

Gestión Oriental y Occidental:

Un acercamiento a los grandes gurúes e ideas empresariales

Julio César Amín Perafán

Mateo Barriga Gómez

Geraldine Rodríguez López

Universidad del Rosario
2013

GESTION ORIENTAL Y OCCIDENTAL:
UN ACERCAMIENTO A LOS GRANDES GURUES E IDEAS EMPRESARIALES

GERALDYNE RODRÍGUEZ LÓPEZ

JULIO CÉSAR AMÍN PERAFÁN

MATEO BARRIGA GÓMEZ

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

BOGOTÁ D.C., 2013

“Gestión oriental y occidental:

Un acercamiento a los grandes gurúes e ideas empresariales”

Tesis de grado

Presentada como requisito para optar al título de:

Administrador de Negocios Internacionales

En la Facultad de Administración

Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario

Presentado por:

Geraldine Rodríguez López

Julio César Amín Perafán

Mateo Barriga Gómez

Dirigido por:

César Camilo Martínez Lozano

2013

Agradecimientos

En primer lugar queremos agradecer a Camilo Martínez Lozano, profesor de gestión oriental y otras materias en la Universidad del Rosario, por su apoyo incondicional, por compartir con nosotros su experiencia y por ser guía en el desarrollo de este trabajo.

Debemos un especial reconocimiento a todos nuestros familiares y amigos por toda la ayuda que nos han dado durante nuestra vida académica que en esta oportunidad estamos culminando.

Sin todos ellos no hubiera sido posible lograr lo que hemos logrado, esperamos seguir contando con su apoyo y seguir siendo incondicionales para ellos.

Tabla de contenido

| | |
|----------------------------------|----|
| Tabla de ilustraciones | 5 |
| GLOSARIO | 6 |
| RESUMEN | 10 |
| Palabras Clave | 10 |
| ABSTRACT | 11 |
| Key Words | 11 |
| INTRODUCCIÓN | 12 |
| GURÚES | 17 |
| En Oriente | 17 |
| Akio Morita | 17 |
| Edwards Deming | 21 |
| Kaoru Ishikawa | 26 |
| Familia Toyota | 29 |
| Masaaki Imai | 32 |
| Taiichi Ohno | 35 |
| En Occidente | 38 |
| Henry Ford | 38 |
| Philip Kotler | 42 |
| Frederick Winslow Taylor | 44 |
| Henry Fayol | 45 |
| Michael Porter | 48 |
| Peter Drucker | 50 |
| Steve Jobs | 52 |
| CONTRASTES | 58 |
| Akio Morita vs. Steve Jobs | 58 |
| Deming vs. Porter | 63 |
| Ford vs. Toyota | 66 |
| CASOS EMPRESARIALES | 69 |

| | |
|----------------------|----|
| Samsung..... | 69 |
| McDonald´s | 75 |
| CONCLUSIONES | 80 |
| RECOMENDACIONES..... | 82 |
| REFERENCIAS | 83 |

Tabla de ilustraciones

| | |
|---|----|
| Ilustración 1: Mapamundi de Gurúes..... | 57 |
| Ilustración 2: Vestuario de Steve Jobs como CEO de Apple en el tiempo. | 59 |
| Ilustración 3: The Big Mac Index..... | 78 |

GLOSARIO

Capitalismo

Para William Lazonick (2008), la clave para entender el capitalismo como un modelo de asignación de recursos que genera crecimiento económico, depende de qué tan innovadoras sean las empresas y su funcionamiento. Durante la década de los 70's y 80's, la preocupación era la “*maximización del valor del accionista*”, ahora el nuevo modelo de negocios consiste en impulsar el proceso de innovación, contribuyendo, sin embargo, con el crecimiento económico inestable y desigual.

Comunismo

Es un sistema político, social y económico donde el gobierno es ejercido por un solo partido que representa al pueblo y que administra todos los bienes de producción desde las herramientas hasta las fábricas y empresas, ejerciendo un control estricto sobre las acciones sociales de las personas del país, así como sus actividades económicas y políticas. Su nombre se debe a que centra su poder en la comunidad, los pertenecientes al partido no deben tener privilegio alguno en particular (Deutsch, 1976).

Los inicios de comunismo son alrededor de los tiempo de la Revolución Industrial, donde el surgimiento de movimientos de obreros que reclamaban mejores condiciones y garantías laborales sumado a corrientes ideológicas de intelectuales como Friedrich Engels, Karl Marx o Vladimir Lenin conllevó a la realización de un sistema opuesto al capitalismo, que buscaba una sociedad igualitaria, desaparecer las clases sociales y pasar de una sociedad basada en la explotación por una de colaboración y ayuda mutua (Marx, 1848).

Cultura

Para iniciar se expondrá la definición de cultura hecha por Molano (2007) que es usada por la Unesco actualmente, ésta se refiere a la cultura como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales, materiales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. La cual abarca, las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, creencias y tradiciones. Autores como Molero (2002), plantean además, que la cultura está dada entre individuos que tienen una historia en común.

Cultura Organizacional

Según Hofstede, la cultura organizacional es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización frente a la de otros. También lo que se comparte (en la cultura) es la manera de llevar a cabo un conjunto de prácticas organizacionales (Olivos, 2010).

Gestión

Para este trabajo, se entiende Gestión como el proceso emprendido por un líder o líderes para coordinar las actividades laborales de otras personas, de tal manera que se acuerde un plan de trabajo a seguir con algunos recursos disponibles asociados. La finalidad es lograr ciertos propósitos y resultados de alta calidad que cualquier otra persona trabajando individualmente, no podría lograr (Rebolledo, 2012).

Interculturalidad

Derivado de la cultura, también aparece la interculturalidad, definida por la UNESCO como la presencia e interacción equitativa de diversas culturas y la posibilidad de generar expresiones culturales compartidas que son las expresiones resultantes de la creatividad de las personas, grupos y sociedades, que poseen un contenido cultural., adquiridas por medio del diálogo y de una actitud de respeto mutuo (Molano, 2007).

Liderazgo

Teniendo en cuenta que ya se ha planteado que el liderazgo está directamente ligado a la cultura y a pesar de haber muchas definiciones válidas, para efectos del presente estudio, se definirá liderazgo como la capacidad de influir positivamente en otros seres humanos para el logro de una finalidad cualquiera que sea (Roa, 2007). Molero por su lado, muestra que ésta relación cultura-liderazgo se puede observar desde diferentes perspectivas, en las que no sólo se tienen en cuenta las identidades culturales entre países, sino también entre las regiones de un mismo país, entre los miembros de esas regiones y entre los departamentos o áreas de estos subgrupos. En su texto, Molero (2002) también rescata una idea de Bass, en la que reconoce que el liderazgo se constituye como un fenómeno universal, determinado por la cultura que afecta de manera directa las conductas del líder, junto con la percepción de los objetivos y medios que se puedan fijar dentro de las organizaciones.

Organización

Una Organización, hace referencia a unidades humanas constituidas o reconstituidas para lograr metas específicas, regidas por ciertas normas, autoridades y recursos comunicativos (Hall, 1982). Esta idea de colectividad existe de cierta forma continua en un medio y se direcciona en actividades que están relacionados con un conjunto de objetivos.

Productividad

La productividad hace referencia a la relación entre la cantidad necesaria de insumos de toda índole para generar una cantidad de productos en un proceso de transformación. (García, 1996).

Recursos humanos

Para un administrador, se refiere al grupo de empleados, trabajadores y participantes de una empresa. Es el capital intelectual de la misma y para muchos se ha convertido poco a poco en el activo más valioso dentro de una compañía, aun sin ser un activo tangible

como si lo puede ser un edificio o la maquinaria, la importancia de los recursos humanos es que son irremplazables ya que cada ser humano es único y por lo tanto sus aportes a la organización variarían con respecto a los aportes de las otras personas, aún estando en el mismo cargo. Sin embargo, el término se utiliza frecuentemente para denotar el proceso que se dedica a la selección, contratación, inserción y formación a los participantes de la empresa (Juárez, 2012), a este proceso se le podría denominar gestión de los recursos humanos, esta función la puede realizar una persona o un departamento entero en una empresa. Hoy en día, se ha vuelto muy importante la gestión de los recursos humanos, pues la correcta alineación de los empleados con los objetivos de la empresa es imprescindible para llevar a cabo la estrategia de una empresa (Anthony, Kacmar & Perrewe, 2010)

RESUMEN

En el presente trabajo se describen los aportes más destacados de algunos de los gurúes representativos del ámbito administrativo Oriental y Occidental. En Occidental se cuenta con el legado de Henry Ford, Philip Kotler, Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol, Michael Porter, Peter Drucker y Steve Jobs. En Oriente, los gurúes son Akio Morita, Edwards Deming, Kaoru Ishikawa, Familia Toyoda, Masaaki Imai y Taiichi Ohno.

A partir de ello, se hacen comparaciones entre las tendencias de administración de cada cultura y entre los gurúes. Seguido, se comentan aspectos importantes de Mc Donald's y Samsung, en cuanto a sus modelos de gestión y su adaptación en un mundo globalizado.

Palabras Clave

Cultura, gestión, herramientas de administración, internacionalización, estructura organizacional, adaptación.

ABSTRACT

The present work describes most outstanding contributions from some of the administration representative gurus in East and West. On the Western side there is the legacy of Henry Ford, Philip Kotler, Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol, Michael Porter, Peter Drucker and Steve Jobs. On the other hand, in the East, the gurus are Akio Morita, Edwards Deming, Kaoru Ishikawa, Masaaki Imai, Toyoda family and Taiichi Ohno.

Based on this, the authors make comparisons between the general trends of administration in each culture and among the gurus. Then there are important aspects of Mc Donald's and Samsung, related with its management models and the adaptation in a global world.

Key Words

Culture, management, management tools, internationalization, organizational structure, adaptation.

INTRODUCCIÓN

“La gerencia japonesa y la norteamericana son idénticas en un 95%, pero se diferencian en todos los aspectos importantes” (Ogliastri, 1988). Ésta opinión del cofundador de Honda sobre los estilos de administración permite reflexionar acerca de las diferencias que pueden tener un gran impacto al momento de dirigir organizaciones en diferentes lugares del mundo. Es así como se hace evidente la relación que tiene la cultura con la administración.

A través de los tiempos, las culturas de oriente y occidente se han diferenciado de muchas maneras, no sólo por su distancia geográfica, condiciones políticas, económicas y sociales; sino también por el contexto histórico en el que se han desarrollado, el cual ha modificado sus costumbres y comportamientos, que se evidencian desde los inicios de las civilizaciones hasta la sociedad contemporánea (Martínez, 2011). Por ejemplo la historia ha modificado la cultura europea, la americana y la oriental de tal manera que se hacen diferentes entre sí.

Los europeos conquistadores se han distinguido por su valentía y arrojo reflejado en las conquistas realizadas en diferentes partes del mundo (Martínez, 2011). Su decisión y convicción en la revolución francesa y en la industrial han logrado trascender en la historia generando importantes cambios estructurales en el pensamiento administrativo, gerencial y operativo a nivel global. Igualmente han trascendido rasgos negativos como la codicia, la ambición y el materialismo, los cuales han sido propios de esta sociedad.

Los americanos por su parte fueron influenciados por la cultura indígena que habitaba originalmente el continente y se caracterizaban por su humildad y espiritualidad. Sin embargo, estas características junto con su timidez, desconfianza e introversión fueron determinantes para el éxito de la conquista europea, pues los indígenas sufrieron la manipulación y el engaño de los europeos, interesados principalmente en los bienes

materiales (Martínez, 2011). Así, de una mezcla de los europeos y los indígenas surgieron lo que hoy en día son los americanos, quienes, producto del mestizaje adquirieron cualidades y defectos de ambas culturas.

Por otro lado, los orientales tienen orígenes y tradiciones totalmente distintos que conllevan a la construcción de una cultura diferente a la occidental. Esto se debe principalmente a su antigüedad y a los líderes que han tenido. Martínez (2011) menciona que los occidentales son conocidos por ser entregados, dedicados, honestos, orgullosos, organizados y disciplinados. Sin embargo también tienen aspectos negativos como la timidez, la frialdad, la desconfianza, la intolerancia, el regionalismo y la inseguridad.

La unión consciente, juiciosa e integrada de estas culturas es vital para entender aspectos generales y hacerse una primera idea de lo que sería un líder global, se puede realizar una “criba cultural” para potencializar los aspectos positivos de cada cultura y minimizar las debilidades y su impacto negativo en las organizaciones, logrando como resultado un concepto de líder integral.

El prototipo de liderazgo de hoy en día se basa en una serie de características que las personas piensan que un líder debe poseer (Molero, 2002). Estas percepciones se ven influenciadas por las posiciones que ocupan las grandes organizaciones en el mundo empresarial, ya que la gente tiende a pensar que aquellos que están mejor posicionados son los que mejor han hecho las cosas y por ende son los que mejor liderazgo han ejercido.

Los conflictos entre la cultura occidental y la oriental han sido inevitables y estos han trascendido al ámbito empresarial, generando una competencia principalmente entre los productos asiáticos y los norteamericanos, sin embargo esta competencia va más allá del producto final y trasciende a una competencia de ideologías y métodos empresariales.

Algunos autores de ambas culturas han aportado ideas para establecer modelos de producción tanto en occidente como en oriente, sin embargo estos modelos han creado una brecha en la forma de hacer las cosas en cada una de las dos culturas.

Deming (1989) cita en uno de sus trabajos a Tsurumi, quien dice que la motivación primera para el típico gerente americano es el dinero y no el hecho de brindar productos o servicios. En contraposición a ello, los japoneses tienen la total convicción que una empresa debería ser el proveedor más eficaz en el bien o servicio que produzca, así, tiempo después de ser el mejor, o uno de los mejores, en la actividad a la que se dedica, obtendrá beneficios.

Otros autores como Crosby (1991) han resaltado la diferencia de las ideas entre la cultura oriental y occidental, mostrando los diferentes significados y usos dados al concepto de “cero defectos”. Mientras los japoneses lo tomaron como un estándar de realización perdurable de cómo se deben hacer las cosas, los americanos lo tomaron como un programa motivacional pasajero que se fue perdiendo con el tiempo.

Por lo tanto surge la siguiente inquietud: ¿Cuáles son los rasgos y fortalezas de las culturas oriental y occidental que permiten la configuración de un líder integral?

Para encontrar este prototipo de líder se deben explorar los principales aportes y personajes que han marcado la historia del liderazgo y la gestión en un mundo que implique la interacción entre los modelos orientales y los occidentales.

Esta interacción ha sido posible gracias a la globalización. Este gran fenómeno de los últimos tiempos ha logrado unir países y crear relaciones en distintos campos. A pesar de las múltiples diferencias que conlleva ser parte de un país y una cultura específica es relevante que, aun así, los Estados tengan puntos internos en común y un estilo de gestión para llevarlos a cabo. Al hablar de puntos internos de un Estado, se hace referencia a su estructura política, social, ambiental, académica, cultural y económica; lo cual delimita la gestión que se realiza dentro de las organizaciones. Entonces, se discutirá cómo se evidencia el liderazgo en compañías de cada una de estas culturas y hasta qué punto las diferencias que hay entre estos pueden llegar a converger.

Estudiando las culturas, se hace evidente que la mayoría de los beneficios buscados por las empresas de corte occidental son de carácter económico, esto es, buscar cada vez más desarrollo en cuanto a productividad y competitividad, tales que le permitan a la

empresa tener menores costos, mayores márgenes de utilidad y por tanto mejores indicadores de rentabilidad. No obstante, esto implica asumir altos niveles de riesgo dentro de las actividades que se desarrollen en las compañías. Un ejemplo claro del liderazgo occidental, se puede cristalizar en el perfil de las organizaciones financieras de Estados Unidos, para las que no es prioridad si el mercado en el que tranzan es el más riesgoso, o si ese riesgo quedara respaldado en su totalidad por sus clientes, o si el bienestar de sus empleados se pueda ver agredido (Morita, 1987). Pues, toda la gestión de la empresa se traduce a la reproducción del capital. Sabiendo que si esta se lleva a cabo con éxito, habrá mejores salarios y bonificaciones para los grupos de interés.

Por otro lado, si en este sistema de gestión occidental ocurre un error en algún proyecto, probablemente los culpables serán los empleados a cargo. Entonces el paso a seguir muy seguramente serán despidos o sanciones para ellos (de Soto, 2001). Tal y como lo han padecido los involucrados en las crisis financieras que han visto sus fondos deshacerse por la volatilidad del mercado. Por lo tanto, es claro que los empresarios de tipo occidental cada vez se preocupan más de una posible caída del capitalismo que pueda desencadenar algún tipo de decrecimiento o recesión en las economías de las grandes potencias.

