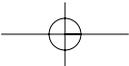
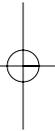
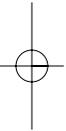


EL MUNDO DE LAS EMPRESAS

De las PYMES a las unimundiales



ÁNGEL MUÑOZ LÓPEZ

EL MUNDO DE LAS EMPRESAS

De las PYMES a las unimundiales

Dibujos de Ángel Muñoz



Madrid - Buenos Aires - México - Bogotá

© Ángel Muñoz López, 2008.

Reservados todos los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

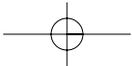
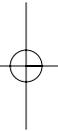
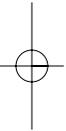
Ediciones Díaz de Santos
Internet: <http://www.diazdesantos.es/ediciones>
E-mail: ediciones@diazdesantos.es

ISBN: 978-84-7978-869-8
Depósito legal: M. 38.068-2008

Diseño de cubierta: A. Calvete
Dibujos: Ángel Muñoz López
Fotocomposición: Ángel Gallardo Servicios Gráficos
Impresión: Fernández-Ciudad
Encuadernación: Rústica-Hilo

Printed in Spain - Impreso en España

A mis hijos: Ángel, Carlos, Laura y Benjamín



Reconocimientos

Mi más sincero agradecimiento a aquellos profesionales, con los que he podido compartir todo tipo de cambios de impresiones y consejos a lo largo de mi vida.

A corporaciones e instituciones como: American Express Business, Bruno Magli, Santa Lucía Seguros, Viajes 2000 (ONCE), Telefónica de España, IMAF, IMADE, por su gran apoyo y experiencia para el desarrollo de todos mis libros.

A mis buenos amigos, que nunca me defraudaron, a Francisco Javier Barranco (Director de Administración y Control de Recursos de la Fundación de Telefónica). A Joe Molinaro (Director General de Bruno Magli). A Rafael Marras (Auditor de Cuentas de Gestión Integral). A Jorge Piñeiro (Director de Viajes 2000).

A Antonio Vila (ex-Director Comercial de Díaz de Santos), por el elevado grado de confianza depositada en mis comienzos; y a Joaquín Vioque (Director Técnico de Díaz de Santos), como sufridor de nuestras largas discusiones.

A toda mi gente del IMAF e IMADE, a Daniel Yates, a Javier Serra, a Ana Lillo, a Juan..., por su afán en continuar formando profesionales y directivos de PYMES en la Comunidad Autónoma de Madrid.

A Santiago Muñoz, (Gerente de Chat Informática), por su dilatada experiencia en ventas y sus inestimables colaboraciones.

Uno de los efectos derivados de la globalización es el salto cualitativo de las multinacionales hacia las unimundiales. Bajo este término de nuevo acuño, se balancean las grandes empresas que intentan combinar de forma sostenida: criterios economicistas, criterios sociales y criterios medioambientales.

En este proceso selectivo, unas liderarán los mercados con holgada flexibilidad financiera, derivada de su alto volumen de Capitalización Bursátil; mientras otras, quedarán ancladas e inertes, para afrontar el devenir de los tiempos.

Cada vez se impone con más fuerza la gestión basada en la dirección por valores. La dirección por objetivos pierde peso.

Frente a preguntas del tipo, ¿empresa grande o pequeña?, ¿economía tradicional o e-economía?, ¿gestión clásica o e-gestión? u ¿organizaciones o e-organizaciones? Tan solo cabe una respuesta: ¡habrá que «decidir» aquello que se deba «hacer» en cada momento!

ÍNDICE

PRÓLOGO	XVII
----------------------	------

PRIMERA PARTE DE LA GESTIÓN BÁSICA A LA e-GESTIÓN

CAPÍTULO I HISTORIA DE LAS ORGANIZACIONES

1.1. La organización científica del trabajo	5
1.2. Las estructuras burocráticas	5
1.3. Escuela de la organización formal	5
1.4. Escuela de las relaciones humanas	6
1.5. Las teorías del grupo	6
1.6. Escuela de recursos humanos	7
1.7. Corriente sociotécnica	7
1.8. La organización como sistema abierto	8
1.9. Corrientes actuales	8
1.10. Las siete grandes apuestas	9

