes realizan las verdaderas aportaciones a la disciplina del *management*, y no los académicos.

Koontz y Wehrich (2013) definen el *management* como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados. Esta definición asigna a los líderes de las organizaciones la responsabilidad de emprender acciones que hagan posible que los individuos den su mejor aportación a los objetivos del grupo.

La actividad del *management*, como otras prácticas, es un arte y un saber práctico. Como arte consiste en hacer las cosas de acuerdo a las condiciones de una situación, mientras que el conocimiento organizado en el cual se fundamenta la práctica es una ciencia. En este contexto, ciencia y arte no se excluyen, sino que son complementarios (Koontz y Wehrich, 2013).

El pensamiento del management consiste en teorías, hallazgos de investigación, marcos, proposiciones, creencias, opiniones, puntos de vista y sugerencias. El término “idea del management” se aplica a todas las unidades o sistemas del pensamiento abstracto y se conceptualiza como un cuerpo estable de conocimiento sobre lo que los directivos deben hacer.

Kramer (1975) define “idea del management” como un sistema de supuestos, principios aceptados y normas de procedimiento que asisten a los administradores a analizar y explicar las causas de una determinada situación de negocios y predecir el resultado de los cursos alternativos de acción.

El término “familia de ideas” se usa para agrupar las ideas o sistemas de ideas similares. Y, por último, cuando la idea o sistema de ideas genera un conjunto claramente definido de acciones que tratan de modificar el comportamiento de los individuos, grupos u organizaciones, de alguna manera, entonces se aplicará el término “técnica”. Las técnicas son el vector de transferencia de las ideas del *management*.



En los últimos años se ha originado una cierta división en el mundo del *management*. De tal modo que, cuando se habla de *management*, no se sabe exactamente a qué se quiere hacer referencia. La teoría del *management* fue calificada como una jungla en la que era difícil orientarse: "...lo que es bastante molesto para los profesionales y observadores, quienes ven un gran potencial social en la mejora del *management*, es que la variedad de enfoques de la teoría ha dado lugar a la confusión y a una destructiva guerra en la selva" (Koontz, 1961, p.175).

## 2.2. Ideas del *management* más populares

¿Cuáles son las ideas del *management* más populares del siglo XX?

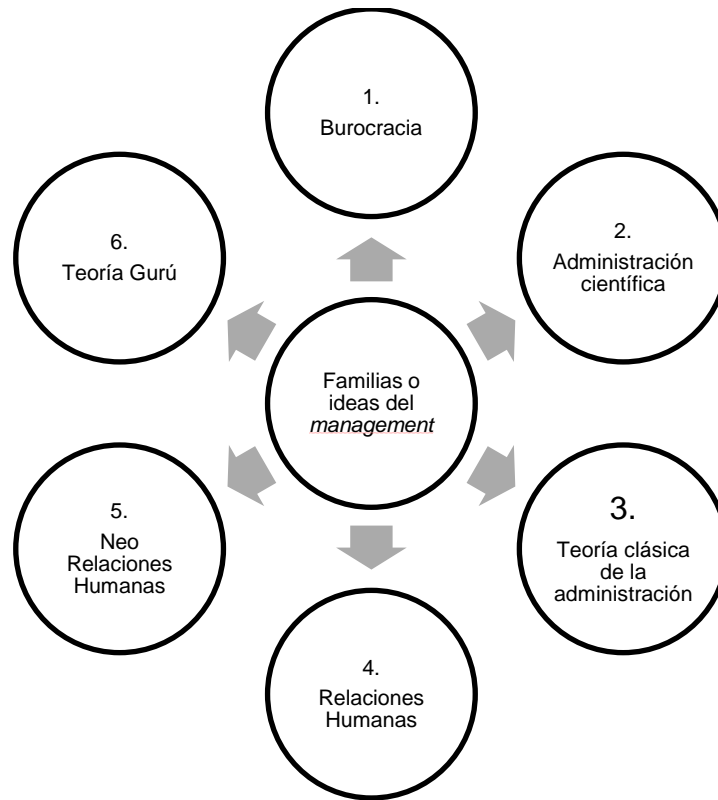
Huczynsky (2006) analizó los textos populares del *management*. Los elementos que consideró en su investigación fueron: las dimensiones de aceptación en el mercado (volumen de ventas realizadas), provocación (la presentación de puntos de vista que van en contra del pensamiento tradicional del *management*), el carácter distintivo (la presentación de una variedad de interesantes temas de actualidad para los administradores), la reputación de autor (los que tienen una sólida reputación, la calidad de pensamiento y de las ideas que han generado históricamente).

Posteriormente, identificó 129 autores representativos que fueron agrupados en familias de ideas y determinó la existencia de seis familias de ideas del *management* (véase Figura 5):

1. Administración científica,
2. Teoría clásica de la administración,
3. Relaciones Humanas,
4. Burocracia,
5. Neo Relaciones humanas, y
6. Teoría gurú.

Las ideas del *management* y sus respectivas familias parecen muy diferentes unas de otras, aunque todas ellas representan la naturaleza de la gestión organizacional. Las organizaciones deben especificar objetivos, por ejemplo, la maximización de rendimientos, fijar el roles y relaciones de poder entre los involucrados en el proceso de producción. Se deben establecer los límites en los que los objetivos pueden llevarse a cabo y que formas de organización del trabajo son aceptables, el objetivo primordial es evitar el fracaso.

**Figura 5.** Familias de Ideas del *Management*



Fuente: Elaboración Propia de Huczynsky, A. (2006). *Management gurus*. (1º Ed.). Abingdon, Oxon, Reino Unido: Thomson Business Press.

A continuación se mencionan algunos autores y las obras más populares de cada una de las familias de ideas del *management* (véase Tabla 3).

### **2.3. Teoría gurú**

A partir de la década de 1980 se generó un gran interés en la industria de los negocios y el *management*, este fenómeno fue alimentado por el entorno empresarial y la economía mundial que se mueve a un ritmo acelerado y cambia constantemente, las demandas de los líderes organizaciones van en aumento y las teorías del *management* siguen surgiendo.

El nombre a la familia "teoría gurú" fue propuesta por Huczynsky (2006), consideró esta etiqueta la más apropiada, debido a que los autores de las diversas ideas, todos ellos, son considerados gurús del *management*.

**Tabla 3.** Familia de Ideas del *Management*, sus Autores más Populares y su Obra

<b>Familia de Ideas</b>	<b>Autores</b>	<b>Obra</b>	<b>Año de publicación</b>
Administración científica	Frederick W. Taylor	<i>Shop Management</i>	1903
		<i>The Principles of Scientific Management</i>	1911
	Harrington Emerson	<i>Efficiency as a Basis for Operations and Wages</i>	1909
		<i>The Twelve Principles of Efficiency</i>	1912
	Henry L. Gantt	<i>Work, Wages and Profits</i>	1910
		<i>Industrial Leadership</i>	1916
		<i>Organizing for Work</i>	1919
	Frank Gilbreth	<i>Motion Study</i>	1911
		<i>Primer of Scientific Management</i>	1912
		<i>Fatigue Study</i>	1919
Lilian Gilbreth	<i>The Psychology of Management</i>	1914	
Henry Ford	<i>My Life and Work</i>	1923	
Teoría clásica de la administración	Henry Fayol	<i>Industrial and General Administration</i>	1930
		<i>General and Industrial Management</i>	1949
	Lynda F. Urwick	<i>Management of Tomorrow</i>	1933
		<i>The Elements of Administration</i>	1943
		<i>The Making of Scientific Management</i>	1945
	L. Gulick	<i>Papers on Science of Administration</i>	1937
	Stuart Chase	<i>Men and Machines</i>	1937
	James D. Mooney	<i>The Principles of Organization</i>	1939
C.P. McCormick	<i>Multiple Management</i>	1938	
Relaciones Humanas	Elton Mayo	<i>The Human Problems of an Industrial Civilization</i>	1933
		<i>The Social Problems of an Industrial Civilization</i>	1945
		<i>The Political Problems in an Industrial Civilization</i>	1946
	James Brown	<i>The Social Psychology Of Industry</i>	1954
	Roethlisberger and Dickson	<i>Management and the Worker</i>	1939
Burocracia	Max Weber	<i>The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism</i>	1930
		<i>The Theory of Social and Economic Organization</i>	1947
	Philip Selznick	<i>TVA and the Grass Roots</i>	1946
		<i>Leadership in Administration</i>	1957
	Peter Blau	<i>The Dynamics of Bureaucracy</i>	1955
		<i>Bureaucracy in Modern Society</i>	1956
		<i>Formal Organization</i>	1962
	Robert Merton	<i>Sociology Today</i>	1959
		<i>Social Theory and Social Structure</i>	1968
	Alvin W. Gouldner	<i>Patterns of Industrial Bureaucracy</i>	1954
Michel Crozier	<i>The bureaucratic phenomenon</i>	1964	
Victor A. Thompson	<i>Modern Organization</i>	1961	
	<i>Bureaucracy and innovation</i>	1969	

<b>Familia de Ideas</b>	<b>Autores</b>	<b>Obra</b>	<b>Año de publicación</b>
Burocracia	Amitai Etzioni	<i>A Comparative analysis of complex Organization</i>	1962
		<i>Modern Organizations</i>	1964
		<i>The Active Society</i>	1968
		<i>Reading on Modern Organization</i>	1969
Neo Relaciones Humanas	Abraham Maslow	<i>Theory of Human Motivation</i>	1943
		<i>Motivation and Personality</i>	1954
		<i>Towards a Psychology of Being</i>	1962
	Hebert A. Simon	<i>Administrative Behavior</i>	1945
		<i>Models of Man</i>	1956
		<i>Organizations</i>	1958
		<i>The New Science of Management Decision</i>	1960
	Douglas M. McGregor	<i>The Human Side of Enterprise</i>	1960
		<i>The Professional Manager</i>	1967
	Chris Argyris	<i>Personality and Organization</i>	1957
		<i>Understanding Organizational Behavior</i>	1960
		<i>Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness</i>	1962
		<i>Integrating the Individual and the Organization</i>	1964
	Rensis Likert	<i>New Patterns of Management</i>	1961
<i>The Human Organization: Its Management and Value</i>		1967	
Frederick Herzberg	<i>The Motivation to Work</i>	1959	
Teoría Gurú	Peter Drucker	<i>Innovation and Entrepreneurship</i>	1985
	Tom Peters	<i>In Search of Excellence</i>	1982
	Michael Porter	<i>Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors</i>	1985
	Rosabeth Moss Kanter	<i>Change Masters</i>	1985
	Lee Iacocca	<i>Iacocca: an Autobiography</i>	1984
	Kenneth Blanchard	<i>The One Minute Manager</i>	1986

Fuente: Elaboración Propia de Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la teoría general de la administración*. (5° Ed.). México, D.F., México: Mc Graw Hill. Y, Huczynsky, A. (2006). *Management gurus*. (1° Ed.). Abingdon, Oxon, Reino Unido: Thomson Business Press.

Los teóricos del *management* están imponiendo sus teorías, rediseñando las instituciones, remodelando el lenguaje, y, sobre todo, reorganizando la vida de las personas. Los gurús están constantemente cocinando nuevas soluciones para que los líderes empresariales puedan lidiar con sus problemas. En sí, la teoría del *management* es una lengua de élite internacional, inmadura –pero que ha creado algunas ideas que funcionan– y porosa en la que los teóricos serios tienen que compartir créditos con los charlatanes (Wooldridge, 2011).

Esta teoría ayuda a entender que el *management* es una actividad humana y social, que puede ser mejor entendida desde una variedad de perspectivas interdisciplinarias que relaciona historia, psicología, comportamiento organizacional, sociología, ciencias políticas, estudios de rendimiento, entre otros (Huczynsky, 2006).

Los hombres de negocios están desesperados por ser cada vez más competitivos, necesitan respuestas, ayuda, cualquier cosa. Y, también saben dos cosas: que algunas de estas ideas funcionan, y que ignorar completamente a los gurús puede ser fatal.

La teoría gurú del *management* presenta una nueva forma de mirar el mundo, y esta nueva óptica estimula nuevas conductas de creatividad, fomenta el aprendizaje, el liderazgo promueve la armonía sobre la jerarquía. Dichas ideas enfatizan que el capital humano es el recurso más valioso que tiene la organización y su creatividad es la llave del éxito (Rose, 1990).

Micklethwait y Wooldridge (1998) argumentan que teoría gurú está compuesta por:

1. Escuelas de negocios,
2. La industria de la consultoría, y
3. Los gurús del *management*.

Todos los involucrados en esta industria están generando ingresos, más de lo que pudieron imaginar. Byrne (1992) compara la industria gurú con los feudos. Los gurús escriben sus libros, los lectores convierten su obra en *best sellers* y los clientes consumen todos los productos y servicios adicionales derivadas de esta obra. Las editoriales firman contratos donde obligan a los gurús a redefinir y actualizar la idea que está en boga para los siguientes años, los gurús crean redes amplias a través de sinergias con clientes, proveedores y hasta con sus competidores para obtener una mayor ventaja competitiva.

### **2.3.1. Escuelas de negocios**

Durante el siglo pasado, la Escuela de Negocios de Harvard se convirtió en la institución educativa más venerada en el mundo y también en la responsable del desarrollo de la maquinaria intelectual del *management*, así como la capacitación de las personas que operan esa maquinaria. Una historia de éxitos y de fracasos (Wooldridge, 2011).

Las escuelas de negocios son las historias de éxito más brillantes. El culto a los MBAs se ha extendido desde los Estados Unidos al resto del mundo. Las universidades norteamericanas gradúan 150 mil estudiantes en esta especialidad (Wooldrige, 2011, p.5).

*The Financial Times* cada año publica la lista de las mejores escuelas de negocios con los mejores programas en administración de negocios, a continuación se indican las diez mejores, de acuerdo a este periódico (véase Tabla 4).

En México, cada año la revista Expansión, publica el listado de los mejores programas MBA, y en el 2014, por séptimo año consecutivo, calificó al IPADE Business School (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas) como la mejor escuela de Negocios (Acerca del IPADE. Rankings, s.f.). A continuación detallamos la lista de los cinco mejores programas MBA en México –véase Tabla 5– (Los mejores MBA en México y en el mundo, 2014).

Bamber (1999) afirma que las escuelas de negocios tienen al menos dos tareas principales:

1. La exploración y explicación de lo que constituye un buen *management* en diferentes contextos, y
2. Traducir los resultados en principios y prácticas que los estudiantes y los profesionales pueden aprender.

La primera tarea es la investigación, y la segunda es la enseñanza.

El trabajo de los académicos está sujeto a ciertas condiciones (Bamber, 1999):

1. El estudio del *management* se ve afectado por diversas variables cambiantes, por lo que el conocimiento debe mantenerse contingente, es decir, abierto a las diferentes opciones y nuevas evidencias,
2. Se estudian personas, comportamientos y actividades de cómo personas dirigen personas, no se puede ser completamente objetivo y siempre se expresan opiniones acerca de lo que debe ser, y
3. Los objetivos organizacionales reflejan influencias sociales que cambian, al igual que los valores culturales y las políticas gubernamentales. Siempre están sujetas a revisión y varían de acuerdo al contexto.

**Tabla 4. Ranking Mundial de MBAs 2014**

Número de posición	Escuela	País
1	Harvard Business School	EE.UU.
2	Stanford Graduate School of Business	EE.UU.
3	London Business School.	Reino Unido
4	University of Pennsylvania: Wharton	EE.UU.
5	Columbia Business School	EE.UU.
6	INSEAD	Francia / Singapur
7	IESE Business School	España
8	MIT: Sloan	EE.UU.
9	University of Chicago: Booth	EE.UU.
10	Yale School of Management	EE.UU.

Fuente: The Financial Times. (2014). *Global MBA Ranking 2014*. Recuperado el 16 de marzo de 2014, de: <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2014>

**Tabla 5. Ranking de los Mejores MBA de México**

Número de posición	Escuela	Estado
1	IPADE Business School, Universidad Panamericana	Distrito Federal, Nuevo León, Jalisco
2	Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)	Distrito Federal
3	EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey	Nuevo León, Estado de México, Distrito Federal
4	Universidad Anáhuac México Norte	Estado de México
5	Universidad de las Américas Puebla (UDLAP)	Puebla

Fuente: *Los mejores MBA en México y en el mundo*. (2014). Recuperado el 09 de mayo de 2014, de <http://www.cnnexpansion.com/tablas/2014/03/05/los-mejores-mba-globales-2014>

Un papel importante de las escuelas de negocios es proporcionar a los estudiantes del *management* un núcleo sólido de habilidades y conocimientos, y, respaldar la filosofía: "la esencia del *management* es la aplicación disciplinada y dedicada de una serie de ideas a situaciones específicas. El *management* debe ser visto como una profesión donde el aprendizaje y la habilidad se apliquen con ética" (Bamber, 1999).

Gosling

y Mintzberg (2004) argumentan que las escuelas de negocios tienen cosas importantes que enseñar, sólo que lo hacen de forma poco creativa. El conocimiento es importante, pero la sabiduría –la capacidad de combinar el conocimiento de diferentes fuentes y utilizarlo juiciosamente– es la clave de un buen *management*.

Las escuelas de negocios, a pesar de saber lo dañinos que pueden llegar a ser los gurús y sus propuestas, no deben ignorar sus ideas ya que corren el riesgo de dar una imagen de estar desactualizadas, atrasadas. Y, si los aceptan acríticamente y apoyan todas las modas del *management* que surjan se perderá el concepto de profesión para convertirse en una colección de ideas y técnicas populares y actuales.

Sin duda, la respuesta apropiada es no adoptar ninguno de estos enfoques. Se deben realizar investigaciones con una mente abierta para determinar objetivamente si en realidad son ideas y técnicas funcionales y aplicables al contexto organizacional. Dichas investigaciones se deben realizar en un contexto multidisciplinario donde se consideren variables sociales, económicas, políticas, históricas, jurídicas y laborales en cuenta (Gosling y Mintzberg, 2004).

Y, finalmente los resultados de dichas investigaciones deben publicarse en la red de universidades de todo el mundo, en revistas de *management* y negocios, y donde sea necesario para hacer llegar la información al público objetivo.

Las escuelas de negocios han demostrado una habilidad asombrosa para sobrevivir la crítica salvaje y las crisis económicas. Son capaces de aumentar su matrícula e incrementar el número de programas y cursos que ofrecen. Eso parece una conspiración, primero se crea una tormenta, y luego la institución ofrece a los estudiantes un puerto seguro hasta que la tormenta se calme (Wooldridge, 2011).

La maestría en administración de negocios, para muchos estudiantes, es el equivalente a una tarjeta para unirse a la élite corporativa, que ofrecerá la obtención del puesto más alto, o por lo menos, aumentará su capacidad de generar beneficios. Gosling y Mintzberg (2004) critican a menudo a los estudiantes de los programas en administración de negocios, ya que según ellos, son demasiado jóvenes y no cuentan con experiencia en el *management*.

Dicha juventud e inexperiencia no les permite valorar y aplicar los conocimientos teóricos en el lugar de trabajo, por ello sugieren que la educación de esta disciplina se restrinja a los gerentes en ejercicio, de tal forma que la teoría y práctica sean concurrentes e integradas.



Las escuelas deben abrirse y ser más sensibles a las necesidades empresariales, un programa “ideal” sería aquel en el que los gerentes y la facultad participen en el diseño de los programas; el proceso de aprendizaje se potencializa cuando los administradores tienen la capacidad de evaluar la teoría en sus propios contextos y aplicar los conocimientos en sus propias experiencias (Gosling y Mintzberg, 2004).

### **2.3.2. La industria de la consultoría**

La industria de la consultoría cada vez es más activa, y los gurús son conocidos en el medio como “hechiceros”. El mercado de los gurús no ha cambiado. David y Strang (2005) afirman que los consultores son un grupo clave proveedor de modas al mercado empresarial.

Las mismas ideas se siguen repitiendo, sobre todo el debate entre las técnicas rígidas o duras –aquellas que tienen como objetivo principal el ahorro de dinero– y las técnicas blandas o suaves –relacionadas con explotar el talento y las oportunidades– (Wooldridge, 2011).

Las empresas consultoras como McKinsey y Boston Consulting Group (BCG) tienen oficinas alrededor de todo el mundo, a ambas empresas se le conoce como criaderos de gurús. Y, a los integrantes de dichas empresas les gusta considerarse a sí mismos como amos del universo (Wooldridge, 2011), o como “trabajadores intelectuales” (Iglesias, 2013).

La empresa *Vault* cada año realiza una encuesta para medir el prestigio de las firmas de consultoría. A continuación se presentan las diez empresas de consultoría más prestigiadas en el año 2014 (véase Tabla 6).

En la actualidad la industria de la consultoría tiene buenas noticias. La empresa *Source Information Services* realizó una encuesta a doscientos cincuenta organizaciones del sector empresarial estadounidense y cincuenta entrevistas de profundidad a algunos ejecutivos de dichas empresas.

Los resultados obtenidos de esta investigación es que el 82% de estas empresas no disminuirá los presupuestos destinados a los servicios de consultoría empresarial y el 42% planea contratar servicios de más consultores, la gran mayoría de las empresas que actualmente contratan estos servicios lo seguirán haciendo.

**Tabla 6.** Firmas de Consultoría más Prestigiadas de 2014

Número de posición	Empresa	País y ciudad	Área de Especialidad
1	McKinsey & Company	New York, EE.UU.	Consultoría en <i>management</i>
2	Bain & Company	Boston, EE.UU.	Consultoría en <i>management</i>
3	The Boston Consulting Group, Inc.	Boston, EE.UU.	Consultoría en <i>management</i>
4	Booz & Company	New York, EE.UU.	Consultoría en <i>management</i>
5	PwC (PricewaterhouseCoopers) LLP (Consulting Practice)	New York, EE.UU.	Servicios financieros
6	Oliver Wyman	New York, EE.UU.	Consultoría en <i>management</i>
7	Deloitte Consulting LLP	New York, EE.UU.	Servicios financieros
8	The Parthenon Group	Boston, EE.UU.	Consultoría en <i>management</i>
9	A.T. Kearney	Chicago, EE.UU.	Consultoría en <i>management</i>
10	Accenture	New York, EE.UU.	Consultoría en <i>management</i>

Fuente: Vault (2014). *The Most Prestigious Consulting Firms*. Recuperado el 16 de marzo de 2014, de: <http://www.vault.com/rankings-reviews/company-rankings/consulting/vault-consulting-50/.aspx?pg=1>

El mercado de EE.UU. para la industria de la consultoría del *management* creció un 8,5 % en relación al año 2012, generando ingresos por \$39.3 mil millones de dólares. Las áreas en las que más se demanda el servicio de consultoría es en primer lugar *marketing* y ventas, segundo lugar es relacionado al tema de mejora operativa y en tercer lugar se encuentra lo relacionado con la tecnología (Sager, 2013).

La mayoría de las empresas consultoras estimulan a sus trabajadores estrellas a publicar libros, convertirlos en *best sellers*, a invertir en publicidad y promoción. Un libro de *management* exitoso puede pulir la reputación de las firmas, e integrarlas en el *ranking* de las mejores (Wooldridge, 2011).

Wooldridge (2011) argumenta que para aquellas firmas que no son tan grandes y poderosas, un libro exitoso puede generar ingresos a través de la adquisición de la franquicia del mismo. La adquisición de la franquicia de varios libros puede convertir sus programas de entrenamiento y capacitación en verdaderos éxitos económicos. Y, así es como las firmas pequeñas se siguen multiplicando.

### 2.3.3. Los gurús del *management*

Gurú, de acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, proviene del antiguo idioma sánscrito *gurú*, y en el marco del hinduismo, significa maestro espiritual o jefe religioso (Real Academia Española. Gurú, s.f.).

El maestro espiritual era considerado una persona importante que mostraba el sendero del yoga, enseñaba las técnicas de meditación, y a quien se le pedían consejos. Con el tiempo, su significado se extendió al lenguaje popular para hacer referencia a aquel al que se le reconoce autoridad intelectual o se le considera un guía espiritual.

El uso de la palabra gurú destaca dos características. En primer lugar, la palabra tiende a ser utilizada positivamente para indicar una persona con visión de futuro o visionario. Y en segundo lugar, el término gurú hace hincapié en la búsqueda activa que realizan los hombres y mujeres de negocios para el desarrollo del conocimiento y descubrimiento de los secretos ocultos del *management* (Huczynsky, 2006).

A partir de la década de 1980 se generó un gran interés en la industria de los negocios y el *management*, fenómeno alimentado por los cambios presentados en el entorno empresarial. Este período vio el nacimiento de un gran número de pensadores, teóricos y autores que enfocaron su trabajo a la disciplina del *management*. Muchos de ellos alcanzaron el estatus de gurús.

Koontz (1980) afirma que la jungla de la teoría administrativa continua floreciendo y cada vez se hace más densa. Los diversos enfoques, cada uno con sus propios gurús, su propia semántica y con un orgullo fiero defienden y protegen sus conceptos y técnicas, esto hace que la teoría o ciencia del *management* resulte extremadamente difícil de comprender y entender por el profesional practicante.

A simple vista, parece que las ideas de los gurús representan una colección aleatoria de diversos temas sin vinculación. Heller (2000) afirma que la mayor parte de las ideas propuestas por los gurús del *management* están inspiradas en la obra de Drucker, ya que sus enseñanzas constituyen un modelo para todos los líderes. Por el lado contrario Byrne (1992) afirma que los nuevos gurús no están reescribiendo Drucker, lo que hacen es actualizarlo, añadiendo nuevas ideas y herramientas al área del *management*.

### 2.3.3.1. Clasificación de los gurús

La teoría gurú intenta ayudar a los líderes empresariales a construir sistemas de negocios fuertes, para que puedan competir exitosamente en el segmento de mercado elegido. Los gurús saben que los conceptos populares del *management* (tareas, base de conocimientos y modo de adquisición) son tan antiguos como el *management* mismo (Huczynsky, 2006).

El estilo de escritura de los gurús del *management* es expresado en términos metafóricos, de tal forma que los lectores se piensan como aventureros que participan en luchas o batallas conmovedoramente dramáticas (Bamber, 1999).

Byrne (1992) afirma que la literatura de los gurús del *management* es basura. Por su parte la historia revela que el interés en el mundo de los negocios es una tendencia continua y creciente, que se inició en la década de los 80's.

En EE.UU, el mercado de los libros del *management* tiene un valor de más de 750 mil dólares al año, y el material *online*, DVD's, *podcast*, y cursos de lectura es aún mucho mayor (Wooldrige, 2011, p.4). Las ventas de los libros de negocios más importantes de los Estados Unidos se muestran a continuación (véase Tabla 7).

López (1998) confirma que la duración de los *best sellers* oscila entre seis meses y un año en estantería, con el apoyo de la producción editorial masiva que refleja en el libro, desde su diseño hasta el contenido, la orientación al "impacto", libros que tienen por objetivo acabar con la inseguridad y toda clase de dudas.

La transmisión de la cultura popular del *management* se ha sustentado cara a cara en el lugar de trabajo o a través de la experiencia. Para este tipo de libros, nadie sabe por qué, pero la promoción de boca es el medio de comunicación más importante y eficaz. Por ejemplo, si el jefe menciona el título de un "buen libro", los subordinados rápidamente adquieren una copia. La publicidad de boca en boca genera un alto nivel de credibilidad a la persona que recibe la información o recomendación, y ésta a su vez, también comparte la información con otros (Keller, 2007).

Huczynsky identificó cuatro tipos de libros de *management* (2006, p.66):

**Tabla 7.** Lista de Libros de Negocios Convertidos en *Best Sellers*

<b>Año de ingreso a la lista de <i>best sellers</i></b>	<b>Título</b>	<b>Autor</b>
1982	<i>In Search of Excellence</i>	Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr.
1983	<i>Megatrends</i>	John Naisbitt
1984	<i>Iacocca</i>	Lee Iacocca and William Novak
1985	<i>A Passion for Excellence</i>	Tom Peters and Nancy Austin
1987	<i>The Great Depression of 1990</i>	Ravi Batra
1988	<i>Trump: The Art of the Deal</i>	Donald Trump and Tony Schwartz
1990	<i>Megatrends 2000</i>	John Naisbitt and Patricia Aburdene
1990	<i>Trump: Surviving at the Top</i>	Donald Trump and Charles Leerhsen
1991	<i>The Prize</i>	Daniel Yergin
1998	<i>The Millionaire Next Door</i>	Thomas J. Stanley and William D. Danko
2001	<i>Longaberger</i>	Dave Longaberger
2001	<i>Jack: Straight From the Gut</i>	Jack Welch with John A. Byrne
2002	<i>Leadership</i>	Rudolph W. Giuliani with Ken Kurson
2008	<i>The Snowball</i>	Alice Schroeder
2011	<i>Onward How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul</i>	Howard Schultz with Joanne Gordon
2012	<i>Thinking, Fast and Slow</i>	Daniel Kahneman
2012	<i>The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else In Business</i>	Patrick M. Lencioni
2013	<i>The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business</i>	Charles Duhigg
2013	<i>Lean In</i>	Sheryl Sandberg with Neil Scovell

Fuente: *New York Times Best Seller. Number Ones Listing.* (s.f.). Recuperado el día 22 de diciembre de 2013, de [http://www.hawes.com/no1\\_nf\\_d.htm](http://www.hawes.com/no1_nf_d.htm)

La categoría más amplia consiste en libros dirigidos directamente a los ejecutivos o gerentes medios. Los gurús se comprometen a enseñarles cómo hacer cierta cosa mejor que antes. Es un ejercicio cuasi – académico. Por ejemplo, la forma de comunicarse, comercializar, vender, etc. Estos libros son conocidos del tipo “cómo hacer” y se venden extraordinariamente bien.

La segunda categoría consiste en "lo que podemos aprender de". Estos libros analizan el funcionamiento interno de las grandes corporaciones, tratan de enseñar a sus lectores a través de la evidencia del éxito, revelan conclusiones que podrían ser de utilidad para los líderes empresariales.

Los recuerdos prácticos de ejecutivos de empresas exitosas son una forma popular de este género; estos textos detallan información sobre el estilo de liderazgo, las bajas y alzas financieras que los hizo ricos y famosos y su filosofía de vida. Detrás de este tipo de libro, los empresarios asumen que sólo tienen que duplicar este tipo de comportamiento con el fin de llegar a una estatus similar. López (1998) indica que estos libros de *success stories* omiten los casos de aquellas que siguiendo las mismas prácticas se quedan en el camino.

La tercera categoría de los libros de negocios es más directa. Busca explicar de forma fácil y sencilla el complicado mundo de las finanzas, el mercado de valores, la exportación, o cualquier tema de interés.

Y, la última categoría está representada por los libros que son guías de supervivencia. Éstos ayudan a los lectores a hacer frente a tiempos difíciles.

La mayoría de los gurús enfocan su libros en las primeras dos primeras categorías.

Existen diversos representantes de esta teoría, se identifican tres tipos diferentes de gurús (Huczynsky, 2006, p.18):

1. Gurús académicos, son profesores de escuelas que tienen una afiliación formal con una institución educativa, generalmente, una escuela de negocios,
2. Gurús consultores, que son asesores y escritores independientes, y
3. Gurús héroes empresariales, líderes que son o fueron funcionarios (generalmente de empresas trasnacionales) reconocidos de haber tenido éxito y que transmiten su experiencia, a través de relatos biográficos.

Todos ellos gozan de cierto poder e influencia en las salas de juntas y en los pisos de fábricas alrededor del mundo. Entre sus clientes, hay una creciente sensación de que el recurso clave de los negocios es el conocimiento y la información (Byrne, 1992).

Al hablar de los diferentes autores del área de negocios rara vez se hace alguna distinción derivada de dicha clasificación. A todos ellos se conocen gurús del *management*. A continuación se indican algunos representantes de cada categoría (véase Tabla 8).

**Tabla 8.** Representantes de Gurús Académicos, Consultores y Héroes Empresariales

<b>GURÚS</b>					
<b>Académicos</b>		<b>Consultores</b>		<b>Héroes empresariales</b>	
<b>Autor</b>	<b>Libro Best seller</b>	<b>Autor</b>	<b>Libro Best seller</b>	<b>Autor y compañía lideraron</b>	<b>Libro Best seller</b>
Henry Mintzberg	<i>The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research, 1979</i>	Edward de Bono	<i>Lateral Thinking: Creativity Step by Step, 1973</i>	Harold Geneen, CEO de ITT Corporation (International Telephone and Telegraph Corp)	<i>Managing, 1984</i>
Philip Kotler	<i>Marketing Management and Strategy, 1967</i>	John Naisbitt	<i>Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives, 1982</i>	Mark McCormack, fundador de International Management Group, ahora IMG	<i>What they don't teach you at the Harvard Business School, 1986</i>
Michael Porter	<i>Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1985</i>	Kenichi Ohmae	<i>The Mind of the Strategist, 1983</i>	William Kay, editor del periódico The Times	<i>Tycoons: where they come from and how they made it, 1985</i>
Warren Bennis	<i>Leaders: Strategies for Taking Charge, 1985</i>	Gifford Pinchot	<i>Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur, 1985</i>	Victor Kiam, dueño del equipo de fútbol americano New England Patriots	<i>Going for it: how to succeed as an entrepreneur, 1986</i>
Kenneth Blanchard	<i>The one minute manager, 1981</i>	Tom Peters	<i>In Search of Excellence, 1982</i>	Warren Avis, fundador de Avis Rent A Car	<i>Take a chance to be first, 1986</i>
William G. "Bill" Ouchi	<i>Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, 1981</i>	Eliyahu M. Goldratt	<i>The goal, 1989</i>	Jan Carlzon, CEO de Grupo SAS (Scandinavian Airlines System)	<i>Moments of truth, 1989</i>
Theodore Levitt	<i>Marketing imagination, 1983</i>	Phil Crosby	<i>Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain, 1980</i>	Akio Morita, confundador de Sony	<i>Made in Japan: Akio Morita and Sony, 1986</i>

GURÚS					
Académicos		Consultores		Héroes empresariales	
Autor	Libro Best seller	Autor	Libro Best seller	Autor y compañía lideraron	Libro Best seller
Rosabeth Moss Kanter	<i>Change Masters, 1985</i>			Donald J Trump, promotor inmobiliario	<i>Trump: The art of deal, 1987</i>
				Lee Iacocca, CEO de Chrysler	<i>Iacocca: an autobiography, 1984</i>

Fuente: Elaboración Propia de Huczynsky, A. (2006). *Management gurus*. (1° Ed.). Abingdon, Oxon, Reino Unido: Thomson Business Press.

Wooldridge (2011) afirma que la teoría del *management* ha sido revolucionada por otro tipo de gurús: los periodistas, llamados *journos-gurús*; quienes han descubierto que es posible llegar al lucrativo mercado de los negocios.

#### ✓ Gurús académicos

La definición de un gurú académico es alguien que, pese a que ocupa una posición en una institución educativa, ha desarrollado y popularizado sus teorías sobre algún aspecto del *management*. La mayoría de los gurús académicos tienen especializaciones en campos particulares. Algunos también son consultores y dirigen sus propias empresas de consultoría, lo que los distingue es su decisión de permanecer en la vida académica.

Algunos académicos siguen estando vigentes a pesar del paso del tiempo (véase Tabla 9), ya que han sido calificados como investigadores de primer nivel por otros colegas académicos, y los líderes empresariales encuentran un atractivo popular, a pesar de que éstos publican libros muy técnicos.

Existen diversas escuelas, publicaciones que también nombran a los mejores académicos en el área de los negocios, *MBA Rankings Net* (2013) nombró a los 50 profesores más influyentes del 2013, en la siguiente tabla mencionamos a los diez primeros lugares (véase Tabla 10).



**Tabla 9.** Ejemplo Gurús Académicos

<b>Gurú Académico</b>	<b>Libro</b>	<b>Año de Publicación</b>
Phillip Kotler (Northwestern University)	<i>Marketing Management</i>	1967
Michael Porter (Harvard Business School)	<i>Competitive Advantage</i>	1985
Kanter, Rosabeth (Harvard Business School)	<i>The Change Masters</i>	1985
Mintzberg, Henry (McGill University)	<i>Nature of Managerial Work</i>	1973
Keneth Blanchard, (University of Amherst)	<i>The One Minute Manager</i>	1981

Fuente: Huczynsky, A. (2006). *Management gurus*. (1° Ed.). Abingdon, Oxon, Reino Unido: Thomson Business Press.