Sin embargo, hoy el mundo nos muestra como la gestión oriental ha logrado emerger en un contexto volátil. Los diferentes eventos históricos posteriores al los 80's como conflictos económicos entre países y grandes crisis financieras de corte mundial han puesto a prueba la capacidad de las organizaciones para responder ante situaciones adversas, sobresaliendo en éste caso las orientales, que han ganado competitividad principalmente en la última década. Grandes empresas de corte occidental como General Motors y Lehmann Brothers han sido gravemente afectadas por las crisis financieras de los últimos años, mientras que empresas representativas de oriente como Toyota o Sony, si bien han tenido que lidiar con la crisis, no fueron gravemente perjudicadas por los eventos que afectaron al mundo entero (Ferguson, 2010). Todo esto se debe a la gestión que enmarca el liderazgo oriental, que en este aspecto resulta ser muy diferente del occidental.

El mundo Oriental como bien se sabe, está configurado por los países que tienen en sus orígenes las civilizaciones más antiguas entre ellas la china y la japonesa como ejes más representativos. Una de las figuras más importantes del pensamiento oriental fue Confucio, líder chino, cuyo nombre original es K'ung-fu-tzu, que significa «Maestro Kong». (551 a. C. - 479 a. C.), que empezó a señalar indirectamente el liderazgo como la manera en que su tradición y cultura configuraban el estilo de gestionar el pueblo, modelando así la identidad de la cultura oriental y específicamente de China, uno de los Estados que lideran hoy sobre otros países y se rescatan como potencia a nivel mundial (Yáñez, 2003). Uno de los aportes más importantes que dejó Confucio, es la concepción del dinero como algo que no es y no debería ser lo más importante en la vida y desarrollo de las personas dentro de su ambiente productivo.

Este trabajo busca beneficiar a los actuales empresarios, directivos de compañías nacionales y demás interesados que deseen conocer el estilo administrativo oriental, como parte fundamental del éxito empresarial dentro de un mercado impredecible y volátil. Con base en este análisis, se espera aportar a los líderes de las organizaciones diferentes alternativas de gerencia, de tal manera que complementen su gestión y la hagan integral, considerando que ninguno de los pensamientos supera al otro, sino que se componen de diferentes elementos. Pues, la importancia de manejar un enfoque más abierto en el mundo globalizado permite entender y actuar de mejor manera frente a las situaciones del mundo cambiante contemporáneo.

GURÚES

En Oriente

Akio Morita

Nació en 1921 en Kosugaya, Japón, en el seno de una de las familias más antiguas y reconocidas por la elaboración de sake. Morita es conocido en el mundo entero por ser uno de los fundadores de Sony junto con Masaru Ibuka.

La fundación de Sony, al contrario de los que muchos pensarían, no fue tan romántica: el punto de partida fue el desolador panorama que dejó la bomba atómica con la que Estados Unidos sacudió Hiroshima en 1945, con la que se logró al fin, la indiscutible rendición del ejército japonés ante Norteamérica.

En el momento que la bomba estalló, Morita estaba almorzando con sus compañeros, un grupo de científicos e ingenieros que desarrollaban estudios sobre el desarrollo de armas bélicas, específicamente en dispositivos termolocalizadores. Ahí, gracias a la información que recibían (a diferencia de la población civil – que no tenía tanto acceso a la información), supieron lo que Estados Unidos había creado para acabar con Japón. En su autobiografía, Morita (1987) describe este momento: “Mi reacción ante la bomba de Hiroshima fue la reacción de un científico: sentado allí, durante el almuerzo, perdí todo el interés en el arroz que tenía enfrente – un lujo en el Japón de la época de guerra. Recorrí con la mirada a los colegas que me rodeaban y dije a todos los circunstantes: en verdad, podríamos desistir de nuestras investigaciones ahora mismo. Si los norteamericanos pueden construir una bomba atómica, debemos estar demasiado atrasados, en todos los campos, como para ponernos al día” (p.2).

Así, fue como Morita pensó que ante toda la destrucción que tenía en frente de ellos, Japón necesitaría todas las fuerzas y el ingenio para el levantamiento casi que total de un nuevo país. Para ese entonces, Akio Morita y su compañero Masaru Ibuka (ingeniero electrónico), pusieron toda su creatividad a prueba. En los días posteriores a la rendición de Japón, Morita se puso en contacto con Ibuka, quien estaba montando entre las ruinas, los Laboratorios de Investigación sobre Telecomunicaciones de Tokio, con apenas siete empleados, ya que era muy difícil acomodarse y la comida era escasa. Pero por motivos de la mala disposición del edificio, la empresa tuvo que trasladarse, por el mismo tiempo en que Morita e Ibuka entablaban serias conversaciones sobre empezar una empresa juntos y así lo hicieron en poco tiempo. Luego de discutirlo, fueron a la casa del padre de Morita, Kyuzaemon Morita, ya que era necesario pedir su consentimiento para empezar a trabajar de lleno en su carrera elegida, la física, algo diferente a la elaboración de Sake (el negocio familiar).

En 1947, se pasaron a otro edificio donde fundaron la Tokyo Tsushin Kogyo, que luego se convertiría en la Sony Corporation.

Es importante contar la historia del primer producto importante fabricado por la nueva empresa constituida entre Ibuka y Morita, pues es de esta primera hazaña de la que más se aprendió y la que dio paso a nuevos productos, alianzas y negociaciones en el futuro. Este primer producto fue la grabadora de cinta magnética, la cual fue elaborada durante el periodo de posguerra.

Las Fuerzas de Ocupación se habían hecho cargo de la NHK – la Compañía Japonesa de Radiodifusión, la cual había quedado hecha trizas, por ello para ese entonces, necesitaban equipo nuevo como unidades mezcladoras y otros equipos para planta y radio emisión, de los cuales Ibuka sabía todo lo necesario. Así que Ibuka se presentó en la licitación y gracias a la recomendación de un amigo, lograron entrar en el proyecto a pesar de lo precaria que podía parecer su fábrica. Cuando el equipo estuvo terminado, todos en la NHK quedaron fascinados por la calidad del equipo y muy sorprendidos porque no creían que una empresa tan pequeña lograra tales creaciones. De muchos

departamentos académicos, de la prensa y del gobierno llegaron felicitaciones, además lograron otros contratos en diferentes proyectos para el futuro.

Durante la entrega del equipo para la NHK, Ibuka vio una grabadora de cinta hecha en Norteamérica, la Wilcox-Gav y quedó totalmente impresionado, era la primera vez que la veía y ofrecía muchas más ventajas que los alambres que usaban antes, así que se empeñó en que su fábrica la produjera tanto la grabadora como las cintas para Japón. Cuenta Morita (1987) que la producción en realidad fue una tarea difícil, porque no tenían el material ideal para fabricarlas: plástico, en vez de ello únicamente contaban con materiales como celofán o papel con los que desarrollaron unos primeros intentos de cinta pero de muy mala calidad. Cuando lograron conseguir el plástico, desarrollaron su propia tecnología para la elaboración de las cintas y entraron al mercado con excelentes resultados. Años más tarde en 1965, tuvieron el orgullo de ver como IBM eligió su cinta de grabación magnética para el almacenamiento de información computarizada.

Para 1950 habían perfeccionado el grabador de cinta, era una máquina de unos 35 kilos que costaba 170.000 yenes (alrededor de 460 USD para la época), todos en la fábrica creían estar encaminados al éxito. Pero el producto era muy nuevo en Japón y los que lo conocían, no creían que fuese necesario comprarlo, además resultaba muy costoso. Para este momento, tenían una producción de 50 unidades, pero no lo pudieron vender de inmediato, tal y como ellos esperaban. Ante esto Morita (1987) pensó:

“Fue entonces cuando me di cuenta que contar con una tecnología singular y poder fabricar productos únicos no es suficiente para mantener una empresa en marcha: hay que vender los productos y, para hacerlo, el comprador en potencia debe captar el verdadero valor de lo que se le está vendiendo.”

A partir de ello, Morita en especial, se tomó el tiempo de observar el mercado y pensar en ellos y en sus necesidades. Fue después de ello y de muchos análisis, que ofrecieron sus máquinas a la Corte Suprema de Japón y a escuelas. Resulta que después de la guerra los taquígrafos que quedaron fueron muy pocos ya que muchos tuvieron que dedicarse a la guerra, de tal manera que el gobierno no tenía suficientes taquígrafos y los

que había, estaban sobrecargados de trabajo; así que hicieron una demostración allí de la grabadora y vendieron 20 unidades rápidamente. Para el caso de las escuelas, las vendieron con el fin de grabar lecciones de idiomas en inglés y en japonés. Luego siguieron desarrollando grabadoras, pero buscando que fueran de menor tamaño y más económicas.

Su primera negociación internacional fue con norteamericanos. El motivo fue la resolución de una demanda impuesta por la pequeña empresa de Morita a la Balcom Trading Company of Tokyo, quienes estaban importando productos desde Estados Unidos con una tecnología sobre la cual la Tokyo Tsushin Kogyo había comprado el 50% de la patente. El caso finalmente, fue ganado por la empresa de Morita en Marzo de 1954, con el que además se acordó la posibilidad de exportar a Estados Unidos sin pagar licencia y la venta de sublicencias a otros fabricantes japoneses.

A partir de este momento, vieron que el campo internacional era muy importante y que si querían crecer aún más, debían explorarlo y entrar en el mercado internacional. Para ello Morita emprendió varios viajes por Estados Unidos y Europa. Los cuales trajeron consigo nuevas ideas y la creación de más productos, entre ellos: radios, transistores, reproductores estereofónicos portátiles - Walkman (su éxito más grande: se vendieron más de 20.000 unidades), pequeños televisores de mano - Watchman, tocadiscos compactos - Discman, sonido estereofónico, grabadoras de video y videocasetes, la televisión a color- Trinitron y Betamax.

Pensando en esta expansión Morita vio que el nombre de la compañía debía cambiar, puesto que era muy difícil de pronunciar en otros países y por ser un nombre tan largo era difícil de recordar. En 1953, después de muchos intentos, tuvieron la idea de tener en cuenta la raíz de la palabra sonido en latín *sonus* y a partir de esta llegaron a lo que hasta hoy conocemos como Sony. Aunque fue hasta 1958, que se oficializó el nuevo nombre "Sony Corporation", la marca se registró en 170 países y en diferentes productos.

Una parte importante en la vida de Akio Morita la constituye su familia: sus padres que lo apoyaron en todas las decisiones que tomó, su esposa Yoshiko que lo acompañó en

todo el proceso de expansión y además fue muy buena anfitriona siempre que había que recibir invitados en la casa (tanto en Tokyo como en Nueva York); sus dos hijos Hideo, Masao y su hija, la menor, Naoko, que a pesar de lo difícil que les resultaba adaptarse a nuevas ciudades y colegios, aceptaron el reto.

Para 1968, Sony ya tenía sede en Estados Unidos y En Reino Unido; tenían dos salones de exhibiciones una en Tokyo y otra en nueva York; y dos años después logra activar la emisión de acciones en la bolsa de valores de Nueva York; para 1988 Sony compra la casa discográfica CBS que se convierte en Sony Music Entertainment y un año más adelante adquiere Columbia Pictures Entertainment para empezar la Sony Pictures Entertainment (Marshall, 1995).

Si se pudiera abreviar la filosofía de Sony, se podría resumir en la siguiente frase de Morita (Marshall, 1995): “El camino del pionero está lleno de dificultades pero a pesar de muchos problemas, el personal de Sony mantiene unido porque goza de participar en un trabajo creativo y contribuir a este propósito con su extraordinario talento” y también “El destino de una empresa reposa, en realidad, en las manos de los empleados más jóvenes del plantel”. Aquí se hacen evidentes los pilares de la compañía: innovación, investigación y desarrollo, promoción de la creatividad, supervisión, calidad, personal, expansión (geográfica y ventas), medio ambiente y ser patrocinador de diferentes aspectos educativos, culturales y científicos (sobre todo en medicina).

Edwards Deming

W. Edwards Deming nació en 1900 en Estados Unidos y fue el mayor de 3 hermanos, su vida personal tuvo diferentes etapas; se casó por primera vez en 1922, tuvo una hija, Dorothy, y enviudó en 1930. Dos años después se caso por segunda vez y tuvo 2 hijas más, Diana y Linda.

Entre sus logros académicos y laborales se destacan su grado de la universidad de Wyoming en 1921 como ingeniero eléctrico y sus estudios enfocados en matemáticas y

en física en la universidad de Colorado y en Yale. Obtuvo 18 títulos honoris causa y otros reconocimientos como el “Taylor Key Award” y el segundo nivel de la orden del sagrado tesoro japonesa, reconocimiento que es otorgado en Japón a quienes logran avances distinguidos en diferentes áreas del conocimiento.

Fue enviado a Japón luego de la segunda guerra mundial para realizar censos y se quedó en tierras japonesas para enseñar junto con Joseph Juran a los empresarios locales cómo se debía producir con calidad y cambiar la imagen que el mundo tenía de ellos. Juran se enfocaba en enseñar la influencia de las relaciones humanas en la calidad mientras Deming enfatizaba en mostrar el impacto negativo de las variaciones estadísticas en la misma. Logrando, con sus aportes, que a finales de los 70's Japón fuera reconocido en el mundo entero por sus productos de excelente calidad mientras la industria americana estaba en crisis.

Entre sus principales aportes, se encuentran los círculos de calidad, el control estadístico y los catorce puntos con sus enfermedades y obstáculos, los cuales se pueden resumir según él mismo así: “Si tuviera que reducir mi mensaje para la administración en pocas palabras, diría que todo tiene que ver con la reducción de la variación” (Hindle, 2008). El método para lograr una reducción de la variación fue conocido como “círculos de calidad” o “círculos Deming” y consistía en formar grupos de trabajadores que buscaran mejorar los procesos de los que eran responsables en 4 etapas; planeación de cómo van a mejorar los procesos, implementación del plan, revisión de las variaciones e implementación de las acciones correctivas que sean necesarias, este proceso es conocido como el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).

Deming (2000) afirmaba que la gestión debe ser organizada, y que en ésta debe haber experiencia que dé respuesta a las preguntas que surgen de la teoría, al mismo tiempo, siempre se deben tener en cuenta algunos puntos clave en la gestión: las cosas se deben hacer cuando se deben hacer; el problema de la dirección es la comprensión de variaciones; las cifras más importantes son desconocidas e incognoscibles; se deben mejorar los procesos ante alguna falla, no el producto defectuoso y los beneficios a corto

plazo no son un índice de la capacidad ya que se debe pensar a largo plazo y apuntar a mejorar la calidad y la productividad.

El ingeniero americano planteaba un sistema de aprendizaje profundo que permite mejorar la calidad y la productividad y que empieza con la transformación del individuo luego de conocer el sistema del que hace parte, este conocimiento le permite al individuo ayudar a los demás, enseñar a otras personas, ser un mejor entendedor y ser un ejemplo para los otros trabajadores. Para el conocimiento de un sistema se debe entender que éste es un conjunto de componentes que trabajan articulados para lograr un objetivo, en éste debe haber interdependencia, lo cual implica cooperación y comunicación de los componentes del sistema, evitando el egoísmo. Es necesario aceptar que habrá variaciones en el sistema y que se deben hacer los esfuerzos necesarios para comprenderlas y disminuirlas, las causas de las variaciones pueden ser especiales o comunes. Un error muy frecuente en la administración es confundir estas causas pensando que una especial es una común o viceversa, para corregir estos errores se puede usar el control estadístico que permite pronosticar las variaciones en los procesos y determinar si éstos son estables o inestables de acuerdo a que tan predecible es su rendimiento. En caso de ser predecible, se dice que los procesos son estables y es más simple predecir e identificar las variaciones, en caso de no serlo, sucede lo contrario.

Asimismo, los individuos dentro del sistema están expuestos a dos tipos de motivaciones diferentes: la interna y la externa. La motivación interna genera autoestima, pasión por lo que se hace y autorrealización, por lo tanto puede ser más efectiva y sostenible a largo plazo que la externa, la cual puede traer beneficios en términos monetarios pero puede llegar a destruir a los individuos por desmoralización si se usa excesivamente excluyendo la motivación interna.

Otro aporte importante que hizo Deming (2000) en la industria fueron los 14 puntos para mejorar la gestión, los cuales son:

- 1) Ser constante en mejorar el producto o servicio: existen problemas de hoy y de mañana. Los de hoy abarcan mantener la calidad y regular la producción, los de

mañana implican dedicación para mejorar la competitividad y tener constancia en el propósito.

- 2) Adoptar la nueva filosofía: implica reducir los niveles de tolerancia frente a las deficiencias.
- 3) No depender de la inspección en masa: la calidad se debe lograr mejorando los procesos de producción, mas no con inspecciones que llevan a reprocesos y aumentan los costos. Las inspecciones sólo se deben hacer a pequeñas muestras para el control estadístico.
- 4) Compras no basadas en precio: se debe pensar en los costes totales, no en los iniciales y se deben buscar relaciones con los proveedores a largo plazo.
- 5) Mejorar constantemente el sistema de producción del producto/servicio.
- 6) Implantar la formación: la dirección debe comprender y actuar sobre los problemas que privan a los trabajadores.
- 7) Adoptar e implementar el liderazgo: la dirección debe trabajar en las fuentes de mejora, la idea de la calidad y la traducción de ideas a diseños. En occidente se debe cambiar el enfoque en la producción a un enfoque en el liderazgo que permita eliminar barreras para que el trabajador este orgulloso de lo que hace, conocer el trabajo que supervisa y saber tratar los fallos.
- 8) Desechar el miedo: el miedo lleva a que no se pueda actuar en pro de los intereses de la empresa y si se desecha, los trabajadores podrán dar lo mejor de sí con el fin de obtener mejores resultados.
- 9) Derribar barreras entre las áreas de la compañía: permite interdependencia a través de la comunicación entre las áreas.
- 10) Eliminar *slogans*: pueden generar frustración y resentimiento, surgen de la suposición de una dirección, pueden ser mal dirigidos y sin sentido y muchas veces no tienen en cuenta problemas que vienen del sistema.
- 11) Eliminar cupos numéricos: los cupos numéricos pueden generar caos, limitaciones, pérdidas, insatisfacción y aumentan la rotación del personal.