CAPÍTULO II PRINCIPIOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

2.1. El papel de la gerencia	23
2.2. La dimensión del tiempo	24
2.3. Las funciones básicas del empresario	24

2.4.	Eficacia y eficiencia	24
2.5.	Matriz de consistencia en la gestión (M.C.G.)	27
2.6.	Herramientas básicas de gestión	34
2.7.	Coaching	40
2.8.	Diagramas	42
2.9.	Cronograma de actividades	46
2.10.	Matrices	47
2.11.	Principio de Pareto	55
2.12.	Gestión del tiempo	56

CAPÍTULO III
LA e-GESTIÓN

3.1.	El último escalón	63
3.2.	Introducción a la sociedad de la información	65
3.3.	Factores potenciadores de la S.I.	65
3.4.	Factores inhibidores de la S.I.	66
3.5.	Herramientas claves en la S.I.	66
3.6.	Ventajas de las nuevas tecnologías	68
3.7.	e-economía	69
3.8.	Principios de e-gestión	69
3.9.	e-commerce	71
3.10.	ADSL y LMDS	75
3.11.	Wireless data	76
3.12.	m-commerce	77
3.13.	e-community	79
3.14.	e-organización	80
3.15.	Gestión-MIX	81
3.16.	Análisis final	82

SEGUNDA PARTE
LAS ESTRATEGIAS DE EMPRESA

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1.	Introducción	89
4.2.	Plan estratégico	90

4.3.	Variables estratégicas	95
4.4.	Reduciendo lastre	97

**CAPÍTULO V
TÉCNICAS DE REDUCCIÓN DE COSTES**

5.1.	Principios	101
5.2.	Principios para la obtención de productos /servicios	109
5.3.	Conceptos básicos	110
5.4.	Metodología para la obtención de productos y servicios ..	112
5.5.	Caso práctico	115

**CAPÍTULO VI
VALOR AÑADIDO Y ESTRATEGIAS
PARA EL CRECIMIENTO**

6.1.	Principios	125
6.2.	La cadena de VALOR	126
6.3.	La medida del VALOR	129
6.4.	Cómo añadir VALOR	130
6.5.	Indicadores de evaluación de VALOR	132
6.6.	Estrategias para el crecimiento	133
6.7.	El poder de los <i>espacios blancos</i>	133
6.8.	Las <i>ventanas de oportunidades</i>	136
6.9.	Los <i>equipos de oportunidades</i> (EDO)	140

**TERCERA PARTE
EL CONTROL TOTAL DE LA SITUACIÓN
EMPRESA**

**CAPÍTULO VII
ACUERDOS DE NIVEL DE SERVICIO**

7.1.	Principios	149
7.2.	Descripción de los A.N.S.	150
7.3.	El contrato de A.N.S.	151

7.4.	Modelo de contrato de A.N.S.	153
7.5.	El marco de los A.N.S.	171

CAPÍTULO VIII
GRADOS DE CUMPLIMIENTO Y GRADOS
DE ALCANCE

8.1.	Principios	177
8.2.	Metodología para la selección de indicadores	179
8.3.	Tipología de los indicadores	181
8.4.	Indicadores de evaluación	183
8.5.	Principios en los grados de alcance	194
8.6.	Grado de alcance por fases, procesos o etapas	199
8.7.	Grado de alcance por fases de proyectos, productos o servicios	200
8.8.	Grado de cumplimiento por fases de proyectos	201

CAPÍTULO IX
CUADRO DE MANDO

9.1.	Principios	205
9.2.	Funciones del Cuadro de Mando	207
9.3.	Metodología para la elaboración del Cuadro de Mando ...	208
9.4.	Caso práctico	209

CUARTA PARTE
EL MUNDO DE LAS EMPRESAS

CAPÍTULO X
LOS ÚLTIMOS ACONTECIMIENTOS EMPRESARIALES

10.1.	Introducción	223
10.2.	La «fusionmanía» y las pérdidas globales de 1998	226
10.3.	Perfil del escenario mundial de 1998	228
10.4.	Los acontecimientos de 2002	231
10.5.	Las crisis financieras	232

10.6. Los multimillonarios sueldos de ciertos ejecutivos	233
10.7. Los escándalos financieros de 2002	235
10.8. La larga lista de despidos en 2002	237
10.9. El punto y aparte	239