**Tabla 10.** Académicos más Influyentes del 2013

<b>Gurú Académico</b>	<b>Escuela</b>	<b>Área de especialidad</b>
Dr. Vijay Govindarajan	Tuck School of Business, EE.UU.	Innovación estratégica
Clayton Christensen	Harvard Business, EE.UU.	Sistemas de salud organizacional
W. Chan Kim	INSEAD, Francia.	Estrategia
Renée Mauborgne	INSEAD, Francia.	Estrategia
Michael Porter	Harvard Business, EE.UU.	Estrategia de negocios y competitividad internacional
Roger Martin	Rotman School of Management, Canadá.	Estrategia de negocios
Don Tapscott	Rotman School of Management, University of Toronto, Canadá.	Innovación y media.
Dr. Lynda Gratton	London Business, Reino Unido.	Administración práctica
Nitin Nohria	Harvard Business, EE.UU.	Liderazgo
Robert Kaplan	Harvard Business, EE.UU.	Administración estratégica

Fuente: Elaboración Propia de MBA Rankings Net. (2013). *The 50 Most Influential Business Professors of 2013*. Recuperado el 28 de marzo de 2014, de <http://mbarankings.net/the-50-most-influential-professors-of-2013/>

De la lista anterior todos los académicos son consideradores gurús del *management*.

### ✓ **Gurús consultores**

La segunda categoría de los gurús son los consultores, y son aquellos que se han iniciado en el negocio de la consultoría, e incluso, la gran mayoría de ellos tiene su propia empresa. A éstos se les considera gurús del *management* como resultado de sus libros populares y exitosos y su gran reputación como asesores y guías de los líderes empresariales.

Los gurús consultores crearon un mayor reconocimiento y apertura a las oportunidades de consultoría como actividad profesional, por lo tanto, tienen un impacto positivo en esta profesión (Deighan, 2004).

Tal vez, uno de los gurús consultores más reconocidos es el vienés Peter Drucker, aclamado por la revista *BusinessWeek* como “padre del *management*” (*The drucker institute. Peter Drucker’s Life and Legacy*, s.f.).

Saiz (s.f.) argumenta que Peter Drucker fue el observador más influyente de la realidad empresarial del siglo XX. Autor de 39 libros de *management*. Su popularidad como consultor en el área de negocios llegó al punto cumbre en la década de los 80’s.

Los gurús se necesitan, si, para crear y popularizar nuevas ideas en la teoría del *management* a ritmos muy rápidos debido a la presión del tiempo. Los consultores son quienes ayudan a cerrar la brecha ante la infinidad de opciones en el mercado, utilizan su independencia y objetividad para evaluar situaciones y adaptar soluciones (Deighan, 2004).

Algunos de los consultores más destacados y reconocidos son los indicados a continuación (véase Tabla 11).

**Tabla 11.** Gurús Consultores

<b>Gurú Consultor</b>	<b>Libro</b>	<b>Año de Publicación</b>
Peter Drucker	<i>The practice of management</i>	1954
Tom Peters and Robert Waterman	<i>In Search of Excellence</i>	1982
John Naisbitt	<i>Megatrends</i>	1982
Eli Goldratt & John Cox	<i>The Goal</i>	1989
Edward Deming	<i>Out of the crisis</i>	1986

Fuente: Huczynsky, A. (2006). *Management gurus*. (1° Ed.). Abingdon, Oxon, Reino Unido: Thomson Business Press.

### ✓ **Gurús héroes empresariales**

Drucker (1986) en su libro *Management, task, responsibilities, practices* identifica cinco funciones básicas de los gerentes de la organización:

1. Establecer objetivos,
2. Organizar actividades, decisiones y las relaciones necesarias,
3. Motivar y comunicar,
4. Medir el desempeño y rendimiento de la organización y del recurso humano a su cargo, y
5. Desarrollar la gente, incluido él mismo.

De todos esos gerentes la persona más importante es aquella que lidera y dirige la organización. Drucker afirma que el CEO (*Chief Executive Officer*) es un héroe que excede los límites normales de la capacidad humana. Wooldridge (2011) afirma que los mejores CEOs no son visionarios extravagantes, son humildes, modestos y diligentes.

Los gurús héroes empresariales constituyen la última clasificación. Ellos son generalmente los directores generales (CEO – *Chief Executive Officers*) o fundadores de empresas exitosas.

Para ser un CEO exitoso, Drucker (1986) indica que se requieren 4 temperamentos: hombre de pensamiento, hombre de acciones, hombre humanitario y hombre delantero, Según Drucker "los cuatro temperamentos casi nunca se encuentran en una sola persona".

El aumento en la popularidad de este tipo de gurús se debe al pensamiento optimista generalizado de los líderes que creen que si aprenden ciertos "trucos" o aplican determinadas técnicas ellos también podrán hacerlo bien en sus organizaciones.

El enfoque de los gurús empresariales no está basado en la investigación, estudio o consultoría, su sabiduría se desarrolla a partir de la experiencia y su autoridad proviene directamente del éxito. La mayoría de los consejos o “secretos” contenidos en los libros de los gurús empresariales se pueden encontrar en cualquier guía de *management*, la diferencia radica en el autor, ya que éste ha sido líder de una gran y exitosa empresa, por lo tanto sus enseñanzas parecen poseer cualidades mágicas (Huczynsky, 2006).

La mayoría de los textos de los gurús empresariales son del tipo biográficos. Generalmente, con la ayuda de un periodista, los gurús narran su filosofía de vida, detallan sus ideas empresariales que tienden a ser " trata bien a la gente y trabajaran duro". El éxito de los gurús empresariales depende de la prosperidad de la empresa que representa, y su futuro está inevitablemente ligado con el de la organización. A continuación mencionamos algunos de los gurús empresariales más influyentes (véase Tabla 12).

Los gurús empresariales en la mayoría de los casos alcanzaron el estatus de celebridad antes de su publicación y su principal atractivo es que sirven como ejemplo para los líderes de las organizaciones o sus seguidores.

### ✓ ***Journo-gurús***

Esta clasificación que conceptualiza Wooldridge (2011) floreció a partir del nuevo milenio. Son años de penuria para la profesión periodística en su conjunto. Los supervivientes se ven obligados a trabajar cada vez más duro en producir los *blogs*, *podcasts*, dar comentarios en *Twitter*, presentar informes a la antigua, entre muchas otras actividades.

Hasta el momento sólo se han identificado 3 periodistas clasificados como gurús del *management*. La característica más asombrosa de los *journo-gurús* es que sus textos son palabras en narrativa sin jerga y animados con imágenes poderosas en sus libros.

Wooldridge (2011) califica a Tom Friedman como “el rey de los *journo-gurús*”, periodista y columnista del periódico *New York Times*, tres veces ganador de Premio Pulitzer<sup>2</sup>, y de común acuerdo, el periodista más influyente de EE.UU.

---

<sup>2</sup> Los Premios Pulitzer son una serie de galardones anuales, considerados la más alta distinción para las obras publicadas en los EE.UU. reservados a la lengua inglesa. Los géneros que abarcan: periodismo, literatura y composición musical.

**Tabla 12.** Gurús Héroes Empresariales más Influyentes

<b>Gurú Empresarial</b>	<b>Libro</b>	<b>Año de Publicación</b>	<b>Organización</b>
Edwardes M	<i>Back from the brink</i>	1984	British Leyland
Gennen H	<i>Managing</i>	1985	ITT
Ash MK	<i>Mary Kay on people management</i>	1984	Marykay Cosmetics
McCormack M	<i>Why they don't teach you at the Harvard business school</i>	1984	International Management Group
Kiam V	<i>Going for it: How to succeed as an entrepreneur</i>	1987	Remington
Morita A	<i>Made in Japan</i>	1987	Sony
Harvey-Jones John	<i>Making it happen</i>	1988	ICI
Iacocca L	<i>Iacocca, an autobiography</i>	1985	Ford and Chrysler
Muhammad Yunus	<i>Banker to the Poor: The Autobiography of Muhammad Yunus</i>	2001	Grameen Bank
Bill Gates	<i>The road ahead</i>	1995	Microsoft.
Richard Branson	<i>Losing My Virginity: How I've Survived, Had Fun, and Made a Fortune Doing Business My Way</i>	1998	Virgin
Jack Welch	<i>Winning</i>	2005	Infosys
Eric Schmidt	<i>The New Digital Age: Reshaping the Future of People, Nations and Business</i>	2013	Google

Fuente: Elaboración Propia de Huczynsky, A. (2006). *Management gurus*. (1° Ed.). Abingdon, Oxon, Reino Unido: Thomson Business Press.

El libro que convierte a Friedman en gurú del *management* es *The Lexus and the Olive Tree* (1999), en este libro se argumenta que el Lexus y el Olivo son signos representativos de esta nueva era. Mientras la mitad del mundo está tratando de construir un mejor lexus (modernizando, automatizando, miniaturizando, etc.), la otra mitad, representada por el Olivo, lucha constantemente por mantener sus fronteras y conflictos ancestrales. El Lexus representa los mercados globales y las tecnologías emergentes que impulsan la globalización, mientras que el Olivo representa la identidad de la comunidad. La principal amenaza para el Olivo la representa el Lexus. Conseguir y mantener el equilibrio entre los dos es el principal reto de esta era.

Otra de sus grandes obras es el libro *The world is flat* (2005), donde realiza un recuento histórico de la globalización identificando tres periodos. Friedman confirma que el mundo ha pasado de un modelo vertical (orden y control) a un modelo horizontal (conexión y colaboración). Este proceso de aplanamiento es propiciado por diez fuerzas aplanadoras que han afectado el modo desde el modo de hacer negocios hasta el papel que deben jugar los gobiernos.

Malcolm Gladwell es el príncipe de los gurús periodistas, así lo nombra Wooldridge (2011), de nacionalidad canadiense, su talento principal es explicar los negocios y la ciencia para el hombre común, a través del uso de narrativas de agarre y ejemplos sagaces para captar la atención de sus lectores.

El primer libro de Gladwell es *The tipping point* publicado en el año 2000, texto en el que se exponen los elementos de la propagación de mensajes, así como los personajes que esparcen las nuevas tendencias de boca en boca. Estos factores son los que determinarán si un mensaje se convertirá en un fenómeno de masas, traspasando o no las fronteras del éxito. Sin embargo, más allá de la importancia del mensaje, lo que permite que se propague como una epidemia y traspase la frontera del éxito son ciertos detalles tales como: la persona que lo emite, el modo de transmitirlo y las circunstancias que envuelven la emisión del mismo (Gladwell, 2007).

Y, finalmente el tercer *journo-gurú* es Christopher Anderson, quien se dió a conocer como gurú del *management* con su libro *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More* (2006). La historia de cómo este gurú llegó al estatus es diferente a los demás. El inició su teoría a través de un *blog*, posteriormente dirigía seminarios en línea con sus lectores, y finalmente, como consecuencia y culminación de este trabajo, fue la publicación de su libro.

El gran talento de Anderson es observar y luego desempacar las tendencias de las grandes empresas (Wooldridge, 2011). Anderson (2006) en su libro intenta demostrar cómo –en un contexto en el cual la industria del entretenimiento está migrando del mundo físico al digital– surgió una cultura de la diversidad donde aparecen nuevos modelos de negocios que se enfocan en vender poco a muchos. El fenómeno “cola larga” se podría decir es exclusivo de internet.

El comercio electrónico ayuda a los consumidores a localizar, evaluar y comprar una gran variedad de productos que no tienen cabida en las tiendas físicas, por lo que la curva de la demanda cambia, debido a que los consumidores valoran más los productos de nicho dirigidos a sus gustos particulares que aquellos destinados al gran público (Fernández y Galguera, 2009).

Los gurús exitosos del *management* cobran cerca de 60 mil dólares por conferencia para decirles a los gerentes medios cuáles son las tendencias del mundo y por qué deben seguirlas. En sí, los gurús son solo la punta visible de un *iceberg* que incorpora escuelas de negocios, consultorías y publicaciones en medios (Wooldridge, 2011).

#### **2.4. Modas del *management***

Las diversas teorías de los gurús son consideradas “modas del *management*”, esta denominación proviene de un ejercicio analógico, con el término “moda” aplicada al ámbito textil. La moda se define como un uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo (Real Academia Española. Moda, s.f.).

Fayos (2009) afirma que la moda es una costumbre iniciada para una minoría prestigiada e importante y llega a la sociedad a través de los medios de comunicación. También argumenta que, las marcas venden moda y nos invitan a ser clientes consumistas. Los clientes consumimos la posibilidad de ser o hacernos auténticos.

Chaulk y Sexty (2002) indican que los términos tendencia y moda son utilizados indistintamente y que hay que considerarse ciertas distinciones: las tendencias tienen poder de permanencia, toman más tiempo para su construcción, y su afectación puede durar varios años, incluso décadas. Por el contrario, las modas son vistas como de corta duración, de movimiento rápido y pueden cruzar las fronteras internacionales y culturales con facilidad.

Para este trabajo, los términos moda y tendencia del *management* serán utilizados indistintamente.

Lo más importante para los gurús es competir con los demás por los clientes. Los negocios y el *management* se han convertido en una materia de fantasía donde la codicia y el miedo juegan un papel importante (Micklethwait y Wooldridge, 1998). El gurú tiene que destacar su idea o técnica de las demás, y ofrecerá afirmaciones extravagantes de beneficios, dichas afirmaciones deben dirigir a los consumidores al pensamiento que las viejas ideas son obsoletas y completamente inservibles (Bamber, 1999).

Si gurús del *management* son virtuosos en la explotación del miedo y la codicia, entonces, tienen algo más admirable que ofrecer: estimulación intelectual. El predominio del miedo y la ambición entre los consumidores significa que el mercado está siempre inestable. Y, dicha inestabilidad significa que las empresas siempre se enfrentan a nuevos problemas y están en búsqueda de nuevas soluciones (Wooldridge, 2011).

Las presiones organizacionales dejan a los líderes de las empresas más hambrientos que nunca para dar nuevos enfoques a sus problemas. Este apetito voraz se genera debido a que existe una gran cantidad de gurús con libros e ideas moviendo el mundo empresarial, compitiendo entre sí para ganar un lugar en los pensadores más influyentes del mundo del *management* y los negocios (Byrne, 1992).

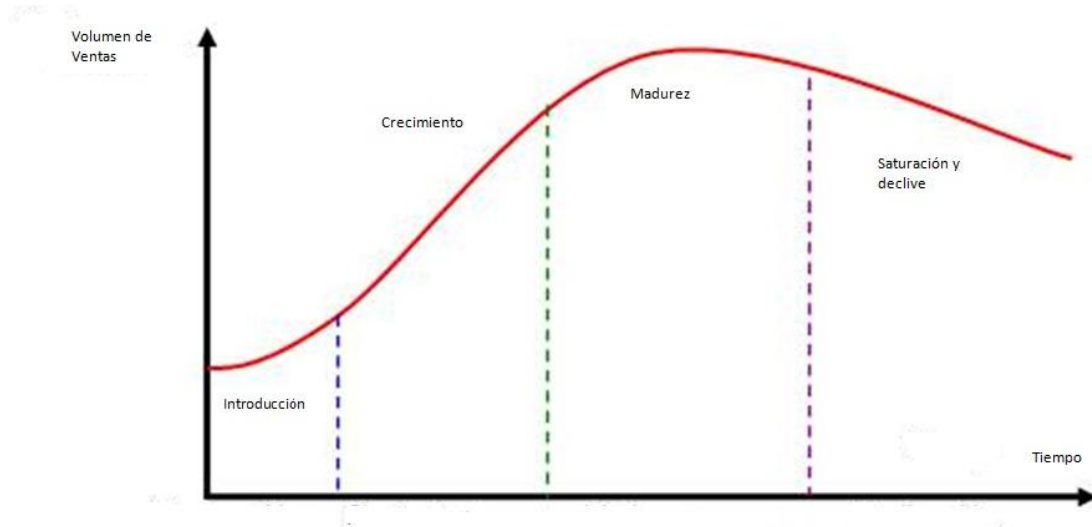
Miller et al. (2004) afirman que el término moda puede parecer despectivo, pero no lo es. Ellos describen ocho características de las modas del *management*:

1. Simples,
2. Preceptivas,
3. Falsamente alentadoras,
4. Talla única,
5. Fácil de cortar y pegar,
6. En sintonía con el espíritu de la época,
7. Novela, no radical, y
8. Legitimado por los gurús y discípulos.

Las modas no son estructuras permanentes, tienden a aparecer y desaparecer. Se considera que dichas tendencias tienen un ciclo de vida similar a la de cualquier producto. El ciclo de vida del producto se relaciona directamente con su proceso de creación y comercialización (véase Figura 6). Se identifican cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez, saturación y declive.



**Figura 6.** Ciclo de Vida de las Modas del *Management*



Fuente: Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. (12° Ed.). México, D.F., México: Pearson Education

Aunque no existe un método o una prueba para distinguir las modas del *management* de los clásicos, Miller et al (2004) argumentan que los clásicos surgen de las respuestas a los retos económicos, sociales y competitivos, no proporcionan listas simples sobre cómo hacer cambios, no tienen reglas ni pasos a seguir que garanticen resultados.

Una idea que se convierte en exitosa rápidamente, de la misma forma se convierte en un fracaso. Las modas consumen recursos, tiempo, dinero, liderazgo, oportunidades y compromiso de los miembros de la organización. Y, cuando la moda cambia, los líderes e involucrados quedan obsoletos y hasta cierto punto frustrados por la mala experiencia (David y Strang 2005).

En defensa de los gurús y sus ideas, Saphiro (1997) argumenta “...las teorías no atraen a las empresas a tirar en direcciones opuestas; son los gerentes quienes lo hacen”. El verdadero meollo de los problemas inicia con la incapacidad de los líderes para encontrar tiempo y pensar por sí mismos soluciones, motivo por el cual compran modas en busca de soluciones rápidas a problemas complejos.

Los líderes organizacionales son los responsables de hacer un diagnóstico y luego, con la información obtenida (generalmente incompleta), actuar y tomar decisiones difíciles, justo para eso se les paga, deben asumir la responsabilidad de tomar las decisiones difíciles y rendir cuentas por los resultados (Saphiro, 1997).

En general, las modas clásicas del *management* prometen cambiar el mundo y reescribir las reglas de negocio, inicialmente barriendo todo a su paso, con el tiempo perdiendo su impulso, pero, al final, dando una o dos ideas valiosas (Wooldridge, 2011).

## 2.5. Elogios a la teoría gurú

A pesar de las fuertes críticas que reciben los gurús por ofrecer falsas ideas que “salvaran” a las empresas del caos y la ruina, también existen elogios y premiaciones a la teoría gurú y a sus expositores. El más destacado es *Thinkers50 Achievement Awards* que es un premio para los pensadores del *management* más sobresalientes e innovadoras a nivel mundial.

En el año 2001 fue creado el premio “*Thinkers50 Achievement Awards*” que se considera el premio “Oscar” al pensamiento del *management*. *Thinkers50* es una clasificación reconocida a nivel mundial y es publicada cada dos años (The thinkers50 Ranking 2013, 2013).

*Thinkers50* tiene 10 criterios establecidos para evaluar a los pensadores. Los primeros 5 criterios se basan en la forma en que el pensador se ha desempeñado en los últimos dos años (desde la última clasificación), y los criterios 6 al 10 son basados en el desempeño del pensador a lo largo del tiempo (los últimos 20 años):

1. Relevancia de las ideas,
2. El rigor de la investigación,
3. Presentación de ideas,
4. Accesibilidad / Difusión de ideas,
5. Panorama internacional,
6. Originalidad de las ideas,
7. Impacto de las ideas,
8. Aplicación en la práctica de las ideas,
9. Sentido del negocio, y
10. Poder de inspirar.

En la publicación del premio correspondiente al año 2013 podemos observar que ocho de los diez primeros lugares corresponden a los gurús académicos, otros dos lugares corresponden a gurús consultores (véase Tabla 13).

**Tabla 13. Thinkers50, Gurús Premiados en 2013.**

Posición en el ranking	Gurú	País Nacionalidad y Trabajo	Actividad	Aportaciones
1	Clayton Christensen	EE.UU.	Académico, Harvard Business School	Experto en innovación, su último libro <i>How Will You Measure Your Life: Finding Fulfillment Lessons from Some of the World's Greatest Businessmen</i> . Publicado en 2012.
2	W. Chan Kim & Renée Mauborgne	Corea, EE.UU. / Francia	Académicos, INSEAD	El libro de <i>Blue Ocean Strategy</i> , publicado en 2005, sigue vigente y fuerte en el ámbito de los negocios.
3	Roger Martin	Canadá	Académico, University of Toronto Rotman School	Experto en productividad y competitividad. Su último libro <i>Playing to Win: How Strategy Really Works</i> . Publicado en 2013.
4	Don Tapscott	Canadá	Consultor	Líder en innovación, globalización, impacto económico, social y tecnológico de los negocios. Su último libro <i>Radical Openness: Four Unexpected Principles for Success</i> , publicado en 2013.
5	Vijay Govindarajan	India / EE.UU.	Académico, Tuck School of Business at Dartmouth College	Profesor especializado en estrategia e innovación. Su último libro fue <i>Reverse Innovation</i> , publicado en 2012.
6	Rita McGrath	EE.UU.	Académica, Columbia University Graduate School of Business	Experta en crecimiento estratégico de negocios en ambientes de incertidumbre. Su libro más reciente es <i>The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving As Fast as Your Business</i> , publicado en 2013.

Posición en el ranking	Gurú	País Nacionalidad y Trabajo	Actividad	Aportaciones
7	Michael Porter	EE.UU.	Académico, Harvard Business School	Considerado como el padre de la estrategia organizacional. Su aportación más actual es el concepto de “valor compartido”, con el argumento de que las empresas deben generar valor para la sociedad y para los accionistas. Su publicación más reciente es el artículo “ <i>The Strategy That Will Fix Health Care</i> ”, publicado en 2013, en la revista HBR.
8	Linda Hill	EE.UU.	Académico, Harvard Business School	Examina los desafíos de ser responsable y revela cómo mediante el dominio de tres disciplinas - la gestión de sí mismo, de redes y de equipos - se puede ser mejor jefe. Su libro <i>Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation</i> , será publicado en 2014.
9	Herminia Ibarra	Cuba, Francia	Académica, INSEAD	Profesora de liderazgo, aprendizaje y comportamiento organizacional. Recientemente ha estudiado la transición de liderazgo y la identificación de los CEO's más exitosos. En su libro <i>Unconventional Strategies for Reinventing Your Career</i> publicado en 2003 ofrece una visión alternativa de la carrera y orientación profesional.
10	Marshall Goldsmith	EE.UU.	Consultor	Pionero de la evaluación de 360°. Su éxito se basa en un acercamiento práctico de liderazgo y la filosofía budista. Su último libro es <i>Managers as Mentors: Building Partnerships for Learning</i> publicado en 2013.

Fuente: Elaboración Propia de *The Thinkers 50 Ranking 2013*. (2013) <http://www.thinkers50.com/t50-ranking/2013-2/>

*Thinkers50* argumenta que es una marca admirada a nivel mundial por su objetividad e inteligencia de mercado, lo que confirma su posición como autoridad independiente líder en el *management*. Sin embargo, este premio parecer ser tendencioso a beneficiar a los gurús académicos, ya que sus principales patrocinadores y promotores son las escuelas de negocios más reconocidas a nivel mundial.

Así como se aplauden los éxitos de los gurús y sus teorías, también existen críticas a esta teoría.

## **2.6. Críticas a la teoría gurú**

Un fallo común de los administradores es el aplazamiento de las decisiones difíciles, generalmente el problema es que todas las alternativas tienen consecuencias no deseadas (Herbert, 1987). Los gurús lo saben bien y a menudo llegan con nuevas ideas que en algunas ocasiones funcionan y permiten frenar la decadencia y desafiar sus competidores. Micklethwait y Wooldridge (1998) afirman que el problema real del *management* radica en la disciplina en sí misma. Ellos basan su crítica en cinco ejes:

1. Falta de autocrítica. Los maestros, profesores, consultores, editores, periodistas y todos los involucrados en la industria ganan más dinero alabando y exagerando los beneficios de las ideas y los gurús, que haciendo críticas o investigando si la tendencia en cuestión funciona o no.
2. Terminología confusa. El *management* está lleno de palabras y siglas inventadas que no tienen sentido. Dicha terminología confunde más, y no educa.
3. Ideas simples. Sistemas o métodos que apenas se elevan por encima del sentido común.
4. Disciplina llena de contradicciones. Es la disciplina que tolera contradicciones que no existen en otros campos académicos. Por cada idea propuesta, hay un par de otras teorías que sugieren que el curso exacto opuesto de acción. Y,
5. La crítica más común es la que se relaciona a la moda, a los ciclos de vida cortos. El verdadero problema es que la teoría arrastra a las instituciones y a los individuos en direcciones opuestas.

Wooldridge (2011) afirma que dos grandes sucesos vergonzosos que se le atribuyen a la teoría gurú son:

1. La quiebra de Enron, la empresa comercializadora de energéticos. Se derrumbó en 2002 siendo liderada por 250 MBAs egresados de las mejores escuelas de negocios. Enron seguía todas las recomendaciones de la empresa consultora McKinsey y adoptaba antes que nadie las ideas del *management* en boga. Y,
2. La crisis financiera de 2008-2009 creada por las técnicas financieras enseñadas en las mejores escuelas de negocios. Más del 40% de los graduados de las mejores escuelas de negocios de EE.UU. terminó en Wall Street. Estos jóvenes MBAs se dedicaron a aplicar las sofisticadas técnicas financieras que habían aprendido.

Jackson (2001, p.16) con una crítica más agresiva cataloga a los gurús y a sus teorías como pornografía de los negocios, narcisismo vergonzoso y chatarra del comportamiento. Su crítica la centra sobre tres ejes:

1. La improvisada calidad intelectual del pensamiento de los gurús,
2. La brecha entre lo prometido y lo real cuando las ideas de éstos son implementadas, y
3. La manera relativamente pobre en que las organizaciones han usado esas ideas.

Una cosa es cierta y es que no hay un fin previsible para los gurús. (Kennedy, 2007). El mundo de los negocios debe volverse más escéptico. Es el momento de echar una mirada más crítica sobre lo que funciona y lo que no, y revisar los valores fundamentales de la teoría del *management*.

## CAPÍTULO 3. LOS PRIMEROS GURÚS DEL *MANAGEMENT*: TAYLOR Y PETERS

Muchas son las cátedras universitarias,  
pero escasos los maestros sabios y nobles.  
Muchas y grandes son las aulas,  
más no abundan los jóvenes con verdadera sed de verdad y justicia.  
ALBERT EINSTEIN

El crecimiento de la teoría del *management* es uno de los más notables desarrollos de los últimos 100 años y, hay que decirlo, uno de los menos estudiados. El primer gurú del *management* perfectamente identificable es Frederick Taylor, el padre de la administración científica. Durante los primeros años de 1900, sus libros vendieron millones de ejemplares y los honorarios de consultoría de Taylor ascendían a 35 dólares por día, lo que expresado en dinero de hoy, sería algo así como 630 dólares por jornada diaria (Wooldrige, 2011).

### 3.1. Frederick Winslow Taylor

Frederick Winslow Taylor (1856 -1915), nació en la ciudad de Filadelfia, EE.UU. Ingeniero, fundador de la administración científica, inició su vida profesional en 1878 en Midvale Steel Company, y en 1893 se mudó a Nueva York donde inició sus actividades como ingeniero consultor (Crainer, 1998, p.226).

La principal obra de Taylor, *Principios de la administración científica*, analiza los problemas sociales y empresariales posteriores a la Revolución Industrial, época marcada por la búsqueda de la eficiencia, productividad y ganancia en las plantas industriales (Barba, 2010).

Taylor publicó su primer libro importante en 1903, *Gestión de Talleres*, en el que se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero, a través del estudio de tiempos y movimientos, así como de la forma más adecuada para remunerar a los trabajadores con el fin de incrementar su productividad (Gaither y Frazier, 2003).

Taylor analizó las tareas de los obreros, descomponiendo cada una de ellas en una serie ordenada de movimientos simples. Los movimientos inútiles eran eliminados, y los útiles eran simplificados, racionalizados o fusionados con otros movimientos. A este estudio, se le agregó el uso del cronómetro para medir el tiempo promedio en que un obrero ejecutaba la tarea.

Para el ingeniero estadounidense, “la mayor prosperidad depende absolutamente de la mayor productividad posible de la máquina y del obrero que la manipula, esto es, cuando cada hombre y cada máquina rinda el máximo de obra posible” (Taylor, 1961, p.12).

En 1911, Taylor (1961, p. 20) publica su libro *Principios de Administración Científica*, en el que indica que “...para trabajar con arreglo a las leyes científicas, la administración de un negocio debe asumir y ejecutar mucho del trabajo que suele dejarse al obrero; a casi cada acto de éste debe preceder algún acto preparatorio del jefe que lo ayude a desempeñar su tarea mejor y más pronto que dejado a sí mismo”.

Las industrias de la época según el análisis de Taylor padecían tres males muy graves:

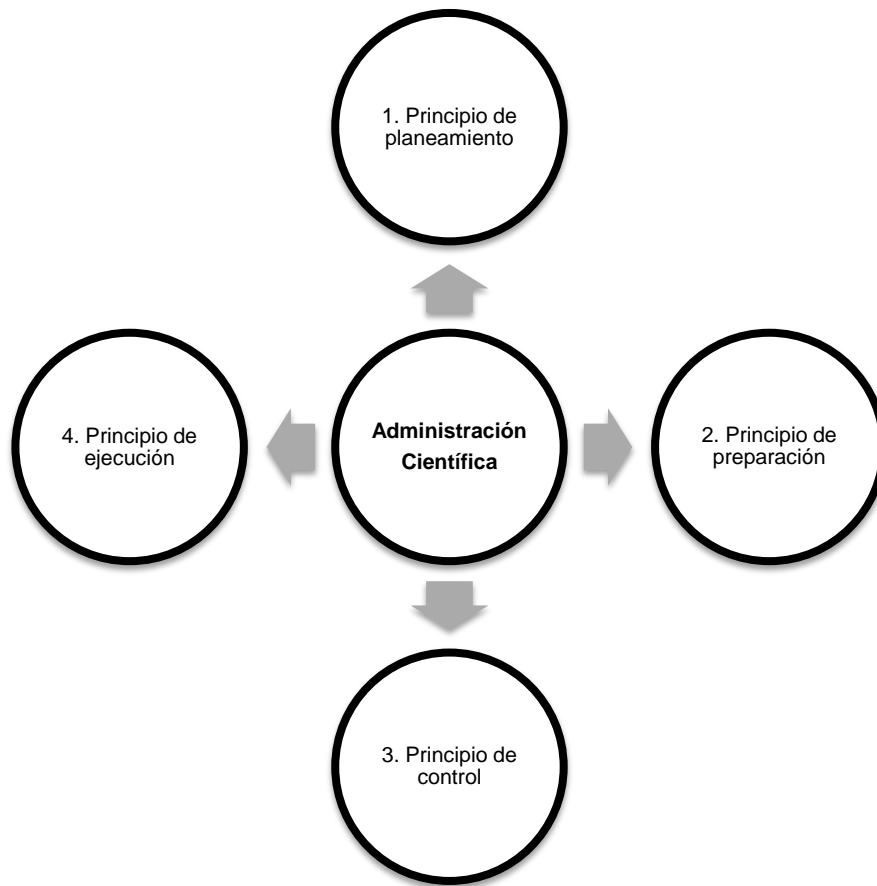
- Holgazanería de los obreros,
- Desconocimiento de la gerencia de rutinas de trabajo y del tiempo para su realización, y
- Falta de uniformidad en las técnicas o métodos de trabajo.

Para subsanar estos males, Frederick Taylor desarrolló un sistema al que llamó *Administración Científica*, que contempla cuatro siguientes principios (véase Figura 7):

1. Principio de planeamiento, sustituir el trabajo improvisado del obrero, por métodos basados en la ciencia, mediante la planeación del método (procedimientos).
2. Principio de preparación, selección de los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y habilidades para producir más y mejor.
3. Principio de control, controlar el trabajo para verificar que el mismo se esté ejecutando correctamente de acuerdo a las normas establecidas y según el plan previsto. Y,
4. Principio de ejecución, distribuir las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.



**Figura 7.** Principios de Administración Científica



Fuente: Elaboración Propia, de Taylor, F.W. (1961). *Principios de administración científica*. México, D.F., México: Herrero.

Se le llama a esta corriente *administración científica* debido a la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la administración. Para Taylor "...la adopción general del sistema de dirección científica duplicaría instantáneamente la productividad media de cada industrial, jefe o subordinado" (Taylor, 1961, p.89).

El método de Taylor ejerció una gran influencia en muchos empresarios notables de la época, incluido Henry Ford, padre de las cadenas de producción modernas. Se esparció rápidamente por todo el mundo hasta llegar a la Unión Soviética donde su primer dirigente, V.I. Lenin, ordenó a los subordinados a adaptar el “sistema de Taylor” a los fines socialistas. Inclusive, el principal discípulo de Taylor, Henry Gantt, siguió desdoblando los trabajos iniciados por su maestro para alcanzar una mejor organización industrial y creó los planes quinquenales que más tarde adoptaría Lenin para desarrollar la economía nacional de la URSS. La procesión de acólitos de Taylor siguió durante las décadas posteriores a la segunda guerra mundial y se fijó definitivamente en las ideas de los teóricos de la “calidad total” liderados por Edwards Deming, el estadounidense más reverenciado en Japón (Wooldrige, 2011).

La principal contribución de Taylor es la aplicación del método científico a la administración. Su importancia radica en que impulsa a los pensadores a considerar la naturaleza del trabajo y cómo administrar de la mejor forma a la gente y los recursos (Crainer, 1998).

Una característica distintiva de la postura de Taylor es la de considerar la investigación constante como la única forma segura y sólida de lograr una mayor productividad (Martínez de Velasco, 2012, p.22).

Al igual que todos los gurús, Taylor era un apasionado de la superioridad de sus principios. Esta pasión tiene dos características visibles: la primera, es la creencia de que todas las empresas pueden ser manejadas con éxito mediante la adopción de un conjunto de sencillos principios, y, en segundo lugar, la tendencia a asumir que el contexto interno y externo son irrelevantes, y pueden ser modificados para adaptarse a las demandas de esos principios (Bamber, 1999).

La administración científica se concentró en las tareas y factores relacionados con el cargo y función del obrero, sin prestar atención al elemento humano, dicha teoría supone que el trabajador debe sólo obedecer y recibir órdenes, es decir su actividad se limita a ejecutar actividades.

Desde luego, las ideas de Taylor recibieron muchas críticas alrededor del mundo, entre las que destaca el devastador largometraje de Charlie Chaplin, *Tiempos Modernos* (Modern Times, 1936), que retrata a un empleado metalúrgico que trabaja apretando tuercas y acaba perdiendo la razón. La película señala los efectos nocivos de la eficiencia de la industrialización y la producción en cadena sobre la clase obrera.

La teoría del *management* tuvo otro gran impulso en la década de los 80 cuando dos consultores de McKinsey, Tom Peters y Robert Waterman, estimulados por la buena reputación de las empresas japonesas en ese momento, intentaron indagar el estado que guardaban las compañías estadounidenses. El resultado de su investigación se encuentra publicado en el libro *En busca de la excelencia* (In Search of Excellence, 1982) que vendió más de cinco millones de ejemplares en todo el mundo, y se mantuvo en la lista de *best sellers* del *New York Times* por más de dos años.

*En busca de la excelencia* fue, desde cualquier perspectiva, un *best seller* increíble, logró colocar 3 millones de copias en sus primeros cuatro años y convirtió a Tom Peters, uno de sus autores, en un hombre sumamente conocido, en una megarestrella (Rhymer, 2012, p.211). A partir de esta publicación, los libros del *management* se convirtieron en un fenómeno editorial y social.

### **3.2. Tom Peters**

Peters nació en 1942 en la ciudad de Baltimore, Maryland. Ingeniero civil, egresado de la Universidad de Cornell, estudió una maestría y un doctorado en Ciencias de la Decisión y el Comportamiento Organizacional en la Universidad de Stanford.

En 1974 empezó a trabajar en la empresa consultora McKinsey, y en 1981 fundó su propia empresa de consultoría.

Peters es considerado el primer gurú del *management* moderno. Se convirtió en celebridad, cobrando por presentación honorarios cercanos a los 90,000 dólares fuera de Estados Unidos. Primero los libros, después videos, consultorías y conferencias, con lo que fortaleció su estatus como el máximo gurú de todos los tiempos. Desde 1982 ha escrito 14 libros en total (Crainer, 1998).

Tom Peters es una mezcla de gurú, experto en autoayuda, orador motivacional y predicador (Rhymer, 2012, p.219). Waterman, es un consultor ecuánime que continuó siendo consultor de dirección en McKinsey.

Peters combina la experiencia práctica de un ingeniero con la habilidad de un consultor. El éxito de Tom Peters se basa en cuatro principios (Micklethwait y Wooldridge, 1998):

1. Un misterioso sentido de la oportunidad,
2. Extraordinaria capacidad para articular el estado de ánimo del momento,
3. Habilidad para aconsejar, y
4. Un talento innato para la comercializar sus ideas.