- 12) Eliminar barreras que impiden orgullo de lo que se hace: estas barreras constituyen obstáculos para la reducción de costes y la mejora de la calidad ya que aumentan la rotación de personal y afectan el sistema.
- 13) Estimular auto mejora: Los trabajadores buscan sentirse realizados aportando algo a la sociedad.
- 14) Actuar para lograr la transformación: es responsabilidad de la dirección velar por el cumplimiento de los 13 puntos anteriores y enseñar la importancia del cambio.

Sin embargo, existen comportamientos que se oponen a la transformación de una organización y que pueden ser contraproducentes para el cumplimiento de los 14 puntos de la mejora de la gestión, Deming (2000) denominó a estos comportamientos como enfermedades y obstáculos.

Entre las enfermedades se encuentran:

- 1) Dirigir basándose únicamente en cifras: las cifras son importantes para dirigir pero no son los únicos indicadores a tener en cuenta ya que no muestran rendimientos con respecto a calidad, crean pensamiento a corto plazo y limitan a cumplir especificaciones.
- 2) Movilidad de los directivos: puede anular el trabajo en equipo y fortalecer a la competencia.
- 3) Evaluación de comportamiento, calificación por méritos o revisión anual: puede desmoralizar a las personas, incentivar rivalidades y derrumbar el trabajo en equipo, incentiva a pensar a corto plazo y aumenta el miedo de los trabajadores. Debe ser reemplazada por el liderazgo.
- 4) Énfasis en beneficios a corto plazo: hace que se fracase en el crecimiento a largo plazo y afecta negativamente al primer punto de los 14 puntos de Deming, la constancia en el propósito, lo cual lleva a la última enfermedad.
- 5) Falta de constancia en el propósito: se debe dejar de pensar a corto plazo y pensar a largo plazo con el fin de mejorar y establecer relaciones más sólidas con los grupos de interés.

Algunos obstáculos que Deming (2000) nombraba que podían estancar la transformación son:

- Buscar resultados inmediatos.
- Pensar que lo más importante son los beneficios monetarios.
- No entender que la calidad no es una receta de cocina y que no se va a aplicar igual a todos los problemas.
- Uso de tablas de aceptación que incrementan costos y aseguran deficiencias.
- Pensar que los problemas residen totalmente en la mano de obra.
- Usar los círculos de calidad como una “salida cómoda”.
- El control de calidad no es instantáneo, requiere aprendizaje continuo.
- Pensar que la ayuda solo proviene de quienes conocen el negocio.

Hoy en día se sigue honrando el nombre de W. Edwards Deming y todo lo que significaron sus aportes, principalmente al mundo oriental, a través del premio Deming. Este premio fue creado por la unión japonesa de científicos e ingenieros y se otorga anualmente a los que contribuyan con la teoría estadística y a las empresas que apliquen correctamente esta teoría en sus procesos.

Kaoru Ishikawa

Nació en Tokio en 1915 y se licenció de Ingeniería Química en la Universidad de Tokio en 1939, posteriormente obtuvo un doctorado en la misma Universidad, en la cual fue promovido finalmente a profesor. En 1960 se incorporó a la ISO (International Organization for Standardization) y 17 años después se convirtió en el presidente de la delegación japonesa en dicha organización. Entre sus logros también se destacan su llegada a la presidencia del Instituto de Tecnología Musashi en Japón, obtuvo el premio Deming y la segunda orden del tesoro sagrado de Japón.

Fue una de las personas más importantes para el resurgimiento de la industria japonesa después de la segunda guerra mundial junto con otros colegas como Edwards Deming,

Joseph Juran, entre otros. Su filosofía se basaba en estar siempre un paso más allá en lo que a calidad se refiere, pensaba que la calidad iba ligada a la educación junto a los requerimientos del consumidor y que para lograr un mejoramiento continuo se debían estandarizar los procesos, sin que esto implicara un estancamiento en los mismos, ya que se debe estandarizar y mejorar gradualmente, por medio de la evaluación y el cambio constante de estándares. (SkyMark, s.f)

Sus aportes al mejoramiento de la calidad incluyen entre otros, el Control Total de Calidad, una expansión al ciclo PHVA de Deming y las 7 herramientas básicas para la calidad, entre las cuales sobresale el diagrama de causa-efecto o “espina de pescado”.

Ishikawa (1988) definía el Control Total de Calidad (CTC) como el control de la administración misma, basándose en el concepto desarrollado por el doctor Armand Feigenbaum, empresario estadounidense y experto en control de calidad, quien lo definía como un sistema que busca integrar los desarrollos, el mejoramiento y el mantenimiento de la calidad con dos fines específicos: la satisfacción del cliente y la producción a los niveles más económicos.

Ishikawa difería en algunos aspectos de la idea de Feigenbaum y procuraba no caer en la imitación del modelo desarrollado por el americano, diferenciando su idea principalmente en lo referente a quienes asumían la responsabilidad de este proceso de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad. Si bien para Armand debía existir un grupo especializado en control de calidad que supervisara y guiara estos procesos, Ishikawa optaba por responsabilizar a todos en la compañía del control de calidad, de modo que todos y cada uno de los empleados, subcontratistas o empresas filiales debía estudiar, practicar y participar en el proceso de control de calidad.

El CTC, adicional a lo que el nombre podría indicar, no solo incluye un control sobre la calidad, también incluye el control sobre otras actividades que afectan directamente el principal objetivo. Estas actividades incluyen el control de costos, de cantidades y de fechas de entrega y van ligadas a la idea que el fabricante debe centrar todos sus esfuerzos en satisfacer al cliente y para esto se requiere una administración integrada.

Este ingeniero japonés no fue reconocido únicamente por sus ideas originales y novedosas sobre la calidad y el control integral, entre sus aportes también se destacó una revisión y expansión del ciclo PHVA de otro gurú de la administración oriental, Edwards Deming. En su revisión de este ciclo considero que los 4 pasos mencionados por Deming para la mejora continua (planear, hacer, verificar, actuar) se podían transformar en 6: determinar metas y objetivos, determinar métodos para alcanzar las metas, participación en la educación y formación, implementar el trabajo, verificar los efectos de la implementación y tomar las acciones necesarias (SkyMark, s.f).

Muchos de sus aportes fueron muy importantes para la industria y la administración que se conocen hoy en día, sin embargo, las herramientas básicas para la calidad propuestas por Ishikawa son las que más trascendencia han tenido en el mundo empresarial a nivel global, Corredor (2011) repasa estas herramientas, las cuales son:

- 1) Hojas de verificación: hojas en las que se organiza la información obtenida de una recolección de datos, buscan traducir opiniones en información, recoger y almacenar información y verificar el cumplimiento de los procedimientos e instrucciones establecidos. Existen dos tipos de hojas de verificación: hojas de registro o formatos y lista de chequeos.
- 2) Estratificación: es la agrupación de datos de acuerdo a características similares entre ellos para analizarlos de manera más fácil.
- 3) Diagrama de causa-efecto o de espina de pescado: permite ver las causas de un problema y las subcausas con el fin de llegar a la raíz de los problemas y determinar las acciones que se van a realizar para solucionarlo, evitando esfuerzos inútiles en causas erróneas. Se alimenta de una lluvia de ideas con el fin de crear una visión objetiva del problema.
- 4) Histograma: gráfico que representa la frecuencia de los datos obtenidos, ordenados en clases, las cuales se representan a través de un grupo de barras.
- 5) Diagrama de dispersión: gráfico que representa la correlación (positiva, negativa o no existente) entre 2 grupos de datos y reconocer la relación causa/efecto.

- 6) Diagrama de Pareto: gráfico que permite ver la importancia de las diferentes causas de un problema, teniendo en cuenta la frecuencia y el peso de las mismas, se realiza combinando un gráfico de barras con uno de línea. Permite enfocar la atención hacia los pocos vitales, enfocar las posibles mejoras y el impacto que estas podrían tener y permite cuantificar el impacto de las mejoras después de ser aplicadas.
- 7) Gráficos de control: sirven para ver el cambio de un proceso en el tiempo, al mismo tiempo permite pronosticar variaciones y resultados determinando la estabilidad de un proceso según las causas que este tenga.

Familia Toyoda

La familia Toyoda es fundamental para lo que hoy se reconoce la gestión oriental, gracias a ellos y junto con otras personas brillantes se desarrollaron métodos de producción como la manufactura esbelta y el justo a tiempo.

Todo inició con Sakichi Toyoda quien nació en 1867 en Kosai, Shizuoka.

Su curiosidad por los dispositivos mecánicos y los conocimientos aprendidos y heredados de su padre carpintero, lo llevó a modernizar el telar de su madre convirtiéndolo en un telar automático. Sakichi logró que el telar se detuviera al encontrar un defecto en el material, evitando desperdicios y haciendo la producción de telares más eficiente. En 1891 patentó su primer modelo.

En 1910, Toyoda viajó a Estados Unidos para buscar el mismo éxito que había logrado en su continente, sin embargo, el empresario japonés quedó interesado en un producto distinto, el automóvil. En 1929, Sakichi vendió los derechos de las patentes de sus telares a una empresa británica e invirtió en el desarrollo de su primer automóvil Toyoda, pero murió un año después sin ver concretada su idea (Materiabiz, s.f). Sin embargo, su hijo Kiichiro, quien estudió ingeniería en la Universidad de Tokio y trabajó en una fábrica de máquinas textiles en Inglaterra, había viajado a Estados Unidos para

estudiar sus técnicas de fabricación y continuar desarrollando el automóvil. En 1934, Kiichiro y su equipo de trabajo construyeron su primer motor de gasolina y un año después construyeron el prototipo de su primer vehículo conocido como el modelo A1 (NNDB, 2012).

En 1938, la compañía cambió de nombre a Toyota con el fin de una pronunciación y recordación más fácil en todos sus mercados y abrió la primera planta a gran escala, Kiichiro tenía una filosofía, al montar esta fábrica, que consistía en que “las condiciones ideales para crear las cosas es cuando las maquinas, las instalaciones y las personas trabajan juntas para crear valor sin generar desperdicio alguno” con base en la idea efectiva del telar automático que evitaba los desperdicios y aumentaba la eficiencia, se obtuvo como resultado el sistema de producción de Justo a Tiempo (Toyota MCIT, s.f).

El sistema se potencializó con la ayuda de Eiji Toyoda, primo de Kiichiro, quien continuó el legado y filosofía de la familia y logró aumentar la productividad de los trabajadores al establecer el Sistema de Producción Toyota. Con ayuda de consultores como Taiichi Ohno estableció las mejoras diarias y el “buen pensamiento, buenos productos” conocido como “The Toyota way” (Página oficial de Toyota, s.f). Con este sistema Toyota logró reducir sus costos e inventario, lo cual le permitió avanzar frente a sus competidores de Europa y Estados Unidos.

Con el tiempo el sistema de Justo a Tiempo junto con el compromiso de sus empleados con la compañía y la búsqueda de la mejora continua en todas las áreas de la empresa posicionaron a Toyota como un modelo a seguir y fue imitada por fábricas alrededor del mundo.

Toyota ha impuesto un estilo de producción que se basa en cinco valores fundamentales establecidos en 1935 por Sakichi Toyoda. Con estas bases se expresan las creencias y valores compartidos por todas las personas que conforman el grupo Toyota y le dan el éxito que tiene la empresa (Toyota MH, s.f), los cinco valores son:

- *Genchi Genbutsu*: Es un componente muy importante para Toyota y la administración oriental en general que permite entender de manera completa una situación y/o problema. Es necesario hacer un análisis extensivo y obtener hechos cuantitativos y cualitativos (hechos y datos) de importancia mediante la aplicación de Genchi Genbutsu, en pocas palabras “ir al lugar del problema y verlo por nosotros mismos” (Toyota, s.f). Visto de otra manera, este concepto describe cómo el único medio de comprender en profundidad una situación es “ir y ver”.
- *Kaizen*: Significa “*mejora constante. Como ningún proceso puede considerarse nunca perfecto, siempre hay espacio para la mejora*”.
- *Retos*: En Toyota tienen una visión a largo plazo y se esfuerzan por afrontar todos los retos con el valor y la creatividad necesaria para darse cuenta cuando estos aparezcan.
- *Trabajo en equipo*: Toyota estimula el crecimiento personal y profesional, ofrece oportunidades para el desarrollo y optimiza el rendimiento individual y del equipo.
- *Respeto*: En Toyota se experimenta el respeto interpersonal y todos los empleados se esfuerzan por entenderse, aceptando sus responsabilidades y haciendo todo lo posible para crear una mutua confianza.

A partir de los “cinco básicos”, la empresa desarrolló una hoja de ruta para la aplicación de los valores de la empresa en su trabajo en equipo y sus relaciones con los demás, consolidado en los 14 principios (Toyota Canarias, s.f):

1. Basar las decisiones de administración en una filosofía de largo plazo, aún a costo de las metas financieras de corto plazo.
2. Crear flujos de procesos continuos para llevar los problemas a la superficie.
3. Usar sistemas “Pull” para evitar la sobreproducción.
4. Nivelar la carga de trabajo.

5. Construir una cultura orientada a la solución de problemas, con el fin de obtener calidad desde la primera vez que se realiza un proceso.
6. La estandarización de tareas y procesos es la base de la mejora continua y la toma de poder por los empleados.
7. El control visual impide que se oculten los problemas.
8. Utilizar tecnología fiable que sea de utilidad para las personas y los procesos.
9. Desarrollar líderes que entiendan su trabajo en Toyota, vivan su filosofía y se la enseñen al resto.
10. Desarrollar personas y equipos excepcionales que sigan la filosofía de la compañía.
11. Se debe respetar la red de aliados y proveedores, desafiándolos y ayudándolos a mejorar.
12. Para comprender una situación se debe verificar la misma en primera persona.
13. Tomar decisiones lentas por consenso, considerar profundamente todas las opciones e implementar las decisiones rápidamente.
14. Por medio de la reflexión implacable (hansei) y la mejora continua (Kaizen) la empresa debe asumir un rol de aprendizaje sistemático.

Masaaki Imai

Conocido y estimado en el mundo empresarial por ser el precursor de la filosofía Kaizen. Nació en Tokio en 1930, se graduó en 1955 de Relaciones Internacionales y trabajó por cinco años en el Japanese Productivity Center en Washington, donde mandaba a grupos de ejecutivos japoneses a las plantas más importantes de Estados Unidos.

En 1962 fundó la Cambridge Corporation, una empresa de reclutamiento de ejecutivos con base en Tokio pero con cubrimiento internacional. Trabajando de consultor, tuvo la oportunidad de visitar más de doscientas compañías extranjeras y joint-ventures en Japón.

Por más de veinte años analizó las maneras de producir y trabajar en Japón, prestando detenida atención a los factores claves de gestión que hicieron parte de la reconstrucción de la economía japonesa después de la segunda Guerra Mundial y la crisis petrolera en 1973, pues estos hechos afectaron sustancialmente a industrias de otros países desarrollados, sin embargo, no lograron perjudicar a las grandes empresas japonesas.

El fin que tenía Imai con el estudio de los sistemas de producción era buscar las bases fundamentales que definieran el modelo japonés y que lo hace diferente al occidental. Más allá de buscar un modelo industrial o técnica de gestión, Masaaki tenía certeza que el éxito de su país estaba relacionado a la manera de cómo se interiorizaba una serie de principios filosóficos más que técnicas de gestión que se habían impuesto como tendencia en los años cincuentas.

Fruto de su investigación, Masaaki Imai publicó en 1986 su libro “Kaizen, la clave de la competitividad japonesa”, el cual se convirtió en best-seller en todo el mundo y fue traducido en más de veinte idiomas. Con esta publicación se introdujo por primera vez al mundo de la gestión el término Kaizen, que se institucionaliza como una filosofía además de ser un sistema de gestión, revolucionando de manera tremenda el mundo de los negocios y la administración y convirtiéndose en un referente mundial en temas de gestión empresarial. En este mismo año, Imai fundó el Kaizen Institute, una empresa dedicada a la consultoría y aplicación del Kaizen en los sistemas de organización de distintas empresas.

Con la publicación de otros libros como “Gemba Kaizen, cómo implementar Kaizen en el lugar de trabajo” en 1997 donde ayuda a la aplicación práctica de las teorías del planteamiento Kaizen y “16 caminos para evitar decir no”, Masaaki se estableció como un personaje reconocido a nivel mundial en gestión empresarial. Actualmente da conferencias alrededor del mundo sobre su filosofía y preside el Instituto Kaizen (KIMI, 2007).