CAPÍTULO XI ANÁLISIS DE LAS 100 MAYORES EMPRESAS DEL MUNDO

11.1. Procedencia de las 100 mayores empresas en 1998	243
11.2. Facturación de las 10 mayores del mundo	243
11.3. Beneficios de las 10 más grandes por facturación	246
11.4. Ratios de beneficios / facturación de las 10 mayores empresas	247
11.5. Ratios de facturación / trabajador	250
11.6. Ratios de beneficios / trabajador	252
11.7. El peso de las 30 primeras del ranking en la economía mundial	254
11.8. Distribución de las 100 mayores empresas	261
11.9. Distribución de las 41 europeas entre las 100 mayores del mundo	270
11.10. Sectores maduros frente a sectores emergentes	271
11.11. Metodología para el contraste	271
11.12. Análisis de los sectores maduros	272
11.13. Análisis de los sectores emergentes	290
11.14. Análisis intersectorial	307
11.15. Contraste entre los sectores maduros y emergentes	312
11.16. Conclusiones finales	315

CAPÍTULO XII LOS NUEVOS CRITERIOS PARA EMPRESAS SOSTENIBLES

12.1. Introducción	319
12.2. Del <i>Ranking Fortune</i> al <i>Dow Jones Sustainability Group Index (DISGI)</i>	320
12.3. Los nuevos criterios de sostenibilidad del DJSGI	320

12.4. Del <i>Ranking Fortune</i> al <i>DJSGI</i> . Las 30 empresas mejor posicionadas del mundo	322
12.5. Análisis de los datos intersectoriales de las 30 primeras empresas mundiales en el <i>DJSGI</i>	341
12.6. Distribución mundial de las empresas por criterios sostenibles del <i>DJSGI</i>	345

CAPÍTULO XIII HACIA EL BENCHMARKING ESTRATÉGICO DE LAS UNIMUNDIALES

13.1. Introducción	361
13.2. De las multinacionales a las unimundiales	362
13.3. Hacia el benchmarking estratégico de las unimundiales ..	366
13.4. El papel del talento en el liderazgo de la nueva gestión ..	370
13.5. De la dirección por objetivos a la dirección por valores ..	379

ANEXO

Casos prácticos	387
Soluciones de casos prácticos	400
Bibliografía	417
Índice de autores	419

Prólogo

En los últimos cien años, de forma permanente, se han ido produciendo cambios sustanciales en las formas de gestionar que han afectado directamente a la esencia misma de las empresas.

A lo largo de décadas se fueron solapando técnicas, herramientas, estrategias y tácticas, hasta llegar a posicionarnos en el actual estrato.

El ciclo que se avecina, basado en la implantación de las nuevas tecnologías de la información, nos sitúa en el preludio de una ruptura global respecto a todos los parámetros tradicionales. Me estoy refiriendo a los intentos de virtualización de todo aquello que sea tangible: las nuevas formas de gestionar, por la vía de la *e-gestión*; las organizaciones transformándose hacia las *e-organizaciones*; y hasta la economía clásica, que dará paso a la emergente *e-economía*.

Así, las etapas venideras dejarán atrás en un panteón de hombres ilustres, a los Deming, Drucker, Juran, Ishikawa, Collins...; dando paso a los nuevos telepredicadores, que inducen a tipos de estructuras menos jerarquizadas y a nuevos liderazgos con menos protagonismo y diluidos por la Red.

Hoy ya es una realidad, que miles de empresas se desplazan hacia el futuro a través de la gestión híbrida (tradicional *le-gestión*); que cada vez se tiende más hacia la incorporeidad de las empresas por la vía de la externalización de actividades y segmentación de áreas de negocio; y que todo este tipo de pautas arrastra una pérdida de valores y una ruptura con las culturas corporativas.

La nueva generación de empresas se mueve condicionada por tres parámetros perfectamente definidos: el *nuevo valor añadido*, derivado de la *e-economía*; el *incremento del índice de rentabilidad*, a través del decremento del denominador de la ecuación (adelgazamiento

de plantillas); y el necesario *incremento de capitalización bursátil* en el *parqué* internacional.

El mundo de las empresas, nos lleva en un breve repaso, desde la etapa arcaica de las organizaciones hasta las futuras tendencias en gestión. Analiza en detalle las corrientes impuestas en las últimas décadas; y profundiza en detalle, los aspectos fundamentales para el crecimiento, el éxito y la rentabilidad.