En *busca de la excelencia* consideró en su investigación inicialmente a 75 empresas y se redujo a 43 después de aplicar algunos criterios de excelencia, entre los que destacan los siguientes:

- Crecimiento constante en los últimos 20 años,
- Buenas condiciones financieras, e
- Historial respecto a la innovación.

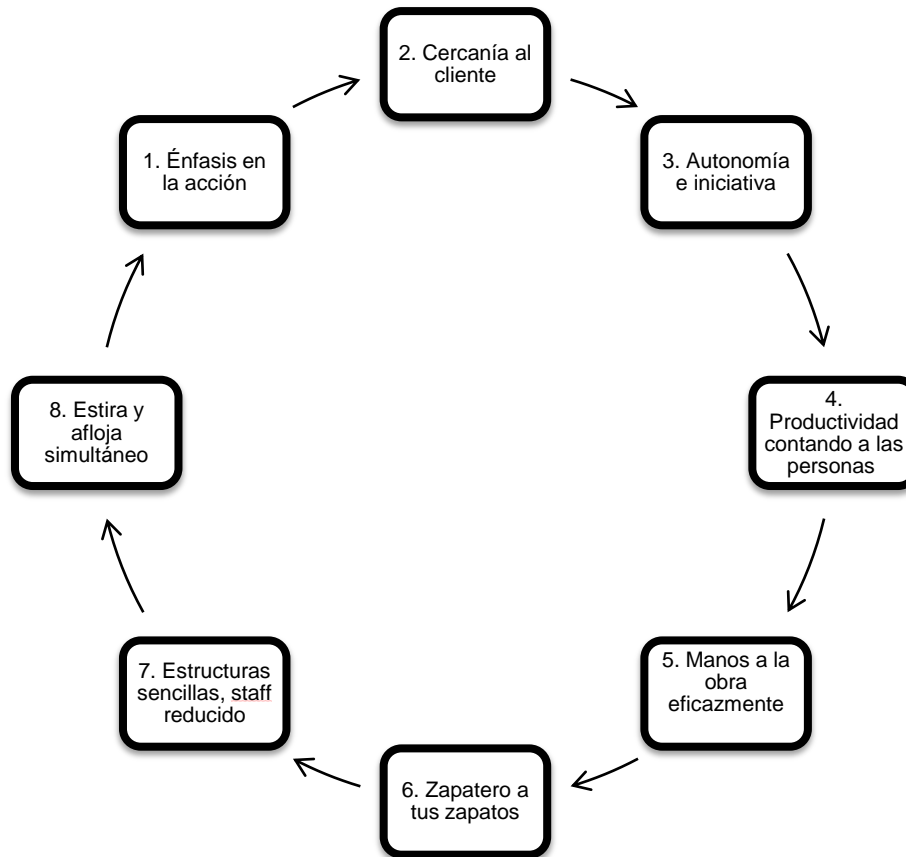
Se agruparon a las 43 empresas estudiadas de la siguiente manera:

1. Empresas de alta tecnología,
2. Empresas productoras de bienes de consumo,
3. Empresas fabricantes de productos industriales,
4. Empresas de servicios,
5. Empresas de gestión de proyectos, y
6. Empresas basadas en la explotación de recursos naturales.

En la lista destaca la ausencia de ciertas actividades económicas como instituciones de servicios financieros y la industria química - farmacéutica.

Con base en los hallazgos que resultaron de la investigación, los autores desarrollaron ocho principios (véase Figura 8) que caracterizan a las compañías excelentes (Peters y Waterman, 1984):

**Figura 8.** Ocho Principios de las Empresas Excelentes



Fuente: Elaboración Propia, de Peters, T.J., y R.H. Waterman (1984). *En busca de la excelencia*. México, D.F., México: Lasser Press.

1. Énfasis en la acción, en sacar las cosas adelante. Las empresas sobresalientes cuentan con una multitud de dispositivos prácticos para mantener su agilidad de movimientos. La primera lección que nos dan es la flexibilidad organizativa. Empleo de la comunicación informal y abierta. La manifestación más importante y visible del énfasis en la acción de las empresas sobresalientes es su voluntad de ensayar las cosas, de experimentar. Mediante la experimentación, es mucho más fácil que el personal piense creativamente sobre un producto o sean creativos acerca de los usos del producto.

La idea esencial es concentrarse en los resultados tangibles como primer paso para mejorar el rendimiento. Casi siempre es posible determinar varios objetivos específicos a corto plazo que influirán sobre los resultados de la empresa y en los cuales existan ciertos ingredientes para el éxito. El enfoque de “lo primero, resultados” cambia toda la psicología de la mejora del rendimiento.

2. Cercanía al cliente, estas empresas aprenden de las personas a quienes sirven. Ofrecen exceso de compromiso en forma de calidad sin igual, confiabilidad o servicio: cosas que dan resultado y que duran. Estas empresas obtuvieron sus mejores ideas de los clientes, se benefician de su cercanía al mercado. Con el servicio como su primer objetivo, se considera que “la rentabilidad es una consecuencia natural”. Las empresas que hacen hincapié en la calidad, la confiabilidad y el servicio generan fácil entusiasmo en el empleado. Consiguen que las personas se sientan orgullosas de lo que hacen.
3. Autonomía e iniciativa. Las empresas innovadoras mantienen muchos líderes e innovadores en toda la organización. Apoyan las buenas tentativas. La creatividad consiste en pensar cosas nuevas; la innovación, en hacer cosas nuevas, la prueba de valor está en la realización de las ideas. No se puede innovar a menos que se esté dispuesto a aceptar errores, es decir, la tolerancia ante el fracaso es parte de la cultura de las empresas sobresalientes.
4. Productividad contando a las personas. Sólo existe una clave para tratar a las personas: la confianza. Hay que tratar a las personas como adultos, como socios con dignidad y principal fuente de aumento de la productividad. Se deben establecer expectativas razonables y claras para él o ella y garantizar la autonomía para que pueda hacer las aportaciones directas a su trabajo. Las empresas sobresalientes son aficionadas a la medición y se basan en resultados, también profesan una filosofía profundamente arraigada, sus principios pueden enunciarse en expresiones tales como “respeto por el individuo”, “haz que las personas triunfen”, “permíteles sobresalir”, “trata a las personas como adultos”.
5. Manos a la obra eficazmente. Los logros de una organización tienen mucho más que ver con su ideario básico que con sus recursos tecnológicos o económicos, su estructura organizativa, sus dotes de innovación o su sentido de la oportunidad. Cualquier organización para sobrevivir y lograr el éxito, debe contar con un sólido conjunto de convicciones en el que basar todas sus normas y acciones. El factor más importante para el éxito de la empresa es la firme fidelidad a dichas convicciones.

6. Zapatero a tus zapatos. Las empresas que aún ramificándose permanecen fieles a la máxima de “zapatero a tu zapatos” superan a las otras en resultados. Cierta grado de diversificación sirve de base para la estabilidad a través de la adaptación, pero la diversidad a todo trance nunca funciona, sea cual sea su grado.
7. Estructuras sencillas, *staff* reducido. Las formas y sistemas estructurales de las empresas sobresalientes son simples. Dicha simplicidad permite manifestar una gran flexibilidad de respuesta a las condiciones del entorno rápidamente cambiante.
8. Estira y afloja simultáneo. Valores flexibles y estrictos al mismo tiempo. Las empresas sobresalientes conceden autonomía y libertad para actuar, y se rigen por una disciplina extraordinaria. Un conjunto de valores y reglas compartidos, acerca de la disciplina, los detalles y la ejecución, proporcionan el marco de referencia sobre el que se desarrolla habitualmente la autonomía práctica. En las empresas sobresalientes, las reglas tienen una proyección positiva. Estas empresas, se orientan a la vez en el exterior y hacia el interior. Hacia el exterior, en su deseo de proporcionar el servicio en apoyo de sus clientes; hacia el interior por cuanto el control de calidad.

La crítica más rigurosa que recibió *En busca de la excelencia*, fue la que hicieron los otros consultores, quienes consideraron que el contenido del libro era populismo barato que degradaba el serio trabajo que ellos hacían.

Peters y Waterman admitieron que no habían dicho nada particularmente original. Pero, – argumentan– si fueron capaces de valorar ideas que estaban siendo aplicadas por las empresas estadounidenses y que habían sido dejadas de lado, ignoradas o pasadas por alto por los teóricos del *management* (Crainer, 1998, p. 190).

A treinta años de la publicación de *En busca de la excelencia*, se ha convertido en la obra más influyente de la literatura gerencial. Sus principios siguen vigentes, a pesar de los cambios en el ambiente de negocios (Las 8 claves que pueden conducirnos a la excelencia empresarial, 2012).

*En busca de la excelencia* demostró a la industria norteamericana que estaba mejor de lo que pensaba. A partir de la publicación de este libro, el *management* como disciplina floreció en todo su esplendor y construyó una industria –muy lucrativa– a su alrededor.

La teoría del *management* está ligada a tres revoluciones que nos afectan directa o indirectamente a todos:

- Reinención de las compañías,
- Reinención de las carreras, y
- Reinención del Estado.

Los gurús y sus modas o teorías han ejercido influencia en el desarrollo del conocimiento administrativo y la praxis gerencial en todo el mundo (López, 1998).

La teoría del *management* estudia los negocios. Explica qué hacen las compañías y porqué lo hacen. Si las compañías cambian, las carreras también. Los trabajos son reinventados de la misma forma que los negocios.

El buró de estadísticas laborales de EE.UU (The U.S. Bureau of Labor Statistics) pronostica que para 2018 el número de empleados americanos empleados el área de “*management*” se incrementará 11 por ciento; mientras que el número de personas empleadas en el área de “producción” decrecerá 3 por ciento (Wooldrige, 2011, p.7).

En México, sólo 16 de cada 10 mil habitantes estudian algún tipo de posgrado. De éstos, poco menos de la mitad se incorpora al Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT (Foro Consultivo Científico y Tecnológico, 2014). Los posgrados más demandados son los del ámbito de ciencias sociales y humanidades.

Un estudio de Trabajando.com revela que la carrera más demanda en 2013 fue administración de empresas, ya que se considera que ésta se desempeña en cualquier tipo de industria y área (Administración, la carrera más demandada en 2013, 2013).

Para las empresas es fundamental contar con personas capaces de tomar decisiones que generen valor económico y social. El administrador de empresas cumple con este perfil.



## CAPÍTULO 4. ELEMENTOS Y COMPONENTES PARA CREAR MODAS EN EL *MANAGEMENT*

El individuo ha luchado siempre para no ser absorbido por la tribu.  
Si lo intentas, a menudo estarás solo, y a veces asustado.  
Pero ningún precio es demasiado alto por el privilegio de ser uno mismo.  
FRIEDRICH NIETZSCHE

Los editores, autores, librerías, agentes e incluso el público en general reconocen el valor comercial de los libros de los gurús. El mundo de los negocios está centrado en dinero, poder y sexo. Eso es lo que vende, y los editores lo saben. Los libros más populares de *management* son aquellos que venden consejos sobre “cómo hacer”, “hágase rico rápidamente”, “las guías de supervivencia en tiempos difíciles” y “las biografías de los directores empresariales” (Knowlton, 1989).

Los lectores ansían libros que tienen la promesa de riquezas rápidas como reacción a los auges bursátiles y las fortunas ampliamente publicitadas derivadas de las fusiones y compras en miles de millones de dólares. Los gurús ofrecen guías prácticas a los lectores que suponen una “mejor forma de hacer las cosas” (Bamber, 1999).

Los textos de *management* se convirtieron en un negocio millonario. Los líderes empresariales se sienten fuertemente atraídos a los gurús, esto lo podemos corroborar en el amplio y diversificado mercado de libros de *management* dirigidos a la consultoría de negocios.

¿Qué tan buenos son los libros de negocios más vendidos? La mayoría son libros de autoayuda, de sentido común y de lectura entretenida. Muchos de éstos, son una historia o contienen historias cortas, ejemplifican la austera información técnica que contienen, la continuidad de la lectura es interrumpida por imágenes, listas de verificación, textos sobresaltados, o resúmenes en forma de mapas mentales y conceptuales (Huczynsky, 2006).

#### 4.1. Los gurús, fama y popularidad

El gran atractivo de los gurús es que ofrecen a los directivos presentaciones persuasivas y reconocibles a sus realidades, los líderes empresariales aceptan las teorías que les ofrecen los gurús como solución a las diversas problemáticas. Deighan (2004) afirma que cuan más complejo son los problemas, los líderes buscan las soluciones más simples.

Las ideas de los gurús que alcanzan fama y popularidad son enseñadas y practicadas en las escuelas de negocios, empresas, analizadas en libros y artículos de revistas de otros autores. El gurú y sus ideas abren el camino a nuevos conocimientos sobre cómo gestionar y liderar las organizaciones.

Aquellos autores que han logrado popularidad y fama generan ingresos en forma de regalías por la venta de sus libros en miles e incluso millones de ejemplares, comercializan sus productos (audios, videos, material de capacitación y entrenamiento con sus respectivos cuadernos de trabajo). Y, más impactante es el dinero percibido por la presentación en conferencias, seminarios y consultoría que generan honorarios de forma espectacular, aparentemente dichos ingresos igualan los ingresos de las estrellas del rock, cine y televisión (Huczynsky, 2006).

Los entornos empresariales actuales son altamente cambiantes y poco familiares o amigables, lo que convierte a los líderes en gente irascible, con poco tiempo para buscar las causas fundamentales de la problemática que están enfrentando, y, preocupados buscan soluciones rápidas sin considerar los posibles efectos secundarios.

Al parecer todo gerente necesita, en estos días, predecir el futuro, de alguna forma (Federman, s.f.). Los gurús ofrecen a los directivos de las empresas cierta previsibilidad y predictibilidad en un mundo cambiante e incierto. Ellos hacen creer a los líderes empresariales que tienen un medio de control cuando toman a bordo sus ideas.

En un mundo donde la moda es obtener soluciones rápidas, explicaciones sencillas y lecciones simplistas, se entiende que la tarea de guiar a las personas e instituciones es compleja. Entonces, ¿Por qué algunos gurús y sus ideas alcanzan gran popularidad, fama y fortuna, y porqué otros no? ¿Cómo pueden algunas ideas de los gurús del *management* ser tan atractivas y proporcionar recompensas tan altas a éstos?

La popularidad del gurú está directamente relacionada con la forma en que se embala la idea y cómo se comercializa, sus ideas y técnicas presentadas deben ser aceptables para las organizaciones que pagan los honorarios (Huczynsky, 2006).

Davis (1971) argumentó que para que una teoría sea considerada como interesante para una gran audiencia los gurús necesitan diseñar ideas que sean comunicadas de tal forma que se consideren y tengan en cuenta las necesidades de sus diferentes públicos.

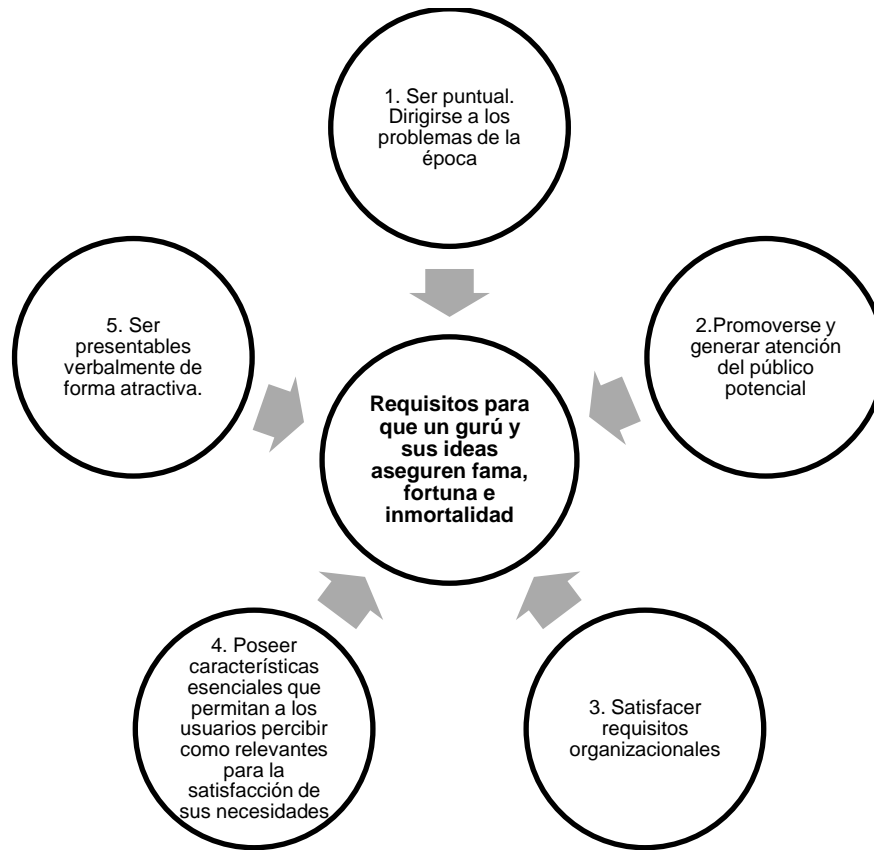
Existen docenas de aspirantes que desean convertirse en gurús. Muchos de ellos no lograrán alcanzar el estatus de súper estrellas, algunos de ellos lo lograrán y permanecerán poco tiempo en boga y la minoría quizá logre tener un impacto duradero en la práctica del *management* y los negocios (Byrne, 1992).

Kennedy (2007) afirma que los gurús con más duración y éxito en el mercado son aquellos que presentan teorías que hablan de los aspectos humanos, aquellas que desarrollan la confianza, la creatividad, la lealtad, la comprensión de lo que motiva a los trabajadores a trabajar y luchar por un mejor rendimiento.

Para que un gurú y sus ideas aseguren fama, fortuna e inmortalidad deben cumplir con cinco requisitos –véase Figura 9– (Huczynsky, 2006, p.28):

1. Ser puntual. Debe dirigirse a los problemas de la época.
2. Promover y generar atención del público potencial. Los gurús y sus ideas no se promocionan por si solos. Las escuelas de negocios, académicos, y consultores desempeñan un papel importante en la difusión de las ideas.
3. Deben dirigirse para hacer frente a los requisitos organizacionales de una manera que responda a las necesidades y preocupaciones individuales de los líderes de la misma.
4. Poseer los ingredientes esenciales que permitan a los usuarios potenciales percibir como relevantes para la satisfacción de sus necesidades. Y,
5. Ser presentables verbalmente de forma atractiva. La mayoría de los gerentes aprenden de los materiales (video y audio) generados en las sesiones de presentación pública.

**Figura 9.** Requisitos para que un Gurú Asegure Fama, Fortuna e Inmortalidad



Fuente: Elaboración Propia de Huczynsky, A. (2006). *Management gurus*. (1° Ed.). Abingdon, Oxon, Reino Unido: Thomson Business Press.

A pesar de que los gurús dan cumplimiento a estos cinco requisitos, las necesidades de los directivos empresariales rara vez son satisfechas completamente, debido a la naturaleza de la vida organizacional. La búsqueda por los gurús que ofrezcan ideas valiosas se incrementa día con día.

“Interesante” se conceptualiza como algo que afecta o que atrae la atención. Una teoría se considera interesante cuando es extremadamente fascinante, las ideas que los gurús ofrecen a sus clientes son encantadoras, no porque le diga al público una verdad que no sepan, sino porque les dice la verdad sobre algo que ya saben que está incorrecto. Las teorías interesantes son aquellas que niegan ciertas suposiciones a su público, mientras que las teorías poco atractivas son aquellas que afirman ciertos supuestos a su audiencia. (Davis, 1971).

Convertirse en gurú es una cosa, y mantener el estatus de gurú es otra. No importa lo inteligente que sea, el gurú siempre estará vigilado por sus seguidores, la verdad o falsedad de sus ideas es una cosa, y la aceptación y la difusión es otra.

La analogía del embudo de filtración (véase Figura 10) ayuda a explicar por qué sólo algunas personas se convierten en gurús y sus ideas son exitosas y populares. Todas las ideas del *management* y sus autores se encuentran localizadas en la parte superior del embudo. Los filtros a través de los cuales fluyen son cada vez más finos. Estos filtros han sido etiquetados y nombrados como necesidades de los líderes, beneficios de las ideas, oportunidad, promoción y presentación. La mayoría de los autores y sus ideas no cumplen con los requisitos de los filtros previamente mencionados, éste es el motivo por el cual sólo un número muy reducido filtra hacia afuera, y sólo unos cuantos se convierten en gurús y sus ideas permanecen exitosas (Huczynsky, 2006).

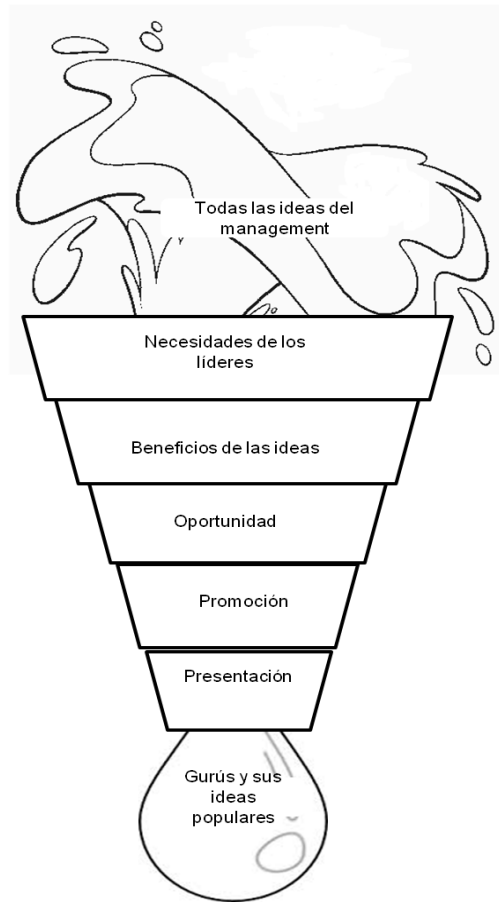
Durante mucho tiempo se ha pensado que un gran teórico es aquel que cuenta historias verdaderas, pero esto es falso, un gran teórico es aquel que expresa teorías interesantes. Los gurús construyen afiliación con su público a través de un guión perfectamente estructurado que incluye risas, bromas; que los ayuda a evitar críticas negativas acerca de la ventaja competitiva en su carrera y para mantener su popularidad la herramienta más útil que pueden poseer es el conocimiento de cómo influir en las personas (Huczynsky, 2006).

Los temas base de las teorías que los gurús presentan son cinco (Huczynsky, 2006, p.62). Todos ellos en diferentes grados y énfasis:

1. La innovación que conduce a mejores productos y servicios,
2. Los líderes son más propensos a actuar guiados por un sentimiento,
3. Una organización se coordina de manera más efectiva a través de su sistema de valores y cultura, que a través de reglas y órdenes,
4. Los clientes son la principal fuente de innovación, y
5. Una fuerte orientación hacia el cliente. Todas las actitudes y comportamientos de los empleados deben alinearse.

Una función importante de las ideas del *management* es certificar las estructuras existentes de poder y autoridad en las organizaciones. Por esta razón, los gurús han tenido que comunicar sus ideas a un grupo más amplio de personas, no sólo los altos directivos, éstas tienen que ser comprensibles también para rangos medios y para todos los que están involucrados.

**Figura 10.** Filtración de las Ideas del *Management*



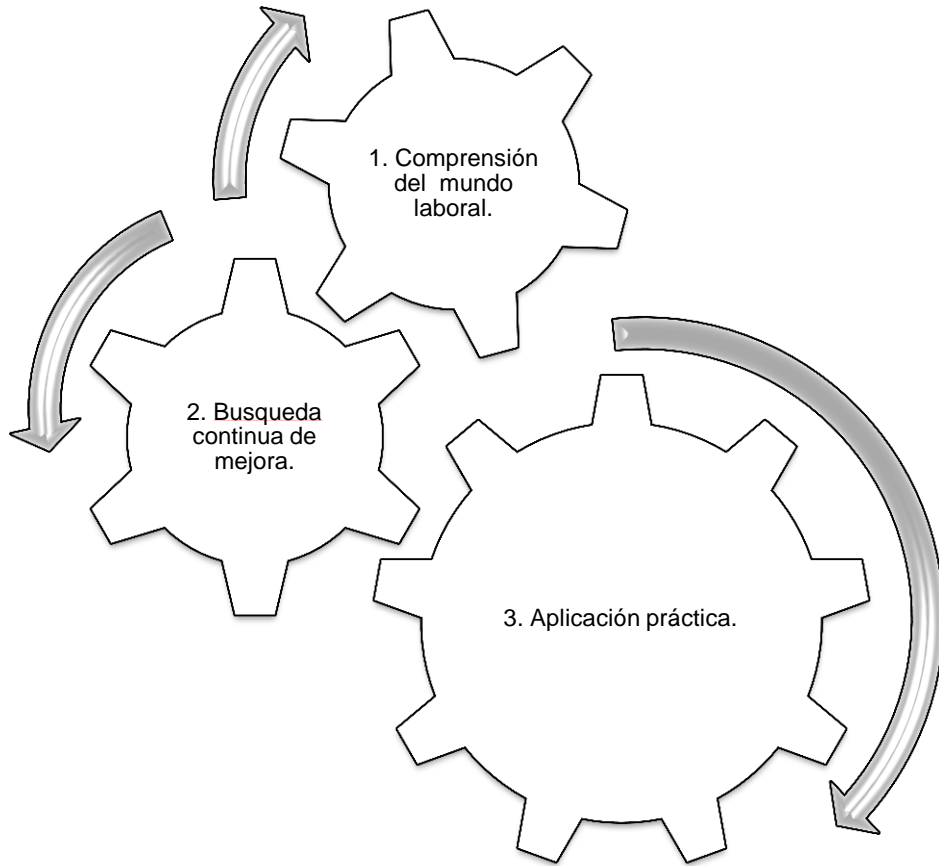
Fuente: Huczynsky, A. (2006). *Management gurus*. (1º Ed.). Abingdon, Oxon, Reino Unido: Thomson Business Press.

#### **4.2. Características de las ideas de los gurús**

A partir de la década de 1980 floreció un terreno fértil para las diferentes ideas y teorías que los gurús ofrecieron al mundo empresarial. Cada uno de los autores brinda diferentes características que los hacen atractivos, en general, son escritos en un estilo optimista, reflejan actitud de cambio hacia una era de asertividad.

Las siguientes características (véase Figura 11) explican, en cierta forma, la gran popularidad de los gurús. Se identifican inicialmente tres temas principales: comprensión del mundo laboral, búsqueda continua de mejora y aplicación práctica (Huczynsky, 2006, p. 86).

**Figura 11.** Características de las Ideas de los Gurús



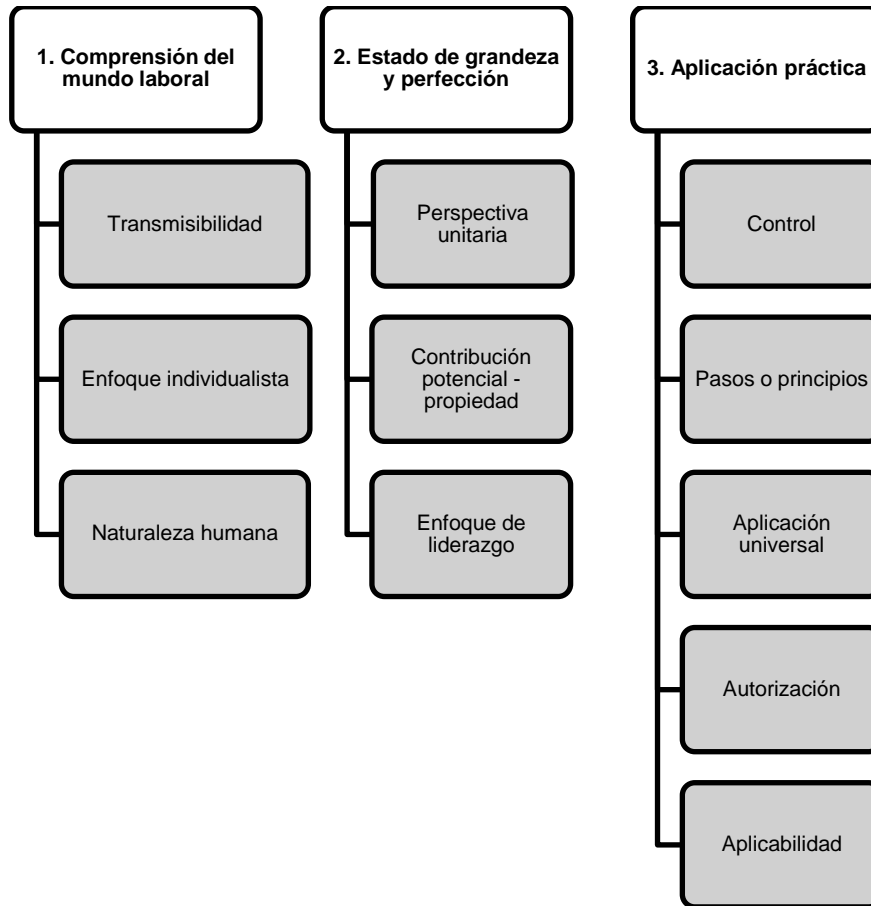
Fuente: Elaboración Propia de Huczynsky, A. (2006). *Management gurus*. (1° Ed.). Abingdon, Oxon, Reino Unido: Thomson Business Press.

#### **4.2.1. Elementos de las características de las ideas**

Cada uno de estos elementos contiene ciertas características constitutivas, que se mencionan y grafican a continuación (véase Figura 12):

1. Comprensión del mundo laboral. Los gurús presentan ideas fáciles de entender para que los líderes empresariales se familiaricen con rapidez, y, la finalidad es ayudarlos a comprender mejor el mundo laboral. Este tema tiene 3 elementos:
  - a. Transmisibilidad,
  - b. Enfoque individualista, y
  - c. Naturaleza humana.

**Figura 12.** Elementos de las Características de las Ideas



Fuente: Elaboración Propia de Huczynsky, A. (2006). *Management gurus*. (1° Ed.). Abingdon, Oxon, Reino Unido: Thomson Business Press.

2. Estado de grandeza y perfección. Este segundo tema se refiere a la necesidad de los directivos para mantener y mejorar su propia autoestima y ganar la estima de los demás, está constituido por tres elementos:
  - a. La perspectiva unitaria,
  - b. La contribución potencial-propiedad, y
  - c. Liderazgo.



3. Aplicación práctica. Éste tercer tema se centra en el proceso de implementación, el cual se logra con cinco elementos clave:
  - a. Control,
  - b. Pasos o principios,
  - c. Aplicación universal,
  - d. La autorización, y
  - e. Aplicabilidad.

#### **4.2.1.1. Comprensión del mundo laboral**

Como ya se mencionó previamente, los gurús presentan ideas fáciles de entender con el objetivo de ayudar a los líderes a comprender mejor el mundo laboral. A continuación describimos las características de este punto.

##### **✓ Transmisibilidad**

Transmisibilidad se refiere a la fácil comprensión de la idea presentada por los gurús. Los directivos tienen que hacer frente a un mundo cada vez más complejo, por lo que buscan ideas que contengan información de fácil entendimiento y evitan el lenguaje excesivamente técnico. Las ideas populares del *management* poseen estas características: claridad en comunicación y minimizan la jerga técnica (Huczynsky, 2006).

Miller et al. (2004) argumentaron que muchos gerentes buscan recetas sencillas y fórmulas prácticas. Por esta razón, los gurús utilizan "palabras mágicas" para dar un cierto grado de mistificación, que consiguen generalmente mediante el uso de acrónimos o invención de palabras conocidas como *buzzwords*.

Sheppard (s.f.) argumenta que a *buzzword* es una palabra o frase de moda que contiene un conjunto de ideas listas para ponerse en práctica. Para llegar a ser una verdadera palabra en boga debe posicionarse en la mente colectiva del mercado y aplicarse de forma universal.

Estos campeones del *management* crean un nuevo lenguaje en el mundo empresarial junto con sus ideas, por supuesto, muchas de estas ideas los que los gurús nos presentan son las teorías de ayer recalentadas y disfrazadas bajo una salsa de nuevas palabras de moda (Byrne, 1992).

Los acrónimos y *buzzwords* son populares en la jerga del *management*, algunos ejemplos son: MBO, JIT, TQM, MRP, *empowerment*, *benchmarking*, entre otros. Los *buzzwords* son palabras inventadas, una palabra atractiva venderá más productos, y una vez que ésta sea aceptada y reconocida en el mercado los seguidores comenzarán a usarla.

La invasión de nuevos conceptos y vocablos ha generado la creación de diccionarios de términos gerenciales (López, 1998). Wooldridge (2011) afirma que el lenguaje del *management* con frecuencia es repulsivo y los gurús han hecho más daño al idioma que cualquier otro grupo de personas.

La popularidad de los gurús se basa –en gran medida– en su capacidad para comunicarse, motivo por el cual presentan textos con simplicidad intelectual, lectura fácil, escritos simples, con un alto interés en el aspecto humano, frases cortas, palabras con pocas sílabas, y con una gran cantidad de diálogo simulado (Huczynsky, 2006).

#### ✓ **Enfoque individualista**

El enfoque individualista hace referencia a que la idea es presentada para hacer frente a los problemas de conducta individuales, tales como la motivación, la comunicación, la personalidad y la delegación de actividades.

Las organizaciones son sistemas sociales, cualquier cambio que se desee ejecutar en ella debe realizarse con la participación de sus miembros. Para los líderes, la explicación de la conducta humana debe efectuarse en términos psicológicos, es por eso que desean aprender a cómo influir en el comportamiento humano dentro de las organizaciones para hacerlas verdaderamente efectivas (Bennis y Schein, 1966).

Los gurús presentan sus ideas sugiriendo modificaciones en el comportamiento de los empleados, ofrecen herramientas y técnicas que “reparan” los problemas de las relaciones humanas (Huczynsky, 2006). ¿Cómo es que el comportamiento de los individuos es más importante que los aspectos económicos? No es más importante, sólo hay que considerar que las organizaciones son lideradas y constituidas por humanos y se tiene que hacer frente a la necesidad emocional y social de los trabajadores.

La mayoría de los gurús tienden a centrarse en problemas de las personas. La esencia del libro *What they don't teach you at Harvard Business School* (McCormick, 1986) es la forma de leer a la gente y la forma de utilizar el conocimiento con el fin de conseguir lo que quieres.

Las regla se reduce a reduce a tratar a la gente (empleados) con decencia y pidiéndoles que brillen. El enfoque NAT (*New Age Training*) aborda los aspectos espirituales, emocionales y creativos, impulsa a los líderes a desarrollar el respeto y el contacto con lo divino en todas las cosas.

Storm (1990) informó que los gurús y sus productos enseñan a los ejecutivos a incrementar su potencial de negocios desde un punto de vista holístico, que incluye información técnica, espiritual, emocional y desarrollo de aspectos creativos. El objetivo es desarrollar guerreros espirituales.

#### ✓ **Naturaleza humana**

La naturaleza humana es maleable, los comportamientos de las personas son una consecuencia de las leyes (naturales y sociales), de los procesos causa-efecto, y, por ello actúan de cierta forma para satisfacer sus necesidades.

Mediante el establecimiento de las afirmaciones de que las personas son buenas, inteligentes, trabajadoras, comprometidas y son influenciados por medios externos, los gurús a través de sus ideas presentan métodos de “manipulación” del comportamiento de los trabajadores (Huczynsky, 2006).

Los gurús les dicen a los gerentes que los empleados pueden ser motivados y disciplinados no necesariamente con remuneración económica. Las ideas del *management* que promueven la visión de que la naturaleza humana es maleable incluyen: la visualización de las personas como individuos pertenecientes a un grupo, el reconocimiento, la competencia, la necesidad de los empleados de ser informados y de ser cuestionados con su punto de vista (Bennis y Schein 1966).

Las herramientas y los métodos de los gurús pueden ayudar pero cada uno de los miembros de la organización tiene que practicar las herramientas basadas en sus necesidades individuales. El humanismo es visto dentro de la organización como una necesidad.

Los gurús exhortan a los ejecutivos a pensar que pueden confiar en los subordinados a actuar de conformidad con las metas organizacionales, si se obliga a todo el personal a darse cuenta de su potencial y desarrollarlo, se les ayuda a ser personas seguras de sí mismas, creativas y activas. Y, los administradores se ahorran la tarea de enfrentar las conductas obstructivas de los empleados (Herzberg, 1987).

#### **4.2.1.2. Estado de grandeza y perfección**

Este segundo tema se refiere a la necesidad de los directivos para mantener y mejorar su propia autoestima y ganar la estima de los demás.