El Kaizen (Para, 2007) es una palabra que en japonés tiene el significado de “cambiar para bien” o “cambiar para mejorar” y se caracteriza por: hacer las mejoras en pequeños

pasos, sin grandes inversiones, con la participación de todos los integrantes de la empresa y actuando e implantando rápidamente las mejoras. La mejora en Kaizen a diferencia de una búsqueda de una mejora forzada, logra aumentar el valor añadido por medio de la supresión de desperdicios o “waste elimination” (Muda en japonés).

Como dice Mera (2004), esta metodología cobija prácticas ya desarrolladas en el mismo Japón como la Calidad Total de Kaoro Ishikawa, los aportes de Deming, y otros conceptos que se cobijan en lo que se conoce como Paraguas del Kaizen, que contiene:

- Control de Calidad Total (TQM).
- Just In Time y sus mecanismos de comunicación e inventarios como el Kanban.
- Cero defectos.
- Círculos de Calidad
- Mantenimiento Productivo Total

Para que se siga esta metodología y filosofía es necesario que haya un compromiso de todos los integrantes de la empresa y se logren prácticas como el trabajo en equipo, la disciplina personal, la mejora de la moral, los grupos para el control de calidad y sugerencias para la mejoría de la empresa (12Manage, s.f). Adicional a los conceptos que cobija el Kaizen y las bases de la filosofía, existe un modelo conocido como las “5S (Las cinco S’s)” (Becerra, 2003), que busca continuar con la mejora y un lugar de trabajo más organizado, ordenado y limpio que permita tener una mayor productividad y mejor entorno laboral. El modelo es denominado así debido a sus siglas en japonés, las 5 S’s son:

- *SEIRI* (enderezar): Diferenciar entre lo necesario y lo innecesario y descartar esto último. Eliminar del lugar de trabajo todo lo que sea inútil para desarrollar las tareas naturales, tal como herramientas innecesarias, productos defectuosos, papeles o documentos sin importancia o maquinaria no ocupada.
- *SEITON* (poner las cosas en orden): Las herramientas de trabajo deben mantenerse en orden de manera que estén listas para ser utilizadas cuando se necesiten.
- *SEISO* (limpieza): Mantener limpio el lugar de trabajo.

- *SEIKETSU* (aseo personal): Hacer del aseo y de la pulcritud un hábito, principiando con la propia persona.
- *SHITSUKE* (disciplina): Seguir con juicio y fomentar los pasos del proceso.

Taiichi Ohno

Nació en Dairen Manchuria en China en febrero de 1912. Es conocido por ser el padre del sistema Kanban y creador del Sistema de Producción de Toyota, con el apoyo de dos consultores más: Edwards Deming (control estadístico de producción) y Shigeo Shingo (implementación de calidad). Su primer vínculo con Toyota fue en 1932 para trabajar en la fábrica de telares: Hilados y Tejidos Toyoda, lo cual ocurrió luego de haber obtenido el título de ingeniero mecánico de la Universidad de Nagoya (Wren y Greenwood, 1998).

Desde 1943 hizo parte de Toyota en la fábrica de autos como jefe de taller de maquinaria y a partir de ese momento empezó a tener cargos cada vez más importantes debido a sus profundos análisis sobre el modo de producción de la empresa. En 1954 fue nombrado uno de los directores de Toyota, en 1960 fue el director general de la fábrica de montaje de Motomachi, en 1970 ascendió a director ejecutivo, en 1975 fue elegido como vicepresidente de la compañía (Ohno, 1990).

Cabe resaltar que si bien el sistema de Producción Toyota se puso en marcha desde los 50's, fue hasta después de la Crisis Petrolera que fue conocido y difundido, ya que convirtió a Toyota en un caso de éxito. Por la década de los 50's además de un crecimiento acelerado de la economía japonesa, se dio la Guerra de Corea, la cual representó para Japón un auge en la industria y dentro de ella, para el sector automotriz, con el cual Toyota fue tenido en cuenta para el desarrollo de pedidos especiales, en este caso: una alta demanda de camiones para uso bélico. Luego, La Crisis Petrolera ocurrió en 1973, dando lugar a un duro periodo de recesión y crisis en el mundo entero. Japón, por su lado, era un país con un historial de tasas de crecimiento positivas y bastante

aceleradas, pero luego de la crisis su economía colapsó y el crecimiento se detuvo. Sin embargo, Toyota, estando también afectada por la recesión, sufrió un menor impacto y continuó captando ingresos mayores que otras empresas niponas. Fue por esta razón que la gente empezó a preguntarse qué de diferente estaba ocurriendo en Toyota y a mostrar más interés por la tecnología productiva y el Sistema de Producción.

La clave del éxito de Toyota no fue más que el nuevo Sistema de Producción formulado por Taiichi Ohno. Él vio que seguir el típico estilo americano de producción en serie (altos volúmenes) ya no era tan práctico como antes, porque incurría en desperdicios de materiales y ya no se ajustaba a sus necesidades actuales. A pesar de todo, es importante resaltar que Ohno (1990) pensaba que no siempre es malo imitar a América:

En 1937, yo trabajaba en la planta textil de Hilados y Tejidos Toyoda. En una ocasión, alguien me dijo que un trabajador alemán podía producir tres veces más que un trabajador japonés. La proporción entre un trabajador alemán y un americano era de 1 a 3. Por tanto, la proporción entre los trabajadores japoneses y los americanos era de 1 a 9. Todavía recuerdo la sorpresa que me causó saber que se necesitaban nueve japoneses para hacer el trabajo de un americano. ¿Había incrementado la producción japonesa durante la guerra? El presidente de Toyota decía que debíamos alcanzar a los americanos en tres años, pero sería muy difícil incrementar la productividad ocho o nueve veces en dicho periodo de tiempo. Significaba que el trabajo realizado entonces por 100 trabajadores lo debían realizar solamente 10 (p.28).

Lo anterior, especialmente el reto trazado por el presidente de la compañía y la gran diferencia de proporciones de producción con los americanos, se convirtieron en el punto de arranque para la creación del Sistema de Producción de Toyota. Así, fue como Ohno se dio cuenta que algo estaba fallando en la industria japonesa, o que por lo menos algo estaba siendo desaprovechado. A partir de este momento, Ohno se dedicó a analizar a los operarios de la fábrica y a buscar maneras diferentes de producción. De esta

manera se empezó a construir el Sistema de Producción de Toyota sobre tres pilares: Justo-a-tiempo, Kanban y autonomización.

El Justo-a-tiempo, es la base del sistema. Usando la definición dada por Ohno (1991), “el Justo-a-tiempo significa que, en un proceso continuo, las piezas adecuadas necesarias para el montaje deben incorporarse a la cadena de montaje justo en el momento en que se necesitan y sólo en la cantidad que se necesitan”. Es evidente, que en un proceso de producción como el de los automóviles, son muy frecuentes las variaciones, los cambios, inconvenientes que puedan aparecer, debido a la gran cantidad de componentes que pueda tener un auto. Pero si se aplica el método justo-a-tiempo, de manera que el proceso siguiente reciba el componente que necesita en una cantidad y tiempo exactos, los métodos de dirección tradicionales para la época, no resultaban ser muy funcionales. Entonces, empieza a ser más que necesario el cambio, para que los costes improductivos dados por los problemas surgidos en los procesos se disminuyeran y se buscara lograr un nivel de stock cero.

En segundo lugar, Ohno provee a Toyota del sistema Kanban, el cual aparece como la mejor opción para proveer el número de piezas necesarias y exactas para cada proceso, de tal manera que no dé lugar al desperdicio. Teniendo en cuenta que el flujo de producción se basa en la rotación de materiales que se van transformando, Taiichi Ohno, buscó la manera de transferir estos materiales en sentido contrario, para que no hubiese materiales innecesarios y de esta manera evitar costos improductivos. Así, nace el Kanban, como un proceso invertido de producción, es decir que se parte del proceso final en dirección al proceso de inicio, para obtener únicamente la pieza o el material que se necesite en una cantidad y tiempos exactos, logrando así el control del volumen de producción y una perfecta sinergia en la cadena del justo-a-tiempo.

Y por último, Ohno (1990) propone la autonomización, que en palabras de él consiste en “dar inteligencia a la máquina”. Es muy frecuente que las personas confundan la autonomización con la automatización, pero la diferencia radica en que la autonomización requiere de un componente humano, es decir que se busca lograr que las

maquinas funcionen de la manera en que lo hace un humano, para que puedan al final prevenir problemas. Cuando se habla de problemas se hace referencia a situaciones en las que surgen imprevistos con las maquinas, como un daño en un troquel que termina en la acumulación de grandes montones de material o piezas que terminan dañadas. En Toyota, se activo un mecanismo en las maquinas, tales que cuando estas se traban o hay algún problema, lo que hacen es detenerse de inmediato, logrando así la “incorporación de inteligencia humana o un toque humano a las maquinas” (Ohno, 1990).

Si bien el Sistema de Producción de Toyota surgió como una necesidad en una era de recesión, logró la eliminación de costes improductivos y hoy en día se considera un ejemplo y un concepto en la gestión que puede funcionar en cualquier tipo de negocio (Ohno, 1990)

En Occidente

Henry Ford

Nació en 1863 en Michigan Estados Unidos. Fue el fundador de la Ford Motor Company, en donde desarrolló varios modelos de autos, por ello se le considera el padre de la ingeniería mecánica y de la cadena de montaje moderna o fordismo.

Su interés por los medios de transporte inició desde muy temprana edad cuando vivía con sus padres en una finca. Su familia y sus vecinos en general se dedicaban a labores agrícolas, dentro de las cuales era necesario ejecutar la carga y el traslado de alimentos, para lo que se utilizaban carros tirados de caballos. Un día, Ford vio el primer locomóvil cerca a Detroit, que funcionaba sin caballos, solo un hombre lo manejaba fácilmente. Entonces Ford le preguntó todo sobre el funcionamiento al dueño del tractor y éste, con todo el gusto por enseñar el funcionamiento de su nuevo aparato, lo hizo de manera muy detallada. En este momento, Ford se dio cuenta que había formas mucho más prácticas de hacer las labores de la finca, así que empezó a estudiar la teoría y a tratar de

desarrollar algunos modelos en su propio taller, que fue adecuado en una parte de su casa.

Otra de las aficiones de Ford fueron los relojes, todo comenzó con uno que le regalaron cuando tenía 13 años. Le pareció un objeto fascinante y se le daba muy bien entender su funcionamiento, de tal manera que a los 15 años ya era capaz de repararlos. Aunque era realmente selectivo, solo reparaba relojes que no fueran del común y que tuvieran algún estilo que los diferenciara de los demás, que realmente valiera la pena.

Para cuando terminó el colegio, a los 17 años, decidió ingresar a estudiar en el taller de la Fábrica de Maquinaria de Detroit. Mientras estudiaba, por las noches iba por algunas horas a trabajar en un taller de joyería, realmente se le daba muy bien, tanto así que cuando terminó de estudiar pensó en fabricar relojes, pero finalmente desistió de la idea cuando calculó que no era un objeto indispensable que generara la obligación de ser comprado.

En los siguientes años, trabajó en la Westinghouse Company en el departamento de calidad y luego en su propia finca, que funcionaba como aserradero. Pero para cuando todos los árboles habían sido talados, decidió dedicarse a la construcción de su propio auto, lo que siempre había querido.

En 1892 terminó de construir su primer vehículo, aunque fue hasta la primavera de 1893 que funcionó correctamente. Su capacidad era para dos personas, tenía dos velocidades: 16 y 32 kilómetros por hora, pesaba 225 kilos aproximadamente, le cabían hasta 12 litros de bencina (combustible) y las ruedas eran del tipo de la bicicleta (Ford, 1950?). El auto resultó ser una total sensación, siempre que lo estacionaba la gente se aglomeraba para admirarlo, tanto así que Ford empezó a llevar siempre una cadena para atar el carro a un poste iluminado. Sin embargo, el carro también generó algunos inconvenientes entre los vecinos puesto que era muy ruidoso y asustaba a los caballos cuando pasaba cerca. Luego de andarlo 1.600 kilómetros, Henry Ford hizo su primera venta por 200 dólares.

Para la época, dedicarse a fabricar y vender este tipo de autos era una pérdida de tiempo

porque era un artículo muy nuevo y no tenía demanda, por lo menos no la tendrían hasta que no fuera demostrada su funcionalidad. Así que no fue hasta 1905, con los modelos 999 y la flecha, que Ford demostró que sus autos eran realmente veloces, cuando ganó una carrera por tener el auto más rápido. De esta manera fue como por primera vez Ford generó reconocimiento en el público.

Una semana después la Ford Motor Company fue fundada. Henry Ford era el vicepresidente, dibujante, ingeniero jefe, inspector y director general. En el primer año, crearon el modelo A que costaba 950 dólares, del cual vendieron 1708 unidades. La fábrica fue creciendo y ganando buen nombre entre los compradores poco a poco. Se fueron modelando cada uno de los principios y reglas que se debían cumplir en la compañía, uno de los más definitivos, sin duda fueron las condiciones que debían cumplir los empleados (Ford, 1950?):

1. Un espíritu progresivo y moderno
2. Un establecimiento adecuado y limpio para la atención a los clientes
3. Deposito con una cantidad de repuestos suficientes
4. Un taller de reparaciones debidamente equipado
5. Mecánicos expertos en la construcción y funcionamiento de los coches
6. Sistema optimo de contabilidad
7. Departamentos completamente impecables
8. Marcación adecuada
9. *“Una táctica comercial que garantizara la absoluta honradez de los métodos comerciales y la mayor moralidad en las transacciones”.*

Por otro lado las exigencias para los vendedores consistían en establecer un vínculo lo suficientemente estrecho con el cliente. Debía conocer los nombres de todas las personas que vivieran en el distrito, pues eran compradores potenciales. Debía visitar a los clientes ojala personalmente, o por lo menos comunicarse de manera escrita con cartas o notas. Decía Ford (1950?): *“si usted no está en condiciones de trabajar de este modo su*

distrito, nos es preciso, sintiéndolo mucho, reducirlo”.

Junto con estos principios y otros procesos de investigación, la Ford Company, empezó a crecer y a cubrir más mercado. Uno de los factores claves que permitió la producción en más, sin duda, fue el descubrimiento de un material más ligero que lograra reducir el peso total de cada vehículo. Esto ocurrió cuando Henry Ford en un accidente de una carrera, recogió del suelo una esquirla de ferrovanadio. Luego de hacer varias pruebas por las que pasaron 20 tipos de acero con 10 tipos de aleación con vanadio, lograron encontrar en Ohio alguien que pudiera producirlo. *“hemos sido los primeros fabricantes en gran escala que hicimos determinar, por medio de un detenido examen científico, las clases de acero indispensables para las finalidades de su propia producción”* (Ford, 1950?).

El crecimiento rápido y la urgencia de producción, fue lo que llevó a la compañía a cambiar la forma casi artesanal en la que se fabricaban los carros y buscar una manera más eficiente para lograrlo. Fue así como empezó el diseño de una nueva cadena de montaje. El primer paso fue disponer del material a los obreros justo en el lugar en donde realizaría la tarea en donde los necesitaran, de tal manera que ellos no se tendrían que desplazar al lugar en donde las partes estarían almacenadas. Y el segundo paso fue impedir que el obrero tuviera que moverse innecesariamente hacia los lados o hacia delante, pues esto representaba pérdidas de tiempo y de esfuerzo. A partir de estos dos principios, se dieron dos tipos de cargos en la planta: operarios y vigilantes. Los operarios obtenían un salario por su trabajo y los vigilantes por su presencia (Ford, 1950?). De ahí en adelante los avances se fueron dando poco a poco, como la implantación de las bandas transportadoras, que significaban una reducción invaluable al esfuerzo físico que debían hacer los operarios.

Contrario a lo que muchos pensarían sobre Ford, uno de los puntos claves para hacer de la compañía una organización duradera y sostenible, fue pagar a los empleados un salario aumentado, es decir que no era el mínimo de lo que todas las demás empresas pagaban, además el horario de trabajo se redujo de 9 a 8 horas diarias para 1914. Esto

fue una medida que causó controversia entre las demás empresas, pues se pensaba que esto lo hacían más con la intención de hacer propaganda ante el reflejo de un buen año de ventas. Esta fue una estrategia que tuvo un impacto positivo directamente sobre la producción, pues cada año debía ser contratada una gran cantidad de empleados y otros salían, pero con esta nueva medida, la rotación de personal se redujo de una posible contratación de 200.000 a 6.508 hombres por año. Sin embargo, es importante resaltar que la sindicalización estaba prohibida dentro de las normas de la empresa, lo que llevó más adelante en 1941, justo en época de crisis, a la huelga que obligo a Ford a permitir los sindicatos y la organización de los empleados (Ludovica, 2011).