El manual, en sintonía con obras anteriores del autor, sigue apostando por factores y variables clave para la difícil perdurabilidad de las empresas en escenarios cada vez más convulsos: *Sinergia*, para la generación de fortalezas a través de la cohesión de todos los recursos disponibles; técnicas para el *Control* y *Dominio del Entorno*, por la vía de la formación, información y visión del nuevo escenario; y *Control de ratios*, para elevar los niveles de eficacia y eficiencia con proveedores y clientes.

Sin embargo, nuestro manual estaría desfasado si el autor hubiera pasado por alto todo el proceso globalizador que azota la «aldea» desde hace ya más de una década. Afortunadamente, no descuida este tema y elabora una estrategia para diseccionar hacia dónde se dirigen las empresas, cuáles serán los criterios para mantenerse en los mercados, y hasta nos abre la ventana hacia una nueva nomenclatura: «Las unimundiales». Porque de alguna forma, las corporaciones que perdurarán en el tiempo tras este proceso de fagocitación que se extiende por todo el planeta, serán ellas.

Para casi todos los analistas el año 1998 fue un año para olvidar por las grandes empresas que dirigían los destinos de la economía mundial. La razón era obvia: el agitación económico y las grandes convulsiones, habían generado pérdidas en el Sudeste Asiático, Rusia, Latinoamérica; y una pérdida de un 2,6% de media en beneficios en EE UU, que se recordaba como la primera caída desde 1992.

Pero, ¿qué sucedió en 2002?

A esta pregunta estamos obligados a dar respuesta, pero de forma interrelacionada. ¿Qué está sucediendo en la economía mundial?

Hasta la fecha estamos acostumbrados a procesar el tipo de información que nos llega de forma desperdigada, y aunque rigurosamente ordenada; suele ser tan voluminosa que, cuando terminamos la lectura apenas tenemos capacidad para establecer correlaciones de los datos.

El objetivo final de algunas de las tablas que vamos a manejar a lo largo de esta obra tienden a conocer con el mayor rigor, qué está suce-

diendo en el mundo de las grandes empresas, pero de forma correlacionada.

Si ustedes tienen capacidad de acceder al ranking *Fortune*, es evidente que podrán suministrarse de una cantidad interminable de listas que les permita verificar cuáles son las 500 empresas que se mantienen en posición dominante por sus niveles de facturación, por sus incrementos de beneficios o por las cifras de sus plantillas.

Sin embargo, a continuación suelen aparecernos todo un repertorio de preguntas del tipo: ¿Cuál es el porcentaje de facturación de los respectivos países que en la actualidad mantienen el peso de la economía mundial?, ¿cuál es el sector más rentable?, ¿qué plusvalía están percibiendo de los trabajadores las empresas más importantes sobre beneficios?, ¿cuál es la media de facturación por trabajador de los sectores más importantes?, ¿cuál es la media de beneficios por trabajador?...

Pero actualmente, ya no basta con saber cuáles son las 100 primeras empresas que se posicionan como las primeras del ranking por cada uno de los parámetros seleccionados. Si realmente lo que necesitamos es saber cuál es el sector más rentable, cuál es el que genera mayor cuota de mercado respecto a facturación o cuál es el porcentaje de los países que se mantienen con capacidad para diseñar el futuro de los sectores; sin ninguna duda, creo que este puede ser un libro al que le podrá sacar alta rentabilidad.

La información que se puede extraer de las listas del ranking *Fortune* es altamente valiosa desde dos perspectivas: longitudinal, estableciendo un seguimiento del proceso evolutivo de las empresas a nivel global desde los últimos años; y transversal —que es el motivo de este libro—, en el que a través de un riguroso proceso selectivo de empresas por sectores, podremos llegar a establecer correlaciones puntuales, que nos permitirán llegar a diagnosticar el por qué estamos asistiendo a una mutación en la que tan sólo algunas multinacionales están dando el salto hacia un nuevo concepto o estrato, que el autor considera bajo la nueva denominación de «unimundiales».

Qué diferencias se están dando a nivel cualitativo, o cuantitativo, para que podamos hablar en estos términos. Cuáles son las razones, y qué elementos están interviniendo para que se produzcan estos cambios...