#### **✓ Perspectiva unitaria**

La perspectiva unitaria sostiene la idea de que los directivos y los trabajadores comparten los mismos intereses y que los conflictos son el resultado de malos entendidos o una mala comunicación.

Los gurús (muchos de ellos) han posicionado a la organización en el papel de la familia, de ahí que muchas ideas enfatizan la cooperación interna y la competitividad externa. Los empleados contribuyen al logro de los objetivos de la organización y los líderes deben lograr poner en práctica ese compromiso organizacional (Huczynsky, 2006).

### ✓ **Contribución potencial – propiedad**

Este elemento se refiere a la capacidad de que el proceso puede ser parcialmente creado por los propios líderes de la organización. El atractivo de las ideas del *management* es que pueden ser potencialmente modificadas o ajustadas de acuerdo a las necesidades de la empresa, ésta característica crea un sentido de pertenencia para el usuario.

Miller et al (2004) indican que las ideas deben ser susceptibles de aplicación parcial. Y. aplicación parcial significa que algunas características de la idea pueden ser aplicadas en los procedimientos operativos estándar o localizadas sólo en algunos comités o departamentos dentro de la organización.

Las ideas populares del *management* envuelven proposiciones simples y adjuntan las etiquetas que suenan impresionantes como "factores de higiene", "la ventaja", etc. (Huczynsky, 2006). Las personas trabajan más eficazmente si se les permite participar en la gestión de su propio trabajo (Herzberg, 1987).

Una segunda forma en la que los gerentes pueden lograr la "propiedad de la idea" es que ésta se les presente en forma de generalizaciones susceptibles a manipulación.

### ✓ **Enfoque de liderazgo**

Este elemento es uno de los rasgos distintivos de la teoría gurú. A partir de la década de 1980 se ha visto un interés continuo en este concepto. ¿Cómo se explica tal interés en el tema del liderazgo? La explicación podría ser que ayuda a la elevación de la autoestima de los líderes. Becerra y Sánchez (2011) argumentan que el liderazgo crea mitos, uno de ellos es que los líderes son invariablemente importantes en las organizaciones.

La visión tradicional del liderazgo se basa en supuestos sobre la impotencia o incapacidad de la gente, falta de visión personal e ineptitud para dominar las fuerzas del cambio, deficiencias que sólo algunos grandes líderes pueden remediar (Senge, 2005). Por lo tanto, los administradores se sienten atraídos a aquellas ideas en las que el gurú identifica al líder como la pieza clave en la organización afirmando que la supervivencia de la organización depende de la conducta del líder.

Goleman, Boyatzis y McKee (2003) afirman que los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones, desempeñan un papel fundamental en el clima emocional colectivo ya que explícita o implícitamente determinan la norma emocional del grupo.

En la actualidad, se espera que los líderes empresariales sean personas objetivas, racionales, y que posean pensamiento estratégico que involucra intuición y creatividad. El resultado de estas características es una perspectiva integrada de la organización (Mintzberg, 1994).

Estos elementos se han visto reforzados con los gurús héroes empresariales, puesto que poseen todas las características humanas deseables, y dichas características se asocian con un liderazgo efectivo. Los gurús empresariales transmiten la idea de que todos los gerentes poseen por lo menos algunas características que los conducirán al liderazgo efectivo de sus organizaciones.

Por su parte Byrne (1992) provocativamente argumenta que la visión romántica del líder fuerte, omnisciente es un gran mito, y estima que los líderes en promedio contribuyen a no más del 20% del éxito de las organizaciones. Por lo que su recomendación es permitir a los trabajadores a asumir roles de líderes en los equipos.

#### **4.2.1.3. Aplicación práctica**

Este tercer tema se centra en el proceso de implementación, que más acerca de las ideas trata del *management* de personas, presupuesto, proyectos y procesos. El tema es "hacer que suceda" (Davenport, Prusak y Wilson, 2003).

#### **✓ Control**

Los gurús ofrecen ideas y técnicas a los líderes como una herramienta para incrementar el control sobre sus áreas de responsabilidad, su entorno de trabajo, los procesos diarios y sobre todo en controlar al elemento más impredecible en el mundo de la organización, el capital humano. Los líderes se sienten fuertemente atraídos a aquellas ideas que creen serán de utilidad para aumentar el grado de control (Huczynsky, 2006).

Ouchi y Maguire (1975) indican que dentro de una organización existen dos modos de control, el primero de ellos es basado en la vigilancia del personal (control de la conducta) y, el otro de ellos es basado en la medición de los resultados. Los dos modos de control no son sustitutos entre sí, pero son independientes entre sí.

La medición de resultados es una respuesta a la necesidad de un líder para proporcionar evidencia legítima de rendimiento. Y, el control de la conducta es sensible a las necesidades particulares de la tarea, las habilidades del gerente, y las normas de la empresa, éste permite al líder guiar y dirigir a los subordinados cuando se necesita (Ouchi y Maguire, 1975).

Los gurús argumentan que la manipulación del poder es la función central directiva, el poder de persuadir es la actividad más importante de todas. Los gurús exponen que si los directivos escuchan y hablan con sus empleados, podrán administrar la agenda, empujar el sistema de toma de decisiones del día a día, y por lo tanto impartir nuevas preferencias y poner a prueba nuevas iniciativas, ésta es una forma de control que dirige a la excelencia en la empresa (Huczynsky, 2006).

#### ✓ **Pasos o principios**

Se refiere a que los líderes deben poseer un conjunto de medidas claras o principios de orientación que ayudan en el proceso de su adopción y aplicación de la idea o técnica del *management* ofrecida por el gurú.

Estas medidas pueden ser una serie de pasos o principios que contengan listas de control, hojas de ruta, guías y manuales de tecnología que acompañan la idea o técnica. Su propósito es reducir la incertidumbre y proporcionar seguridad a los directivos acerca de los beneficios que ésta implementación le proporcionará.

La forma más exitosa encontrada por los gurús es reducir las ideas a pasos simples, fáciles de recordar. Aquellas ideas que han alcanzado popularidad proveen a los usuarios un conjunto de principios claros y detallados (Huczynsky, 2006).

Miller et al. (2004) afirman que los gurús y sus ideas indican acciones específicas para resolver algún problema o mejorar cierta actividad dentro de la empresa. Y, a pesar de parecer una simple lista de pasos son fácilmente malinterpretados y de aplicación inapropiada.

### ✓ **Aplicación universal**

Se refiere a la afirmación de que la idea puede implementarse en todas las organizaciones, en una amplia gama de contextos.

Miller et al. (2004) llaman a este elemento “talla única para todos”. Los gurús proponen prácticas aplicables a cualquier industria, organización o cultura, ya sea privada o gubernamental, empresa grande o pequeña, automotriz o agropecuaria. No se realizan distinciones, y los intentos por aplicar un enfoque universal pueden hacer más daño que bien.

Los gurús ofrecen dos formas de aplicación universal: de contenido y de proceso. El primero de ellos, universalidad de contenido, afirma que todas las organizaciones comparten fundamentalmente las mismas características, por lo tanto, las prescripciones pueden ser aplicadas a todas ellas. Un segundo enfoque consiste en afirmar la universalidad del proceso, que no pretende tener la mejor y única solución, pero ofrece un mejor proceso que guiará a la mejor solución (Huczynsky, 2006).

¿Cómo transmiten dicha universalidad los gurús? Lo hacen enunciando ejemplos ilustrativos que sugieren un posible resultado que podría resultar de cierta práctica, esto se basa en la premisa de que si una intervención es exitosa también tendrá éxito la nueva adopción si se realiza en circunstancias similares.

Por otra parte, si el producto es adoptado por las compañías bien conocidas y exitosas, el mero hecho de su adopción representa un respaldo a la idea o técnica. Esto motivará y presionará a otras empresas a la adopción (Miller et al., 2004). Todas las organizaciones quieren obtener una ventaja competitiva sobre sus oponentes.

### ✓ **Autorización**

Este elemento responde a la pregunta: ¿Cómo sé que esta idea funcionará?, y en caso de que la técnica adoptada falle también proporciona las bases para la defensa. Las ideas populares del *management* son aprobadas en tres bases: el sentido común, la adopción por otros y la investigación científica. Estas bases son de carácter acumulativo, por lo que el gurú que cumpla con las tres será más atractivo.



El sentido común es una especie de “acuerdo natural” que las personas hacen sobre algo, es una forma de juzgar sensatamente las cosas, sin necesidad de que una determinada información esté comprobada científicamente; lo único que importa es que la mayoría de las personas lo consideran cierto. Es un atributo muy utilizado y muchos se refieren a él sin darse cuenta de la verdadera subjetividad que éste implica (Guerra, 2013). El sentido común no es común, y tampoco tiene sentido.

Guerra (2013) afirma que un factor importante relacionado con el sentido común es la experiencia que cada persona ha tenido en el transcurso de su vida, según el conocimiento que se adquiere, con base a esas experiencias, se establecen creencias que a nivel popular se consideran de buen juicio.

Uno de los supuestos básicos sobre el *management* es que el análisis cuidadoso y sistemático produce mejores resultados que aquellos que provienen de los procesos intuitivos (Khatri y Alvin, 2000).

Khatri y Alvin (2000) definen la intuición como un proceso que se basa en una profunda comprensión de la situación, una percepción holística, es un fenómeno complejo que se nutre del acervo de conocimientos en nuestro subconsciente y tiene sus raíces en la experiencia y conocimientos desarrollados a lo largo de los años.

El alto ejecutivo tal vez no tenga que utilizar la intuición muy a menudo, cuando los datos no ofrecen una respuesta clara, éstos ejecutivos tienen la extraña destreza de sentir lo que debe hacerse y el coraje para actuar con decisión con base a sus convicciones. Ya sea que se le llame intuición, juicio, sabiduría o sexto sentido, los líderes tienen habilidades que les ayudan a ver cosas que otras personas no ven e incorporan éstos factores a los estrictos procesos lógicos. Este juicio crítico, quizá sea, la característica que distingue a un verdadero ejecutivo de los gerentes (Khatri y Alvin, 2000).

Es probable que, con la creciente experiencia, una persona se base cada vez más en la intuición en el proceso de toma de decisiones. En contraste, el inexperto tiende a utilizar más en los principios que aprendió de los libros durante su educación. Un curso MBA puede proporcionar las herramientas para tomar mejores decisiones, pero no hay sustituto para la experiencia en el *management*. Es, por lo tanto, importante que la toma de decisiones se base en una combinación de relevante información y buen presentimiento.

Bryant y Mehrtens (1996) argumentan que los gurús crean productos que ayudan a los líderes empresariales a desarrollar técnicas “intuitivas” que les ayudan a realizar sus actividades de manera más efectiva con la finalidad de mantener a la organización a la vanguardia.

Los primeros cursos y conferencias sobre el uso de la “intuición” fueron patrocinados por el *International Management Development Institute* (IMD) localizado en Suiza, éstos hacen énfasis en la relación de la conciencia y el desempeño organizacional del capital humano de la organización. La gente tiene que ser recompensada tanto en el bolsillo como en el alma (Huczynsky, 2006).

Robson y Miller (2006) concluye que la racionalidad y la intuición pueden ser vistas como técnicas paralelas, interdependientes e interactivas, separadas y al mismo tiempo ayudan a emitir la totalidad de un juicio en el proceso de toma de decisiones. Los líderes organizacionales consideran a la intuición como una “incomoda corazonada” que hace examinen nuevamente las decisiones basadas en análisis. La mayoría de ellos encuentran dificultad en discernir en qué punto se termina su análisis racional e inicia el proceso de intuición.

Los gurús más populares son aquellos que no ofrecen ideas extravagantes. Si las ideas de éste son aceptadas como de “sentido común” entonces su objetivo ideológico se logrará. La construcción del sentido común es una estrategia de conquista constante.

Otra forma en la que una idea puede ganar autoridad, depende de la adopción de ésta por otras empresas conocidas. Los gurús además de su catálogo de productos tiene una lista de usuarios o clientes en los que figuran el nombre de empresas grandes y exitosas. La presencia del nombre de empresas conocidas les ayuda a convencer a los nuevos clientes o usuarios de que están en una buena compañía si adoptan la técnica idea, permite identificar a la organización con las compañías exitosas, y proporciona una defensa en el caso de fracaso (Huczynsky, 2006).

Y, finalmente la última base de autoridad de una idea es la investigación científica. López (1998) argumenta que los ejecutivos adolecen de tiempo y recursos para dedicarse a la lectura y desarrollar y evaluar una teoría propia motivo por el cual recurren a las teorías simples que ofrecen los gurús. Según Davenport et al. (2003) argumentan que las ideas de los gurús necesitan ser ancladas en el clima intelectual.

Tradicionalmente el trabajo de los gurús académicos se ha incrustado en la investigación científica, mientras que los gurús consultores y empresariales se muestran escépticos a ésta corriente.

La búsqueda de lo que funciona (en términos de rendimiento económico), describe las características que acompañan el éxito. Un aspecto recurrente de los diferentes mensajes de los gurús es la naturaleza del sentido común. Si hay una nueva idea y pueden mostrarse sus bases en “sentido común” será fácilmente adoptada. La principal prueba del sentido común utilizado por los líderes es respondiendo a la pregunta ¿Se siente bien?

### ✓ **Aplicabilidad**

Este último elemento se refiere a la doble noción de que la idea propuesta tiene una aplicación práctica y producirá un beneficio o rentabilidad.

El pago por la implementación de dicho sistema, técnica o idea debe quedar saldado a corto plazo. Los gurús prometen resultados en un corto plazo (máximo 18 meses) porque saben que existe una gran competencia y dicha competencia esta aliada con el factor tiempo (Byrne, 1992).

Esta característica, con frecuencia, es difícil de demostrar objetiva y tangiblemente. Generalmente las modas ganan credibilidad por el estatus y el prestigio de sus gurús y de sus seguidores (Miller et al., 2004). Los gurús, habitualmente, se basan en métodos indirectos como hacer una lista de sus clientes exitosos o mostrar su material publicitario, para demostrar la eficacia de una técnica o idea en particular.

Los gurús saben que para asegurar su popularidad deben ofrecer ideas y productos que sean percibidos por los directivos que ofrecerán resultados rápidos y tangibles. El comprador debe sentir que los beneficios prácticos se pueden asegurar en el corto plazo.

Todas las características mencionadas son aquellas por las que los gurús son acusados de charlatanes. La teoría gurú despegó en el momento en que los líderes empresariales parecían necesitar orientación e ideas extra como una respuesta la necesidad de flexibilidad en el manejo de las organizaciones (Mariño, 2010).

El compromiso, la responsabilidad, la creatividad y confianza en los trabajadores son principios que siguen de moda. Peters y Waterman (1982) argumentaron en contra de lo racional, lo cuantitativo y lo lógico. Ellos hicieron hincapié en la importancia de la visión de liderazgo, la cultura y la gente.

La mayoría de los gurús brindan un mensaje de contenido, es decir, ofrecen lo que el espectador desea (utilice este estilo de liderazgo, motive a sus subordinados de esta manera). El principal objetivo es construir relaciones con los clientes existentes, atraer nuevos clientes, demostrar los beneficios de sus teorías, contar historias interesantes sobre su producto y servicio. ¿El secreto? Contar buenas historias (Wynne, 2013).

Los gurús envían mensajes del tipo que todo mundo puede ser un ganador, sólo si se intenta. Los líderes empresariales saben que no existen reglas universales del éxito, sólo buscan cierta tranquilidad ante la difícil tarea del *management* y sus cambios constantes en un mundo incierto.

## CAPÍTULO 5. MERCADOTECNIA Y PRESENTACIONES PÚBLICAS DE LOS GURÚS Y SUS IDEAS

Alicia: ¿Quieres decirme, por favor, qué camino debo tomar para salir de aquí?

Gato: Eso depende mucho de a dónde quieras ir.

LEWIS CARROLL

Los gurús son los principales promotores y divulgadores de sus ideas. Algunas de éstas, son sólo ilusiones bien vendidas y difundidas por falsos profetas quienes convencen a los líderes de las organizaciones que sus soluciones hacen un cambio a gran escala de forma fácil y sencilla. Los gurús venden esperanza, confianza, buen futuro y la felicidad. Son grandes vendedores y muchos de ellos tienen un profundo impacto en algunas de las compañías más importantes y grandes del mundo (Byrne, 1992).

Los gurús adoptan estrategias de *marketing* eficaces y atractivas que los llevan al estatus de súper estrellas del *management*. Las actividades de mercadotecnia desempeñan un papel crucial en la transformación de ideas en productos y servicios altamente comercializables, esto sólo se logra cuando las ideas poseen las características mencionadas en el capítulo 3.

En la actualidad, la mayoría de las empresas asumen un enfoque distinto de *marketing* e integran diversas técnicas de comunicación a sus actividades promocionales y publicitarias (Belch y Belch, 2004).

¿Cómo es que los gurús transforman sus ideas en productos comercializables? En el mundo del *management* y los negocios existen diferentes actores que influyen en la comercialización de las ideas de los gurús: los académicos, escuelas de negocios, la prensa del *management*, y otros, todos juegan un papel importante, ya que involucran a la audiencia administrativa y futuros líderes empresariales.

La decisión más importante que se puede tomar en cuestión de mercadeo es el nombre del producto. Éste debe ser breve, pegajoso, fácilmente recordable y que le diga al cliente cual es la ventaja principal del producto, El nombre es el primer punto de contacto entre el mensaje y la mente (Ries y Trout, 1992).

Producto, plaza, precio y promoción representan los aspectos clave del "*marketing mix*". La función básica de la mercadotecnia es integrar estos cuatro elementos (Belch y Belch, 2004).

### **5.1. Mezcla de mercadotecnia**

Los gurús no venden cualquier idea. Se basan en la premisa de Ries y Trout (1992), quienes consideran que la mente no tiene espacio para lo nuevo y diferente, a menos que se relacione con el conocimiento previo. Muchas ideas no logran la popularidad, ya que son demasiado difíciles o demasiado obvias.

Huczynsky (2006) afirma los gurús exitosos han igualado sus ideas a las necesidades de los gerentes. A continuación se presenta una imagen (véase Figura 13) donde identifica algunos ejemplos de ideas del *management* y las clasifica de acuerdo al impacto personal. Él afirma que una idea exitosa del *management* debe integrar la columna del yo con dos o más columnas adyacentes.

En la actualidad los gurús contemplan en su oferta una gama de productos convencionales y electrónicos. La combinación de éstos deriva en buena imagen y reputación, lo cual ayuda a construir la imagen de la marca corporativa y de los productos de la firma. Con ello favorecen actitudes y comportamientos favorables hacia el gurú y sus productos (Rodríguez, 2007).

El objetivo de estar a la vanguardia (inclusión de productos convencionales y electrónicos) fomenta la relación y la comercialización con los diversos consumidores y públicos de interés. En la siguiente imagen (véase Figura 14) presentamos el proceso de producción de ideas del *management*. Tras un periodo de conceptualización, investigación empírica, pruebas y simulación, los gurús crean sus técnicas e ideas que satisfacen las necesidades de los líderes y resuelven los problemas empresariales (Huczynsky, 2006).

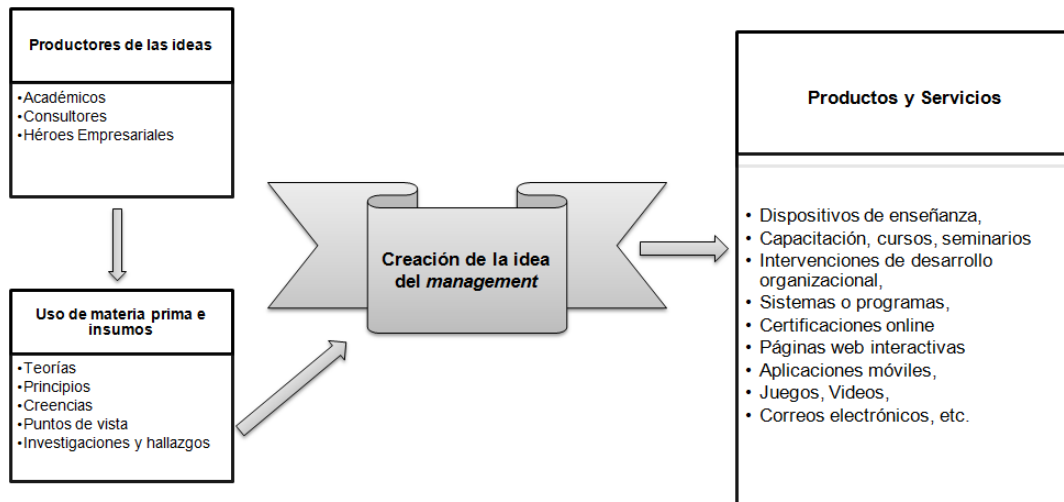
Un producto es una promesa cuyo carácter comercial reside tanto en la reputación del gurú (o imagen) y embalaje cuidadoso del mismo. Así, las ideas del gurú y sus técnicas representan el paquete total de beneficios que los clientes recibieron al adquirir dichos productos (Huczynsky, 2006).

**Figura 13.** Ejemplo de Ideas del *Management* y su Impacto Personal

Comprensión y Acción Individual			Acción de grupo		Acción de la organización
Yo	Yo Interior	Yo Exterior	Interpersonal	Grupo	Organización
	Confianza en sí mismo Manejo de estrés Estilos de aprendizaje Tipos de personalidad	Lectura rápida Habilidades de escritura Asertividad Escucha Resolución de problemas Toma de decisiones Lenguaje corporal Fijación de objetivos	Delegar responsabilidades Comunicación efectiva Motivación Habilidades interpersonales Asesoramiento Entrevistas Negociación	Liderazgo de grupo Dirección de reuniones Trabajo en equipo Hablar en público	Gestión de la calidad Búsqueda de la excelencia Atención al Cliente Gestión de cambio

Fuente: Huczynsky, A. (2006). *Management gurus*. (1° Ed.). Abingdon, Oxon, Reino Unido: Thomson Business Press.

**Figura 14.** Proceso de Creación de las Ideas del *Management*



Fuente: Elaboración Propia de Huczynsky, A. (2006). *Management gurus*. (1° Ed.). Abingdon, Oxon, Reino Unido: Thomson Business Press.

Tradicionalmente se identifican cuatro tipos de productos o servicios convencionales ofertados por los gurús (Huczynsky, 2006):

1. Dispositivos de enseñanza,
2. Eventos de capacitación y entrenamiento,
3. Intervenciones de desarrollo organizacional, y
4. Sistema o programas de amplio alcance.

Dentro de los productos electrónicos podemos encontrar páginas web interactivas, *blogs*, redes sociales, aplicaciones móviles, certificaciones *online*, videos informativos, suscripciones a noticias y novedades a través de correos electrónicos, videojuegos que permiten la creación de una versión digital de sí mismos y la interacción con otros para realizar actividades y ejercicios en conjunto referentes al tema en cuestión, y así una diversa gama de productos y servicios.

A continuación describimos brevemente los productos convencionales que los gurús ofrecen a la comunidad del *management* y los negocios.

1. Dispositivos de enseñanza

Un dispositivo de enseñanza es una “ayuda” para auxiliar a los estudiantes (empresarios, líderes) a entender alguna pieza de conocimiento. Se compone de un elemento de contenido y un elemento de suministro (técnica de enseñanza / aprendizaje). La descripción del relato representa el elemento de contenido del dispositivo, mientras que la discusión del caso en el aula constituye el elemento de suministro. El propósito de estos dispositivos de enseñanza es ayudar al tutor, involucrar a los estudiantes y comunicar la idea, de tal forma que sea completamente entendida por su audiencia (Huczynsky, 2006).

Éstos dispositivos son comunes y están incluidos en los libros de texto, cuadernos de trabajo, y son presentados como manuales, cuestionarios (instrumentos de evaluación), estudios de casos, películas de entrenamiento, juegos de rol o simulación, etc.



El dispositivo de enseñanza con mayor impacto es jugar juegos, ya sean juegos de rol o de simulación. No importa qué tan deslumbrante o brillante sea la teoría, sin embargo, ésta se considera de poca utilidad si una organización y sus personas no pueden aprender de ella.

Los gurús saben que una forma de mejorar el aprendizaje es crear oportunidades para que los directivos practiquen en un ambiente libre de riesgo. La táctica de mover a los ejecutivos y gerentes a un campo de actuación y práctica ayuda a mejorar el proceso de aprendizaje, también les permite obtener una mejor visión sobre cómo cada una de sus decisiones afecta a los demás (Byrne, 1992).

La promoción de éstos generalmente está dirigida a entrenadores, capacitadores o profesores que utilizan estos dispositivos como materiales didácticos. La publicidad destaca una serie o lista de beneficios al consumir el producto.

Estos productos requieren presentación profesional, son garantía de éxito, su consumo es de fácil acceso y se pueden adquirir tantos dispositivos sean necesarios. Se comercializan en módulos y se puede avanzar tanto como se desee (Huczynsky, 2006).

## 2. Eventos de capacitación y entrenamiento

Un evento de capacitación se define como un vehículo que trata de poner en práctica las ideas del *management* a nivel individual o grupal (Huczynsky, 2006). Tal evento puede ser ejecutado por el desarrollador de la idea, o por empresas de consultorías que adquieren la franquicia o derechos de autor para el uso legal de las marcas.

Un evento de capacitación se desarrolla en torno a los resultados de cierta investigación y este trabajo más tarde empaqueta en videos, libros, juegos de rol y notas del tutor.

En este tipo de eventos, las ideas teóricas tienden a ser descartadas, aquí se les garantiza a los posibles participantes que no van a tener que comprar ni estudiar teorías. Por lo tanto, un enfoque anti-teórica a la promoción del evento tiende a ser una característica de *marketing*.

El énfasis se pone en el "sentido común", "aprender haciendo". Los gurús hacen hincapié en los conocimientos prácticos objetando el conocimiento teórico.

### 3. Intervenciones de desarrollo organizacional

La mayoría de las intervenciones de desarrollo organizacional (DO) buscan cambiar el comportamiento individual o de grupo en lugar de tratar de forzar con la estructura de la empresa, la tecnología o los objetivos.

Las intervenciones de DO se dirigen normalmente a los equipos de trabajo de departamentos enteros.

### 4. Sistema o programas de amplio alcance

Estos son a largo plazo, los programas de amplio alcance impactan a grupos completos de trabajo, generalmente a toda la empresa. Involucra cambios en la tecnología, la organización del trabajo, financiación, control de inventario, sistemas de recompensa y así en prácticamente todos los aspectos de la organización.

Las intervenciones de desarrollo organizacional y los programas o sistemas se promocionan, en la mayoría de ocasiones, juntos. La literatura promocional no debe hacer hincapié en el diagnóstico del problema del cliente, sino que se debe hacer hincapié en la naturaleza de la solución que se ofrece. Se debe explicar que el cliente tiene el control total sobre el programa, la intervención debe presentarse como capaz de ser eliminado o limitado en su aplicación, y se debe hacer hincapié en la práctica a expensas de la teoría.

Las intervenciones y los programas no sólo representan beneficios para los clientes, sino que también son alternativas de solución a sus problemas. El cliente deberá favorecer a una solución sobre la otra. Uno de los propósitos de la marca claro es permitir es que los clientes seleccionen sus soluciones preferidas. El tema recurrente es la de dar los administradores el control y la elección.

Los gerentes necesitan consejos prácticos y orientaciones que puedan aplicar de inmediato y obtener resultados, éstos se centran en algunas habilidades básicas que todos los líderes necesitan y cómo las pueden usar.

Generalmente los gurús destacan la eficacia de sus programas enfatizando en los incrementos de productividad y reducción de costos. Si bien el DO se vende con base a la necesidad de incorporar los valores humanos en las organizaciones, los líderes que adquieren los productos, se sienten fuertemente atraídos por la promesa recibida de aumentar el desempeño organizacional.

Todos estos dispositivos, productos o servicios son los productos “convencionales” a través del cual los gurús filtran sus ideas en el comportamiento en las organizaciones y los procesos de la empresa.

Peters y Waterman (1982) fueron los primeros en constituir la base de *marketing* más acertada, y representa un caso de estudio en la comercialización exitosa. Agendas, calendarios, agendas, campamentos y documentales de televisión se derivaron de su libro *In Search of Excellence*.

Los clientes responden más positivamente cuando se les ofrece resultados más que en los procesos. Un paquete atractivo presenta a usuarios potenciales un camino claro y lógico para la mejora organización.

Los gurús saben que el secreto del éxito consiste en ser el primero en (Ries y Trout, 1992):

1. Establecer la posición de alto precio,
2. Tener un producto aceptable, y
3. Tratar de una categoría en la que el consumidor esté dispuesto a pagar un alto precio.

Desde el punto de vista del *marketing*, el objetivo es desarrollar un producto, que reúna las características para mejorar el rendimiento empresarial y estar en sintonía con los valores humanistas de la época. Para el comprador potencial, los gurús y sus ideas comercializadas representan un cúmulo de satisfacciones de valor. El cliente adjuntará valor a un producto en proporción a la marca y su capacidad percibida para satisfacer sus necesidades.

Todos los productos de los gurús están amparados y se encuentran bajo la protección de una marca, esto es para fines de identificación, ya que ésta posee valor informativo para los consumidores, facilita la compra en un mercado donde existen cientos de elementos diferentes. La marca sirve como una expresión útil para toda una colección de atributos y propiedades asociadas con un producto y permite al comprador para obtener productos que satisfagan necesidades altamente específicas sin tener que recurrir a una descripción detallada de ellos (Huczynsky, 2006).

Una marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación que tiene por objeto identificar los productos o servicio. De acuerdo a la Ley de la Propiedad Industrial (1991) en los artículos 88 y 89, se entiende por marca a todo signo visible que distinga productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado. Y las marcas pueden constituirse de los siguientes signos:

- I. Las denominaciones y figuras visibles, suficientemente distintivas, susceptibles de identificar los productos o servicios a que se apliquen o traten de aplicarse, frente a los de su misma especie o clase;
- II. Las formas tridimensionales;
- III. Los nombres comerciales y denominaciones o razones sociales, siempre que no queden comprendidos en el artículo siguiente, y
- IV. El nombre propio de una persona física, siempre que no se confunda con una marca registrada o un nombre comercial publicado.

La marca registrada es aquella que se registra ante las autoridades correspondientes para dar protección legal al titular, mediante el cual se le otorga el derecho exclusivo a utilizar la marca.

En el desarrollo de una marca, se debe establecer el nivel de calidad de la misma, y los gurús enfatizan en las características y atributos positivos de sus productos (por ejemplo fiabilidad, precisión, facilidad de operación) para determinar dicho nivel, de superioridad, en la oferta, ya que quienes compran productos costosos compran las características de rendimiento de las diferentes marcas y pagan más por un mejor funcionamiento (Kotler, 2012).

Los gurús saben que la mejor manera de conquistar al consumidor es a través mensajes súper simplificados. Lo menos es más. El ingrediente esencial para conseguir la posición de liderazgo es penetrar antes que nada y que nadie en la mente del consumidor, para mantener esa posición es necesario reforzar el concepto original. Ries y Trout (1992) afirman que lo autentico, como el primer amor, siempre ocupará un lugar especial en la mente del público.

El enfoque fundamental del posicionamiento de la marca no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente, revincular lo que ya existe. En la selva de la comunicación, el único medio para destacar es “conquistando posiciones” (Ries y Trout, 1992). Los gurús saben identificar las necesidades de los líderes y aprovechan cualquier oportunidad para satisfacer dichas necesidades. Operativamente, las ideas del *management* exitosas reestructuran, repriorizan lo que ya se conoce, por lo tanto es percibido de forma diferente (pero no demasiado diferente) por los administradores.

El *marketing* exitoso depende de los clientes, ya que ellos están al tanto de los productos en oferta, la búsqueda de los productos disponible (lugar), y juzgan el producto y sus atributos en términos de precio y rendimiento que es capaz de satisfacer sus necesidades.

Los principios de *marketing* se aplican por igual a la venta de cualquier producto. Existe un mercado lucrativo para cada producto gurú y parece virtualmente insaciable. La publicidad, desde luego, es sólo la cima del iceberg de la comunicación. La publicidad es seducción y su objetivo primordial es elevar las expectativas, crear ilusión de que el producto o servicio realizará los milagros que se esperan (Ries y Trout, 1992).

Estos productos y servicios a menudo tienen una base cuasi-científica y se asocian con un gurú. En el ámbito del *management*, cualquier idea o técnica que muestra la más mínima señal de éxito tiende a ser objeto de publicidad con rapidez y eficacia por sus consumidores.

La publicidad de boca en boca es un mensaje sobre los productos o servicios de una organización. Por lo general, involucra comentarios sobre el rendimiento del producto, calidad de servicio, la honradez, y el *modus operandi*, se transmite de una persona a otra. La publicidad de “boca en boca”, ya sea positiva o negativa, es una fuerza que afecta la probabilidad de compra y las actitudes de consumo hacia un producto o servicio (Charlett, Garland y Marr, 1995).

El problema de la aplicación acrítica e indiscriminada de las ideas que los gurús ofrecen se ve agravada, por los comentarios y anuncios improvisados de boca en boca en nombre del gurú y sus ideas (Charlett, et al., 1995).

Los gurús saben que los medios de comunicación y el *marketing* tienen un papel importante para influir en las conversaciones de los posibles consumidores, por eso se enfocan en transmitir mensajes de ilusión de un mundo predecible y seguro. Los medios que más influyen en las percepciones de los clientes son internet, revistas de *management* y negocios, periódicos y puntos de venta (Keller, 2007).

En la comercialización, los gurús y su equipo de ventas hacen uso del concepto de ciclo de vida del producto (véase Figura 3) y la matriz de Ansoff (véase Figura 15). El objetivo es identificar en qué parte del ciclo se encuentran sus productos y marcas, para así establecer las estrategias necesarias de reemplazamiento, renovación, relanzamiento o incluso discontinuación. La matriz es útil para la definición de sus productos y mercados. (Martínez, 2006).

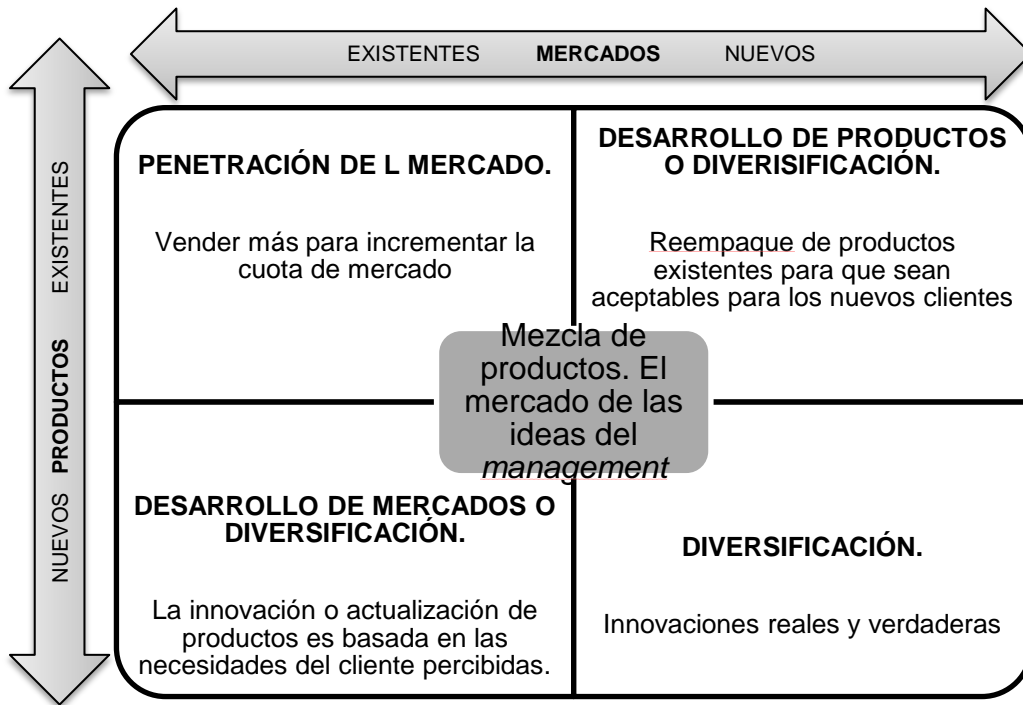
Los gurús saben que ellos mismos, sus ideas y teorías conviven con muchas opciones más, de tal forma que el abanico de alternativas para los líderes empresariales es muy amplio. Y, también saben que el mercado empresarial cada vez se vuelve exigente y desconfiado, por lo tanto tienen que desarrollar sus actividades de mercadotecnia en un entorno caracterizado por la indiferencia.