En 1925 Ford adquirió la Stout Metal Airplane Company, con la que se dedicó a la construcción de aviones. Su mejor diseño fue el Ford Trimotor, que tenía espacio para 12 pasajeros. Pero luego en 1929, la planta fue cerrada a causa de la Gran Depresión (Ludovica, 2011). Y esta no fue la única crisis por la que pasó Ford, pues también fue protagonista de las dos guerras mundiales. En la Primera Guerra Mundial estuvo involucrado en la fabricación de motores para aviones y en la segunda en la fabricación de tanques y elementos de bombardeo.

En 1947, muere Ford siendo uno de los hombres más ricos del mundo para la época, gracias a su modelo más exitoso, el Ford T. Se calculaba que falleció con una fortuna de aproximadamente 700 millones de dólares (Ludovica, 2011).

Philip Kotler

Nació en Chicago, Estados Unidos en 1931, realizó su maestría en Economía en la Universidad de Chicago y un doctorado también en Economía en el MIT. Hizo su trabajo post doctoral en matemáticas en la Universidad de Harvard y en ciencias del comportamiento en la Universidad de Chicago. Actualmente es profesor de la J.L. Kellogg Graduate School of Management que pertenece a la Northwestern University (Kamali, 2010).

Es considerado el padre del marketing moderno gracias a sus numerosas contribuciones publicados en numerosos libros y de los más usados para los temas de mercadeo en diferentes facultades de administración de diferentes Universidades del mundo. Ha trabajado como consultor en compañías como IBM, AT&T, Bank of America, Merck, entre otras en áreas de marketing estratégico y planeación, marketing organizacional e internacional. Tiene más de diez títulos honoris causa por sus aportes a la administración.

También ha viajado a Europa, Asia y Suramérica, con el fin de aconsejar y ayudar a diferentes compañías sobre temas de economía y mercadeo en pro de aumentar su competitividad. Asimismo, aconsejo a gobiernos en cómo desarrollar competencias, habilidades y recursos para que sus compañías compitan en un ámbito global (Kellog, 2006).

Los aportes de Kotler se definen por replantear al marketing moderno, superar a la visión pasada sin considerar al cliente, aspectos geográficos, necesidades de la demanda y diferenciación de consumidores (Kermally, 2003). Sus principales aportes se sintetizan en lo que se conoce los diez principios del marketing moderno (Peñarroya, 2005):

1. Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor.
2. Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio, segmentar el mercado.
3. Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente.
4. Focalizarse en cómo se distribuye y entrega el producto, no en el producto en sí.
5. Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado.
6. Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes.
7. Desarrollar medidores y analizar el ROI (Retorno de la Inversión).
8. Desarrollar marketing de alta tecnología.
9. Focalizarse en crear activos a largo plazo.

10. Mirar al marketing como un todo, para ganar de nuevo influencia en la propia empresa.

Frederick Winslow Taylor

Es considerado el padre de la administración científica, nació en Pensilvania, Estados Unidos en 1856 (Jones, 2006). Hijo de una acaudalada familia, también eran *quakers* (comunidad religiosa americana), con un pensamiento alto y de vida sencilla, dándole a Taylor un comportamiento de autocontrol y facilidad de resolver conflictos. Desde adolescente siempre estaba contando y midiendo las cosas con el fin de hacerlas mejor (Papesh, s.f). Se graduó de Ingeniería mecánica en el Instituto Stevens de Tecnología en New Jersey y trabajó como maquinista y creador de patrones en las Obras Hidráulicas de Filadelfia, después trabajó en Midvale Steel Company, donde con ayuda de sus habilidades, conocimientos y un cronómetro disminuía procesos y bajaba los costos de producción.

Con el cambio industrial, las pequeñas industrias locales se convirtieron en grandes fábricas. Los dueños se enriquecieron por la producción en masa y los trabajadores no eran bien recompensados, tenían problemas de descuido, inseguridad e ineficiencia y solo había bonos ocasionales para los trabajadores. Taylor creía que había una solución más allá de darles bonos a los trabajadores, pensaba en la combinación del salario con tareas eficientes que fueran planteadas cuidadosamente y que sean fáciles de aprender (Papesh, s.f). En Midvale utilizó los estudios de tiempo para establecer cuotas diarias de producción, así los incentivos eran pagados a aquellos trabajadores que cumplieran su meta y los que no tendrían un salario sin la tarifa diferencial, mucho más bajo. Esto permitió que se doblara la productividad, con el estudio de tiempo, controles sistemáticos, supervisión funcional y el esquema del nuevo salario.

A la edad de treinta y siete años Taylor se convirtió en ingeniero consultor, su eficacia era tan buena que ganaba muchas críticas, por ejemplo en Simonds con su método logro bajar el equipo de producción de ciento veinte a solo treinta y cinco trabajadores. Tenía

un enfoque duro contra los recortes de personal y se respaldaba con el buen pago a los trabajadores.

Después de numerosas consultorías, Taylor se fue a hacer una gira de conferencias en el Medio Oeste en 1915 donde contrajo una gripa. Alcanzó a llegar al Hospital de Filadelfia donde alcanzó a celebrar su cumpleaños número 59 y en donde murió al día siguiente.

En varias de sus obras, Taylor, a través de la observación y la experimentación del proceso laboral, logra obtener el control del trabajo, que era el principal problema en el ámbito de la producción industrial de principios de siglo XX (Álvarez, 2010). También con la inclusión del cronómetro para el estudio de los movimientos, logró separar la ejecución del diseño en el proceso de producción, implementar una nueva política salarial basada en la productividad y la sugerencia de un departamento pensante de mantener y estudiar esos procesos.

Henry Fayol

Nació en Estambul en 1841, creció en una familia burguesa y realizó sus estudios en Ingeniería Civil de Minas, aunque sus mayores aportes y la mayor parte de su vida laboral estuvieron relacionados con la administración, llegando a ser reconocido como el padre fundador de lo que se conoce como la escuela de administración gerencial. Su publicación más relevante fue “General and Industrial Management” publicada en 1916.

Toda su vida laboral trabajó en la “Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville” una empresa minera en Francia la cual experimentó un antes y un después de Henry Fayol, ya que la rescató sacándola de problemas para convertirla en una de las mejores compañías francesas.

Fue contemporáneo de Frederick Taylor, ingeniero estadounidense que revolucionó la administración en su país. Fayol tuvo un impacto similar no solo en la compañía minera en la que trabajaba sino en toda la industria francesa, revolucionando los métodos

gerenciales con un enfoque “invertido” de la filosofía de Taylor, quien, según las palabras de Fayol, “examinaba la firma de abajo hacia arriba” a diferencia de su visión, la cual empezaba analizando una organización desde la alta gerencia. (Hindle, 2008)

Sus ideas se basaban principalmente en que la responsabilidad de los gerentes recaía en planear, organizar, coordinar, comandar y controlar una división, estos últimos dos conceptos se basaban en estimular y energizar a los empleados y en poder adaptar los planes a las situaciones cambiantes.

Su principal aporte a la escuela de administración gerencial fueron los 14 principios que toda empresa debería aplicar para lograr altos índices de eficiencia (Alto Nivel 2012). Estos son:

- 1) Unidad de mando: “un empleado, un jefe”. Para evitar confusiones, cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
- 2) Autoridad: no es solamente formal, es decir, otorgada por el cargo. Esta debe ir íntimamente ligada con el liderazgo y la capacidad de lograr que se cumplan las órdenes. Siempre hay que tener en cuenta que, a mayor autoridad, mayor responsabilidad.
- 3) Unidad de dirección: toda actividad debe tener un proceso metodológico, una serie de pasos, un plan determinado para ser logrado y alguien que lo administre.
- 4) Centralización: se debe confiar en los subalternos aún cuando la responsabilidad recaea sobre los jefes. Cada actividad debe ser realizada, monitoreada y supervisada por una sola persona, se debe tener la capacidad de delegar las actividades a subalternos.
- 5) Subordinación del interés particular al general: el interés de la empresa debe primar sobre el interés particular con el fin de obtener el mayor beneficio para la mayoría.
- 6) Disciplina: Cada empleado debe seguir y respetar las directrices, reglas y acuerdos de convivencia de la empresa. Para lograr acuerdos e imponer sanciones por incumplimiento es importante tener la capacidad de liderazgo.

- 7) División del trabajo: es un punto crucial para el buen desempeño de la empresa. Se deben identificar los puntos fuertes de cada empleado y asignarle e indicarle claramente las funciones que va a desarrollar con el fin de mejorar la eficiencia.
- 8) Orden: cada empleado debe estar en donde explote de mejor manera sus capacidades y las herramientas de trabajo deben estar en el lugar adecuado en el momento que se requieran.
- 9) Jerarquía: todos los empleados deben conocer a sus respectivos jefes, el organigrama debe ser claro para toda la organización y se debe respetar la autoridad en cada nivel.
- 10) Justa remuneración: debe ser clara para cada empleado y debe ser asignada de acuerdo al trabajo realizado, los beneficios que obtiene la empresa se deben repartir entre todos los trabajadores.
- 11) Equidad: los líderes deben tomar decisiones justas y ser amistosos con sus subalternos.
- 12) Estabilidad: debe ser proporcionada a los empleados por medio de bajas rotaciones de personal. Una alta rotación genera una sensación de inestabilidad que afecta la productividad de los empleados y altera negativamente el funcionamiento efectivo de la empresa.
- 13) Iniciativa: se debe dar libertad a los subalternos para que desarrollen sus labores y lleven a cabo planes de acción, teniendo en cuenta que en este proceso se cometerán errores y habrá que dar un margen a los mismos.
- 14) Espíritu de cuerpo: se debe promover el trabajo en equipo, el cual es indispensable y genera un mejor clima laboral.

Los aportes de Fayol son reconocidos y aplicados hoy en día debido a la gran importancia que estos han tenido en la administración, dando una idea clara de cómo se debe estructurar, poner en marcha y mantener una organización centrándose en el aspecto humano como se puede evidenciar en los 14 principios mencionados.

Michael Porter

Nació en Michigan en 1947, es considerado el padre de la estrategia moderna. Trabaja actualmente como profesor en la Universidad de Harvard, de la cual ha recibido diferentes reconocimientos, incluyendo el más alto reconocimiento profesional que se le puede otorgar a un miembro de Harvard, el “Harvard University Professorship”.

Michael Porter ha aplicado sus conocimientos acerca de la estrategia y la administración a otros sectores como el de la salud. Su libro “Redefining Health Care” toma en cuenta los diferentes grupos de interés del sector de la salud y plantea un nuevo marco estratégico para la generación de valor del sistema.

“Porter redefinió la forma de pensar de los empresarios con respecto a la competencia integrando términos y conceptos económicos a la estrategia corporativa” (Hindle, 2008). Para esta transformación, se basó principalmente en redefinir y simplificar el concepto de ventaja competitiva, la cual lo llevó a plantear otras ideas como el impacto de los “*clusters*” en la economía de los países, la responsabilidad social empresarial y la diferenciación.

La ventaja competitiva es un término introducido por David Ricardo, un gran economista inglés, miembro de la corriente de pensamiento clásico económico, y uno de los más influyentes junto a Adam Smith y Thomas Malthus, que plantea una idea de cómo afrontar la competencia y lograr triunfar sobre los competidores. Porter simplificó esta idea, redefiniéndola en dos maneras para ganar en un mundo competitivo: vender más barato o ser diferente. Una empresa puede tener una oferta de valor similar a la de los competidores, en este caso se debe buscar reducir los costos para lograr vender más barato y ganarle a la competencia. Por otro lado, si lo que busca la compañía es lograr diferenciarse, ésta debe agregar valor a sus productos con el fin de que estos sean únicos en el mercado y poder manejar precios altos que los clientes estén dispuestos a pagar (Hindle, 2008).

Esta simplificación de la idea de ventaja competitiva fue procedida por la publicación de un libro llamado “*Competitive Strategy*” el cual propone acciones para definir la posición de una empresa respondiendo a cinco fuerzas de la industria.

La primera y muchas veces la más influyente de las fuerzas es la rivalidad entre las empresas que compiten. Para una empresa que intenta comenzar sus actividades en un sector es determinante tanto la calidad como la cantidad de sus competidores, así, una nueva empresa va a tener más dificultades para prosperar en el mercado si en este ya existen varios competidores o si existen competidores ya consolidados y muy bien posicionados, puesto que esto indica que los costos fijos serán, muy probablemente, altos y por lo tanto estará expuesta a constantes guerras de precios y otros obstáculos que dificulten su labor.

La segunda fuerza es la amenaza de entrada de nuevos competidores, esta se da en los sectores más atractivos, o sea, aquellos con alta rentabilidad y una gran cantidad de oportunidades y beneficios por explotar. En este tipo de sectores, la amenaza de entrada de nuevos competidores será mayor y a largo plazo se saturará el mercado haciendo que la rentabilidad del sector disminuya por la ley de oferta y demanda.

La saturación del mercado hace parte de las que son conocidas como barreras de entrada, que son obstáculos para la entrada de nuevos competidores y sirven como protección para las empresas que ya se encuentran en el sector, estas barreras conllevan un costo para las empresas que deseen ingresar al sector y que a la hora de salirse del mismo no lo recuperaran totalmente, tal como la inversión en activos o el estudio de mercado (Villalobos, 2012).

La tercera fuerza de la industria planteada por Porter es el poder de negociación de los proveedores ya que el sector pierde atractivo si existe un gremio de proveedores muy bien organizado y con muchos recursos que puedan imponer el precio y las cantidades de materia prima (Deguate, s.f). Esta fuerza se robustece más y el sector pierde más atractivo si la materia prima es especializada y vital para los productos que se van a

ofrecer, ya que al tener menos sustitutos, el proveedor tendrá más poder de negociación y un mayor control de precios y cantidades.

Otra de las fuerzas de la industria es el poder de negociación de los consumidores, si estos están bien organizados sus requerimientos de mayor calidad y menor precio serán mayores, reduciendo los márgenes de utilidad del sector y volviéndolo menos atractivo. Así mismo, si el producto ofrecido se caracteriza por tener una ventaja competitiva por precio, el cliente podrá reemplazarlo fácilmente por un producto sustituto que le aporte el mismo valor, lo cual aumenta su poder de negociación.

La última fuerza expuesta por Porter es la amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un sector es menos atractivo para una empresa si existen o pueden llegar a existir productos fácilmente reemplazables o sustituibles por productos que cumplan la misma o una función similar y que aporten el mismo o similar valor al consumidor, más aún si los productos sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden llegar a un menor costo para el consumidor.

Hoy en día, además de sus labores como profesor en Harvard, Porter maneja firmas consultoras de prestigio global como Monitor, las cuales han asesorado grandes compañías como Procter & Gamble, Caterpillar, Royal Dutch Shell, entre otras.

Peter Drucker

Es considerado el padre de la administración como disciplina. Fue un escritor, consultor de gestión, y como el mismo se describía “un ecologista social” que exploraba la manera en que las personas se organizaba e interactuaban, así como un ecologista observa y analiza el mundo biológico (The Drucker Institute, 2006).

Drucker nació en Austria en 1909, estudió en Alemania Derecho en la Universidad de Hamburgo y posteriormente en la Universidad de Frankfurt. Se convirtió en editor jefe de asuntos y negocios internacionales en el periódico más importante de Frankfurt. Recibió su doctorado en derecho internacional en la Universidad de Frankfurt y después

viajó a Londres para escapar del nazismo de Hitler, donde trabajó como analista para una empresa de seguros. Tiempo después viajó a Estados Unidos como corresponsal de periódicos ingleses y daba clases por medio tiempo en Nueva York (Claremont Graduate University, 2012).

En 1943, se adentró al mundo de la economía y negocios al entrar a General Motors donde estudio su estructura administrativa. Más adelante entro a la Universidad de Nueva York como profesor de administración donde trabajó por más de veintiún años. Mientras tanto escribió varios libros sobre gerencia, administración y gestión de organizaciones y consultorías en diferentes empresas.

En total, Drucker publicó más de treinta y nueve libro traducidos en más de treinta idiomas, con gran trascendencia en el mundo de la administración. Finalmente murió en Nueva York en el 2005 (López, 2010).

Drucker es considerado el padre del *management* moderno, fue el primero en incluir los términos de estrategia, su visión es polifacética, partiendo de una filosofía social, pasó a analizar la las organizaciones de la sociedad industrial y terminó en la administración donde finalizó con sus ideas de la sociedad post industrial y del conocimiento (Stein, 2006).

Entre sus aportes más importantes para el mundo de la administración se destacan:

- La dirección basada en objetivos. Para Drucker (Butterfiel, 2010) los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital la supervivencia y la prosperidad de la empresa".
- La descentralización y delegación de poder a los empleados. La descentralización crea pequeños grupos donde la gente se siente que todas sus contribuciones son importantes. Siendo el principio de la efectividad y la llave de la productividad (TdM, sf).
- Hacer énfasis en los aspectos éticos dentro de las empresas y las organizaciones. Para Drucker, una organización es un fenómeno humano, social, además de ser

ético. La compañía ha de estar organizada de tal forma que cumpla con sus obligaciones sociales al procurar su propio interés mediante la búsqueda del beneficio (Los Gurúes del Management, 2011).