Son importantes las aportaciones hasta la fecha realizadas por Philipp Mattera en el año 1993, con la incorporación al mercado del mundo editorial del análisis realizado en sus dos tomos dedicado a

Las 100 mayores empresas del mundo. También es importante la investigación realizada en el año 1995 por James C. Collins y Jerry I. Porras en su manual *Empresas que perduran*.

Hoy ya en las postrimerías de 2004, hemos decidido establecer una investigación de los datos reportados por el ranking *Fortune* de 1999, y contrastables con los datos del ranking del DJSGI de septiembre de 2002. Afortunadamente, la amplitud de fuentes que en la actualidad podemos consultar, nos permite llegar hasta los confines del planeta.

Poder establecer correlaciones dentro de un determinado sector con empresas que proceden de China y que se acaban de incorporar por primera vez dentro de dicho ranking en el año 1998, ya es un éxito sin precedentes; fundamentalmente, cuando se trata de las características de la China Petro-Chemical Corp., que contaba con un volumen de plantilla de 1.190.000 trabajadores, y que se posiciona la número uno como empresa empleadora.

Es importante destacar que hasta el año 1997 tan solo cuatro gigantes chinos se habían incorporado a dicha lista. En 1998 ya eran seis... No es extraño por tanto, que el sabio de John Naisbiit, argumentase hace tres años, que si tuviese la oportunidad de volver a nacer le gustaría hacerlo en China, que es el país con mayores expectativas de futuro.

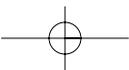
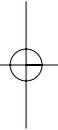
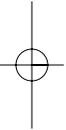
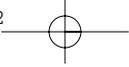
El autor ha preferido la utilización de este término «unimundiales», para matizar que estamos asistiendo a un ajuste —quizá necesario— en el que el mito de las multinacionales pierde peso frente al proceso selectivo que se está generando en el ámbito de las grandes corporaciones, a la búsqueda del ser «únicos» en los mercados; y que evidentemente antes del fenómeno globalizador hubiesen sido impensables.

Los resultados finales demuestran que estamos asistiendo a un declive de las pautas basadas en criterios puramente financieros, que dan paso a una nueva filosofía híbrida marcada por criterios más sostenibles, que se ajustan a las demandas de la sociedad.

Es posible que a lo largo de esta década se impongan las tesis de lo que en la actualidad vamos a denominar como «unimundiales». Ellas marcarán las pautas y el modelo a seguir para el nuevo *benchmarking* estratégico.

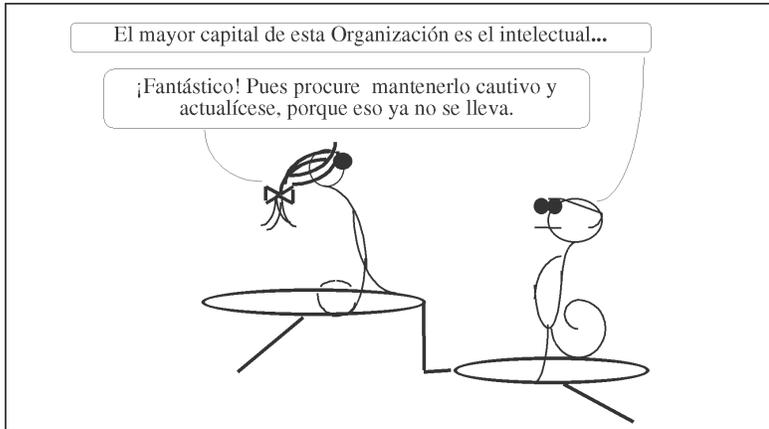
PRIMERA PARTE

De la gestión básica a la e-gestión

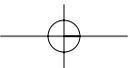
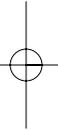
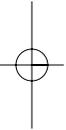


I

Historia de las organizaciones



Todos los principios empresariales han ido modificándose a lo largo de los años. Así, desde que Taylor nos anunció su teoría de la Organización Científica del Trabajo, hasta las actuales tesis de Empresas Incorpóreas de nuestros días, todo ha cambiado: *culturas, liderazgos, valores, estructuras técnicas, estrategias...*