Dichas actividades son la implementación de estrategias que conlleven ciertos niveles de interactividad, multiplicidad de canales y soportes, no se pueden dar el lujo de desperdiciar los conocimientos, las competencias y las destrezas de la publicidad y las relaciones públicas persuasivas (Lalueza, 2006).

El proceso de la creación de los mensajes publicitarios parte del estudio del público al que se dirige, lo cual facilita la adaptación de este mensaje a los gustos y preferencias de aquéllos que lo tienen que recibir (Kotler, 2012). Los gurús conocen perfectamente esta premisa, de ahí que cuando se diseñan las estrategias de promoción y publicidad, la planificación de medios tiene una importancia primordial.

Por más creativa que sea una campaña y por más potente que sea la carga persuasiva que contiene, todo será inútil si no se ha realizado una esmerada selección de los medios y soportes que tienen que vehicularla con el fin de hacer llegar los mensajes a los pertinentes públicos objetivo (Lalueza, 2006).

**Figura 15.** Matriz de Ansoff. Producto – Mercado



Fuente: de Huczynsky, A. (2006). *Management gurus*. (1° Ed.). Abingdon, Oxon, Reino Unido: Thomson Business Press.

De forma parecida, en el marco de una campaña de relaciones públicas se activan todos los recursos que pueden contribuir a que ésta se difunda a través del mayor número posible de medios. Así, una acción de relaciones públicas puede acabar generando una noticia que sea divulgada por la prensa, la radio, la televisión, los medios en línea (Lalueza, 2006).

Los gurús y sus equipos de mercadotecnia lanzan sus campañas de publicidad y relaciones públicas de forma sincrónica para la aprovechar la sinergia que crean. El equipo soporte de los gurús debe garantizar el buen funcionamiento de las estrategias multicanal (oficina de atención al cliente, servicio de atención telefónica, seguimiento del correo postal y electrónico, etc.).

Los gurús han creado un amplio mercado para el área de los negocios y el *management*, por ello han desarrollado canales de distribución cada vez más sofisticados en los que comercializan todos sus productos o servicios y la eficiencia de éstos repercute directamente en las ventas y sus ingresos.

Byrne (1992) afirma todas las teorías buscan la respuesta a ¿Cómo se mueve el poder, el conocimiento, la información, y las recompensas en una organización?

En un anuncio de productos, el elemento dominante es la imagen. El anuncio de servicios, el elemento predominante suelen ser las palabras, el elemento verbal (Ries y Trout, 1992). Los gurús hacen uso de ambos elementos simultáneamente.

Para completar el entendimiento de lo que distingue a una idea del *management* popular a una normal, además de considerar el contenido de las ideas mismas, la forma en que responden a las necesidades de gestión, el momento de su lanzamiento y promoción, también es necesario prestar atención al proceso de su comunicación pública.

## **5.2. Presentaciones públicas de los gurús**

Históricamente, el papel del gurú como presentador de sus ideas ha sido importante. En 1911, Taylor hizo una presentación pública (la mejor documentada) de los principios de la administración científica en las audiencias del Congreso en el Watertown Arsenal en Massachusetts. (Carrasco, 2005).

Es cierto que la conferencia pública y su influencia, en su forma tradicional, como un medio de comunicación de masas ha disminuido en gran medida, aunque no ha desaparecido por completo.

El discurso público ha sido suplantado por los medios electrónicos, aunque sigue siendo necesaria la intervención pública. Si los oyentes no pueden llegar a los altavoces, los altavoces llegan al público a través materiales didácticos audiovisuales, como por ejemplo, mini series de televisión, dvd's, video y teleconferencias, videos en internet, etc.

La evaluación de la credibilidad de las ideas, las creencias y los pronunciamientos del orador dependen en gran medida de la forma en que éste se acercan al público, ya que no hay una relación lógica entre lo que dicen y cómo lo dicen (Huczynsky, 2006).



Las actividades del *management* tienen una tradición oral. La comunicación oral juega un papel importante en el rol de los gerentes, ya que éstos dedican en promedio el 66 y 80% de su tiempo a dar y recibir información en un modo verbal. La información se almacena en los cerebros de las personas, y la mayor parte de los mensajes que proveen es de forma oral, de ahí la afirmación que el banco de datos estratégicos de la organización se encuentra en la mente de sus líderes (Mintzberg, 1975).

Huczynsky (2006) afirma que el *management* es un mundo verbal, y que algunos gurús son más accesibles de entender escuchándolos de “viva voz” que leyendo sus libros, tal es el caso de Rosabeth Moss Kanter.

La visibilidad pública de los gurús ha aumentado constantemente. Los gurús han logrado que se les compare con estrellas del rock y pop, ya que son capaces de llenar auditorios con los directores y empresarios deseosos de escucharlos.

La oratoria es una parte de la retórica que consiste en el arte de hablar con elocuencia, es decir, utilizando la eficacia que tienen la palabra y los gestos para convencer, conmover y persuadir y que se concreta en discursos, conferencias, exposiciones, etc. Los gurús saben que el arte de hablar en público es una herramienta imprescindible de trabajo y relación. Es una habilidad importante ya que permite destacar, potenciar la autoestima e influir sobre otras personas (Fernández y Galguera, 2008).

Los gurús hacen uso de la comunicación persuasiva para que los líderes empresariales adquieran compromisos adicionales (generalmente servicios consultoría), lo hacen a modificando las creencias, actitudes y sentimientos de los asistentes hacia ellos (Huczynsky, 2006).

La comunicación persuasiva es aquella orientada a conseguir que los demás apoyen nuestras decisiones y opiniones, se basa en resaltar la lógica y positivismo de nuestros argumentos para recibir apoyo (Benaiges, 2010). Por su parte Basanta (2009) define la comunicación persuasiva como el proceso que lleva a cabo una persona con la intención consciente de cambiar la actuación de otra persona o grupo mediante la transmisión de estímulos que modifican la conducta, controlan los comportamientos organizacionales y generan un entendimiento unificado.

Inicialmente, algunos de los asistentes de los seminarios no están suficientemente convencidos para poner en práctica las ideas del gurú, un objetivo realista de la comunicación persuasiva no es modificar de inmediato las acciones de su audiencia, pero si captar y mantener la atención del público, establecer un vínculo de credibilidad. Todos sabemos que la decisión de adquirir este tipo de productos y servicios no se reduce a un compro o no compro.

La persuasión es el arte de controlar el pensamiento y la conducta de las audiencias, su finalidad es formar un juicio (Fonseca y Prieto de Alizo, 2010). Los gurús que desean formar juicios favorables se cercioran de proyectar efectos e imagen positiva (la primer impresión nunca se olvida) de sus discursos.

Existen tres clases de persuasión. La primera depende del carácter personal del que habla, el segundo de las emociones generadas en la audiencia y la tercera es a prueba de lo evidente (Huczynsky, 2006).

La persuasión que se consigue mediante el carácter personal del orador es cuando éste nos hace pensar e imaginar lo increíble. Este tipo de persuasión, se logra a través de lo que dice y cómo expresa sus ideas el conferenciante. El carácter del orador se define a través de la experiencia, confianza y dinamismo personal. Generalmente la percepción de estas características se logra a través de la apariencia física, así como se ven y hablan (Fonseca y Prieto de Alizo, 2010).

En segundo lugar, la persuasión también se logra a través de las emociones, en este caso los discursos de los gurús no se centran únicamente en afirmaciones lógicas, también hacen uso de los recursos afectivos. Las emociones ejercen una influencia definitiva en los pensamientos o juicios realizados sobre objetos de interés o situaciones donde la persona está involucrada. Las emociones más frecuentes y de mayor implicación en la comunicación persuasiva son: la ira, el amor, el temor y la vergüenza. Éstas poseen esa característica mixta de placer y dolor (Fonseca y Prieto de Alizo, 2010).

El objetivo de los gurús es hacer que su audiencia experimente algún tipo de sentimiento y emoción positiva para dirigir los juicios emitidos hacia su favor. Un orador debe aparecer ante su público como alguien digno de ser amado y respetado; evitando despertar temor, ya que esta emoción hace más resistente a la audiencia al intento persuasivo.

La clave de la influencia de las emociones, en el proceso persuasivo, está en la forma en cómo los individuos responden a las emociones percibidas en otros. La premisa básica es que las personas son sensibles a las reacciones emocionales de otros y también están motivados a conocerlas (Fonseca y Prieto de Alizo, 2010).

Y, en tercer lugar, la persuasión se efectúa a través del propio discurso cuando hemos demostrado una verdad evidente por medio de los argumentos lógicos y persuasivos adecuados para el caso en cuestión.

En un seminario de *management* existe una tendencia de los miembros de la audiencia a responder positivamente a los gurús, ya que comparten categorías y estrategias comunes, en términos generales, a pesar de las diferencias en el mundo laboral. Los oradores eficaces se adaptan y hablan el lenguaje de sus consumidores (Huczynsky, 2006).

Los gurús saben cómo enfatizar, entusiasmar, motivar, convencer y persuadir a través del discurso. Sus intervenciones están encaminadas a captar (y mantener) la atención del público y a facilitar la comprensión del mensaje. Los oradores cuidan el ritmo de su discurso, tratando de mantener la emoción y la atención del público durante toda la intervención, evitando atravesar por momentos de gran intensidad, seguidos por momentos de escaso interés (Fernández y Galguera, 2008).

La mayor influencia que ejerce el orador sobre su audiencia depende de un argumento afectivo, de su carácter (Fonseca y Prieto de Alizo, 2010) y de la estructura de su discurso (Fernández y Galguera, 2008).

Hablar en público es una capacidad que se puede cultivar, los grandes discursos de los mejores oradores son el resultado de largos años de práctica. Los gurús son conscientes de que además de pronunciar un discurso bien estructurado (introducción, cuerpo o desarrollo y conclusión) deben utilizar un lenguaje verbal adecuado (lo que dice, cómo lo dice, vocabulario empleado, entonación, volumen de voz, énfasis, etc.), y el lenguaje corporal conveniente (gestos, movimientos, expresiones, posturas, posición en el estrado, etc.).

Los gurús se muestran ante su público como personas buenas, inteligentes, bien intencionadas, centradas en los intereses de los líderes empresariales y despiertan o inhiben emociones como un recurso central en el intento persuasivo.

Los gurús saben que el elemento más importante para persuadir a los demás, es creer en ellos mismos. La posesión o ausencia de una creencia determina el idioma y el modo de presentación.

Un discurso bien estructurado es aquel que consta de (introducción, cuerpo o desarrollo y conclusión). La introducción es la oportunidad que tiene el orador para captar la atención del público y darle una razón sólida para escuchar con atención. El cuerpo es la sustancia de la presentación. Finalmente, la conclusión es la última oportunidad del orador para impresionar al público y hacer que recuerden el discurso (Fernández y Galguera, 2008).

La introducción de un buen discurso deja al público con deseos de más. Fernández y Galguera (2008) afirman que una introducción eficaz tiene cuatro objetivos: Primero, captar y mantener la atención del público, segundo, establecer el objetivo del discurso y permite visualizar los principales puntos, tercero, establecer la credibilidad del orador, y, finalmente en cuarto lugar dar al público una razón para escuchar el discurso.

El cuerpo del discurso debe fluir en forma lógica, debe organizarse con cuidado para que el público pueda entender. Una vez que los oradores han organizado sus principales puntos de manera lógica, se valen de recursos que proporcionan detalle, textura y fuerza al discurso (Fernández y Galguera, 2008). Existen diversas formas de dar soporte al discurso entre las cuales encontramos testimonios, ejemplos, analogías, estadísticas, explicaciones y definiciones.

Los gurús hacen uso de todos estos recursos en sus presentaciones, lo más utilizados son: los testimonios, ejemplos y comparaciones.

La conclusión del discurso es la última oportunidad para los oradores de impactar al público, ésta resume los puntos clave y refuerza el objetivo de la presentación. Cualquiera que sea el cierre, el orador debe ser convincente. El público debe recordar el cierre con facilidad y debe impregnar la memoria con una agradable impresión (Fernández y Galguera, 2008).

Fernández y Galguera (2008) describen cuatro formas de presentar un discurso: apoyándose en un manuscrito, de memoria, improvisando y desarrollando conceptos clave. Huczynsky (2006) recomienda no utilizar un guion o *script* al hablar. Para el público, la ausencia de notas del orador implica que el presentador está hablando espontáneamente, y es percibido como más genuino y auténtico. Para desarrollar un discurso de memoria se requiere mucha habilidad y práctica, por lo que lo más recomendable es utilizar diagramas de palabras clave.

Respecto al lenguaje verbal adecuado, las palabras tienen un gran impacto y potencial. Los gurús son claros y breves, seleccionan aquellas ideas que sean lo más precisas y específicas para evitar abstracciones. A veces resulta difícil encontrar un lenguaje común. Sin embargo sólo en ese ámbito común es posible un verdadero entendimiento.

La voz es la herramienta más importante para presentar un discurso: da vida a las presentaciones. Una buena vocalización depende del volumen y la claridad. Existen tres cualidades de vocalización: velocidad, volumen e inflexión. La velocidad se refiere a lo rápido que se habla, el volumen se refiere a lo fuerte que se habla y la inflexión es el énfasis en la vocalización de cada palabra (Fernández y Galguera, 2008).

Finalmente, los gurús saben utilizar el lenguaje corporal adecuado. El contacto visual es lo más importante, se recomienda tenerlo entre el 80 y 90% del tiempo en que se habla. Mantener al público bajo constante vigilancia es también un medio de mantener su atención. Se recomienda remplazar las gafas con lentes de contacto si desea obtener el máximo impacto a una gran audiencia (Huczynsky, 2006). Y, las manos deben estar libres de objetos para que se puedan utilizar para gesticular y animar las ideas (Fernández y Galguera, 2008).

La regla de oro del orador, es la naturalidad. El orador debe ser sí mismo, mantener su propia identidad.

La finalidad de los gurús —a través de sus discursos persuasivos— es generar cambios en las creencias y actitudes de los asistentes y sustituir por información nueva que se perciba como superior en consecución de resultados, y como un mejor medio de hacer realidad sus necesidades (Huczynsky, 2006).

Algunas de las razones por las que los gerentes adoptan las ideas de los gurús son porque buscan un beneficio económico, les da expectativas de ascenso, y porque los gurús les ofrecen proyección de imagen al verse a la vanguardia de los avances de la organización (Huczynsky, 2006).

Uno de los problemas a los que se enfrentan todos los oradores es que en sus presentaciones públicas hablan durante periodos de tiempo muy largos, en comparación con otras formas de comunicación; y, esto contribuye a generar aburrimiento en el público. No es una cuestión de tiempo, es que el vaivén normal de las conversaciones normales se suspende.

¿Cuál es el problema hablar de forma prolongada, en público? Fundamentalmente, es que las presentaciones formales no ofrecen a sus oyentes la oportunidad de hablar, lo que debilita el incentivo básico para prestar atención. Para evitar este aburrimiento, los gurús ofrecen al público la oportunidad de expresar aplausos, y el aplauso puede considerarse la respuesta sustituta a la oportunidad de hablar, por tanto, el público se comunica.

Los gurús indican a la audiencia cuando expresar sorpresa, sonreír, o reír a carcajadas, a través de *claptraps*, que se definen como trucos o dispositivos diseñados para atrapar aplausos. El objetivo de los *claptraps* es ayudar al orador "a trabajar con la audiencia". El uso exitoso de éstos se logra mediante una cuidadosa elección, tensión, sincronización y uso de las palabras y pausas. Los cambios en la entonación, movimientos de la mano por enfatizar palabras y acusaciones son parte de súper repertorio (Huczynsky, 2006).

Los discursos fascinantes de los gurús no son resultado de poderes sobrenaturales, sino que el gurú aprendió a dominar poderosas habilidades técnicas persuasivas. Los gurús logran un el máximo impacto coordinando cuidadosamente las señales verbales, no verbales, y entonación para producir una invitación al auditorio a participar en los discursos.

El estilo de comunicación de los gurús está diseñado para influir en la comunidad del *management* y tener un efecto de persuasión. Los gurús venden ideas de esperanza, generalmente son oradores profesionales, creen en los "milagros" de su producto, es por ello que sus ideas tienen un alto impacto en el mercado empresarial.

Las ideas populares del *management* limitan el número de variables que presentan, y ofrecen soluciones aparentemente simples, la adopción de éstas depende en gran medida de cómo son presentadas y comunicadas las ideas, y, los gurús prefieren hacerlo a través de historias, casos, anécdotas en las que el libro, la presentación, el dvd, los cursos de entrenamiento y todos su productos son parte de este mensaje y crean sinergia.

Al público le gustan los oradores que hablan "con ellos" en lugar de "a ellos". Las palabras del orador crean una relación sincera y confiable con el público en presentaciones interactivas que invitan al público a escuchar y a sentirse como iguales.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### Aplicación del instrumento

En la clasificación de los gurús del *management* previamente descrita, existen tres tipos académicos, los consultores y los héroes empresariales.

Para realizar el estudio, se seleccionaron a 3 gurús del *management* de moda:

1. Gurús académicos – W. Chan Kim y Renée Mauborgne. *The Blue Ocean Strategy*,
2. Gurú consultor – Patrick Lencioni. *The Advantage*, y
3. Gurú héroe empresarial – Sheryl Sandberg. *Lean In*.

*The Blue Ocean Strategy* (BOS) fue seleccionado, ya que desde el año 2003, los autores, han sido premiados cada dos años por *Thinkers50*, con esta propuesta. El libro ha sido traducido a 43 diferentes idiomas y es considerado un éxito en los cinco continentes con 3.5 millones de copias impresas vendidas.

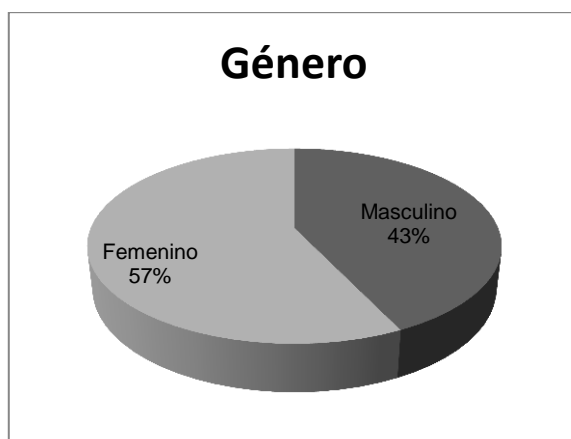
*The Advantage* (ADV) es uno de los libros más vendidos desde su publicación en el 2012, etiquetado como el mejor libro de negocios en ese mismo año y, su autor fue nombrado como “Uno de los 10 nuevos gurús que se deben conocer”.

*Lean In* (LEA) fue seleccionado para dar una perspectiva femenina, el libro ha sido todo un suceso a nivel mundial, con ventas equivalentes a 1.6 millones de copias desde su publicación en marzo del 2013, y generando la creación (hasta el momento) de 14,000 *Lean In Circles* a nivel mundial, que son grupos de mujeres que se ayudan entre sí, a definir y cumplir objetivos.

Una vez seleccionados los gurús y textos a analizar, se estudiaron y se elaboró una diapositiva con un esquema general de su propuesta, también se elaboró un documento en el que se redactó los datos más sobresalientes de la biografía de los autores, una breve introducción al libro indicando datos de venta y las ideas principales del mismo (Véase Anexo I, II y III).

Antes de cada entrevista, se informó a los entrevistados que la aplicación de los cuestionarios y toda la información obtenida durante éstas serían utilizadas únicamente con fines académicos, y que su identidad quedaba bajo estricta confidencialidad.

El promedio de cada entrevista fue de 60-80 minutos.



Se encuestaron a 14 personas de las cuales el 57 % corresponde al género femenino y el 43% del género masculino.

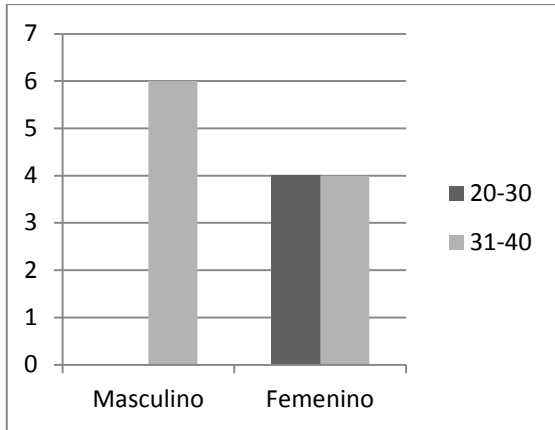
El 100% de los entrevistados (ambos géneros) afirma que sus actividades engloban actividades administrativas y operativas.

**Gráfica 1.** Distribución por Género de los Entrevistados.  
Fuente: Elaboración Propia

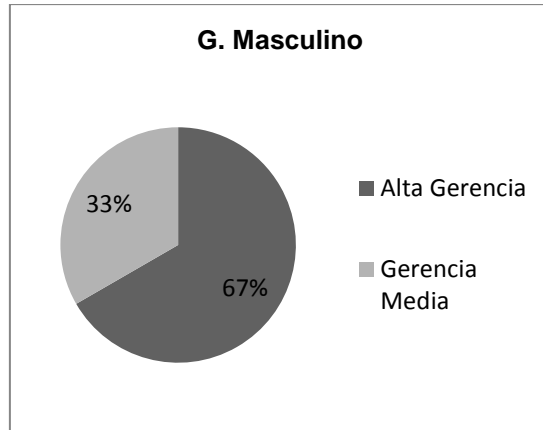
Respecto al género masculino la edad de todos los entrevistados oscila entre 31 y 40 años, todos ellos cuentan con estudios de posgrado. El 67 % de ellos se encuentra desempeñando actividades de alta gerencia y cuenta con un rango de 11 a 15 años de experiencia laboral. Y, sólo el 33% se encuentra ubicado en posiciones de gerencia media, este mismo porcentaje tiene un rango de 5 a 10 años de experiencia laboral.

Respecto al género femenino todas las entrevistadas se encuentran ubicadas en posiciones de gerencia media. En relación a la edad el 50% de ellas se encuentra ubicado en un rango de 20 a 30 años y el otro 50% en el rango de 31 a 40 años. El porcentaje de distribución que hace referencia al nivel de estudios es equitativo, ya que el 50% cuenta con sólo licenciatura y el otro 50% con estudios de posgrado. El 75% de ellas cuenta con un rango de 5 a 10 años de experiencia y el 25% cuenta con 16 a 20 años de experiencia laboral.





**Gráfica 2.** Distribución por edad y Género  
Fuente: Elaboración Propia

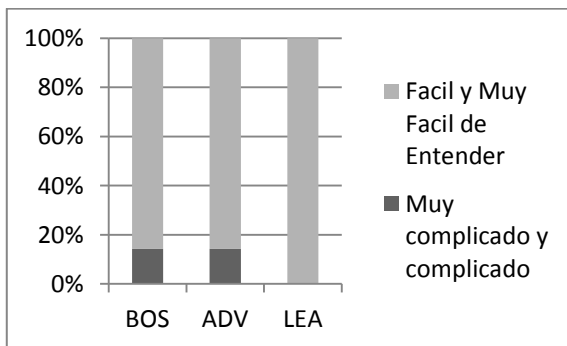


**Gráfica 3.** Porcentajes de Alta y Media Gerencia del Género Masculino  
Fuente: Elaboración Propia

En la variable de transmisibilidad se hicieron tres preguntas, en la pregunta uno y la tres se obtiene el mismo resultado, que 12 de 14 (86%) considera que la estrategia del océano azul es una idea fácil y muy fácil de entender y comprender. Sólo 2 personas (14%) indicaron que son complicadas de entender. *The Advantage* tiene exactamente la misma distribución en porcentajes y repuestas, El 100% de los entrevistados indicaron que *Lean In* son ideas fáciles y muy fáciles de comprender y entender.

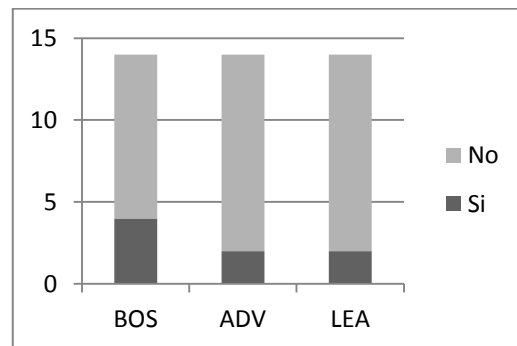
En la segunda pregunta, 4 de 14 (29%) indican que la *Estrategia del Océano Azul* contiene lenguaje técnico que requiere explicación detallada y el 71% restante indican que no contiene lenguaje técnico. *The Advantage* y *Lean In* contienen 2 opiniones cada uno que las consideran como ideas complejas que requieren explicación detallada.

¿Qué tan fácil de comprender y entender te parece el texto?, y  
¿Las ideas presentadas en el texto son claras y precisas?



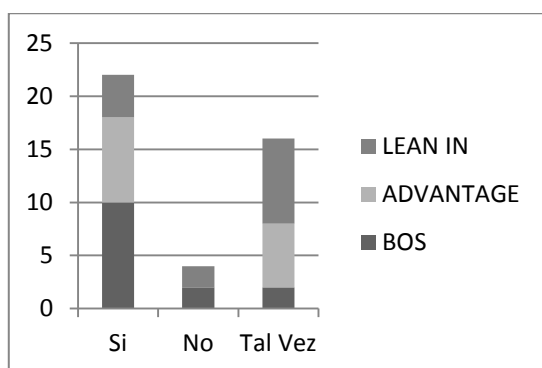
Fuente: Elaboración Propia

¿Consideras que la información presentada contiene lenguaje técnico que requiera una explicación más detallada?



Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la variable de enfoque individualista 10 de 14 (71%) consideran que la herramienta de *Océano Azul* puede ayudar a solucionar problemas de motivación y comunicación. El 14% indica que no ayuda y el 14% restante desconocen si la herramienta podría ayudar a enfrentar problemas de comunicación y motivación. El 57% (8 de 14) de los entrevistados considera que *The Advantage* si puede ayudar a hacer frente a los problemas de comunicación y motivación dentro de la organización. Y el 43% desconoce si la herramienta puede hacer frente a dichos problemas. Respecto a *Lean In*, 4 de 14 (29%) indican que la herramienta si serviría a hacer frente a problemas de motivación y comunicación, el 14% (2 de 14) indica que no funciona para hacer frente a estos problemas y 8 de 14 (57%) indican que posiblemente se hagan frente a estos problemas con dicha herramienta.



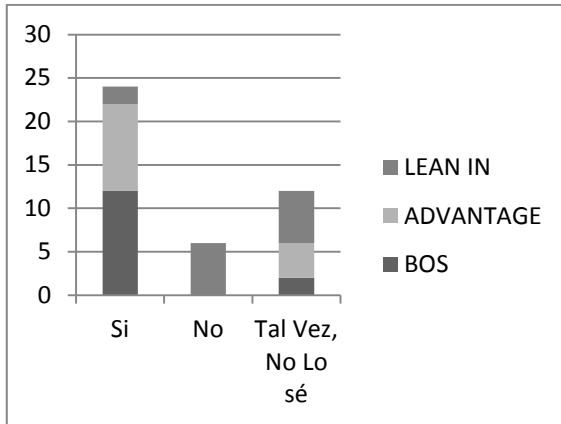
Fuente: Elaboración Propia

El elemento de naturaleza humana fue evaluado en 2 preguntas. En la primera de ellas el 86% afirma que la herramienta BOS fomenta el trabajo en equipo. Y el 14% indica como respuesta que la herramienta tal vez fomente el trabajo en equipo. Referente a *The Advantage* el 71% indica que la herramienta si fomenta el trabajo en equipo y el 29% responde “tal vez”. Respecto a *Lean In* sólo 2 de 14 indicaron que la idea ayuda a fomentar el trabajo en equipo, 8 de 14 indican que no fomenta el trabajo en equipo y 4 de 14 que tal vez fomente el trabajo en equipo.

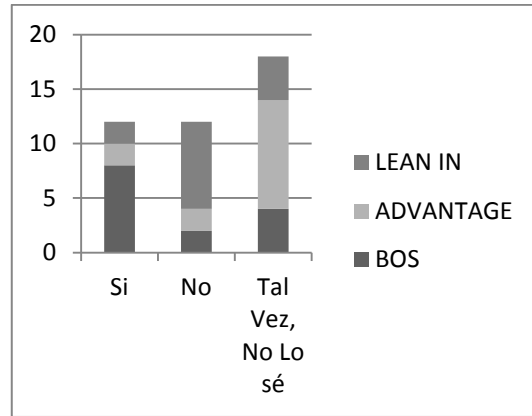
En la pregunta referente al fomento de la competencia entre individuos o departamentos, Respecto al BOS, el 57% contestó si, el 14% no, y el 28% desconoce si la herramienta fomenta la competencia. *The Advantage* el 71% desconoce si la herramienta fomenta la competencia, el 14% indica que no, y el otro 14% respondió afirmativamente. Y referente a *Lean In* el 14% indicó que la herramienta si fomenta la competencia, el 57% indicó que no, y el 29% indico que tal vez fomenta la competencia.

En tu opinión ¿Crees que la herramienta que presenta el gurú fomenta el trabajo en equipo

Desde tu perspectiva ¿Crees que la idea fomenta la competencia entre individuos o departamentos?



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

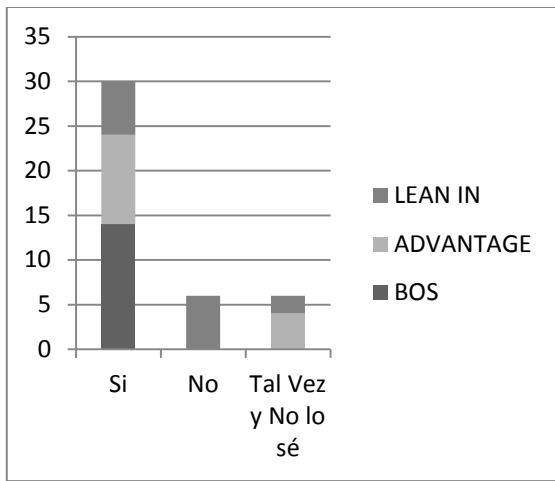
La característica del elemento de grandeza y perfección evalúa tres elementos perspectiva unitaria, contribución potencial-propiedad y liderazgo. Dentro del elemento perspectiva unitaria se hicieron 3 preguntas, la primera hace referencia a la cooperación interna, la segunda hacia la unificación de criterios para definir un objetivo general y la tercera hacia la alienación de actividades para dar cumplimiento al objetivo general de la organización.

El 100% de los entrevistados afirman que BOS fomenta la cooperación interna dentro de la organización. *The Advantage* logró un 71% de afirmación, mientras que el 29% indicó que tal vez la herramienta fomente la cooperación interna. *Lean In* obtuvo el mismo porcentaje para la respuesta afirmativo como para la negativa, 43% respectivamente, y 14% no sabe si la herramienta fomenta la cooperación interna.

Respecto a la unificación de criterios para la definición de un solo objetivo, respecto a BOS el 29% da una respuesta afirmativa y el 71% indica como respuesta "tal vez". *The Advantage* obtuvo el mismo porcentaje para la respuesta afirmativo como para la negativa, 43% respectivamente, y 14% no sabe si la herramienta fomenta la unificación de criterios. *Lean In* obtuvo el 14% de respuestas afirmativas, 71% de respuestas negativas, y el 14% respondió tal vez.

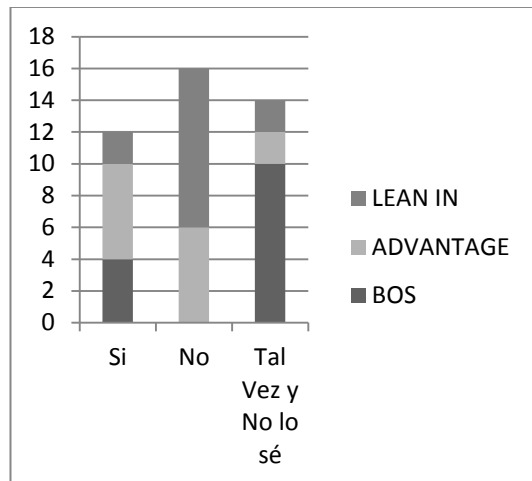
En la pregunta de si la herramienta ayudaría a alinear actividades para lograr el objetivo general, las repuestas fueron las siguientes: BOS, 43% respondió que sí, y el 57% que tal vez. *The Advantage* respondió 71% afirmativamente y el 29% que no. *Lean In* 14% respondió que si, 57% que no, y el 29% respondió “tal vez”.

¿Crees que la herramienta presentada fomenta la cooperación interna dentro de la organización?



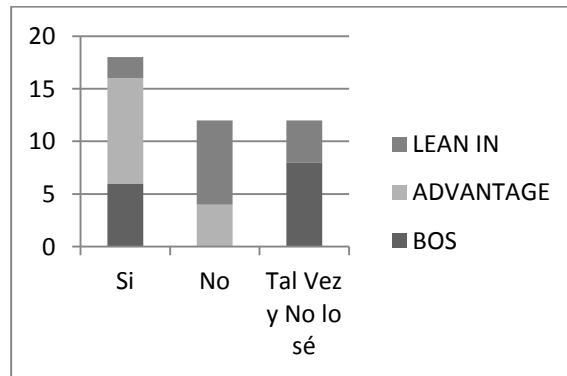
Fuente: Elaboración Propia

¿Consideras que la idea presentada fomenta la unificación de criterios para la definición de un solo objetivo general dentro de la organización?



Fuente: Elaboración Propia

¿Consideras que la idea del gurú ayudaría a alinear las actividades de las diversas áreas con la finalidad de lograr el objetivo general de de la organización?

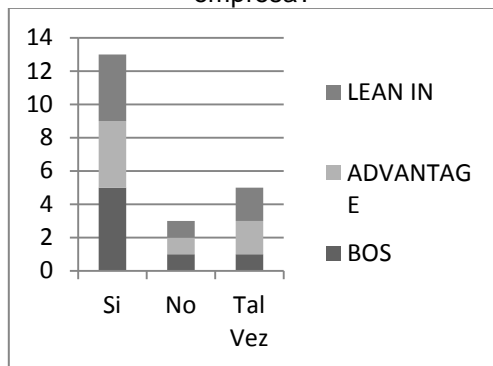


Fuente: Elaboración Propia

Referente al elemento de contribución-propiedad se preguntó a los entrevistados si creían que la herramienta podía ser ajustada o modificada de acuerdo a las necesidades de la empresa, y las respuestas fueron: BOS obtuvo 71% de respuestas afirmativas, el 14% indicó que no, y el otro 14% que tal vez. *Lean In* y *The Advantage* obtuvieron el mismo porcentaje, 57% indicó que si, 14% que no y el 29% contestó tal vez.

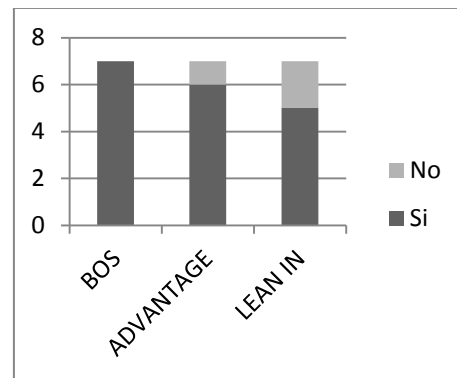
En la pregunta referente a liderazgo, las repuestas fueron las siguientes BOS, el 100% respondió afirmativamente, *The Advantage* el 86% respondió afirmativamente y el 14% negativamente. *Lean In* 71% indicó que si, y el 29% que no.

En tu opinión ¿Crees que la herramienta presentada puede ser ajustada o modificada de acuerdo a las necesidades de la empresa?



Fuente: Elaboración Propia

¿Consideras que la idea presentada requiere compromiso y seguimiento de un líder?

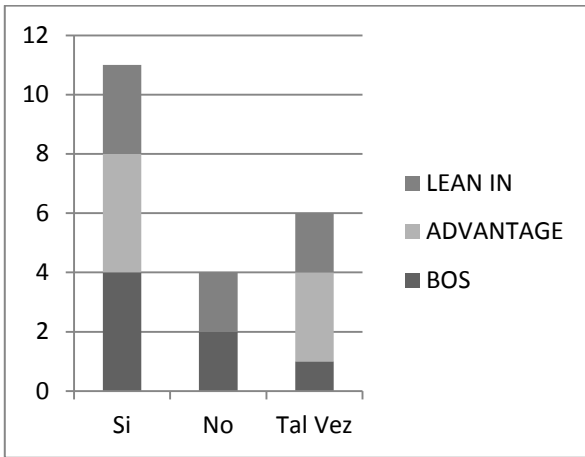


Fuente: Elaboración Propia

La característica de aplicación práctica contiene 5 variables. La primera de ellas es referente al control, donde el 57% respondió que la herramienta BOS si ayudaría a incrementar el control sobre las áreas de responsabilidad, el 29% contestó que no, y el 14% que tal vez. Para *The Advantage* el 57% respondió afirmativamente a esta pregunta y el 43% respondió tal vez. Y finalmente *Lean In* obtuvo el mismo porcentaje de repuestas afirmativas y negativas, 29% respectivamente, y el 43% indicó tal vez.