- Enfocarse en considerar a las personas como un recurso, no como un costo sino parte vital de la organización (Drucker, 2002).
- La importancia de los clientes en la planeación de la compañía. En “The Practice of Management” dijo su famosa frase, “Sólo hay una definición válida del propósito de una empresa: crear un cliente, los mercados no los crea Dios, la naturaleza o las fuerzas económicas, los crean los empresarios” (Los Gurúes del Management, 2011).
- El anticipo a tendencias y discontinuidades, los rasgos de la postmodernidad, la influencia de los cambios tecnológicos en el trabajo y la empresa y el papel protagonista de la innovación (Butterfield, 2010). El papel de la innovación es central en la organización, así como también es el pensamiento a largo plazo y el comportamiento de la empresa frente a los cambios sociales.

Steve Jobs

Nació en 1955 en San Francisco, California. Steve Jobs ha sido uno de los empresarios más brillantes y reconocidos a nivel mundial, quien gracias a su pasión por la electrónica fundó Apple, una compañía que produce y vende equipos electrónicos y software. Para el 2011, año en el que murió Jobs, su empresa le dejó una fortuna calculada por más de 5.500 millones de dólares (La República, 2011).

El hecho de ser adoptado fue determinante durante toda la vida de Steve Jobs, lo hizo ser una persona más independiente, diferente a los demás, de ideas muy originales, pero Jobs a la vez era una persona con un carácter muy explosivo. Andy Hertzfel, compañero de trabajo de Jobs, señala: “la cuestión fundamental sobre Steve es la de por qué en ocasiones no puede controlarse y se vuelve tan calculadamente cruel y dañino con algunas personas”.

Su primer acercamiento a la electrónica lo tuvo gracias a su padre, por a su afición de arreglar autos y revenderlos (Isaacson, 2011). Esto generó en él un gran interés, se entretenía bastante mirando a su papá mientras negociaba las partes que necesitaba, las compraba, las incorporaba, arreglaba los autos y los hacía.

En 1961, su familia se estableció en Mountain View, en donde empezó a desarrollarse paulatinamente todo un mundo relacionado con la alta tecnología. Por ejemplo, por la zona vivían y trabajaban Dave Packard y Bill Hewlett. Durante algún tiempo, todos los martes Jobs y un grupo de estudiantes iban a Hewlett Packard a escuchar a los ingenieros hablar sobre cada uno de los campos en los que trabajaban, allí vio el primer computador de escritorio. Para ese entonces, Steve Jobs trataba de construir un frecuencímetro y al ver que le faltaban ciertas partes, tomó la iniciativa de buscar en el directorio el número de Bill Hewlett y llamarlo para pedírselas. Días después Hewlett le dio trabajo en la planta cuando Jobs tenía cerca de 13 años.

Durante los años siguientes Jobs trabajó en Atari para poder realizar un viaje de peregrinaje a la India. Al final, el viaje a la India le sirvió para aclarar un poco su mente. Luego del viaje, Jobs no quería nada más que crear su propia empresa; su maestro zen le recomendó que no se quedara de lleno en el budismo adoptando la figura de renunciante (el que deja todo para ser monje), sino que siguiera vinculado a la sociedad, especialmente en el campo empresarial, y así lo hizo.

En 1976 Jobs, junto con sus colegas Stephen Wozniak y Ronald Wayne se dispusieron a elaborar los documentos de constitución de la sociedad Apple. Wozniak era un ingeniero electrónico brillante y muy amigo de Jobs por lo cual se encargó del departamento de ingeniería. Wayne era un viejo conocido de Jobs, que hacía algún tiempo había empezado su propia empresa, pero tuvo problemas financieros y luego cerró. Sin embargo, contaba con muchos conocimientos sobre ingeniería mecánica, documentación y aspectos legales, así que fue contratado para estas tareas. Jobs por su parte, se dedicó principalmente al marketing, a la consecución de clientes, a hacer nuevos contactos y a apoyar el departamento de ingeniería. Pocos días después, Wayne se retiró de la

organización porque temía quedar en riesgo financiero adquiriendo nuevas obligaciones, tal y como había pasado con su empresa anterior.

El primer producto que salió a la venta fue el Apple I, uno de los primeros computadores personales, con el que lograron que por primera vez al oprimir una tecla del panel, esta reprodujera su imagen en el monitor a través de un microprocesador. Luego de tener el producto en físico, acudieron a una reunión del Homebrew Computer Club (que reunía a todos los aficionados de la electrónica), sin embargo, debido a la estética del producto y a ser algo tan novedoso, no tuvo la aceptación y la cantidad de clientes que ellos esperaban. El único interesado en el Apple I fue Paul Terner, dueño de una cadena de almacenes, quien quedó fascinado por el producto. Tiempo después les pidió 50 placas totalmente montadas por lo cual adecuaron el garaje de la casa de los Jobs y lograron entregarlas en 30 días (un límite de tiempo impuesto por el mismo Jobs) y les pagaron 500 USD por unidad.

Luego, Jobs vio que podrían desarrollar un mejor producto, con un procesador más eficiente y de mejor apariencia. Se encontraban ante la oportunidad de vender todo el equipo integrado desde la fuente de alimentación hasta el software. Así empezaron a desarrollar el Apple II, conscientes de que, para tener un camino seguro debían estar mejor preparados, fue entonces como Jobs se vio en la obligación de buscar profesionales que le ayudaran a publicitar su producto, para ello contactó a Mike Markkula para que se encargara del marketing, a Regis Mckenna de la publicidad y a Michael Scott de la presidencia. Markkula elaboró junto con Jobs el plan de negocios para la venta del Apple II y también redactó "la filosofía de Marketing de Apple", en la que incluyó tres valores: la empatía con los clientes, la concentración en el desarrollo de los productos y la atribución, esta última consistía en todas aquellas ideas y opiniones que la gente se forma en la cabeza sobre la compañía. Con el nuevo plan de negocios, la publicidad hecha por Mackenna y a la presidencia de Scott, Apple II fue un verdadero éxito con más de 300 ordenadores pedidos en el Homebrew Computer Club.

A partir de ese momento, empezó la carrera ascendente de la compañía. El 3 de Enero de 1977 se creó oficialmente la Apple Computer Company de la cual Jobs sólo fue presidente hasta 1986 debido a los problemas que su mal carácter podría causar y luego retomó la presidencia desde 1997 hasta 2011.

Jobs estuvo sin falta en la dirección del desarrollo de cada uno de los productos más fascinantes que salieron al mercado: el Apple III, Apple Lisa, Macintosh, Mac, iPod, iPhone, Apple tv, iPad, y otros software y accesorios. Jobs también fundó dos exitosas compañías más (luego de ser despedido de Apple por su comportamiento): Pixar, compañía con la que se dedicó a hacer películas animadas para niños como Toy Story (su primer largometraje) y NexT que se dedicaba a la fabricación de computadores y software. En 1996, Apple adquirió NexT para adquirir el software y actualizar sus equipos después de un periodo de fracasos, así fue como volvió Jobs a Apple.

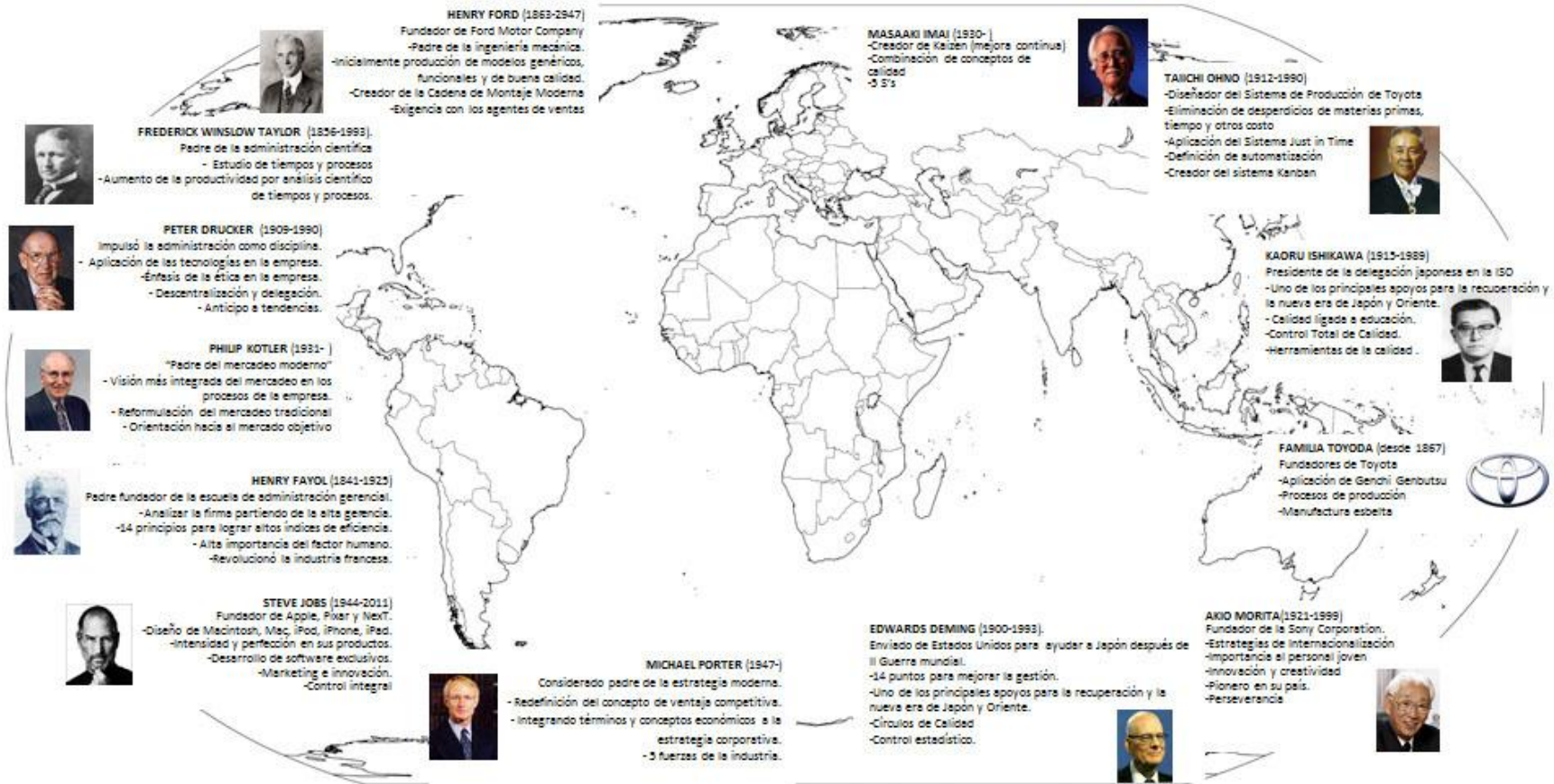
No hay mejor manera que resumir la filosofía de éste personaje, que usando los diez mandamientos del éxito que él mismo dictó, dejando claro que el dinero no fue su principal motivación (Sánchez, 2011). Estos diez mandamientos son:

1. Mantener equipos de trabajo reducidos.
2. Usar la zanahoria antes que el palo, esto es tener carisma y, tal como él lo hacía, gozar de un entusiasmo contagioso.
3. Crear prototipos de todas las cosas.
4. Guardar los secretos.
5. Abstenerse de hacer estudios de mercadeo: Jobs siempre decía que la gente no sabía lo que quería hasta que alguien se lo mostrara.
6. Investigar de forma permanente.
7. Tomar decisiones sin vuelta atrás.
8. Buscar la perfección:

9. Fichar a los mejores: esto significa que siempre se debe contratar a los mejores para cada tarea, sin importar el costo.
10. Simplificar: Jobs siempre trató de proponer cada vez un modelo más simple que el anterior, por ejemplo cuando ordenó a los diseñadores del iPod que eliminaran todos los botones del menú del primer prototipo, ellos de inmediato se quejaron en general, pero luego lograron el nuevo diseño con desplazamiento.

De esta manera, Steve Jobs ha dejado un legado importante con su ejemplo de vida para el campo empresarial siendo “el mejor líder de negocio de nuestro tiempo”, tal y como lo describe su amigo Wozniack en una entrevista para Bloomberg que se le realizó tras su renuncia al cargo de presidente en el 2011, cuando ya tenía el páncreas invadido de cáncer.

Ilustración 1: Mapamundi de Gurúes



CONTRASTES

Si bien las diferencias entre el pensamiento administrativo oriental y occidental han marcado el rumbo de las industrias de estos hemisferios, existen igualmente similitudes marcadas en algunos aspectos que han ayudado al buen andar de sus organizaciones. A continuación, se resaltarán puntos convergentes y divergentes entre algunos de los gurúes mencionados, sus empresas y la forma en que las gestionan.

Akio Morita vs. Steve Jobs

Aunque pareciera casi imperceptible la relación que puede haber entre estos dos personajes, la realidad, es que esta fue tan importante, que resultó ser definitiva, sobre todo para el desarrollo de Apple.

En su biografía, Isaacson (2011), cuenta que por la década de los 80, Jobs alguna vez hizo un viaje en Japón en el que se encontró con Akio Morita. Allí mantuvieron una conversación, en la que Jobs preguntó a Morita, por qué sus empleados estaban todos uniformados. La respuesta fue, que después de la guerra, nadie tenía ropa, así que empresas grandes como Sony, dotaron a todo el personal de uniformes de uso diario. Así, los uniformes no sólo serían uniformes, sino también una marca personal y una forma de unir lazos entre los trabajadores y la empresa. La idea le pareció genial y luego de esto, Jobs quiso hacer lo mismo, así que llevó a su empresa unos chalecos diseñados por Issey Miyake, una persona recomendada por el mismo presidente de Sony. Cuando la gente que trabajaba en Apple los vio, la idea fue totalmente rechazada, pero siguiendo sus convicciones, Jobs decidió que él sí tendría su propio uniforme. Así que pidió a Miyake que le hiciera unos cuantos polos negros de cuello alto, los cuales usaba con jeans y zapatillas desde ese momento, por eso en muchas fotos publicadas él siempre aparece con el mismo atuendo.

Ilustración 2: Vestuario de Steve Jobs como CEO de Apple en el tiempo.



Fuente: www.pisitoenmadrid.com

La historia anterior muestra de manera más gráfica lo que Jobs veía en Morita y la Sony Corporation: una fuente de inspiración. Si bien el rol de los dos era inicialmente el mismo dentro de sus organizaciones, la Sony tenía más trayectoria y por ello más experiencias dentro del mercado. Además era una compañía muy innovadora, lo cual le atraía aun más a Jobs. Los dos tienen en común el hecho de haber sido hombres de negocios, encargados de haber llegado a mercados internacionales y de empeñarse en hacer productos de calidad que todos quisieran tener.

En cuanto a la forma de hacer negocios y sobre todo de desarrollar nuevos productos, la filosofía era prácticamente la misma, Morita (1987) en su autobiografía escribía *“mira cuidadosamente cómo vive la gente, obtén un sentido intuitivo de lo que puede querer y entonces ve por ello. No hagas estudios de mercadeo”*. Jobs por su parte pensaba que estaba mal darle a los clientes lo que quieren, y recordaba un comentario dicho por Henry Ford, en la que decía que si él le hubiera preguntado a sus clientes qué querían, la respuesta hubiese sido: “un caballo más rápido”. Luego explica que su trabajo y el de su equipo, consiste en realidad en averiguar qué van a querer los clientes antes que ellos lo sepan (Isaacson, 2011). Entonces, para los dos era una pérdida de tiempo los estudios de mercadeo, porque las buenas ideas llegaban más por intuición, que por las respuestas que pudieran dar los clientes.

También hay personas como Javier Navarro (2011) que opinan que Apple fue remodelada al mismo estilo de Sony y afirma que *“Lo interesante es que Jobs ha convertido a Apple en Sony con el iPod”*. Luego explica que antes del lanzamiento del iPod, entre las dos compañías no había competencia, pero luego el iPod logró que el aprendiz superara al maestro. Pues Jobs creó el iPod, “una maravilla que suponía contar con mil canciones en el bolsillo con una eficiencia que Sony (que contaba con todos los elementos y la capacidad para ello) nunca puso alcanzar” (Isaacson, 2011). Por esto, a pesar de toda la admiración, la forma de ser gestionadas, resultaban ser empresas con varios aspectos divergentes.

“Puedes ser totalmente racional con una máquina. Pero si trabajas con personas, muchas veces la lógica tiene que dejar paso al entendimiento” (Morita, 1987). Para Morita el hecho de escuchar y entender a sus empleados era realmente importante, de construir relaciones a largo plazo en un ambiente de armonía y de mantener personal que se sintiera a feliz de pertenecer a Sony, sin dejar de ser estricto. Esta es una característica típica de la gestión oriental, la importancia del capital humano prima sobre otros aspectos de la organización.

En una clase, sobre Gestión Oriental, el profesor Camilo Martínez (2011), contaba una experiencia que se ajusta mucho a este principio. Él estuvo relacionado con la apertura de Sony en Colombia, cuando las instalaciones eran tan sólo una pequeña oficina. En alguna ocasión, Camilo debía entregar un trabajo enorme para el siguiente día, pero la noche anterior había tenido una serie de problemas, por lo cual no había logrado dormir bien, no podía concentrarse y estaba atrasado con su trabajo. Su jefe, le dijo que se pusiera de pie y que entrara en una habitación, allí había un sofá, en el que le indicó que debía acostarse y descansar, pues hasta que no estuviera con buena disposición sería inútil seguir trabajando. Y así fue, luego de una hora exacta lo despertó, él ya estaba con un mejor semblante y su trabajo se desarrolló a continuación con mucha más fluidez.