1.1. LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO

Aparece en EE UU en 1891. En esta etapa taylorista, la teoría se dirige hacia la consecución de dos objetivos: el aumento de la producción de cada hombre aislado y la mejora en la eficacia de la dirección. La metodología seguida por esta corriente en pos del cumplimiento de los objetivos, se basaba en los siguientes principios:

- *Organización estructurada para optimizar sus funciones.*
- *Selección minuciosa de los trabajadores para desarrollar al máximo sus capacidades.*
- *Análisis riguroso de reglas y prácticas de la organización.*
- *Control y análisis de los datos de cada trabajo.*

1.2. LAS ESTRUCTURAS BUROCRÁTICAS

Posteriormente, surge la escuela alemana, que mantiene unos principios básicos (que define como eficaces), para el gobierno de las organizaciones. Weber, como máximo representante, delega todos los papeles en la estructura jerárquica:

- *La organización debe estar jerarquizada claramente, en ella recae el control.*
- *Los sistemas de promoción se regulan desde ella, todo debe realizarse por escrito.*
- *Se establecen unas reglas muy definidas, y los empleados se eligen de acuerdo a unas aptitudes.*

1.3. ESCUELA DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL

El francés Fayol (1841-1925) publica su manual de *Administración Industrial y General*. Para éste, dentro del cambio organizacional,

la función de la administración es prioritaria sobre todas las demás. Establece 14 puntos en los que basa los principios de dirección.

El autor señala que los factores intervinientes en la función de administración son:

- *Prever.*
- *Organizar.*
- *Coordinar.*
- *Mandar.*
- *Controlar.*

Fayol, en contraposición a Taylor, orienta su mayor esfuerzo a la organización frente a la producción: La empresa la entiende como algo «único, armónico y coherente».

1.4. ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Elton Mayo (1880-1949) establece una ruptura con los principios mecanicistas, a través de los experimentos en Hawthorne.

En los años treinta aparecen los primeros estudios *psicosociales* aplicados a la empresa y en la línea de Mayo; se progresa con los avances teóricos de Maslow y Herzberg.

Tras quince años de experiencia en la Western Electric Co, obtiene un diagnóstico final para las empresas, basado en tres principios:

- *Dignidad personal y trato humano.*
- *Posibilidad de mejoras de la situación.*
- *Seguridad en el trabajo.*

1.5. LAS TEORÍAS DEL GRUPO

Kurt Lewin, mediante construcciones lógicas y conceptos matemáticos, elabora:

- *La teoría del campo.*
- *Teoría de la conducta.*
- *Teoría de la personalidad.*

Que inducen a su modelo de *dinámica de grupos*.

El modelo de comportamiento humano propuesto indica que la conducta del individuo o trabajador está en función del propio individuo y del ambiente en que se encuentra inmerso. Se establece como base fundamental de la organización el principio de las relaciones integradas.

Dentro de esta corriente aparece la *sociometría* de Moreno, que analiza las situaciones de rechazo y aceptación entre los miembros del equipo, estableciendo su gráfica del *sociograma* que permite medir la cantidad-calidad de organización del grupo.

1.6. ESCUELA DE RECURSOS HUMANOS

Argyris (1964) entiende que, a lo largo de los procesos evolutivos de la organización, los métodos han impedido el proceso natural de maduración del individuo, de esta forma el trabajador debería realizarse en su puesto.

Cuestiona en parte los efectos deshumanizantes de las *organizaciones burocráticas*; se encuentra en sintonía con Maslow y Herzberg; entiende, por tanto, que se deben practicar los siguientes principios:

- *Reducir los niveles jerárquicos y la dependencia de los trabajadores.*
- *Potenciar la autonomía para organizar el propio trabajo.*
- *El aumento de la comunicación y la participación en la toma de decisiones.*

1.7. CORRIENTE SOCIOTÉCNICA

A partir de la Segunda Guerra Mundial, la influencia tecnológica en todos los campos induce a la reconversión industrial.

Aparecen los estudios que permiten analizar el proceso de interacción entre los factores sociales y tecnológicos, se desarrollan manuales de ergonomía y se configuran los equipos técnicos que amplían en profundidad los conceptos de:

- *Desempeño.*
- *Procesos.*
- *Tareas.*
- *Funciones.*
- *Valoración de puestos.*

La organización se entiende como aquel sistema abierto en el que interaccionan dos subsistemas, como son: el *técnico* y el *social*, que se mantienen directamente relacionados con el entorno.