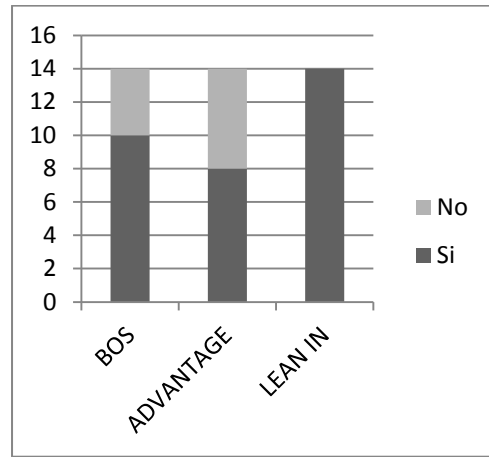
Respecto a la identificación de pasos o directrices, para BOS el 71% indico que si son claramente distinguibles, y el 29% indicó que no. En la herramienta de *The Advantge* el 57% indico su respuesta como afirmativa y el 43% negativa. Y, finalmente para *Lean In* el 100% indicó que los pasos son claramente distinguibles.

Si decidieras implementar la idea, ¿crees que podría ayudar a incrementar el control sobre tus áreas de responsabilidad?



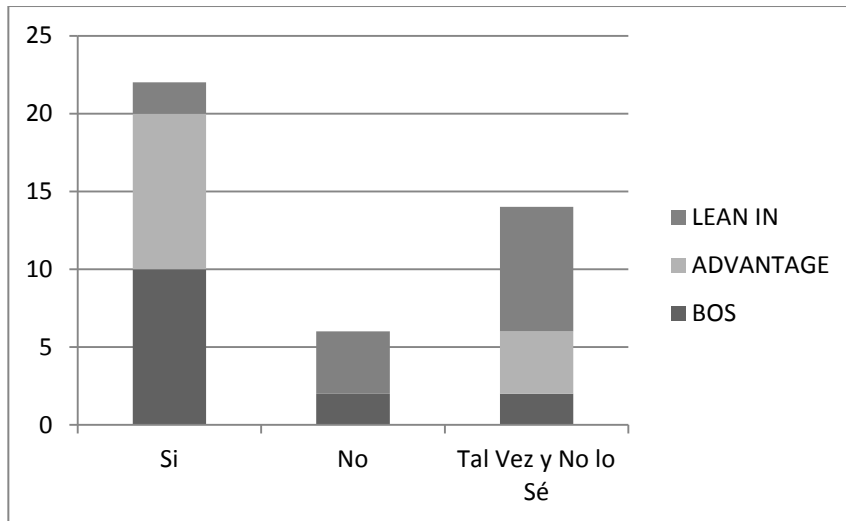
Fuente: Elaboración Propia

¿Puedes distinguir claramente los pasos o directrices estipulados por la herramienta mostrada?



Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la variable de Universalidad y la aplicación de las herramientas en cualquier industria, departamento o área de una organización el 71% afirmó que si es universal BOS, y el 29% afirmó que no. *The Advantage* obtuvo el mismo porcentaje. Para *Lean In*, el 14% respondió afirmativamente, el 29% indicó que no, y el 57% no supo que responder.

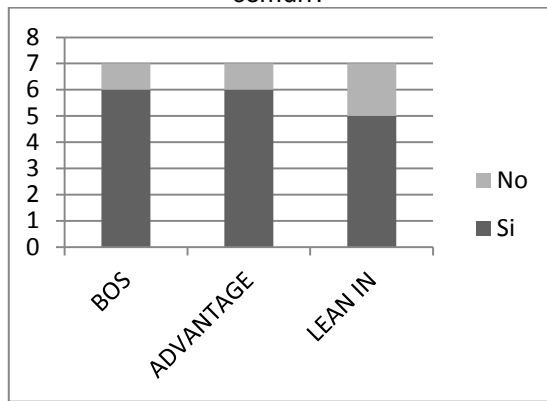


Fuente: Elaboración Propia

Respecto al elemento de autorización se pregunto acerca del sentido común de las ideas, y BOS y *The Advantage* obtuvieron las mismas respuesta, el 86% contestó afirmativamente y el 14% negativamente. *Lean In* obtuvo un 79% de respuesta afirmativa y un 29% en respuestas negativas.

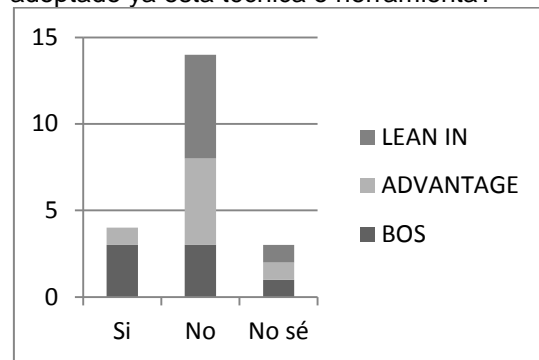
Se pregunto también a los entrevistados si sabían de empresas que hayan adoptado algunas de estas herramientas, y las repuestas fueron las siguientes: BOS, 43% indicó que si, 43% indicó que no, y el 14% indicó desconocimiento. *The Advantage*, 14% indicó que si, 71% indicó una respuesta negativa y 14 % reporto desconocimiento. *Lean In*, 86% indico negativamente y 14% desconocimiento.

¿La siguiente idea te parece de sentido común?



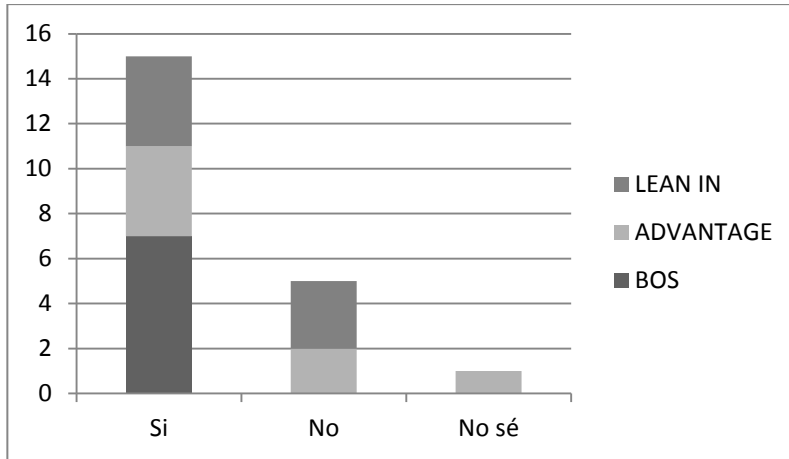
Fuente: Elaboración Propia

¿Sabes si hay otras empresas que hayan adoptado ya esta técnica o herramienta?



Fuente: Elaboración Propia

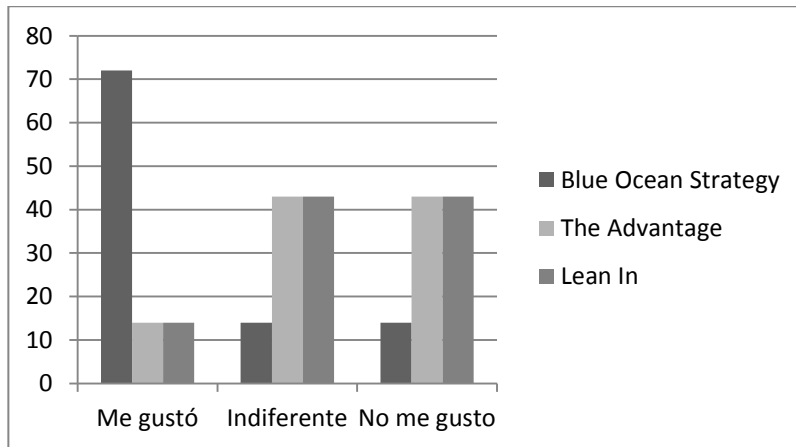
Y respecto a la variable de aplicabilidad y la posibilidad de notar resultados en un periodo de 18 meses notoriamente visibles, para la herramienta de BOS todos indicaron si, *The Advantage* indicó 57% que si, 29% que no, y 14% desconocimiento. Para *Lean In* 57% reporto una repuesta positiva y 43% una respuesta negativa.



Fuente: Elaboración Propia

En la sección III, del cuestionario se pidió a los entrevistados que mencionaran cuál idea de las tres presentadas les gustó, cuál les causó indiferencia y cuál no les gustó.

El 72% de los entrevistados indicó como más atractiva la estrategia del océano azul, dando como argumentos que es una propuesta innovadora, estructurada, que puede ser medible, que requiere cambios inmediatos, y que está orientada a la generación de ingresos.



Fuente: Elaboración Propia



La gerente de compras de una empresa comercializadora de *retail* argumentó durante la entrevista: “Ahh ya entendí el océano azul, es como cuando *Nike* convierte el deporte de *running* tan fuerte como lo es el *soccer*, ya para que una disciplina o cualquier otro deporte sea tan fuerte como el *soccer* es porque se le ha invertido muchísimo, en publicidad y productos especializados para *running*, creando *tennis* especializados, ropa y *gadgets* *medidores de...* creando una nueva necesidad, y ¿qué hicieron? Inventaron carreras: *nike running*, *nike nosotras corremos*, y además se crean sinergias con otras empresas para potencializar y magnificar las necesidades, y ahora es tan grande que los ingresos de esta categoría son casi tan grandes como los del *soccer...*”.

El 14% de los entrevistados se sintieron indiferentes hacia la técnica BOS, y otro 14% indicó que no le gusto. Los argumentos para considerarla indiferente es que requiere de conocimiento técnico y consultoría, quienes mencionaron que no les gustó es porque no es aplicable a todo tipo de industrias y es difícil de aplicar.

Por su parte un director del área de manufactura de una empresa de la industria eléctrica indico textualmente “...es una técnica soñadora, ya que no tiene el sabor de la experiencia práctica, sus autores son académicos que aunque posiblemente desempeñen puestos o cargos importantes, no están al frente de una organización”.

Respecto a *The Advantage* y *Lean In*, ambos cuentan con los mismos porcentajes, el 14% indicó que les gustó la propuesta, el 43% se sintió indiferente y otro 43% indicó que no le gustó.

Los entrevistados que tienen una percepción positiva de la propuesta de *The Advantage* argumentan que tiene un alto grado de sentido común, con resultados previsibles a corto plazo y comprobables. Y, aquellos que indicaron que sintieron indiferencia o que no les gusto la propuesta de *The Advantage* mencionaron que es idealista, posiblemente funcional, no es atractiva ni medible.

Un entrevistado de la industria farmacéutica argumentó “cualquier iniciativa que nos ayude a motivar al personal y provoque un cambio positivo a su comportamiento, le será útil a la organización”.

Otro de los entrevistados, que labora en la industria de las telecomunicaciones y tecnologías de información comentó “es una buena idea si se empieza desde cero, cuando apenas estas formando equipos de trabajo, porque cuando tienes ya un equipo formado, cambiar las actitudes de las personas, es muy difícil, me parece que su aplicación es buena sí, pero no de alto impacto, es decir, no está enfocada a la generación de ingresos directamente”.

Aquellos que se inclinaron hacia de *Lean In* mencionaron que son consejos de superación personal, motivacionales y una buena idea de desarrollo femenino.

Una de las entrevistadas, que labora en el sector salud privado, argumentó “esta técnica me gusta mucho, porque el beneficio se verá reflejado directamente en mi persona, y como consecuencia en la organización para la que laboro”.

Un entrevistado, correspondiente a la industria de la transformación y manufactura señaló textualmente “...*Lean In* es muy ambicioso, aunque me parece correcto intentar levantar el autoestima del género femenino, y muy importante concientizar de la integración de la mujer en la dirección del sector empresarial”.

Otro entrevistado de la industria de telecomunicaciones y tecnologías de la información argumenta “no es precisamente *Lean In*, pero en la empresa donde laboro ya hay programas de liderazgo especiales para mujeres, a finalidad es equilibrar las posiciones de dirección entre hombres y mujeres, este programa tiene más o menos cinco años en operación”.

Y *Lean In* recibió críticas mucho más agresivas, como es que es una idea utópica, extremadamente idealista, que no tiene ninguna funcionalidad en la empresa ya que no hay impacto económico, está basada en opinión y experiencia de la autora, que aunque puede ayudar para concientizar sobre la “posible marginación” que sufre el género femenino en el ámbito laboral en México no es aplicable por cultura.

Una de las entrevistadas de una empresa comercializadora *retail* indicó durante el cuestionario “esta técnica no es aplicable en México por cultura, es utópica”.

Un entrevistado, que se dedica a liderar la dirección comercial de una empresa pyme argumentó “imagina una señora, ama de casa, trabajadora, que sea el sustento de su familia, ¿tú crees que va a querer enrolarse en un tipo de pensamiento como éste? Definitivamente esta técnica sólo es aplicable para algunas regiones geográficas y depende mucho de la cultura por aplicar”.

Una vez elaborada la estadística descriptiva, se utilizan como apoyo tablas de contingencia que indican la dependencia mutua de las variables, es decir el nivel de reciprocidad, entre las variables de las estrategias. El programa estadístico utilizado es SPSS.

Inicialmente se indican las tablas de contingencia de la Estrategia del Océano Azul. Identificadas con el acrónimo BOS (*Blue Ocean Strategy*).

**Tabla de contingencia BOS. ¿Crees que la herramienta presentada puede ser ajustada o modificada de acuerdo a las necesidades de la empresa? \* BOS. ¿Qué tan fácil de comprender y entender te parece el texto?**

	BOS. ¿Qué tan fácil de comprender y entender te parece el texto?			Total
	Complicado	Fácil	Muy fácil	
BOS. ¿Crees que la herramienta presentada puede ser ajustada o modificada de acuerdo a las necesidades de la empresa?	0	6	4	10
Si	0	2	0	2
No	2	0	0	2
Tal vez	2	8	4	14
Total				

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

12 de los 14 entrevistados (86%) afirmaron que la herramienta del océano azul es fácil y muy fácil de entender y simultáneamente respondieron que ésta misma técnica puede ser ajustada o modificada de acuerdo a las necesidades de la empresa que la aplique. En el lado opuesto, 2 de los 14 entrevistados (14%) indicaron que la herramienta del océano azul es complicada de entender y comprender y tal vez pueda ajustarse o modificarse de acuerdo a las necesidades de la organización. La correlación de estas variables es de -.745.

**Tabla de contingencia BOS. ¿Crees que la herramienta presentada puede ser ajustada o modificada de acuerdo a las necesidades de la empresa? \* BOS. ¿Las ideas presentadas en el texto son claras y precisas?**

	BOS. ¿Las ideas presentadas en el texto son claras y precisas?			Total
	Complicado	Facil	Muy facil	
BOS. ¿Crees que la herramienta presentada puede ser ajustada o modificada de acuerdo a las necesidades de la empresa?	0	8	2	10
Si	0	2	0	2
No	2	0	0	2
Tal vez	2	10	2	14
Total	2	10	2	14

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

12 de los 14 entrevistados (86%) afirmaron que las ideas presentadas del océano azul son claras y precisas, y que pueden ser modificarse o adaptarse fácilmente y muy fácilmente a las necesidades de la empresa. 2 de 14 (14%) indicaron que las ideas de esta herramienta son complicadas y no pueden ser ajustadas o modificadas. La correlación de estas variables es de  $-.734$ .

**Tabla de contingencia BOS. ¿La herramienta que presenta el gurú fomenta el trabajo en equipo? \* BOS. ¿Consideras que la herramienta puede ayudar a enfrentar problemas de motivación y comunicación en tu organización o área de trabajo?**

	BOS. ¿Consideras que la herramienta puede ayudar a enfrentar problemas de motivación y comunicación en tu organización o área de trabajo?			Total
	Si	No	Tal vez	
BOS. ¿La herramienta que presenta el gurú fomenta el trabajo en equipo?	10	2	0	12
Si	0	0	2	2
Tal vez	10	2	2	14
Total	10	2	2	14

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

El 71% de los entrevistados (10 de 14) afirmaron que la estrategia del océano azul fomenta el trabajo en equipo y que su implementación puede ayudar a hacer frente a problemas de motivación y de comunicación dentro de la organización y área de trabajo que la aplique. 2 de 14 de los entrevistados (14%) indicaron que la herramienta del océano azul no ayuda a enfrentar problemas de comunicación y motivación dentro de la organización y fomenta el trabajo en equipo. El mismo porcentaje contestó que tal vez esta herramienta fomenta el trabajo en equipo y podría ayudar a enfrentar problemas de motivación y comunicación. La correlación es de  $.881$ .

**Tabla de contingencia BOS. ¿Puedes distinguir claramente los pasos o directrices estipulados en la herramienta mostrada? \* BOS. ¿Consideras que la herramienta puede ayudar a enfrentar problemas de motivación y comunicación en tu organización o área de trabajo?**

	BOS. ¿Consideras que la herramienta puede ayudar a enfrentar problemas de motivación y comunicación en tu organización o área de trabajo?			Total
	Si	No	Tal vez	
BOS. ¿Puedes distinguir claramente los pasos o directrices estipulados en la herramienta mostrada?	10	0	0	10
	0	2	2	4
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

El 71% de los entrevistados (10 de 14) afirmaron que los pasos o directrices estipuladas en la estrategia del océano azul son claramente distinguibles y que la herramienta ayuda a enfrentar problemas de motivación y comunicación en su organización o área de trabajo. El 14% (2 de 14) indicaron que los pasos no son distinguibles y que la herramienta no ayuda a hacer frente a la comunicación y motivación. Y, finalmente otro 14% que posiblemente la herramienta ayude a hacer frente a problemas de motivación y comunicación y las directrices o pasos estipulados no son claramente distinguibles en la estrategia del océano azul. La correlación es de .930.

**Tabla de contingencia BOS. ¿Consideras que la idea puede ser utilizada en cualquier industria, departamento o área de tu organización? \* BOS. ¿Consideras que la herramienta puede ayudar a enfrentar problemas de motivación y comunicación en tu organización o área de trabajo?**

	BOS. ¿Consideras que la herramienta puede ayudar a enfrentar problemas de motivación y comunicación en tu organización o área de trabajo?			Total
	Si	No	Tal vez	
BOS. ¿Consideras que la idea puede ser utilizada en cualquier industria, departamento o área de tu organización?	8	2	0	10
	2	0	0	2
	0	0	2	2
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

10 de 14 entrevistados (71%) indicaron afirmativamente que la herramienta del océano azul puede ser utilizada en cualquier industria, departamento o área de trabajo y también ayuda a a enfrentar problemas de motivación y comunicación en su organización o área de trabajo. 2 de 14 (14%) indicaron que océano azul no puede utilizarse en cualquier industria, departamento o área de trabajo y tampoco ayuda a hacer frente a la comunicación y motivación. Y, finalmente otro 14% (2 de 14) indica que tal vez la herramienta ayude a hacer frente a problemas de motivación y comunicación y posiblemente pueda ser utilizada en cualquier industria, departamento o área. La correlación es de .731.

**Tabla de contingencia BOS. La idea presentada ¿Te parece de sentido común? \*  
BOS. ¿Consideras que la herramienta puede ayudar a enfrentar problemas de motivación y comunicación en tu organización o área de trabajo?**

		BOS. ¿Consideras que la herramienta puede ayudar a enfrentar problemas de motivación y comunicación en tu organización o área de trabajo?			Total
		Si	No	Tal vez	
BOS. La idea presentada	Si Mucho	10	0	0	10
¿Te parece de sentido común?	Si Poco	0	0	2	2
	No	0	2	0	2
Total		10	2	2	14

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

10 de 14 entrevistados (71%) indicaron que definitivamente si la técnica del océano azul tiene sentido común y además ayuda a enfrentar problemas de motivación y comunicación.

El 14% (2 de 14 entrevistados) indicó que el océano azul no tiene común y no ayuda a hacer frente a la comunicación y motivación. Y, finalmente otro 14% (2 de 14) indica que tal vez la herramienta ayude a hacer frente a problemas de motivación y comunicación y posiblemente tenga sentido común. La correlación es de .731.

**Tabla de contingencia BOS. ¿Consideras que la idea puede ser utilizada en cualquier industria, departamento o área de tu organización? \* BOS. ¿La herramienta que presenta el gurú fomenta el trabajo en equipo?**

	BOS. ¿La herramienta que presenta el gurú fomenta el trabajo en equipo?		Total
	Si	Tal vez	
BOS. ¿Consideras que la idea puede ser utilizada en cualquier industria, departamento o área de tu organización?	Si 10	No 0	10
	No 2	Tal vez 0	2
	Tal vez 0	Total 2	2
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

El 86% de los entrevistados (12 de 14) indicó afirmativamente que el océano azul fomenta el trabajo en equipo y que la herramienta puede ser utilizada en cualquier industria o departamento. Y 2 de 14 (14%) indico que posiblemente la herramienta pueda ser utilizada en cualquier departamento y quizá fomente el trabajo en equipo. La correlación es de .881.

**Tabla de contingencia BOS. La idea presentada ¿Te parece de sentido común? \* BOS. ¿Puedes distinguir claramente los pasos o directrices estipulados en la herramienta mostrada?**

	BOS. ¿Puedes distinguir claramente los pasos o directrices estipulados en la herramienta mostrada?		Total
	Si	No	
BOS. La idea presentada ¿Te parece de sentido común?	Si Mucho 10	Si Poco 0	10
	No 0	Total 2	2
	Total 0	No 2	2
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

10 de 14 entrevistados (71%) indicaron que afirmativamente que la técnica del océano azul tiene sentido común y sus directrices son claramente visibles. En el lado opuesto el 28% (4 de 14) indicó que dicha estrategia no tiene sentido común y sus pasos a seguir no son claramente identificables. Su correlación es de .930.

La *Estrategia del Océano Azul* reporta dos correlaciones con el valor más alto, de .930, y es en las intersecciones de las variables pasos o principio y contribución potencial-propiedad, y la otra, se reporta en la intersección pasos y principio y autorización.

La variable que reporta más intersecciones es la de contribución potencial propiedad, con cuatro intersecciones, con naturaleza humana, con pasos o principios, con aplicación universal y con autorización.

También se elaboraron las tablas de contingencia de *The Advantage*.

**Tabla de contingencia ADV. La idea presentada ¿Te parece de sentido común? \* ADV. ¿Consideras que la herramienta puede ayudar a enfrentar problemas de motivación y comunicación en tu organización o área de trabajo?**

		ADV. ¿Consideras que la herramienta puede ayudar a enfrentar problemas de motivación y comunicación en tu organización o área de trabajo?		Total
		Si	Tal vez	
ADV. La idea presentada	Si Mucho	6	0	6
¿Te parece de sentido común?	Si Poco	2	4	6
	No	0	2	2
Total		8	6	14

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

En el cuestionario referente a la propuesta de *The Advantage* 8 de 14 entrevistados, correspondiente al 57%, reportaron que la herramienta tiene sentido común y puede ayudar a enfrentar problemas de comunicación y motivación dentro de la organización. Y el 43% reportó que posiblemente la herramienta puede ayudar a enfrentar problemas de motivación y comunicación y sentido común. La correlación es de 0.766.



**Tabla de contingencia ADV. ¿Consideras que la herramienta puede ayudar a enfrentar problemas de motivación y comunicación en tu organización o área de trabajo? \* ADV. ¿La herramienta fomenta la cooperación interna dentro de la organización?**

	ADV. ¿La herramienta fomenta la cooperación interna dentro de la organización?		Total
	Si	Tal vez	
ADV. ¿Consideras que la herramienta puede ayudar a enfrentar problemas de motivación y comunicación en tu organización o área de trabajo?	8	0	8
Tal vez	2	4	6
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

El 57% de los entrevistados (8 de 14) contestó afirmando que la herramienta fomenta la cooperación interna dentro de la organización y puede ayudar a hacer frente a problemas de motivación y organización, mientras que 6 de 14 (43%) considera que posiblemente *The Advantage* ayude a fomentar la cooperación interna y a enfrentar problemas de motivación y comunicación en la organización. La correlación es de .730.

**Tabla de contingencia ADV. ¿Consideras que la información presentada contiene lenguaje técnico que requiera una explicación más detallada? \* ADV. ¿Consideras que la idea fomenta la unificación de criterios para definir un solo objetivo general dentro de la organización?**

	ADV. ¿Consideras que la idea fomenta la unificación de criterios para definir un solo objetivo general dentro de la organización?			Total
	Si	No	Tal vez	
ADV. ¿Consideras que la información presentada contiene lenguaje técnico que requiera una explicación más detallada?	0	0	2	2
no	6	6	0	12
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

12 de 14 entrevistados consideran que la información no requiere explicación más detallada y lenguaje técnico, y 2 de 14 (14%) considera que si se requiere información adicional, contiene lenguaje técnico. Por otro lado, 6 de 14 (43%) considera que *The Advantage* fomenta la unificación de criterios para la definición de un solo objetivo dentro de la organización, un porcentaje igual considera que esta idea no ayuda a la definición de ese objetivo y el 14% (2 de 14) cree que posiblemente sirva la herramienta para definir un objetivo. La correlación es de .750.

**Tabla de contingencia ADV. ¿Consideras que la idea fomenta la unificación de criterios para definir un solo objetivo general dentro de la organización? \* ADV. ¿Crees que la herramienta presentada puede ser ajustada o modificada de acuerdo a las necesidades de la empresa?**

	ADV. ¿Crees que la herramienta presentada puede ser ajustada o modificada de acuerdo a las necesidades de la empresa?			Total
	Si	No	Tal vez	
ADV. ¿Consideras que la idea fomenta la unificación de criterios para definir un solo objetivo general dentro de la organización?	6	0	0	6
Si	2	2	2	6
No	0	0	2	2
Tal vez	8	2	4	14
Total				

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

8 de 14 de los entrevistados (57%) cree que *The Advantage* es una herramienta que puede ser ajustada o modificada de acuerdo a las necesidades de cada organización. Y el 14% (2 de 14) considera que no es adaptable esta técnica, finalmente, 4 de 14 (28%) afirma que existe la posibilidad de que la herramienta sea adaptable a las necesidades de la empresa. El 42% de los entrevistados (6 de 14) cree que la herramienta puede ayudar a la creación de un solo objetivo. El mismo porcentaje cree que no fomenta esa cooperación para definir un objetivo. Y el 14% (2 de 14) creen que tal vez se puede fomentar la unificación de criterios para definir un objetivo dentro de la organización. La correlación es de .795.

**Tabla de contingencia ADV. ¿Puedes distinguir claramente los pasos o directrices estipulados en la herramienta mostrada? \* ADV. ¿La herramienta que presenta el gurú fomenta el trabajo en equipo?**

	ADV. ¿La herramienta que presenta el gurú fomenta el trabajo en equipo?		Total
	Si	Tal vez	
ADV. ¿Puedes distinguir Si claramente los pasos o directrices estipulados en No la herramienta mostrada?	8	0	8
	2	4	6
Total	10	4	14

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

10 de 14 entrevistados, equivalente al 71%, indicó que la herramienta de *The Advantage* si fomenta el trabajo en equipo, y las directrices establecidas por la técnica son claramente distinguibles. 4 de 14 (29%) indicó que posiblemente la técnica fomenta el trabajo en equipo y las directrices son distinguibles. La correlación es de .730.

**Tabla de contingencia ADV. ¿Puedes distinguir claramente los pasos o directrices estipulados en la herramienta mostrada? \* ADV. ¿La herramienta fomenta la cooperación interna dentro de la organización?**

	ADV. ¿La herramienta fomenta la cooperación interna dentro de la organización?		Total
	Si	Tal vez	
ADV. ¿Puedes distinguir Si claramente los pasos o directrices estipulados en No la herramienta mostrada?	8	0	8
	2	4	6
Total	10	4	14

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

Por otro lado 10 de 14 entrevistados (71%) indicó que la herramienta si fomenta la cooperación interna y los pasos o directrices son claramente distinguibles, y 4 de 14 (29%) indicaron que la herramienta posiblemente fomenta la cooperación interna y las directrices estipuladas son distinguibles. La correlación es de .730.

**Tabla de contingencia ADV. ¿Puedes distinguir claramente los pasos o directrices estipulados en la herramienta mostrada? \* ADV. ¿Consideras que la idea ayudaría a alinear las actividades de las diversas áreas con la finalidad de lograr el objetivo general de la organización?**

	ADV. ¿Consideras que la idea ayudaría a alinear las actividades de las diversas áreas con la finalidad de lograr el objetivo general de la organización?		Total
	Si	No	
ADV. ¿Puedes distinguir claramente los pasos o directrices estipulados en la herramienta mostrada?	8	0	8
	2	4	6
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

10 de 14 (71%) de los entrevistados indicaron que las directrices de la herramienta son claramente distinguibles y la técnica ayudaría a alinear las actividades de las diversas áreas de la organización con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo general. El 29% de los entrevistados (4 de 14) indicó que *The Advantage* no ayudaría a alinear las actividades de la organización para cumplir el objetivo general y que las directrices no son claramente visibles. La correlación es de .730.

**Tabla de contingencia ADV. ¿Puedes distinguir claramente los pasos o directrices estipulados en la herramienta mostrada? \* ADV. ¿Consideras que la idea puede ser utilizada en cualquier industria, departamento o área de tu organización?**

	ADV. ¿Consideras que la idea puede ser utilizada en cualquier industria, departamento o área de tu organización?		Total
	Si	Tal vez	
ADV. ¿Puedes distinguir claramente los pasos o directrices estipulados en la herramienta mostrada?	8	0	8
	2	4	6
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

10 de 14 entrevistados (71%) indicó que *The Advantage* puede ser una herramienta utilizada en cualquier industria, departamento o área de una organización y que los pasos o directrices con claramente distinguibles. El 29% restante (4 de 14) indicó que tal vez pueda ser aplicable la técnica a cualquier industria y los pasos son distinguibles. La correlación de estas variables es de .730.

**Tabla de contingencia ADV. Si decidieras implementar la idea ¿consideras que los beneficios serían notoriamente visibles en un período máximo de 18 meses? \* ADV. ¿La herramienta que presenta el gurú fomenta el trabajo en equipo?**

	ADV. ¿La herramienta que presenta el gurú fomenta el trabajo en equipo?		Total
	Si	Tal vez	
ADV. Si decidieras implementar la idea	8	0	8
¿consideras que los beneficios serían notoriamente visibles en un período máximo de 18 meses?	2	2	4
	0	2	2
Total	10	4	14

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

El 71% de los entrevistados indicó que la herramienta fomenta el trabajo en equipo y que los resultados serían notoriamente visibles en un plazo de 18 meses. El 29 % (4 de 14) indicó que tal vez la herramienta fomenta el trabajo en equipo y los resultados serían visibles en 18 meses. La correlación es de .806.

**Tabla de contingencia ADV. Si decidieras implementar la idea ¿consideras que los beneficios serían notoriamente visibles en un período máximo de 18 meses? \* ADV. ¿Consideras que la idea ayudaría a alinear las actividades de las diversas áreas con la finalidad de lograr el objetivo general de la organización?**

	ADV. ¿Consideras que la idea ayudaría a alinear las actividades de las diversas áreas con la finalidad de lograr el objetivo general de la organización?		Total
	Si	No	
ADV. Si decidieras Si implementar la idea No	8	0	8
¿consideras que los beneficios serían notoriamente visibles en un período máximo de 18 meses?	2	2	4
	0	2	2
Total	10	4	14

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

8 de 14 entrevistados indicó que la herramienta ayudaría a alinear las actividades de diversas áreas de la organización con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo general de la empresa y y que los resultados serían notoriamente visibles en un plazo de 18 meses. El 29 % (4 de 14) indicó que la herramienta no fomenta el trabajo en equipo y los resultados no serían visibles en 18 meses. La correlación es de .806.

**Tabla de contingencia ADV. Si decidieras implementar la idea ¿consideras que los beneficios serían notoriamente visibles en un período máximo de 18 meses? \* ADV. ¿Consideras que la idea puede ser utilizada en cualquier industria, departamento o área de tu organización?**

	ADV. ¿Consideras que la idea puede ser utilizada en cualquier industria, departamento o área de tu organización?		Total
	Si	Tal vez	
ADV. Si decidieras Si implementar la idea No	8	0	8
¿consideras que los beneficios serían notoriamente visibles en un período máximo de 18 meses?	2	2	4
	0	2	2
Total	10	4	14

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

8 de 14 entrevistados indicó que la herramienta ayudaría a alinear las actividades de diversas áreas de la organización con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo general de la empresa y que los resultados serían notoriamente visibles en un plazo de 18 meses. El 29 % (4 de 14) indicó que la herramienta no fomenta el trabajo en equipo y los resultados no serían visibles en 18 meses. La correlación es de .806.

**Tabla de contingencia ADV. Si decidieras implementar la idea ¿consideras que los beneficios serían notoriamente visibles en un período máximo de 18 meses? \* ADV. ¿Sabes si hay otras empresas que ya hayan adoptado esta técnica o herramienta?**

	ADV. ¿Sabes si hay otras empresas que ya hayan adoptado esta técnica o herramienta?		Total
	Si	No	
ADV. Si decidieras Si	0	8	8
implementar la idea No	0	4	4
¿consideras que los beneficios serían notoriamente visibles en un período máximo de 18 meses? No sé	2	0	2
Total	2	12	14

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

2 de 14 (14%) entrevistados saben de otras empresas que han adoptado la herramienta *The Advantage* y los beneficios han sido notoriamente visibles en 18 meses. 12 de 14 (86%) desconocen si hay empresas que ya hayan adoptado esta herramienta y que los beneficios sean notoriamente visibles en un período de 18 meses. La correlación es de -.734.

**Tabla de contingencia ADV. Si decidieras implementar la idea ¿consideras que los beneficios serían notoriamente visibles en un período máximo de 18 meses? \* ADV. ¿Puedes distinguir claramente los pasos o directrices estipulados en la herramienta mostrada?**

	ADV. ¿Puedes distinguir claramente los pasos o directrices estipulados en la herramienta mostrada?		Total
	Si	No	
ADV. Si decidieras Si	8	0	8
implementar la idea No	0	4	4
¿consideras que los beneficios serían notoriamente visibles en un período máximo de 18 meses? No sé	0	2	2
Total	8	6	14

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

8 de 14 entrevistados, equivalente al 57%, indica que los pasos o directrices son distinguibles y los beneficios serían notoriamente visibles en un periodo máximo de 18 meses. El 43% restante indica que no son claros las directrices y que los beneficios no son notoriamente visibles en un periodo de 18 meses. Correlación de .906.

La correlación más alta encontrada dentro de las variables correspondientes a *The Advantage* es de .906 y se reporta en la intersección de los elementos pasos o principios y aplicabilidad, ambos pertenecientes a la característica de aplicabilidad práctica.

La variable que más correlaciones reporta es la de aplicabilidad, reportando intersecciones positivas con los elementos: naturaleza humana, perspectiva unitaria, pasos o principio, aplicación universal, y reportando una correlación negativa con la variable autorización.

Otra variable que también reporta más de tres intersecciones es la de pasos o principios, la correlación reportada des de .730 con todas las demás variables: naturaleza humana, perspectiva unitaria y aplicación universal.



Y finalmente se agregan las tablas de contingencia correspondientes a *Lean In*.

**Tabla de contingencia LEA. ¿Consideras que la herramienta puede ayudar a enfrentar problemas de motivación y comunicación en tu organización o área de trabajo? \* LEA. ¿Qué tan fácil de comprender y entender te parece el texto?**

	LEA. ¿Qué tan fácil de comprender y entender te parece el texto?		Total
	Fácil	Muy fácil	
LEA. ¿Consideras que la herramienta puede ayudar a enfrentar problemas de motivación y comunicación en tu organización o área de trabajo?	0	4	4
Si	0	2	2
No	4	2	6
Tal vez	2	0	2
No lo sé	6	8	14
Total			

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

El 100% de los encuestados afirmaron que las ideas de *Lean In* son fáciles (6 de 14) y muy fáciles (8 de 14) de entender y que su aplicación puede ayudar a enfrentar problemas de motivación y comunicación dentro de la organización. La correlación es de -.746.