En general en Oriente, los jefes son mas comprensivos y justos sin dejar de ser exigentes, porque lo que buscan es tener personal con el que puedan contar ‘para toda la vida’. Akio Morita (1987) comentaba en su libro, que si a un alto ejecutivo le preguntaran que es lo más importante dentro de su compañía, de manera casi automática

respondería: *“mantener los empleados y mejorar el nivel de vida de los trabajadores está en el primer lugar de la lista, o muy cerca”*. Y luego a partir de ello, es cuando la compañía tiene que obtener ganancias para mantenerse en pie, pero las ganancias nunca estarán en el primer lugar de la lista. Cabe mencionar aquí, cómo empezó la trayectoria laboral del reconocido conferencista colombo-japonés Kenji Orito (2011), cuando en su discurso contaba la primera conferencia que pudo dictar, que se realizó en una Universidad de Pereira, pero que fue desde la facultad de artes. Resulta que ya había pasado por muchas universidades e instituciones, pero fue hasta este último intento en donde logró conseguir su primera intervención. Cuando le preguntaron, cuánto costaba su trabajo, él respondió *“No se preocupe, la conferencia ya está paga”*, el cuento que él se inventaba, era que su fundación (la cual no existía), ya había cancelado su intervención. Y así hizo con unas cuantas conferencias más. Hoy en día, es uno de los conferencistas más solicitados, no sólo en Colombia y Japón sino en varios países del mundo entero. Él se ha dedicado a vender la cara positiva de Colombia desde su empresa: Turismo con propósito, en donde la enseñanza más importante que dejaba, era que el dinero no es lo que debería mover los negocios, que lo que importa es hacer algo que sea del gusto entero de las personas y que contribuya al bienestar de las personas... el dinero llegará por añadidura.

Por el contrario, dice Akio Morita (1987) en Estados Unidos, por ejemplo, las condiciones son un poco diferentes, pues la mayoría de los típicos directivos norteamericanos le dan la máxima importancia a los dividendos que se le dan a los inversores o a las ganancias de ese año. Esto ocurre porque fue la responsabilidad que recibieron de los inversores y si no cumplen con su trabajo, produciendo los debidos dividendos, serán despedidos. En ese momento, la fábrica, la maquinaria y los empleados, se vuelven un medio para alcanzar tal objetivo.

A diferencia de Morita, Jobs contratava algunas personas, no tanto por su curriculum sino por su intensidad y por su orientación al producto (Elliot, 2011), Jobs *“era visceral pero metódico”*, por ello la calificación inmediata que podría recibir cualquier empleado de Jobs solo podía ser: *“brillante o incompetente”*. Además el método que utilizaba para administrar a sus empleados, no era más que utilizar la presión para conseguir

resultados. Cuando veía que lo que le mostraban no le gustaba decía que era un asco, y debían trabajar en ello hasta que dijera que era perfecto. Isaacson (2011) redacta el siguiente fragmento, sobre cómo Jobs trataba a su gente:

“Cuando hería a otras personas la razón no era falta de sensibilidad emocional. Al contrario: podía evaluar a las personas, comprender sus pensamientos internos y saber cómo conectar con ellas, cautivarlas o herirlas según su voluntad. (...) Pero con esto había conseguido que hicieran cosas que nunca creyeron posibles.

Otro de los aspectos más relevantes es la manera en que gestionan el área financiera de las organizaciones, por un lado las empresas occidentales han tomado caminos más riesgosos relacionados con el mercado bursátil, mientras que en oriente en general han sido un poco más tradicionales; aunque se puede dar que en la actualidad existan mezclas entre estas dos alternativas de apalancamiento. Por ejemplo el capital con el que Morita inició su empresa, fueron principalmente ahorros y dinero de las utilidades de la empresa de sake de su padre, más adelante cuando tenía varios años de experiencia y decidió llegar al mercado americano, fue cuando optó por emitir acciones para financiar esta sucursal (Morita, 1987). Por otro lado, desde el momento de la fundación de Apple, Jobs decidió formalizar su empresa con participación por acciones y capital prestado de amigos, otras empresas o bancos. Es decir, el riesgo financiero al que se exponen en occidente es más grande, pero a la vez es normal que así sea, pues ya se ha configurado como una práctica empresarial (Isaacson, 2011).

Sin embargo, Jobs siempre pensó en crear una empresa sostenible a largo plazo: *“Mi pasión siempre ha sido la de construir una compañía duradera en la que la gente se sienta motivada para crear grandes productos, lo demás es secundario”* (Isaacson, 2011). La idea de Morita también era crear una empresa perdurable, esto es típico de Oriente, pero para ello se toman su tiempo y las inversiones que se hagan hoy, se proyectan a ser beneficiosas en 10 o 15 años. A pesar de esto, tras el fallecimiento de estos dos gurúes, el éxito en la sucesión en sus compañías se ha convertido en un terreno incierto, pues muchos aseguran que son figuras irremplazables.

George Colony (PC World, 2012), presidente de la firma de investigación de mercados Forrester Research, asegura que Apple seguirá funcionando, pero que no tendrá el mismo éxito que tuvo antes con Jobs a la cabeza y comparó esta misma situación con Disney y Sony. De las cuales dice que sin Walt Disney y Akio Morita, son empresas que nunca volvieron a ser las mismas.

Deming vs. Porter

Las 5 fuerzas que Porter nombra muestran la intención de lograr que las organizaciones identifiquen y creen un panorama competitivo que les permita definir sus planes de acción basándose en lo que ocurre en el entorno que las rodea.

“Este modelo es utilizado cuando se desea desarrollar una ventaja competitiva respecto a tus rivales, cuando se desea entender mejor la dinámica que influye en tu industria y/o cuál es tu posición en ella, cuando se debe analizar la posición estratégica y se buscan iniciativas que sean disruptivas y te hagan mejorarla”
(Zapater, 2009)

Los principales aportes de Deming fueron los círculos de calidad y el ciclo PHVA. Los círculos de calidad permiten la integración activa de los trabajadores en la toma de decisiones, quienes debían reunirse para buscar mejorar los procesos de la compañía a través de cuatro etapas conocidas como el ciclo PHVA. Los aportes de Deming buscaban mentalizar a los empleados y directivos para que fueran el cambio que permitiera a la compañía ser más competitivos.

Deming estaba convencido que los individuos eran el eje central en el sistema de una empresa y defendía la idea de un aprendizaje profundo para mejorar la calidad a través del conocimiento del sistema y el liderazgo, pues la motivación de los trabajadores puede ser una barrera para la eficiencia. “Deming insiste en que una de las primeras medidas de la administración es eliminar las barreras que impiden a los trabajadores desarrollar una tarea eficiente. Los programas de motivación que ofrecen sólo

palabrerías no tienen lugar aquí; los trabajadores distinguen muy bien entre palabrería y compromiso.”(Giugni, 2009)

Así, se evidencia en los principales aportes de Edwards Deming y Michael Porter una clara diferencia en la forma de percibir los elementos determinantes para mejorar los indicadores dentro de las organizaciones.

Ya sea la rentabilidad, la eficiencia o cualquier otro indicador, la diferencia radica en la percepción de la procedencia de los factores determinantes para alcanzarlos, Deming tenía la firme convicción que para lograr ser eficientes se debía empezar por cambiar y controlar lo que había dentro de la organización, los individuos y los procesos y partiendo de ese punto se podía mejorar y lograr los objetivos. Por otro lado, Michael Porter tiene una visión que empieza extrínsecamente y afirma que para lograr mejorar la rentabilidad de una empresa, esta debe analizar su entorno y las fuerzas del mercado para tomar sus decisiones e implementar sus planes de acción.

Estas diferencias no indican que Deming deje a un lado los factores extrínsecos a la compañía ni que Porter se olvide de los individuos y no tenga una mirada hacia el interior de las organizaciones. Por ejemplo, Porter resalta la importancia de los factores intrínsecos de las organizaciones al hablar de la cadena de valor y la búsqueda de la creación de valor para el cliente. Sin embargo, los principales aportes de estos personajes tienen un enfoque diferente que puede afectar la forma de administrar de las economías en las que han influenciado.

Sin embargo, la filosofía de Porter no se aplica en todas las empresas de occidente. Tal es el caso de General Motors Corporation, gigante de la industria de automóviles, que se declaró en bancarrota en 2009 y tuvo que ser intervenida por el gobierno americano creando una nueva empresa (General Motors Company) al ser una empresa insignia con más de 100 años en el mercado. La compañía se caracterizaba por tener una demanda segura para sus autos por lo cual descuidaban el desarrollo de nuevos productos, pues creían que con lo que había era suficiente y esta fórmula les había funcionado durante un largo tiempo “tan es así, que desatendió a los consumidores y sus necesidades. Descuidó

la inversión en nuevos productos porque los suyos tenían una salida segura al mercado” (Rodríguez, 2009).

Sin embargo daban una importancia más alta a los factores intrínsecos a través de motivaciones extrínsecas como aportes altos a la salud de los empleados y a pensiones de ex empleados de la organización, lo cual acabó siendo contraproducente ya que la deuda que adquirieron con los trabajadores y accionistas profundizó aun más la crisis y ayudó en gran medida a la ya conocida bancarrota.

Siendo una empresa estadounidense, decidieron enfocar su estrategia de una manera un poco más oriental, o del estilo de Deming, sin llegar al extremo ya que sus trabajadores no tenían la participación en la toma de decisiones que Deming propone ni la visión a largo plazo característica de la gestión oriental. “Y estaba empeñada en castigar a su fuerza de trabajo sindicalizada, despidiendo a miles de trabajadores por ninguna otra razón que mejorar el estado de resultados a corto plazo de la corporación” (Romero, 2009)

General Motors no le dio la importancia suficiente a la estrategia competitiva que plantea Porter y descuido los movimientos del mercado y las fuerzas que este ejercía y que poco a poco marcaron su declive y bancarrota. Hoy en día, el mayor accionista de la GM Company es el gobierno estadounidense con el 60,8% de la participación (Rodríguez, 2009).

Asimismo, la filosofía de Deming influyó principalmente a la economía japonesa y transformó la industria del país posicionándola como una de las principales en lo referente a la calidad. Sin embargo, otra economía oriental representativa es la china, la cual se ha caracterizado por la producción en masa característica de occidente y por buscar un posicionamiento por precio en términos de la ventaja competitiva de Porter.

China ha logrado unos niveles de precios muy bajos debido a dos factores principalmente: las economías de escala que han logrado establecer y la mano de obra barata que muchos atribuyen a la explotación laboral que se da en dicho país. “Estas personas están fuera del sistema de asistencia médica y de educación estatal, viven en

terribles condiciones de hacinamiento y se ven expuestas a situaciones de explotación laboral” (El Mundo, 2007).

La explotación laboral está claramente en contraposición a la filosofía de Deming quien defiende que se deben eliminar las barreras que no permitan que los trabajadores sean eficientes y se deben motivar a los mismos para que pongan el ejemplo y sean determinantes en la consecución de los objetivos.

Así, se puede evidenciar como algunas compañías orientales tienden a tener una visión propia occidental y viceversa, algunas con mejores resultados debido a la comprensión que se tiene de la importancia tanto de los factores externos como de los internos. Si bien General Motors perduró más de 100 años en el mercado siendo una empresa líder de la industria de autos, esta fracasó al descuidar su entorno. En contraparte, la industria china tiene muy en cuenta lo que el mercado demanda en cuanto a precio, tiene muy clara su posición competitiva diferenciándose por precio, pero es mal vista a nivel mundial y ha recibido un sinnúmero de quejas por la explotación laboral a la que somete a su personal.

Ford vs. Toyota

Deming describía (Dewar, 2009) el trabajo consultor en la administración superior de Ford calificándola como *“la más incompetente en la que hubiese trabajado”*, pues los ejecutivos eran celosos y adversos al cambio en su organización, con un modo autocrático parecido al que forjó Henry Ford al empezar su empresa. Esa actitud hizo que Deming desistiera de ayudar en Ford Motor Company.

En la década de los setentas hubo una baja alarmante en la demanda de Ford debido a la mala calidad de sus autos (Dewar, 2009), lo cual hizo que empresas como Toyota, empeñadas en este aspecto, mejoraran significativamente sus ventas. Para este tiempo, Ford decidió lanzar un programa entre sus trabajadores llamado *“Let’s talk”*, donde le enviaron una carta a cada empleado de la compañía invitándolos a participar con mejoras en los procesos y cada sugerencia adoptada sería compensada.

Aunque al principio, la iniciativa fue tomada con entusiasmo y los empleados se reunían para debatir y proponer medidas de mejora de calidad y productividad a la compañía, las propuestas se acumulaban en el escritorio del gerente y pocas trascendían. Entre otras razones, esto ocurría por la relación del gerente con el empleado que realizó la propuesta. Aunque la idea hubiera sido buena, si su relación no era la mejor, el gerente la rechazaba. Una razón importante para el fracaso de “*Let’s talk*” fue una de las sugerencias en la que muchos empleados apoyaban evitar los recortes de personal y cambios sustanciales a los procesos que tenía Ford desde hace 75 años (Dewar, 2009).

El programa no tuvo éxito y las sugerencias eran pagas a cada empleado con \$50 dólares por cada una, sin embargo no hubo ningún cambio importante y la compañía se afectó frente a empresas como Toyota que manejaban programas adecuados de calidad.

Cuando Ford era la empresa más importante de automóviles en el mundo, el manejo de sus procesos fue aprendido y superado por Toyota, la cual no se fijó únicamente en la productividad, sino también en aspectos importantes como la eficacia y la calidad. Sin embargo, se le atribuye al fordismo importantes invenciones como la producción en masa, las líneas de producción, la división técnica de trabajo por unidades de producción y la alta compensación para los empleados. Toyota empezó y aprendió de los métodos de Ford, en donde también se empeñó en sus trabajadores, los cuales no tenían solo una sola función y mirada de la empresa, sino que trabajaban de manera holística, multiactiva, proactiva y buscando siempre una forma de mejorar.

Desde un principio, en Ford los empleados fueron considerados un factor más de producción (Powerfulword, 2011). Su enfoque era la cantidad mas no la calidad y no había involucramiento de los empleados más allá de sus tareas asignadas, convirtiendo a la empresa en una organización jerárquica al momento de tomar decisiones y limitada al tener ciertos problemas ya que los trabajadores solo conocían de sus áreas específicas de trabajo. Lo cual demuestra que las relaciones dentro de una compañía oriental como Toyota son mucho más horizontales en comparación a las estructuras occidentales como Ford.

Por otro lado, Toyota era una empresa que empezó primero con las máquinas automáticas de telares y que paulatinamente fueron cambiando su industria a la automovilística por medio del aprendizaje de modelos de Ford, lo que generó toda una revolución en los sistemas de producción. Se desarrollaron políticas democráticas como el uso de un solo uniforme en pro de la igualdad hasta sistemas como Kaizen, Kanban, justo a tiempo o los círculos de calidad, donde se daba de cierta manera un control de la producción a los trabajadores (Fackler, 2007). Además, el sistema de producción que manejaba Toyota era de pequeños lotes con inventario cero, el cual iba en contra de la tendencia japonesa en ese entonces de la expansión a gran escala (Shimokawa, 2011).

Otro factor importante para Toyota, que se arraigó más a partir de los tiempos posteriores a la Segunda Guerra Mundial, fue el desarrollo de su filosofía por medio de la racionalización, ésta consistía en lograr que cada trabajador fuera lo más productivo posible para aprovechar sus capacidades dentro de la organización (Shimokawa, 2011). Además, Toyota está rotando continuamente a sus ejecutivos tanto en Japón como en otros países para mejorar su estrategia internacional, teniendo así el mejoramiento continuo de toda perspectiva (Fackler, 2007).

En los últimos años, la filosofía de Toyota ha pasado de las mentalidades de los trabajadores y del ambiente de trabajo a aulas de entrenamiento y enseñanza donde se instruye a los empleados de manera explícita el *Toyota Way* (Fackler, 2007) en pro de hacerla perdurar. Las enseñanzas de Toyota buscan permear en la persona y no sólo en el trabajo, sino hacer de su vida una vida mejor, convertir las ideas en acciones, ser más creativos y eficientes y experimentar continuamente.

CASOS EMPRESARIALES

Tal y como lo menciona un estudio realizado por Accenture (2008), la figura de las multinacionales es típica de Occidente, pero es un fenómeno que al pasar de los años ha dejado de ser exclusivo de esta parte del planeta. Ahora se tiene una visión de un mundo multipolar conectado en todos los aspectos, mostrando la importancia que ha tomado el hemisferio de Oriente. Es aquí en donde se vuelve a una de las primeras afirmaciones del presente trabajo, aquella en la que Ogliastri (1988) planteaba que “La gerencia japonesa y la norteamericana son idénticas en un 95%, pero se diferencian en todos los aspectos importantes”.