1.8. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO

A partir de los años sesenta, los expertos en organización consideran ésta como un sistema indesligable del marco donde se mueve.

Desde aquí hasta las actuales escuelas de negocios, proliferan las *corrientes, conceptos y estrategias*. Se incorpora la calidad hasta los últimos reductos de la organización.

Una lista interminable se incorpora a la asesoría de las organizaciones:

La escuela japonesa, que ya en los años cuarenta estaba en la elite de la calidad con Ohno y Shingo desde la Toyota Motors, incorpora en los sesenta a Ishikawa, creador de la *JUSE* (Japan Union of Scientist Engineers); en los setenta a Taguchi y en los ochenta a Imal.

No se queda atrás EE UU, Shewhart sienta escuela en el ámbito de la calidad desde Bell Telephone, en los años treinta y posteriormente introducen a Juran y Deming; en los sesenta en la General Electric, a Feigenbaum y Miles; y ya en los ochenta, en la Martin, a Crosby.

1.9. CORRIENTES ACTUALES

Paralelamente a las *escuelas japonesas y americanas*, frente a los cánones anteriores para dar solución a los problemas empresariales, se destapan, a mediados de los ochenta, los expertos en técnicas estratégicas:

- *La estrategia organizacional Schendel* de Gelinier.
- *Las estrategias interna y externa* de Hofer.
- *La estrategia de competitividad asociada al éxito* de Porter.
- *La estrategia orientada al éxito* de Miles y Snow.
- *Los impulsos estratégicos* de Yavitz y Newman.
- *La fuerza motriz* en toda la organización de Tregoe y Zimmerman.

1.10. LAS SIETE GRANDES APUESTAS

Entre todas las corrientes generadas a partir de la década de los años sesenta, hemos seleccionado siete opciones, que todavía continúan en vigor. Al frente de cada una de estas apuestas se encuentra un racimo de los pensadores de la gestión del siglo xx (Figura 1.1).

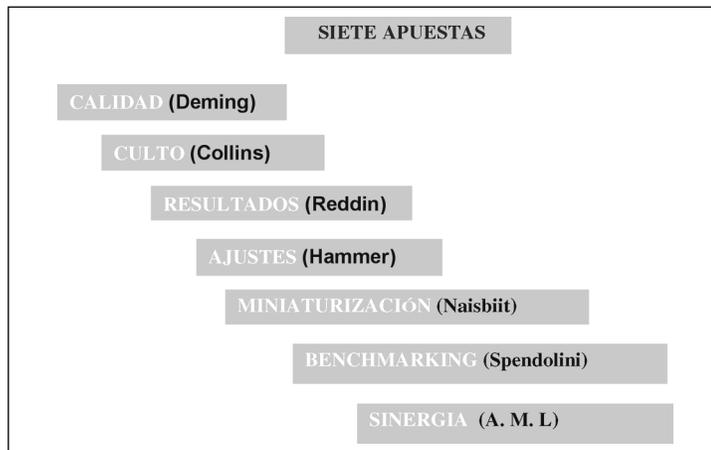


Figura 1.1. *Pensadores de la gestión.*

1.10.1. Calidad

Los siguientes 14 puntos de Deming¹ muestran la forma de *salir de la crisis*.

¹ Deming W. Edwards. *Calidad, Productividad y Competitividad*. Ediciones Díaz de Santos, 1989.

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. En vez de ello, minimizar el coste total trabajando con un solo proveedor.
5. Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio.
6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Adoptar e implantar el liderazgo.
8. Desechar el miedo.
9. Derribar las barreras entre las áreas de staff.
10. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra.
11. Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección.
12. Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo. Eliminar la calificación anual o el sistema de méritos.
13. Implantar un programa vigoroso de educación y automejora para todo el mundo.
14. Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación.

(W. Edwards Deming)

1.10.2. Cultura del culto

Los principios de esta filosofía basados en las compañías con visión de futuro son:

- Ideología fervientemente definida.
- Adoctrinamiento del capital humano.
- Exactitud de ajuste.
- Elitismo.
- Práctica de MEGAS (metas grandes y audaces), como fórmula poderosa para estimular el progreso.