**Tabla de contingencia LEA. ¿Consideras que la herramienta puede ayudar a enfrentar problemas de motivación y comunicación en tu organización o área de trabajo? \* LEA. ¿Las ideas presentadas en el texto son claras y precisas?**

	LEA. ¿Las ideas presentadas en el texto son claras y precisas?		Total
	Facil	Muy facil	
LEA. ¿Consideras que la herramienta puede ayudar a enfrentar problemas de motivación y comunicación en tu organización o área de trabajo?	0	4	4
Si	0	2	2
No	4	2	6
Tal vez	2	0	2
No lo sé	6	8	14
Total			

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

El 100% de los encuestados afirmaron que las ideas de *Lean In* son claras y precisas, 6 de 14 afirmaron que son fáciles y 8 de 14 contestaron que son muy fáciles y que su aplicación puede ayudar a enfrentar problemas de motivación y comunicación dentro de la organización. La correlación es de -.746.

**Tabla de contingencia LEA. ¿Consideras qué la información presentada contiene lenguaje técnico que requiera una explicación más detallada? \* LEA. ¿La herramienta fomenta la cooperación interna dentro de la organización?**

	LEA. ¿La herramienta fomenta la cooperación interna dentro de la organización?			Total
	Si	No	Tal vez	
LEA. ¿Consideras qué la información presentada contiene lenguaje técnico que requiera una explicación más detallada?	0	0	2	2
	6	6	0	12
Total	6	6	2	14

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

El 43% de los entrevistados (6 de 14) indicó que las ideas de *Lean In* fomentan la cooperación interna dentro de la organización y requiere explicación más detallada al contener lenguaje complicado. Otro 43% indico que las ideas de *Lean In* no fomentan la cooperación interna y no requieren explicación más profunda. El 14% restante indica que posiblemente la herramienta fomente la cooperación interna y requiera explicación más detallada. La correlación es de -.750.

**Tabla de contingencia LEA. ¿Consideras que la idea fomenta la unificación de criterios para definir un solo objetivo general dentro de la organización? \* LEA. ¿Consideras que la idea ayudaría a alinear las actividades de las diversas áreas con la finalidad de lograr el objetivo general de la organización?**

	LEA. ¿Consideras que la idea ayudaría a alinear las actividades de las diversas áreas con la finalidad de lograr el objetivo general de la organización?			Total
	Si	No	Tal vez	
LEA. ¿Consideras que la idea fomenta la unificación de criterios para definir un solo objetivo general dentro de la organización?	Si 2	No 0	Tal vez 0	2
	No 0	8	2	10
	No lo sé 0	0	2	2
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

2 de 14 entrevistados (14%) indica que esta herramienta si ayudaría a alinear las actividades de la organización hacia el logro de un solo objetivo y requiere la unificación de criterios para el cumplimiento de ese objetivo. El 57% (8 de 14) indica que Lean In no ayuda a alinear las actividades de la organización y tampoco unifica criterios para el logro de un objetivo. Y finalmente el 29% (4 de 14) indicó que no saben si esta herramienta ayudaría a alinear actividades y unificar criterios para la definición y cumplimiento de un objetivo. La correlación es de .767.

**Tabla de contingencia LEA. ¿Consideras que la idea puede ser utilizada en cualquier industria, departamento o área de tu organización? \* LEA. ¿La herramienta que presenta el gurú fomenta el trabajo en equipo?**

	LEA. ¿La herramienta que presenta el gurú fomenta el trabajo en equipo?				Total
	Si	No	Tal vez	No lo sé	
LEA. ¿Consideras que la idea puede ser utilizada en cualquier industria, departamento o área de tu organización?	Si 2	No 0	Tal vez 0	No lo sé 0	2
	No 0	2	2	0	4
	Tal vez 0	4	0	0	4
	No lo sé 0	0	2	2	4
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

2 de 14 entrevistados confirman que la herramienta de Lean In fomenta el trabajo en equipo y puede ser utilizada en cualquier industria o departamento dentro de una organización. 6 de 14 (43%) contestó que la herramienta no fomenta el trabajo en equipo y que no puede ser utilizada ésta en cualquier industria. El restante 43% (6 de 14) indicó que posiblemente la herramienta fomenta el trabajo en equipo y de la misma forma puede ser utilizada en cualquier departamento dentro de una organización. La correlación es de .745.

**Tabla de contingencia LEA. ¿Consideras que la idea puede ser utilizada en cualquier industria, departamento o área de tu organización? \* LEA. ¿Consideras que la idea fomenta la unificación de criterios para definir un solo objetivo general dentro de la organización?**

	LEA. ¿Consideras que la idea fomenta la unificación de criterios para definir un solo objetivo general dentro de la organización?			Total	
	Si	No	No lo sé		
LEA. ¿Consideras que la idea puede ser utilizada en cualquier industria, departamento o área de tu organización?	Si	2	0	0	2
	No	0	4	0	4
	Tal vez	0	4	0	4
	No lo sé	0	2	2	4
Total		2	10	2	14

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

2 de 14 (14% de los entrevistados) indicó que esta idea ayuda a la unificación de criterios para la definición de un solo objetivo en una organización y que si puede ser utilizada en cualquier industria. 10 de 14 ((71%) contestó que esta idea no ayuda a la definición de objetivo, mientras que 4 de los mismos afirman que no se puede aplicar esta técnica a cualquier industria, los otros 6 desconocen si pudiera aplicarse la idea en las diversas industrias o área de la organización. 2 de ellos desconocen si la herramienta ayuda a la definición de un objetivo y también desconocen si puede ser aplicada la técnica en cualquier industria. La correlación es de .713.

**Tabla de contingencia LEA. ¿Consideras que la idea puede ser utilizada en cualquier industria, departamento o área de tu organización? \* LEA. Si decidieras implementar la idea ¿crees que podría ayudar a incrementar el control sobre tus áreas de responsabilidad?**

	LEA. Si decidieras implementar la idea ¿crees que podría ayudar a incrementar el control sobre tus áreas de responsabilidad?				Total
	Si Mucho	Si Poco	No	Tal vez	
LEA. ¿Consideras que la idea puede ser utilizada en cualquier industria, departamento o área de tu organización?	2	0	0	0	2
Si	0	2	2	0	4
No	0	0	2	2	4
Tal vez	0	0	0	4	4
No lo sé	2	2	4	6	14
Total					

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

4 de los 14 entrevistados contestó que la implementación de Lean In puede ayudar a incrementar el control en sus áreas de responsabilidad y que la idea puede ser utilizada en cualquier industria. Otros 4 de 14 entrevistados confirmaron que no la idea no ayuda a incrementar el control y no es aplicable a cualquier industria. Finalmente 6 de 14 contestaron que desconocen si la herramienta puede ayudar a incrementar el control y puede ser aplicada a cualquier industria o área dentro de una organización. La correlación es de .908.

**Tabla de contingencia LEA. La idea presentada ¿Te parece de sentido común? \* LEA. ¿Crees que la herramienta presentada puede ser ajustada o modificada de acuerdo a las necesidades de la empresa?**

	LEA. ¿Crees que la herramienta presentada puede ser ajustada o modificada de acuerdo a las necesidades de la empresa?			Total
	Si	No	Tal vez	
LEA. La idea presentada ¿Te parece de sentido común?	0	0	4	4
Si Mucho	4	2	0	6
Si Poco	4	0	0	4
No	8	2	4	14
Total				

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

8 de 14 (57%) indican que Lean In puede ser ajustada o modificada de y la mitad de los 8 indica que la idea tiene sentido común y la otra mitad indica que no tiene sentido común. 2 de 14 (14%) indican que la idea no puede ser ajustada y tiene un poco de sentido común. 4 de 14 (29%) indican que posiblemente la herramienta pueda ser ajustada y que si tiene mucho sentido común. La correlación es de -.858.

**Tabla de contingencia LEA. ¿La herramienta que presenta el gurú fomenta el trabajo en equipo? \* LEA. ¿Sabes si hay otras empresas que ya hayan adoptado esta técnica o herramienta?**

	LEA. ¿Sabes si hay otras empresas que ya hayan adoptado esta técnica o herramienta?		Total
	No	No sé	
LEA. ¿La herramienta que presenta el gurú fomenta el trabajo en equipo?	Si	0	2
	No	0	6
	Tal vez	0	4
	No lo sé	2	2
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

12 de 14 entrevistados (86%) indicó que no saben si la herramienta ya haya sido adoptada por alguna otra empresa e indican que no fomenta el trabajo en equipo (10 de esos 12) y los otros 2 desconocen si fomenta el trabajo en equipo. Y, 2 de 14 (14%) desconocen si Lean In ya fue adoptado por otra empresa y si fomenta el trabajo en equipo. La correlación es de .710.

**Tabla de contingencia LEA. La idea presentada ¿Te parece de sentido común? \* LEA. Si decidieras implementar la idea ¿consideras que los beneficios serían notoriamente visibles en un período máximo de 18 meses?**

	LEA. Si decidieras implementar la idea ¿consideras que los beneficios serían notoriamente visibles en un período máximo de 18 meses?		Total
	Si	No	
LEA. La idea presentada ¿Te parece de sentido común?	Si Mucho	0	4
	Si Poco	2	6
	No	4	4
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración Propia con programa estadístico SPSS.

8 de 14 entrevistados indicaron que si implementaran la idea sus resultados serían notoriamente visibles en un plazo de 18 meses y que es de alto contenido en sentido común. 6 de 14 entrevistados confirmaron que los resultados no serían notorios en 18 meses, de 4 de éstos 6 indicaron que la idea no tiene sentido común y 2 que si es de sentido común. La correlación es de .764.

En las tablas de correlación correspondientes a *Lean In* la correlación más alta fue encontrada en la intersección de la variable control y aplicación universal, ambas pertenecientes a la característica de aplicación práctica. La correlación reportada es de .908.

La variable aplicación universal es la que más correlaciones reporta, todas positivas, las otras variables con las que reporta estas correlaciones son: perspectiva unitaria, naturaleza humana y control.

En esta herramienta todos los elementos de comprensión del mundo laboral cuentan con correlaciones. Referente al estado de grandeza y perfección, liderazgo es el único elemento que no cuenta con correlación. Y finalmente, respecto a la aplicación práctica, el elemento de pasos o principios no cuenta con correlación.

## CONCLUSIONES

La teoría gurú del *management* seguirá evolucionando, mientras haya más involucrados en el desarrollo de la misma. Entre los sujetos que intervienen en el desarrollo de la misma, podemos ubicar a los líderes empresariales, los expertos denominados gurús (quienes cuentan con toda la estructura operativa para la difusión de sus ideas).

- ✓ Se ha dado un cambio en esta teoría, ahora los académicos y las instituciones académicas a las que se encuentran ligados, cada vez están más implicados en el proceso de creación de gurús y la comercialización de sus ideas atractivas al mercado de los negocios.
- ✓ No existen aún indicadores aceptados para medir la popularidad o el atractivo de los gurús, quizá algunos indicadores “objetivos” podrían ser: el número de libros vendidos, los niveles de asistencia a sus conferencias o seminarios, y el monto de la facturación que las empresas pagan por los servicios de consultoría. Tampoco existe forma de medir el cumplimiento respecto a la mejora empresarial de dichas ideas.
- ✓ Los gurús saben que las características descritas, son de carácter acumulativo, es decir, entre más elementos reúnan en su teoría, mayor es la posibilidad de obtener popularidad y que los líderes decidan implementar su idea dentro de su organización.
- ✓ En México, el 72% de los entrevistados indicó como más atractiva la herramienta de *La Estrategia del Océano Azul*, por considerarla encaminada directamente a la generación de ingresos. Las variables directamente relacionadas a la elección de esta opción como favorables son: transmisibilidad, enfoque individualista, naturaleza humana, contribución potencial-propiedad, liderazgo, pasos o principios, aplicación universal y autorización.
- ✓ El 100% de los líderes empresariales desempeñando actividades de alta gerencia consideró la herramienta *The Advantage* como más atractiva, argumentando que la formación de equipos cohesivos que ayuden al cambio en el comportamiento de los empleados, es muy importante para las organizaciones. Las variables son transmisibilidad, enfoque individualista, naturaleza humana, liderazgo, pasos o directrices, aplicación universal y autorización.



- ✓ La propuesta *Lean In* recibió críticas muy agresivas (72%), en su mayoría fueron hechas por mujeres.
  
- ✓ Los cinco factores más importantes, que consideran los líderes empresariales, para implementar una técnica o herramienta en busca de mejoras empresariales son:
  - Transmisibilidad,
  - Enfoque individualista,
  - Naturaleza humana,
  - Liderazgo, y
  - Aplicación Universal.
  
- ✓ Para cada necesidad y líder empresarial, existe un gurú diferente.
  
- ✓ La teoría gurú seguirá floreciendo mientras existan necesidades empresariales por satisfacer.

## RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

La academia (escuelas de negocios) y el sector empresarial, deben fortalecer y fomentar su vínculo, una iniciativa para posicionar a la ESCA Sto Tomás como una opción innovadora ante este sector, puede ser la creación y diseño de alguna estrategia que permita la difusión y creación de “gurús del *management*”. También se realizan las siguientes sugerencias.

Académicamente:

- ✓ Inicialmente, incluir como tema la “Teoría Gurú del *Management*” en la materia Teoría de la Administración, en el plan de estudios del programa académico MAN del IPN.
- ✓ Si existe la posibilidad, crear una materia “Teoría Gurú del *Management*”.
- ✓ Ampliar esta investigación, y aplicarla a los docentes para conocer su opinión y percepción al respecto del tema.
- ✓ Invitar a los alumnos que cursan actualmente la maestría a realizar investigaciones más profundas del tema, como proyectos de tesis,
- ✓ Una vez que hayan más investigaciones al respecto, dar a conocer con otras escuelas de negocios las investigaciones realizadas.

En el ámbito empresarial, se sugiere:

- ✓ Ampliar la muestra e integrar a otras industrias en el estudio, para tener una perspectiva más amplia acerca de los elementos que se consideran en la implementación de una idea, en busca de la mejora empresarial.
- ✓ Antes de adoptar una idea o técnica sugerida por un gurú del *management*, realizar un análisis interno acerca de las verdaderas necesidades y prioridades de la empresa u organización.

- ✓ Ser cautelosos ante la adopción de estas ideas, en el mercado convergen cientos de opciones, investigar un historial de resultados de desempeño “medibles” en empresas similares con objetivos similares.
  
- ✓ Antes de adoptar cualquier técnica, preguntar ¿Qué es lo que se tiene que hacer? Debe haber pleno entendimiento de las acciones a realizar y de los beneficios que traerá esta implementación.
  
- ✓ Enumerar por lo menos tres cambios específicos y medibles que se esperan de la nueva implementación.

## ABREVIATURAS

ADV	<i>The Advantage</i>
BCG	Boston Consulting Group
BOS	<i>Blue Ocean Strategy</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
COO	<i>Chief Operations Manager</i>
DO	Desarrollo Organizacional
EE.UU.	Estados Unidos de América
HBS	<i>Harvard Business School</i>
IMD	<i>International Management Development Institute</i>
INSEAD	<i>Institut Européen d'Administration des Affaires / European Institute for Business Administration</i>
LEA	<i>Lean In</i>
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MAN	Maestría en Administración de Negocios
NAT	<i>New Age Training</i>

## GLOSARIO

Accesibilidad	Cualidad de aquello que resulta accesible. El adjetivo accesible, por su parte, refiere a lo que es de comprensión o entendimiento sencillo.
Actividad	Conjunto de tareas o acciones que se realizan como parte del esfuerzo para alcanzar el objetivo o producto final de un programa.
Administración	Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control, a fin de lograr los objetivos preestablecidos. Proceso de pasos secuenciales para obtener los mejores resultados al emplear los recursos.
Alternativas	Opción existente entre dos o más cosas. Posibilidad o algo que está disponible para una elección.
Análisis	Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. Identificar los componentes de un todo, separarlos y examinarlos para lograr acceder a sus principios más elementales.
Analizar	Capacidad humana que nos permite estudiar un todo cualquiera, en sus diversas partes componentes, en busca de una síntesis o comprensión o de sus razón de ser.
Asertividad	Sinónimo de afirmativo. Se emplea en referencia a una estrategia comunicativa que se ubica en el medio de dos conductas que resultan opuestas y que son la pasividad y la agresividad.
Atractivo	Que atrae, que llama la atención y despierta el interés de los demás.
Autor	Persona que crea una determinada obra científica, literaria o artística, sobre la que tendrá derechos protegidos por la ley.
Beneficios	Bien que se hace o se recibe. Utilidad. Ganancia económica que se obtiene de un negocio, inversión u otra actividad mercantil.
Blog	En español, bitácora digital. Es un sitio web en el que uno o varios autores publican cronológicamente textos o artículos, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente y donde suele ser habitual que los propios lectores participen activamente a través de sus comentarios.
Característica	Cualidad que permite identificar a algo o alguien, distinguiéndolo de sus semejantes.
Ciencia	Conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales.

Cliente	Concepto permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago.
Comercialización	Acción y efecto de comercializar (poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta).
Competencia	Rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo, realidad que viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio.
Competitividad	Capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. Concepto que depende de la relación entre el valor, la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad).
Comportamiento	Manera de comportarse (conducirse, portarse). Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno.
Conocimiento	Acción y efecto de conocer, entendimiento, inteligencia, razón natural. Conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados.
Creatividad	Proceso de presentar un problema a la mente con claridad (ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditando, contemplando, etc.) y luego originar o inventar una idea, concepto, noción o esquema según líneas nuevas o no convencionales. Capacidad de ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto.
Decisión	Determinación o resolución que se toma sobre una determinada cosa. Supone un comienzo o poner fin a una situación; es decir, impone un cambio de estado.
Demanda	Solicitud, petición, súplica o pedido. Suma de las compras de bienes y servicios que realiza un cierto grupo social en un momento determinado. Puede hablarse de demanda individual (cuando involucra a un consumidor) o demanda total (con la participación de todos los consumidores de un mercado).
Diagnosticar	Procedimiento ordenado, sistemático, para conocer, para establecer de manera clara una circunstancia, a partir de observaciones y datos concretos. Conlleva siempre una evaluación, con valoración de acciones en relación con objetivos.
Digerible	Que puede ser digerido con facilidad.
Disciplina	Campo profesional o de estudio. Método, guía o el saber de una persona, sobre todo alguna cuestión referente a cuestiones morales, una rama científica o artística.

Efectividad	Es la característica de la actividad que denota, que además de ser eficiente, conduce al logro de los objetivos y a la resolución de los problemas; es aquello que produce efecto real y verdadero.
Eficacia	Capacidad de lograr objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo determinado.
Eficiencia	Uso racional de los medios –manejo de los recursos– con que se cuenta, para alcanzar un objetivo predeterminado.
Elite	Aquel sector, minoritario por su puesto, que observa un estatus superior al resto de los integrantes de dichas sociedades.
Emergente	Todo lo que brota o bien que sale a la superficie. Con este término se viene a explicar como un país, que hasta el momento tenía un sistema económico subdesarrollado, experimenta un importante cambio por hechos como la industrialización lo que hace que desde ese instante pase a ser competitivo en el mercado.
Empleados	Es la persona que se desempeña en un cargo determinado realizando tareas sobresalientes, desarrolladas en una oficina con cualidades intelectuales y la cual recibe un salario a cambio.
Empresa	Unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.
Empresario	Aquella persona que crea o adquiere un negocio o empresa, y luego, se dedica a trabajar en él y hacerlo crecer. Persona física, o jurídica, que con capacidad legal y de un modo profesional combina capital y trabajo con el objetivo de producir bienes y/o servicios para ofertarlos en el mercado a fin de obtener beneficios.
Endógena	Que se origina por una causa interna.
Estatus	Posición, la escala social y económica a la cual pertenece un individuo dentro de una comunidad.
Estrategia	Plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Conjunto de acciones que son planificadas de manera tal que contribuyan a lograr un fin u objetivo que nos hemos determinado previamente.
Éxito	Efecto o la consecuencia acertada de una acción o de un emprendimiento.
Exógena	Que se origina por una causa externa.

Factor	Elemento que puede condicionar una situación, volviéndose los causantes de la evolución o transformación de los hechos. Aquello que contribuye a que se obtengan determinados resultados al caer sobre él la responsabilidad de la variación o de los cambios.
Flexibilidad	Se entiende a la característica de flexible. Resalta la disposición de un individuo u objeto para ser doblado con facilidad, la condición de plegarse según la voluntad de otros y la susceptibilidad para adaptarse a los cambios de acuerdo a las circunstancias.
Gestión	Proceso por el cual los responsables administrativos se aseguran que los recursos se obtengan y usen efectiva y eficientemente en la realización de los objetivos de la organización.
Gestión Empresarial	Referente al proceso de administración de una empresa, que engloba las tareas de planificación, organización, dirección y control.
Globalización	Integración de las diversas sociedades internacionales en un único mercado capitalista mundial.
Gurús	Maestro. Aquel al que se le reconoce autoridad intelectual o se le considera un guía espiritual.
Habilidad	Referente a maña, talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza.
Héroe	Hombre que es famoso, ilustre y reconocido por sus virtudes o hazañas.
Herramienta	Instrumento que permite realizar ciertos trabajos, diseñados para la facilitación en la realización de una tarea.
Idea	Representación mental que surge a partir del razonamiento o de la imaginación de una persona, considerado como el acto más básico del entendimiento, al contemplar la mera acción de conocer algo. Plan o la voluntad de realizar algo.
Implementar	Acción de poner en práctica, medidas y métodos, entre otros, para concretar alguna actividad, plan, o misión, en otras alternativas.
Industria	Grupo de operaciones que se desarrollan para obtener, transformar o transportar productos naturales. El término también se aprovecha para nombrar la instalación que se reserva a esta clase de operaciones y al conjunto de las fábricas de un mismo género o de una misma región.
Información	Conjunto de datos con significado que estructura el pensamiento de los seres humanos. Grupo de datos ya supervisados y ordenados, que sirven para construir un mensaje basado en un cierto fenómeno o ente.



Innovador	Que cambia las cosas introduciendo novedades. Cuando alguien innova aplica nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada cuestión, actividad o negocio, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.
Interdisciplinario	Adjetivo que refiere a aquello que involucra a varias disciplinas. El término suele aplicarse a actividades, investigaciones y estudios donde cooperan expertos en distintas temáticas.
Internet	Red de redes que permite la interconexión descentralizada de computadoras.
Kit	Conjunto de productos y utensilios suficientes para conseguir un determinado fin, que se comercializan como una unidad.
Líder	Persona capaz de guiar e influir a otras personas o grupos de personas, que además es reconocido como tal. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común.
Liderazgo	Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.
Lucrativo	Que produce utilidad, ganancia o beneficio. Que tiene inclinación o que está relacionado con obtener buenos dividendos.
Maestría	También llamada máster o magíster. Es un grado académico de posgrado.
Management	Administración. Actividad humana que dirige, controla la organización y la operación de una empresa.
Mejora empresarial	Proceso que implica diferentes fases y actividades que contribuyen al mejorar, incrementar el desempeño de la empresa, en busca de una posición competitiva en el mercado.
Maleable	Aquella persona que se deja influir por las opiniones ajenas o que resulta fácil de persuadir y convencer.
Mercado	Lugar físico o virtual, en el cual se generan las condiciones necesarias para intercambiar bienes y/o servicios. También puede entenderse como la organización o entidad que le permite a los oferentes (vendedores) y a los demandantes (compradores) establecer un vínculo comercial con el fin de realizar operaciones de diversa índole, acuerdos o intercambios.

Moda	Uso o costumbre que está en boga en determinada región durante un cierto periodo. Se trata de una tendencia adoptada por una gran parte de la sociedad, generalmente asociada a la vestimenta.
Motivación	Aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. Voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.
Multidisciplinario	Que comprende varias disciplinas o materias.
Necesidad	Carencia que registra una persona o grupo de personas y que es susceptible, posible de ser satisfecha.
Negocio	Se trata de la ocupación, el trabajo o el quehacer que se realiza con fines lucrativos. Operación de cierta complejidad, relacionada con los procesos de producción, distribución y venta de servicios y bienes, con el objetivo de satisfacer las diferentes necesidades de los compradores y beneficiando, a su vez, a los vendedores.
Objetivo	Planteamiento de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad.
Oferta	Producto que se ofrece a la venta a un precio rebajado. Conjunto de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado en un momento determinado y con un precio concreto. Cantidad de productos y servicios que se encuentran disponibles para ser consumidos.
Opinión	Juicio que se forma sobre algo cuestionable. Concepto que se tiene respecto a algo o alguien.
Organización	Grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.
Paradigma	Resultado de los usos, y costumbres, de creencias establecidas de verdades a medias. Conjunto de realizaciones científicas "universalmente" reconocidas, que durante un tiempo proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica.
Podcast	Archivo de audio digital (generalmente en formato mp3) al que puedes acceder vía internet, de forma gratuita y libre acceso.
Popular	Cualquier cosa que provenga del pueblo, que se encuentre al alcance de la mayoría o bien que sea conocido por la sociedad en general.
Predictibilidad	Cualidad de predecible. Que puede predecirse.

Previsibilidad	Que puede ser previsto o está en las previsiones normales.
Principios	Postulados esenciales que permiten el desarrollo de los estudios científicos o la práctica de un arte, y a las reglas más importantes que determinan el modo de pensar y de actuar.
Problema	Determinado asunto o una cuestión que requiere de una solución. Disgusto o preocupación que alguien tiene por algún motivo en concreto.
Procedimiento	Actuar de una forma determinada. Método o una manera de ejecutar algo. Consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz.
Productividad	Vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.). La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado anhelado.
Producto	Objeto que se ofrece en un mercado con la intención de satisfacer aquello que necesita o que desea un consumidor.
Profesional	Que practica habitualmente una actividad, de la cual vive. Es quien ejerce una profesión (un empleo o trabajo que requiere de conocimientos formales y especializados).
Racionalización	Proceso y el resultado de racionalizar. Este verbo, por su parte, refiere a la optimización de tiempos, costos o esfuerzos en base a una planificación; o a la reducción de algún concepto a una noción racional.
Recomendación	Acción y efecto de recomendar. Encargo que se hace a alguien, poniendo algo a su cuidado y diligencia. Advertir, para aconsejar sobre alguna cuestión o acerca de alguien.
Reconocimiento	Acción y efecto de reconocer o reconocerse. El verbo refiere a examinar algo o alguien con cuidado, a registrar algo para conocer su contenido, a confesar alguna situación o a aceptar un nuevo estado de cosas.
Relevante	Sobresaliente, destacado, Importante, significativo.
Rendimiento	Se refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien.

Rentabilidad	Relación entre los recursos necesarios y el beneficio económico que deriva de ellos.
Satisfacción	Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria.
Servicio	Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada. Cúmulo de tareas desarrolladas por una compañía para satisfacer las exigencias de sus clientes.
Sinergia	Acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales. Dos elementos que se unen y generan sinergias ofrecen un resultado que maximiza las cualidades de cada uno de los elementos.
Solución	Acción y efecto de resolver una duda o dificultad. La solución supone la satisfacción que se da a una duda, o razón con que se disuelve o desata la dificultad de un argumento.
Sugerencia	Insinuación, inspiración, idea que se sugiere.
Talento	Capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación. Persona inteligente o apta para determinada ocupación.
Técnica	Conjunto de procedimientos reglamentados y pautas que se utilizan como medio para llegar a un cierto fin.
Tendencia	Corriente o preferencia hacia determinados fines. Tendencia también se utiliza como sinónimo de moda, en el sentido de tratarse de una especie de mecanismo social que regula las selecciones de las personas. Estilo o costumbre que deja una huella en un periodo temporal o en un sitio.
Teoría	Conocimiento especulativo considerado con independencia de toda aplicación. Sistema lógico que se establece a partir de observaciones, axiomas y postulados, y persigue el propósito de afirmar bajo qué condiciones se llevarán a cabo ciertos supuestos.
Ventaja	Superioridad o una mejoría de algo o alguien respecto de otra cosa o persona. Condición favorable que algo o alguien tiene.
Ventaja Competitiva	Ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Para que sea efectiva debe ser única-legal, posible de mantener, netamente superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones del mercado.

## ANEXO I. GURÚS ACADÉMICOS

### W. Chan Kim y Renée Mauborgne - *The Blue Ocean Strategy*

W. Chan Kim y Renée Mauborgne son profesores de estrategia y *management* internacional en el INSEAD, y codirectores del Instituto de la Estrategia del Océano Azul en *Fontainebleau*, Francia. Ambos considerados en la lista de los gurús del *management Thinkers50* desde el 2003, siendo galardonados desde entonces cada dos años.

W. Chan Kim, de nacionalidad coreana, es codirector de la firma *The Boston Consulting Group*, también se ha desempeñado como consultor de varias empresas multinacionales en Europa, EE.UU. y la región de Asia Pacífico, miembro asesor de la Unión Europea y algunos otros países (W. Chan Kim, 2014).

Renée Mauborgne es miembro del Consejo de Asesores del presidente Barack Obama, del Foro Económico Mundial y la única mujer con la más alta posición en los premios *Thinkers50* (Renée Mauborgne, 2014).

Ambos son coautores del libro *Blue Ocean Strategy*, considerado *best seller* desde su publicación en el 2005. El libro de *La Estrategia del Océano Azul* ha sido traducido a 43 diferentes idiomas y es considerado un éxito en los cinco continentes con 3.5 millones de copias impresas vendidas (Awards, 2014).

*Blue Ocean Strategy* (2013) defiende la importancia de la innovación al momento de introducir nuevos productos, creando nuevos mercados donde la competencia (destructiva) no tenga ninguna importancia. En otras palabras, se plantea la posibilidad de crear una estrategia ganadora basándose en la “no competencia” explorando nuevos territorios, encaminando los esfuerzos comerciales a remarcar las diferencias respecto al resto de las alternativas.

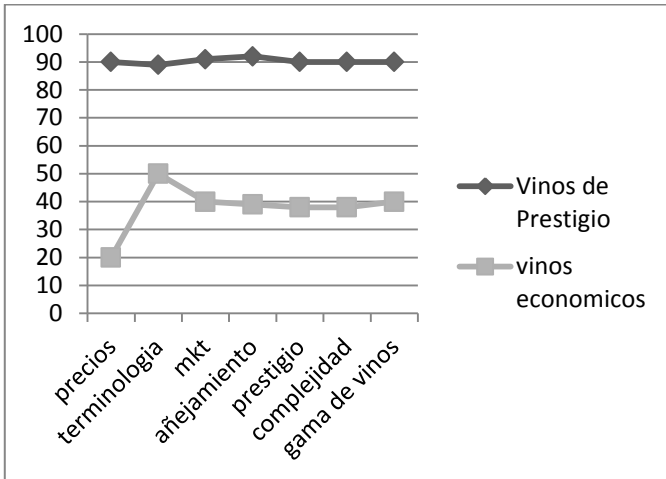
La creación de un océano azul es un proceso estructurado, que integra herramientas y estructuras analíticas. Los océanos azules representan todas las industrias que no existen actualmente, se definen como espacios de mercado no aprovechados, su aplicación representa un riesgo, pero todas las estrategias generan oportunidades y riesgos.

La innovación en valor es la piedra angular de esta estrategia, alinea el sistema integral de utilidad, precio y actividades de costo en busca de diferenciación y bajo costo simultáneamente.

Las aguas azules pueden ir tornándose en océanos rojos con el paso del tiempo, puesto que la competencia puede sentirse fuertemente atraída por las nuevas oportunidades de mercado que se han abierto y tenderá a imitar. A fin de evitarlo es necesario seguir la trayectoria de las curvas de valor, ya que éstas nos indicaran cuando innovar y cuando no hacerlo.

Los océanos rojos y azules siempre han coexistido, la gran mayoría de las empresas saben cómo competir en las aguas rojas por lo que las organizaciones deben lograr que la competencia pierda importancia.

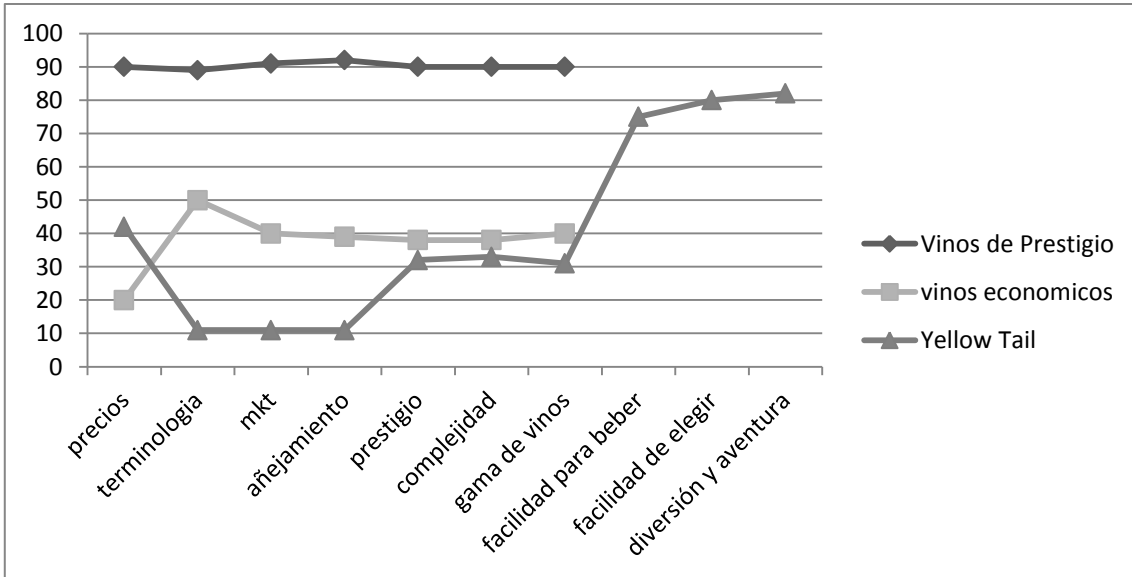
## BLUE OCEAN STRATEGY Herramientas y Esquemas Analíticos



### CUADRO DE DIAGNÓSTICO.

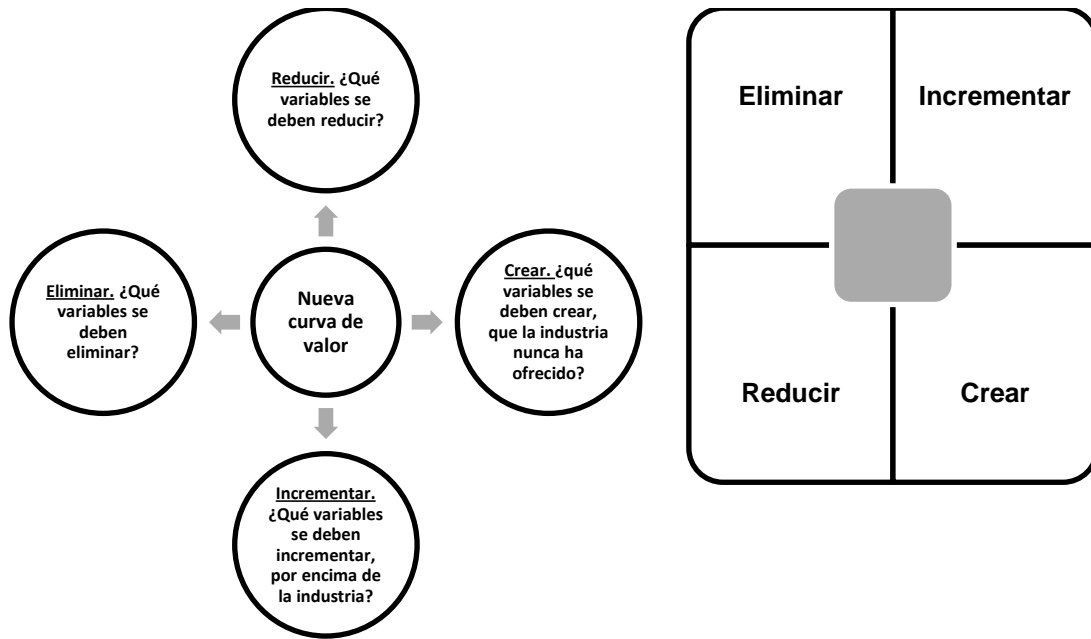
- ✓ Captura el esquema actual de la competencia
- ✓ Eje horizontal, refleja la gama de variables en las cuales invierte la competencia
- ✓ Eje vertical, refleja el nivel de lo que se ofrece a los compradores en relación a estas variables.

**Curva de valor.** Representación gráfica del desempeño de la competencia.



Características de una buena estrategia:

- ✓ Foco, Divergente y mensaje contundente.



#### **ESQUEMA CUATRO ACCIONES Y MATRIZ ELIMINAR-REDUCIR-INCREMENTAR-CREAR**

Para iniciar con el diseño de la estrategia es necesario enfocarnos en las alternativas, es decir, en los "no clientes", y se puede hacer a través de 4 acciones:

- ✓ **4 preguntas clave tendientes a cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocios de la industria.**

La matriz estimula a las compañías a actuar con respecto a las 4 preguntas a fin de crear una nueva oportunidad de valor.



**PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL  
PRINCIPIOS DE LA FORMULACIÓN // FACTORES DE RIESGO ATENUADOS**

**Reconstruir las fronteras del mercado. 6 vías.**

1. Explorar industrias alternativas.
2. Explorar grupos estratégicos de cada sector
3. Explorar cadena de compradores
4. Explorar ofertas complementarias de productos y servicios
5. Explorar atractivo funcional o emocional para los compradores
6. Explorar la dimensión del tiempo

• **Riesgo de la búsqueda**

**Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras**

Elaborar cuadro estratégico:

1. Despertar visual
2. Exploración visual
3. Feria Visual de la Estrategia
4. Comunicación visual

Utilización del mapa de pioneros, emigrantes y colonos

• **Riesgo de la planeación**

**Ir más allá de la demanda existente**

Centrarse en los no clientes y en sus características comunes.

• **Riesgo de la escala**

**Desarrollar la secuencia estratégica correcta**

Las compañías deben centrar su estrategia de acuerdo con la siguiente secuencia: utilidad para el comprador, precio, costo y adopción.

• **Riesgo del modelo de negocios**

**Superar los obstáculos clave de la organización**

Superar cuatro barreras: la de percepción, recursos limitados, motivación y política.

• **Riesgo Organizacional**

**Incorporar la ejecución dentro de la estrategia**

Integrar a todos los miembros de la compañía. Crear cultura de confianza y compromiso a través del proceso equitativo: participación, explicación y claridad con respecto a las expectativas

• **Riesgo de gestión**

## **ANEXO II. GURÚ CONSULTOR**

### **Patrick Lencioni - *The Advantage***

Patrick Lencioni, de 49 años de edad, es un consultor norteamericano, fundador y presidente del *Table Group*, una empresa dedicada a ofrecer a las organizaciones consultoría (ideas, productos y servicios) en *management* y negocios, especializado en mejorar el trabajo en equipo, la claridad y el compromiso del empleado.

En el año 2008 la revista *Fortune* presentó a la nueva generación de gurús del *management* en su artículo *The 10 new gurus you should know*. Y, Lencioni fue incluido en esta lista gracias a sus ideas frescas afirmando que la salud interna de una empresa es la clave para su éxito (*The 10 new gurus you should know*, 2008).

Los clientes del *Table Group* son muy variados incluyen una mezcla de las 500 mejores empresas de la revista *Fortune*, organizaciones deportivas profesionales, militares, no lucrativas, escuelas e iglesias. Lencioni es autor de nueve libros clasificados como *best sellers*.

Lencioni afirma que "sus metodologías son sencillas, prácticas, y funcionan". (*The 10 new gurus you should know*, 2008). Él es considerado uno de los oradores más solicitados según el *Prime Time Speakers Bureau*, que es una organización *broker* entre las empresas y conferenciantes en diversas áreas de especialidad, dicha organización recomienda oradores exitosos, expertos en su área y populares (*Top Speaker Picks*, s.f.).

*The Advantage* es uno de los libros de *management* más vendidos desde septiembre del 2012, año en que fue etiquetado como el mejor libro de negocios (*The 2012 Business Book of the Year!*, 2012).

Lencioni sostiene en su libro *The Advantage* (2012) que la diferencia fundamental entre las empresas exitosas y los mediocres es sólo una: la "salud organizacional", considerada por el autor como la única gran ventaja.

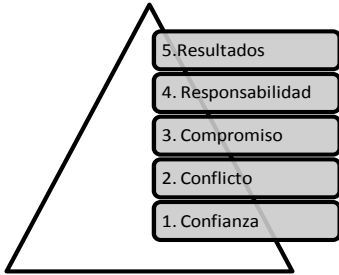
*The Advantage* ofrece a los líderes una guía práctica, un modelo innovador y accesible para lograr la salud organizacional. El objetivo de este modelo es crear una nueva forma de organización que maximice el potencial humano y alinee la organización alrededor de un conjunto común de principios.

Una organización es saludable cuando se unifica la administración, la estrategia, las operaciones y la cultura, es decir existe un *management* coherente. Una empresa no se convierte en saludable de la noche a la mañana, es un proceso que implica acciones concretas, disciplina, coraje, constancia, sentido común, cambio de mentalidad, y requiere mantenimiento en forma permanente.

¿Cómo reconocer la salud organizacional? Una buena forma es a través de la búsqueda de las siguientes características: pocas políticas, claras, alto grado de moral, alto grado de productividad, y un índice bajo de rotación de los buenos empleados.

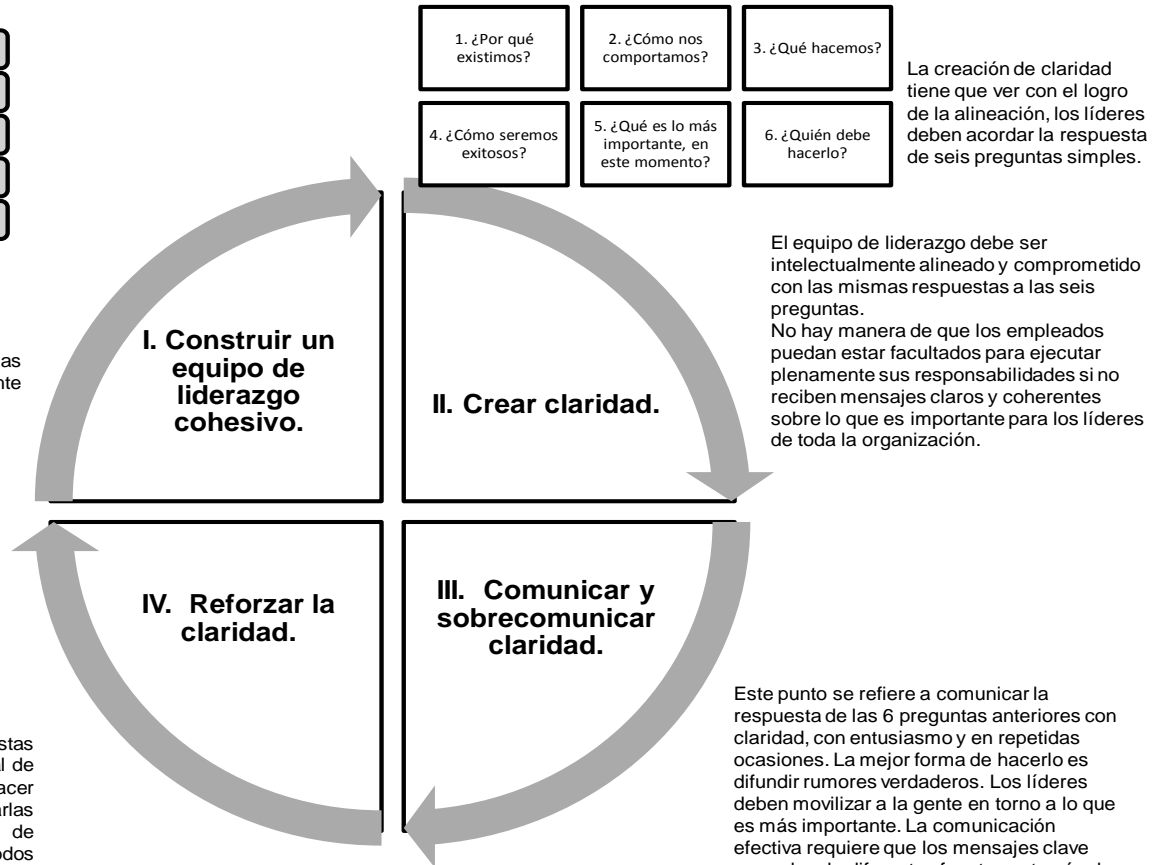
La gente en las organizaciones saludables, comenzando por los líderes, aprenden uno de los otros, identifican los temas críticos, y se recuperan rápidamente de los errores. Cuando una organización es saludable, la gente encuentra una manera de hacer o conseguir las cosas.

Por último, vale la pena reconocer que el impacto de la salud de la organización va más allá de los muros de la empresa, se extiende a los clientes y proveedores, los empleados son productivos, exitosos, cumplidos, responsables, y trabajan con la claridad, esperanza, alto sentido de logro, pertenencia y alta autoestima.



Equipo de trabajo de 3 a 12 personas (considerado como familia) conductualmente cohesivo en 5 aspectos.

Con el fin de garantizar que las respuestas a las seis preguntas sean parte integral de la organización, los líderes deben hacer todo lo que puedan para reforzarlas estructuralmente. La mejor forma de hacerlo es asegurarse de que todos sistemas sean simples, todas las políticas, cada programa, y cada actividad este diseñada para recordar a los empleados lo que es realmente lo más importante.



### ANEXO III. GURÚ HÉROE EMPRESARIAL

#### Sheryl Sandberg - *Lean In*

En el año 2013, la revista *Fortune* refrendó el estatus a Sheryl Sandberg como “una de las mujeres más poderosas en el mundo de los negocios”, en esta ocasión la posicionó en el quinto lugar (Dunn, C., Kowitt, B., Leahey, C., y Vandermeij, A., 2013). Sandberg, con 44 años de edad, es la mujer que inspira y motiva a otras mujeres a destacar profesionalmente, a equilibrar el aspecto laboral con el familiar.

Sheryl es una mujer de negocios y de carrera profesional exitosa, actualmente es la Directora de Operaciones de *Facebook*, es jefa negociadora y responsable de todos los ingresos de *Facebook* y el rostro público en muchos ámbitos. Sandberg no sólo es la COO (*Chief Operations Officer*) más famosa del mundo, sino también una estrella de rock en los negocios, la política y la cultura popular, con una influencia sin precedentes y alcance. Se las arregla para hacerlo todo con implacable eficiencia y gracia (Helft, 2013).

*Lean In*, traducido al español como *Vayamos Adelante. Las mujeres, el Trabajo y la Voluntad de Liderar* (Sandberg y Scovell, 2013), es la obra escrita por Sandberg, ésta ha sido todo un éxito, se encuentra entre los libros con más alta demanda, con ventas de más de 1.6 millones de copias (impresas) a partir de su lanzamiento en marzo del 2013 (Bonos, 2014).

*Vayamos Adelante* es una convocatoria a todas las mujeres para seguir luchando por el lugar de liderazgo que les corresponde. Sandberg y Scovell (2013) afirman que a pesar de que las mujeres alcanzaron hace años niveles de educación similares a los de los hombres, ellos ostentan aún la gran mayoría de puestos de mando, tanto en las empresas como en los gobiernos.

La autora redacta con sencillez su historia, anécdotas y ejemplifica situaciones de trabajo propias, desde una perspectiva de mujer normal y corriente que se enfrenta a los problemas y prejuicios de género. *Vayamos Adelante* es un libro que redacta las barreras culturales a las que se enfrentan las mujeres.

Sandberg y Scovell (2013) afirman que “un mundo genuinamente igualitario sería aquel en el que las mujeres dirigieran la mitad de los países y las empresas, y, los hombres se encargaran de la mitad de los hogares. Estoy convencida que sería un mundo mejor...”.

A partir de la publicación del libro, se inició un movimiento de “feminismo amigable” denominado “*Lean In Circles*”, que son grupos de mujeres que se reúnen regularmente para mantener centrados sus objetivos, cualesquiera que sean, desde ganar un ascenso, regresar a la escuela, o aprender alguna nueva competencia. Existen 14,000 *Lean In Circles* alrededor del mundo (Bonos, 2014).

Los círculos *Lean In* varían según el lugar y momento de la vida donde se encuentran las mujeres que los integran. La positividad es implacable en estos grupos, se esfuerzan para enmarcar los problemas como oportunidades y autoeditar los pensamientos negativos. Los miembros se animan y apoyan unas a otras, incluso si no pueden reunirse, mantienen contacto vía telefónica. Asesorar a las mujeres connota pequeños cambios y a veces la búsqueda de un pequeño cambio puede dar lugar a los grandes cambios (Bonos, 2014).

Bonos (2014) afirma que existen algunas empresas que están creando sus círculos *Lean In*, tal es el caso de Visa y KPMG para sus empleados, con la filosofía "las cuestiones de género son asuntos de los hombres también".

### 1. Éxito y simpatía

Es necesario ser agradables como insistentes. <<Implacablemente complacientes>>. Este método requiere sonreír con frecuencia, mostrar aprecio y preocupación, apelar a intereses comunes, enfatizar la importancia de los objetivos más generales y enfocar la negociación como la solución de un problema. Las mujeres fortalecerán su posición si muestran preocupación por el bien común, aún cuando estén negociando para su propio beneficio. Centrarse en el equipo conduce a obtener mejores resultados, ya que los grupos que funcionan bien son más fuertes que los individuos.

### 2. Trepador Infantil

Dos objetivos: un sueño a largo plazo y un plan a dieciocho meses. Un sueño a largo plazo no tiene por qué ser realista, ni siquiera específico. Un objetivo que pueda proporcionar una guía, un faro situado en la lejanía hacia el qué dirigirse.

El plan a dieciocho meses debe tener dos frentes. El primero, establecer objetivos que el equipo pueda cumplir. El segundo frente, establecer objetivos personales para aprender nuevas capacidades, ¿Cómo puedo mejorar? Todo el mundo tiene la capacidad de mejorar.

## ***Lean In Circles***

### **¿Qué harías si no tuvieras miedo?**

### 3. No te vayas antes de irte

El momento de echar el freno a la carrera profesional es cuando se necesita hacer un receso o cuando llega un hijo, pero no antes, y, no con años de antelación. Los meses y los años que preceden al hecho de tener un hijo no son el momento de auto limitarse, sino el momento crucial de avanzar hacia adelante.

### 4. Haz de tu pareja un auténtico compañero

Toda mujer que desee que su pareja sea un auténtico compañero debe tratarle como un igual, como una persona perfectamente capaz. Cada uno de los miembros de la pareja debe estar al cargo de actividades específicas. Un reparto más igualitario de las tareas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

*Acerca del IPADE. Rankings.* (s.f.). Recuperado el 09 de mayo de 2014, de <http://www.ipade.mx/experiencia/pages/rankings-de-ipade-business-school.aspx>

*Administración, la carrera más demandada en 2013.* (2013) Recuperado el 28 de marzo de 2014, de <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2013/administracion-969876.html>

Anderson, C. (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More.* Nueva York, EE.UU.: Hyperion.

Ashkenas, R. (1994). *Beyond the fads: how leaders drive change with results.* Recuperado el 12 de enero de 2014, de <http://www.highbeam.com/doc/1G1-16482369.html>

*Awards.* (2014). Recuperado el 23 de abril de 2014, de <http://www.blueoceanstrategy.com/awards/>

Bamber, G. (1999). *Fads, Fashion and Fantasies: Reflections on Management Trends.* Recuperado el 13 de marzo de 2014: [http://www.griffith.edu.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0004/314581/bamber99.pdf](http://www.griffith.edu.au/_data/assets/pdf_file/0004/314581/bamber99.pdf)

Barba, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. **Revista Gestión y Estrategia.** (38), 17-29.

Basanta, G. (2009). *Comunicación persuasiva y mediación de conflictos organizacionales en universidades experimentales del Zulia.* Recuperado el 08 de abril de 2014, de <http://www.redalyc.org/pdf/761/76120642006.pdf>

Becerra, M. y Sánchez, L. (2011). El liderazgo en las organizaciones inteligentes. *Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 1 (4), 61-71.

Belch, G. y Belch, M. (2004). *Publicidad y promoción. Perspectiva de la comunicación de marketing integral.* (6° Ed.). México, D.F., México: Mc Graw Hill



Benaiges, D. (2010). *Comunicación persuasiva*. Recuperado el 08 de abril de 2014, de <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/comunicacion-persuasiva/>

Bennis, W. y Schein, E. (1966). *The Human Side of Enterprise*. Recuperado el 17 de marzo de 2014, de <http://www.kean.edu/~lelovitz/docs/EDD6005/humansideofenterprise.pdf>

Bonos, L. (2014). *A year after 'Lean In,' these are Sheryl Sandberg's truest believers*. Recuperado el 15 de abril de 2014, de [http://www.washingtonpost.com/opinions/a-year-after-lean-in-these-are-sheryl-sandbergs-truest-believers/2014/03/07/407b0e8e-9dac-11e3-a050-dc3322a94fa7\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/opinions/a-year-after-lean-in-these-are-sheryl-sandbergs-truest-believers/2014/03/07/407b0e8e-9dac-11e3-a050-dc3322a94fa7_story.html)

Bryant, H. y Mehrtens, S. (1996). *The fourth wave*. San Francisco, California, EE.UU.: Berrett-Koehler Publishers.

Byrne, A y Gerdes, L. (2005). *The man who invented management*. Recuperado el 08 de enero de 2014, de <http://www.businessweek.com/stories/2005-11-27/the-man-who-invented-management>

Byrne, J. (1992). *Management's new gurus*. Recuperado el 10 de marzo de 2014, de <http://www.businessweek.com/stories/1992-08-30/managements-new-gurus>

Carrasco, J. (2005). *Taylor Revisitado. La Productividad es la Clave, es hora de hacerle caso, las empresas y países ricos ya lo hicieron*. Santiago, Chile: Evolución.

Cattaneo, V. (s.f.). *El "milagro japonés": Un triunfo del capitalismo*. Recuperado el 10 de mayo de 2014, de <http://www.geocities.ws/obserflictos/japomila.html>

Chan, W. y Mauborgne, R. (2013). *La Estrategia del Océano Azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. México, D.F., México: Harvard Business School Press.

Chaplin, C. (1936). **Modern Times**. Nueva York: A&E Television Networks.

Charlett, D., Garland, R. y Marr, N. (1995). *How Damaging is Negative Word of Mouth?*. Recuperado el 07 de abril de 2014, de [http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V6/MB\\_V6\\_N1\\_Charlett.pdf](http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V6/MB_V6_N1_Charlett.pdf)

Chaulk, D. y Sexty, R. (2002). *The management fad lifecycle phenomenon: Canadian evidence*. Recuperado el 09 de enero de 2014, de <http://luxor.acadiu.ca/library/ASAC/v23/232403.pdf>

Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la teoría general de la administración*. (5° Ed.). México, D.F., México: Mc Graw Hill.

Crainer, S. (1998). *The Ultimate Book of Business Gurus. 110 Thinkers Who Really Made a Difference*. Nueva York, EE.UU.: AMACON (American Management Association).

*Crisis económica (II) – Los años 80 – Treinta años de crisis abierta del capitalismo*. (1999). Recuperado el 09 de mayo de 2014, de <http://es.internationalism.org/rint97-crisis>

Davenport, T., Prusak, L. y Wilson, J. (2003). *What's the Big Idea?: Creating and Capitalizing on the Best Management Thinking*. Boston, Massachusetts, EE.UU.: Harvard Business Review Press.

David, R. y Strang, D. (2005). *When Fashion is Fleeting: Transitory Collective Beliefs and the Dynamics of TQM Consulting*. Recuperado el 13 de enero de 2014, de: <ftp://www.soc.cornell.edu/ds20/not%20private/papers%20pdf/when%20fashion%20is%20fleeting.pdf>

Davis, M. (1971). *That's interesting! Towards a phenomenology of sociology and a sociology of phenomenology*. Recuperado el 18 de diciembre de 2013, de: <http://www-personal.umich.edu/~samoore/teach/bit8852005/files/72362.pdf>

Deighan, S. (2004). *Management gurus Tom Peters and Jim Collins: Providing recognition for the management consulting profession*. Recuperado el 10 de marzo de 2014, de [http://www.cmc-canada.ca/member\\_benefits/documents/guruspeterscollins\\_sdeighan.pdf](http://www.cmc-canada.ca/member_benefits/documents/guruspeterscollins_sdeighan.pdf)

Devanna, M. (1994). *El MBA portátil*. México, D.F., México: Limusa.

Drucker, P. (1986). *Management, task, responsibilities and practices*. Nueva York, EE.UU.: Truman Talley Books.

Drucker, P. (1993). *The practice of management*. Nueva York, EE.UU.: Collins.

Dunn, C., Kowitt, B., Leahey, C., y Vandermey, A. (2013). *50 Most Powerful Women in Business*. Recuperado el 15 de abril de 2014, de [http://money.cnn.com/gallery/leadership/2013/10/10/50-most-powerful-women.fortune/5.html?iid=MPW13\\_sp\\_list](http://money.cnn.com/gallery/leadership/2013/10/10/50-most-powerful-women.fortune/5.html?iid=MPW13_sp_list)

Fayos, I. (2009). *La moda se comunica. Moda y medios de comunicación*. Recuperado el 09 de marzo de 2014, de: <http://comunicalamoda.blogspot.mx/2009/04/moda-y-medios-de-comunicacion.html>

Federman, M. (s.f.). *What Haven't You Noticed Lately?*. Recuperado el día 22 de diciembre de 2013, de <http://individual.utoronto.ca/markfederman/WhatHaventYouNoticedLately.pdf>

Fernández, C., y Galguera, L. (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo* (Tercera edición). México, D.F., México: McGraw-Hill.

Fernández, C. y Galguera, L. (2009). *Teorías de la comunicación*. México, D.F., México: McGraw Hill.

Fonseca, R. y Prieto de Alizo, L. (2010). *Las emociones en la comunicación persuasiva: desde la retórica afectiva de Aristóteles*. Recuperado el 08 de abril de 2014, de <http://www.redalyc.org/pdf/1990/199014952005.pdf>

Foro Consultivo Científico y Tecnológico (2014, marzo). Sólo 16 de cada 10 mil mexicanos estudian un posgrado. Gaceta Innovación.

Friedman, T. (1999). *The lexus and the olive tree*. Nueva York, EE.UU.: Farrar, Straus & Giroux.

Friedman, T. (2005). *The world is flat*. Nueva York, EE.UU.: Farrar, Straus & Giroux.

Gaither, N. y G. Frazier. (2003). *Administración de producción y operaciones*. (8° Ed.). México, D.F., México: Thomson Learning.

Gladwell, M. (2007). *La clave del éxito*. Madrid, España: Taurus.

Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2003). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Recuperado el 18 de marzo de 2014, de: [http://www.america1stchoicemlm.com/Daniel\\_Goleman\\_-\\_El\\_Lider\\_Resonante\\_crea\\_mas.pdf](http://www.america1stchoicemlm.com/Daniel_Goleman_-_El_Lider_Resonante_crea_mas.pdf)

Gosling, J. y Mintzberg, H. (2004). *The Education of Practicing Managers*. Recuperado el 24 de marzo de 2014, de: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-education-of-practicing-managers/>

Guerri, M. (2013). *El sentido común, el menos común de los sentidos*. Recuperado el 01 de abril de 2014, de <http://www.psicoactiva.com/blog/el-sentido-comun-el-menos-comun-de-los-sentidos/>

*Harvard Business School. History*. (s.f.). Recuperado el 19 de diciembre de 2013, de <http://www.hbs.edu/about/facts-and-figures/Pages/history.aspx>

Hebert, S. (1987). Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. *The Academy of Management Executive*, 1, (1), 57-64.

Helft, M. (2013). *Sheryl Sandberg: The real story*. Recuperado el 15 de abril de 2014, de [http://money.cnn.com/2013/10/10/leadership/sheryl-sandberg-mpw.pr.fortune/index.html?iid=MPW13\\_sp\\_river](http://money.cnn.com/2013/10/10/leadership/sheryl-sandberg-mpw.pr.fortune/index.html?iid=MPW13_sp_river)

Heller, R. (2000). *Peter Drucker. The great pioneer of management*. Londres, Reino Unido: Dorling Kindersley.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5° Ed.). México, D.F., México: Mc Graw Hill Educación.

Herzberg, F. (1987). *One more time: Do you motivate your employees?*. Recuperado el 18 de marzo de 2014, de: <http://3106group7.wikispaces.com/file/view/One+More+Time+-+How+do+you+Motivate+Employees+-+Herzberg.pdf>

Huczynsky, A. (2006). *Management gurus*. (1° Ed.). Abingdon, Oxon, Reino Unido: Thomson Business Press.

Iglesias H. (2013). *¿Por qué McKinsey es tan poderosa? El precio de un consejo*. Recuperado el 07 de enero de 2014, de <http://www.cnnexpansion.com/especiales/2013/11/21/el-precio-de-un-consejo>

*INSEAD. Our History*. (s.f.). Recuperado el 19 de diciembre de 2013, de [http://about.insead.edu/who\\_we\\_are/history.cfm](http://about.insead.edu/who_we_are/history.cfm)

*Institute of Business Administration Karachi. History of IBA.* (s.f.). Recuperado el 19 de diciembre de 2013, de <http://www.iba.edu.pk/historyofiba.php>

Jackson, B. (2001). *Management gurus and management fashions: a dramatistic inquiry.* Londres, Reino Unido: Routledge.

Kantrow, A. (2009). *Why Read Peter Drucker?*. Recuperado el 28 de diciembre de 2013, de <http://hbr.org/2009/11/why-read-peter-drucker/ar/1>

Keller, E. (2007). *Unleashing the Power of Word of Mouth: Creating Brand Advocacy to Drive Growth.* Recuperado el 07 de abril de 2014, de <http://ebiz.bm.nsysu.edu.tw/2013/yen/comments/1006wordOfMouth.pdf>

Kennedy, C. (2007). *Guide to the management gurus. The most comprehensive and authoritative guide to management thinking.* (5° Ed.). Londres, Reino Unido: Random House Business Book.

Khatri, N. y Alvin, H. (2000). *The role of intuition in strategic decision making.* Recuperado el 31 de marzo de 2014, de <http://fagbokforlaget.no/boker/downloadpsykorg/KAP7/artikler/Intuisjon%20og%20strategiske%20beslutninger.pdf>

Knowlton, C. (1989). *THE BUYING BINGE IN BUSINESS BOOKS. Now it can be told! Readers have discovered that the corporate world is about Money! Power! Sex! Some authors are getting rich quick. Read all about it!*. Recuperado el 16 de diciembre de 2013, de [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1989/02/13/71605/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1989/02/13/71605/)

Koontz, H. (1961). The Management Theory Jungle. *The Journal of the Academy of Management*, 4 (3), 174-188.

Koontz, H. (1980). The management Theory Jungle Revisited. *Academy of Management Review*, 5 (2), 175-187.

Koontz, H. y Weirich, H. (2013). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación.* (10° Ed.). México, D.F., México: McGraw Hill Education.

Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing.* (12° Ed.). México, D.F., México: Pearson Education.

Kramer, H. (1975). The Philosophical Foundation of Management Rediscovered. *Management International Review*, 15 (2/3), 47-55.

Kuhn, T. (1996a) *La estructura de las revoluciones científicas*. Recuperado el 26 de marzo de 2014, de [http://www.textosdigitales.com.ar/CP/CICLO\\_BASICO/2.009\\_-\\_Fundamentos\\_Teoricos/Kuhn\\_-\\_La\\_Estructura\\_de\\_las\\_revoluciones\\_Cientificas.pdf](http://www.textosdigitales.com.ar/CP/CICLO_BASICO/2.009_-_Fundamentos_Teoricos/Kuhn_-_La_Estructura_de_las_revoluciones_Cientificas.pdf)

Kuhn, T. (1996b). *La tensión esencial. Estudios selectos sobre la tradición y el cambio en el ámbito de la ciencia*. Recuperado el 21 de marzo de 2014, de: [http://www.textosdigitales.com.ar/CP/CICLO\\_BASICO/2.009\\_-\\_Fundamentos\\_Teoricos/Kuhn\\_-\\_La\\_Tension\\_Esencial.pdf](http://www.textosdigitales.com.ar/CP/CICLO_BASICO/2.009_-_Fundamentos_Teoricos/Kuhn_-_La_Tension_Esencial.pdf)

Laluzza, F. (2006). *¿Constituye la comunicación persuasiva el paradigma comunicativo de la sociedad del conocimiento?*. Recuperado el 08 de abril de 2014, de <http://www.uoc.edu/uocpapers/3/dt/esp/laluzza.pdf>

*Las 8 claves que pueden conducirnos a la excelencia empresarial*. (2012). Recuperado el 29 de septiembre de 2013, de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/las-8-claves-que-pueden-conducirnos-a-la-excelencia-empresarial/>

Lencioni, P. (2012). *The Advantage*. San Francisco, CA, EE.UU.: Jossey-Bass.

Ley de la Propiedad Industrial. Diario Oficial de la Federación de los Estados Unidos Mexicanos, 27 de junio de 1991. Recuperada el 06 de abril de 2014, de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50.pdf>

López, F. (1998). *Educación en administración y modas administrativas en Colombia*. Recuperado el 16 de enero de 2014, de <https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fpublicaciones.eafit.edu.co%2Findex.php%2Frevista-universidad-eafit%2Farticle%2Fdownload%2F1133%2F1023&ei=jTlzU-CsGsqysQSGpYH4Dg&usq=AFQjCNELEivwzSVTHwj8OShgeHupK0WT2w&bvm=bv.63738703,d.cWc>

*Los mejores MBA en México y en el mundo*. (2014). Recuperado el 09 de mayo de 2014, de <http://www.cnnexpansion.com/tablas/2014/03/05/los-mejores-mba-globales-2014>

Mariño, A. (2010). *Modas administrativas: ¿Hacia un vacío sociológico en la teoría de la administración? El caso de la reingeniería*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.

Martínez de Velasco Arellano, A. (2012). *Escuelas del comportamiento organizacional*. En C. Fernández Collado (ed,) **La comunicación en las organizaciones. (3ª Edición)**. México, D.F., México: Trillas, pp. 18-46.

Martínez, J. (2006). ¿La Matriz de Ansoff, sigue vigente cuarenta años después?. *Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 1 (1), 41-44.

MBA Rankings Net (2013). *The 50 Most Influential Business Professors of 2013*. Recuperado el 28 de marzo de 2014, de <http://mbarankings.net/the-50-most-influential-professors-of-2013/>

McCormick, M. (1986). *What they don't teach you at Harvard Business School*. Nueva York, EE.UU.: Bantam Dell.

Micklethwait, J. y Wooldridge, A. (1998). *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus*. Nueva York, EE.UU.: Three Rivers Press.

Miller, D., Hartwick, J. y Le Breton-Miller, I. (2004). How to detect a management fad and distinguish it from a classic. *Business Horizons*. 47 (4), 7-16.

Mintzberg, H. (1975). *The Manager's Job: Folklore and the Fact*. Recuperado el 18 de marzo de 2014, de [http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/pa/ciencias\\_economicas\\_y\\_administrativas/m200211221010cita3.pdf](http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/pa/ciencias_economicas_y_administrativas/m200211221010cita3.pdf)

Mintzberg, H. (1994). *The fall and rise of strategic planning*. Recuperado el 14 de enero de 2014, de [http://staff.neu.edu.tr/~msagsan/files/fall-rise-of-strategic-planning\\_72538.pdf](http://staff.neu.edu.tr/~msagsan/files/fall-rise-of-strategic-planning_72538.pdf)

*New York Times Best Seller. Number Ones Listing*. (s.f.). Recuperado el día 22 de diciembre de 2013, de [http://www.hawes.com/no1\\_nf\\_d.htm](http://www.hawes.com/no1_nf_d.htm)

Nohria, N. y Berkley, J. (1994). *Whatever Happened to the Take-Charge Manager?*. Recuperado el 13 de enero de 2014, de <http://hbr.org/1994/01/whatever-happened-to-the-take-charge-manager/ar/1>

Ouchi, W. y Maguire, M. (1975). Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly*, 20 (4), 559-569.

Peters, T.J., y R.H. Waterman (1982). *In Search of Excellence*. Nueva York, EE.UU.: Warner Books.

Peters, T.J., y R.H. Waterman (1984). *En busca de la excelencia*. México, D.F., México: Lasser Press.

*Real Academia Española. Gurú.* (s.f.). Recuperado el 19 de diciembre de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=gur%C3%BA>

*Real Academia Española. Moda.* (s.f.). Recuperado el 19 de diciembre de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=moda>

*Renée Mauborgne.* (2014). Recuperado el 23 de abril de 2014, de <http://www.blueoceanstrategy.com/renee-mauborgne/>

Rhymer, R. (2012). *28 Líderes de negocios que cambiaron al mundo. Gurús empresariales que rompieron las reglas del juego y revolucionaron la forma de hacer negocios*. México, D.F., México: PRISA Ediciones.

Ries, A. y Trout J. (1992). *Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. (2° Ed.). Naucalpan, Edo. de México., México: Mc Graw Hill.

Robson, M. y Miller, P. (2006). *Australian elite leaders and intuition*. Recuperado el 14 de enero de 2014, de [http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=gcm\\_pubs](http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=gcm_pubs)

Rodríguez, I. (2007). La comunicación de marketing integrada. *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing*. (pp. 19-76). Barcelona, España: Editorial UOC.

Rosanas, J. (2008, octubre). ¿Pero que es el management?. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*. Recuperado el 08 de enero de 2014, de [http://www.ee-iese.com/111/pdf/lese\\_111\\_Alta.pdf](http://www.ee-iese.com/111/pdf/lese_111_Alta.pdf)



Rose, F. (1990). *A new age for business?*. Recuperado el 20 de diciembre de 2012, de [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1990/10/08/74156/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1990/10/08/74156/)

Sager, I. (2013). *Where the Growth Is in Management Consulting*. Recuperado el 10 de marzo de 2014, de <http://www.businessweek.com/articles/2013-06-13/where-the-growth-is-in-management-consulting>

Saiz, S. (s.f.). *Los 20 protagonistas de la economía del mundo. Peter F. Drucker, padre del management*. Recuperado el 28 de diciembre de 2013, de <http://www.expansion.com/especiales/20aniversario/20protagonistas/druker.html>

Sandberg, S. y Scovell, N. (2013). *Vayamos Adelante. las Mujeres, el Trabajo y la Voluntad de Liderar*. México, D.F., México: Conecta.

Senge, P. (2005). *La quinta disciplina del arte y la práctica en la organización*. Nueva York, EE.UU.: Kairos.

Shapiro, E. (1997). *Managing in the Age of Gurus*. Recuperado el día 12 de marzo de 2014, de: <http://hbr.org/1997/03/managing-in-the-age-of-gurus/ar/1>

Sheppard, W. (s.f.). *BLM – Buzzword Lifecycle Management*. Recuperado el 07 de febrero de 2014, de [http://www.olinthompson.com/uploads/1/4/4/3/14435968/buzzword\\_lifecycle\\_management.pdf](http://www.olinthompson.com/uploads/1/4/4/3/14435968/buzzword_lifecycle_management.pdf)

Storm, R. (1990). *Spiritual warriors attack the boardrooms*. Recuperado el 18 de diciembre de 2013, de <http://legacy.library.ucsf.edu/tid/fvy81a99/pdf>

Taylor, F.W. (1961). *Principios de administración científica*. México, D.F., México: Herrero.

*The 10 new gurus you should know*. (2008). Recuperado el 23 de abril de 2014, de [http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0811/gallery.10\\_new\\_gurus.fortune/2.html](http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0811/gallery.10_new_gurus.fortune/2.html)

*The 2012 Business Book of the Year!*. (2012). Recuperado el 16 de abril de 2014, de <http://blog.800ceoread.com/2012/12/19/the-2012-business-book-of-the-year/>

*The Drucker Institute. Peter Drucker's Life and Legacy*. (s.f.). Recuperado el 28 de diciembre de 2013, de <http://www.druckerinstitute.com/link/about-peter-drucker/>

The Financial Times. (2014). *Global MBA Ranking 2014*. Recuperado el 16 de marzo de 2014, de: <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2014>

*The Thinkers50 Ranking 2013*. (2013). Recuperado el 23 de diciembre de 2013, de <http://www.thinkers50.com/t50-ranking/2013-2/>

*Thomas Kuhn: La estructura de las revoluciones científicas*. (1985). Recuperado el 26 de marzo de 2014, de: [http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/estudio02/sec\\_11.html](http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/estudio02/sec_11.html)

*Top Speaker Picks*. (s.f.). Recuperado el 23 de abril de 2014, de <http://www.primetimespeakers.com/speakers/index.shtml>

Vault (2014). *The Most Prestigious Consulting Firms*. Recuperado el 16 de marzo de 2014, de: <http://www.vault.com/rankings-reviews/company-rankings/consulting/vault-consulting-50.aspx?pg=1>

*W. Chan Kim*. (2014). Recuperado el 23 de abril de 2014, de <http://www.blueoceanstrategy.com/w-chan-kim/>

Weiss, F. (2010). *Get the basics right first*. Recuperado el 05 de marzo de 2014, de: <http://day-by-day.park.bz/wp-content/uploads/2010/03/management-issues1.jpg>

Wooldridge, A. (2011). *Masters of Management*. Nueva York, EE.UU.: Harper Business.

Wynne, R. (2013). *Content Marketing - The Real Story*. Recuperado el día 23 de diciembre de 2013, de: <http://www.forbes.com/sites/robertwynne/2013/07/08/content-marketing-the-real-story/>