Para el 2008, el Ranking Global de la Revista Fortune sobre las 500 principales compañías, figuraban 70 nuevas empresas de economías emergentes, frente a las 20 de la década anterior, dentro de las cuales aparecían empresas como Samsung (Accenture, 2008) en el puesto 359, mientras que como McDonald’s ocupaban el puesto 106. Ahora la situación ha cambiado, Samsung, siendo una empresa Oriental ha tomado más importancia, pues su posición dentro del mismo Ranking anterior es la número 30 y McDonald’s se ha movido a la número 410 (Fortune Magazine, 2012). Sin embargo, McDonald’s continua siendo la empresa líder en restaurantes de comida rápida con presencia mundial. A continuación, se van a describir algunas características que han sido claves para el éxito de estas dos empresas.

Samsung

Samsung es una empresa que tiene sus inicios en oriente, puntualmente en Corea, donde comenzó como una empresa exportadora de alimentos y se fue transformando a tal punto que hoy en día cuenta con compañías en diferentes sectores de la economía. Está compuesta por una gran variedad de empresas dedicadas desde la electrónica hasta los servicios financieros, pasando por la industria de químicos, de maquinaria e industria

pesada e incluso un centro médico abierto en septiembre de 1995. Además cuenta con alianzas con empresas de talla mundial como Corning Inc, líder mundial en vidrios especializados, lo cual facilita y fortalece de manera directa su cadena de valor.

Fue creada el 1 de marzo de 1938 por el señor Byung-Chull Lee en Taegu, Corea, con 30.000 won y con un objeto social diferente al que se conoce hoy en día, con la misión de exportar pez coreano seco, verduras y frutas, principalmente a Manchuria y Beijing. La idea tuvo una buena acogida y en poco tiempo la empresa creció y se convirtió en una moderna corporación global (Samsung, s.f).

Samsung, que significa “tres estrellas” en coreano, y que en 2011 registro ventas netas de más de 220 mil millones de dólares tiene como su compañía más fuerte y reconocida a nivel mundial a Samsung Electronics, creada en 1969 y que cuenta con diferentes líneas de productos como: teléfonos celulares, televisión/audio y video, cámaras y videocámaras, informática y electrodomésticos para el hogar.

En los 90, la compañía adapta una filosofía netamente orientalizada y comienza a realizar sus productos enfocándose principalmente en la calidad de los mismos, proporcionando una total satisfacción del cliente. Esto llevó a que 17 productos de diferentes sectores en los que participa Samsung estuvieran entre los 5 productos con mayor participación en el mercado mundial para sus respectivas áreas (Samsung, s.f). Además, con el fin de fortalecer la imagen social de la compañía, se realizan inversiones en eventos deportivos, inversiones que llevan al presidente de la compañía a ser miembro del Comité Olímpico Internacional.

Hoy en día, Samsung es la compañía con mayor participación en el mercado mundial en 13 de sus productos y ha fortalecido el área de investigación y desarrollo con el fin no solo de mantenerse como líder en estos 13 productos sino de ampliar su liderazgo en muchos productos más (Samsung, s.f).

En Samsung, es necesario producir a grandes escalas para satisfacer la gran demanda que poseen sus productos, cabe recordar que 13 de sus productos son líderes en ventas a nivel mundial. Además, al tener una estrategia de integración vertical, donde ellos mismos son los productores de la mayoría de los componentes que usan para fabricar su

producto final, se robustece la necesidad de producir a grandes escalas y se aumentan las posibilidades de crear economías de escala que beneficien a la compañía al tener grandes niveles de producción.

Al ser una multinacional con presencia en más de 45 países en el mundo, Samsung Electronics ha debido ingeniar la forma de atender a sus millones de clientes de una manera eficiente, con este fin ha desarrollado en países como Colombia un modelo de franquicia, en el cual le permiten a unos centros de servicio usar la marca Samsung para hacer reparaciones, arreglos y cambios bajo unos estándares de calidad establecidos y la supervisión de las casas matriz en países como México y Brasil.

Se realizó un estudio en uno de estos centros de servicio en Bogotá que buscaba encontrar puntos críticos y potencialmente mejorables en el proceso de reparación de productos en garantía en el centro de servicios de la calle 116. En dicho estudio se identificó, entre otras falencias, un problema de comunicación con la casa matriz al momento de demandar repuestos no disponibles en las bodegas colombianas. A pesar de cumplir con el trámite y la documentación necesaria, algunas de las partes que llegaban tenían diferentes características físicas a las demandadas. (Amín, Barriga, Rodríguez, Bermúdez y González, 2012)

Este tipo de problemas se pueden dar al tener unos niveles de producción tan altos que al momento de codificar nuevos lotes de componentes se corre el riesgo de relegar los antiguos frenando su producción y por ende, algunos modelos que usaban componentes específicamente de esos lotes antiguos no van a volver a encontrar el mismo componente sino uno similar.

La integración vertical que se da en esta compañía puede ser una buena práctica ya que en la mayoría de los sectores en los que Samsung compite se encuentran pocos proveedores y competidores ya que usan componentes especializados y de un alto nivel tecnológico, lo cual constituye grandes barreras de entrada y disminuyen el atractivo del sector.

El hecho que sea un mercado de productos especializados determina igualmente que sean pocos los productos sustitutos en el mercado y por lo tanto los clientes no tengan un

gran poder de negociación, lo cual le suma atractivo a los sectores en los que Samsung se encuentra ya que pueden manejar precios más altos que otros sectores con muchos productos sustitutos.

Asimismo, estos sectores con barreras de entrada fuertes y con un gremio de proveedores con gran poder de negociación, conllevan a que haya poca competencia y a mantener los precios equilibrados y difíciles de romper a la baja ya que la reducción de costos no es fácil de alcanzar, por lo tanto Samsung Electronics ha definido su posición estratégica y se ha enfocado en diferenciarse y agregar valor a sus productos, para lograr esta diferenciación es necesario concentrar esfuerzos en un elemento clave para estos sectores, la innovación.

Samsung ha sido reconocida con 30 premios en la Feria Internacional de Electrónica de consumo – CES 2012, la feria más representativa de este sector en el mundo. En total se suman 90 premios entre el 2010 al 2012 (Samsung, 2012). Samsung actualmente, no solo se vale de mejoras en las aplicaciones tecnológicas, como hacer más veloz un equipo o darle mayor capacidad de almacenamiento, sino que se ha valido de estrategias realmente innovadoras y otras que se han apoyado en la sostenibilidad ambiental para fabricar productos que han llegado a ser impactantes y que representan un efecto positivo directo en las ventas.

Samsung (2012) puso en el mercado el primer refrigerador con aplicaciones tales como Wi-Fi con pantalla táctil 8" LCD, que permite que las personas puedan buscar recetas, averiguar el estado del clima, dejar notas para sus hijos, crear un calendario, escuchar música y hasta ver diapositivas. Sin descuidar la parte funcional, ya que además, posee un sistema de conservación de los alimentos por más tiempo que otros refrigeradores convencionales.

En la línea medioambiental, los avances han ido a velocidades inesperadas. Se han lanzado productos como microondas con luz de LED en la placa que permite ahorro de energía, pantallas transparentes de cristal liquido que proporcionan imágenes con bajo consumo de energía gracias a que su batería se recarga con luz solar, el portátil Netbook que por tapa tiene un panel solar recarga de energía el equipo por 14 horas y media. (Samsung, 2012).

Aún cuando la innovación es un pilar esencial para el óptimo desarrollo de la compañía, ésta no discrimina sus avances o innovaciones de acuerdo a los países a los que llega, a diferencia de McDonald's que diversifica su producto según el mercado al que apunta, por ejemplo, en Colombia, esta empresa americana llegó a ofrecer comidas con un toque típico de este país como lo son las empanadas con ají o la hamburguesa con Hogao. En cambio Samsung ofrece los mismos productos en todos los países en los que tiene operaciones cambiando únicamente la temporalidad en la que ofrece sus productos.

Samsung se ha caracterizado por entrar a nuevos mercados a través de fusiones, coaliciones y compras de empresas medianas y pequeñas con el fin de acelerar y facilitar la adaptación logrando un reconocimiento más amplio y efectivo al realizar este tipo de estrategias.

La adaptabilidad de la organización se puede reflejar en otros aspectos como el cambio climático, los problemas mundiales y el cambio de tendencias. En la década de los 90's, cuando la sostenibilidad ambiental comenzó a trascender mediáticamente, Samsung se erigió como uno de las principales compañías preocupadas por el cuidado del medio ambiente desarrollando productos amigables con la naturaleza. Actualmente, promoviendo la salud preventiva, Samsung ha realizado grandes inversiones en el cuidado médico y los equipos de salud. "Samsung dijo que apuntaba a invertir 1,2 billones de wones (1.040 millones de dólares) en el negocio de la salud para el 2020 y generar 10 billones de wones en nuevos ingresos" (Portafolio, 2010).

Un ejemplo claro de adaptabilidad, es la forma en la que Samsung llegó a Colombia, en donde la compañía no cuenta con planta de producción, sino que su actividad económica se concentra en comercialización y en servicio post-venta. De esta manera el personal contratado en Colombia, se relaciona con el área comercial, que incluye la logística en bodegas, la distribución y la atención en servicio al cliente.

Del mismo estudio realizado por Amín et al. (2012), se percibió, en general, que el ambiente organizacional dentro del centro de servicios de Samsung era bastante agradable entre los compañeros de las mismas áreas y con sus directivos. Sin embargo, la mayoría de los empleados hizo referencia a los indicadores que cada uno de ellos debe

cumplir, ya que estos miden su gestión de una manera bastante rigurosa. Son varios los indicadores con los que trabaja la compañía, pero específicamente, los más revisados son el TAT (Turnaround Time) y el conteo de garantías. El TAT, tiene como objetivo medir el tiempo que tarda cada uno de los servicios de reparación y por tanto es la principal preocupación de todos los empleados del centro de servicio. Porque aunque parezca que es un trabajo netamente de los técnicos, la verdad es que hay toda una malla detrás del proceso, desde la recepción de la llamada del cliente y la ruta programada, hasta el reenvío del producto -en el caso de haber llevado el producto al taller del centro de servicios-.

Por ello, los indicadores son factores que les competen a todos los trabajadores, y si hay una falla en alguna parte del proceso, se verá afectado el rendimiento de todos los empleados que hicieron parte y esto terminará en una prolongación del tiempo de atención al cliente. Es así, como internamente se hace necesaria la sinergia del equipo de trabajo, sin embargo es algo en lo que aún se puede mejorar. Por ejemplo, en algunas ocasiones los técnicos tienen preguntas sobre la reparación o algunas partes de reinstalación, las cuales deben reportarlas a los ingenieros del centro de servicios, pero en ocasiones, esta respuesta tarda más de lo debido y los indicadores se ven afectados.

Este constante control estadístico, es un aspecto típico de Oriente, como ya se ha nombrado anteriormente. Pues a diferencia de la imposición de metas discriminadas en cifras que pueden desmotivar al empleado o despreocuparlo, en caso de haberla cumplido, esta clase de indicadores lo que se proponen es medir la gestión de los empleados, para disponer de todas las herramientas y estrategias necesarias para que estos sean cada vez mejores. Anteriormente el proceso de comunicación era un poco más desintegrado, pero ahora cada uno de los técnicos cuenta con una Samsung Galaxy, desde la que pueden ingresar al sistema interno de Samsung, así la orden de repuestos y el diagnóstico se realiza en tiempos más óptimos.

Las capacitaciones, también se han venido perfeccionando de manera que permitan una mejor atención a los clientes, además de cumplir con el propósito de actualizar a todo el personal sobre las nuevas aplicaciones y tecnologías de cada uno de los productos que se van desarrollando desde la casa matriz. Un aspecto importante de estas es que buscando

comodidades en cuanto al tiempo, algunas se han empezado a dictar virtualmente, lo cual puede llegar a ser un problema, ya que al llegar a ser en horas extras al trabajo, hay empleados no las realizan a conciencia.

Samsung es una empresa que ha sabido dar cada paso pequeño o grande, con la seguridad que será retribuido en un futuro, ha tenido aciertos y errores de los que ha aprendido, pero siempre se ha mantenido entre las mejores compañías de electrónica. Todo esto le ha permitido ser líder global en medios digitales y tecnologías digitales, actualmente, según un estudio de Interbrand, Samsung creció un 40% en cuanto al valor de marca, además de pasar de puesto 17 al 9 en el ranking de marcas globales (Samsung Colombia, 2012). Este ha sido el crecimiento más significativo en la historia de la compañía y con lo que su marca quedó valorada en 32,9 billones de dólares. También cabe resaltar que el año pasado, Samsung fue la compañía, del sector de tecnología, más sostenible en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones (Samsung Colombia, 2012)

McDonald's

Fue creado en 1948 por los hermanos Richard y Maurice McDonald en California con la idea de competir a bajos precios con un menú reducido compuesto por hamburguesas, papas fritas, refrescos, batidos y pastel. Al ser un menú típico y al haber competencia previa a la entrada de McDonald's en este sector, los hermanos decidieron manejar precios bajos en lugar de ofrecer productos novedosos. Algunos de sus productos, como las hamburguesas, tenían un precio de venta equivalente a la mitad del precio promedio en el mercado.

Con la llegada de Kroc, un visionario representante de un proveedor de McDonald's, que vio el potencial de la compañía y comenzó a comercializar la marca para luego adquirir por completo el negocio, el restaurante entró en una etapa de gran crecimiento y comenzó a trabajar bajo el modelo de franquicia. Actualmente, solo un 20% del total de los puntos que están presentes en el globo le pertenece directamente a la organización (McDonald's, 2012)

Una característica que tiene McDonald's es la preocupación por sus clientes y son ellos a quienes están dirigidas todas sus actividades por medio de productos de calidad, servicios desatacados en limpieza y un ambiente agradable. Esto lo logra gracias a lo que ellos denominan *Plan para Ganar*, donde tienen en cuenta su personal, precio, plaza, producto y promoción; junto con su objetivo de *Calidad, Servicio, Limpieza y Valor* para ofrecer de manera continua una gran experiencia a sus clientes (McDonald's, 2012). Además, sustenta sus operaciones con base en tres pilares fundamentales: sus dueños y operadores, empleados y proveedores.

Desde sus inicios McDonald's ha definido su posición competitiva teniendo en cuenta que sus productos son amenazados por la mayoría de las fuerzas del mercado descritas por Porter, ya que son productos fácilmente sustituibles, la cantidad de competidores y la rivalidad entre los mismos es muy grande, la amenaza de entrada de nuevos competidores es creciente ya que las barreras de entrada no son muy altas y la inversión que se debe realizar para entrar a competir no es muy alta. Sin embargo, al ser un mercado saturado, los márgenes de utilidad que se deben manejar son bajos y por lo tanto la rentabilidad no es alta haciendo que el sector pierda un poco de atractivo. McDonald's maneja proveedores de cada país al que entra con el fin de establecer relaciones duraderas y a largo plazo. Esto lo puede realizar ya que los proveedores no manejan materia prima especializada, no requieren de niveles de tecnología avanzados y no existe un gremio fuerte establecido entre ellos, por ende no tienen gran poder de negociación.

Estos factores son claves para que McDonald's se haya planteado una diferenciación por precios. Ofrecer productos muy similares a los del mercado sin poder agregarles gran valor a estos y las condiciones favorables con los proveedores permiten que la empresa busque maneras de mejorar sus procesos y reducir sus costos con el fin de ofrecer al mercado productos con lo que ellos llaman "pequeños precios".

Los empleados de McDonald's son integrantes fundamentales para sus operaciones y lograr su objetivo de servicio al cliente. Hoy en día cuentan con más de un millón de empleados y poseen toda una organizada estructura para su manejo (McDonald's, 2012). Desde sus inicios, la compañía ha gestionado varios procesos con el personal para

garantizar la calidad de sus productos y la satisfacción de los consumidores con iniciativas tan importantes como la Universidad de la Hamburguesa (McDonald's, 2012), donde su objetivo es capacitar a los dueños, operadores, administradores y gerentes de restaurantes de todo el mundo sobre sus procedimientos y los pilares de *Calidad, Servicio, Limpieza y Valor*. En 1961 la Universidad de la Hamburguesa tuvo su primera clase con 15 estudiantes. Actualmente se han graduado más de 80,000 personas. Esto demuestra un esfuerzo en institucionalizar la capacitación en la empresa, como lo sugería Deming en uno de sus principios (Deming, 2000). Estos conocimientos dados a los altos cargos de cada restaurante, son transmitidos a cada empleado por medio de capacitaciones. Esta Universidad cuenta con 22 sedes regionales en todo el mundo y los cursos han sido impartidos en 28 idiomas como español, alemán, francés, mandarín o japonés. (McDonald's, 2012)

Aunque McDonald's ha recibido numerosos reconocimientos y premio gracias a sus programas en prestigiosas revistas como Fortune, Forbes, Newsweek (McDonald's, 2012), la compañía no es tan apreciada por sus empleados. Con entrevistas a ex empleadas de distintos puntos del restaurante (Bogotá, Colombia y Nantes, Francia), se indicó que los sueldos no eran remunerados como en realidad estaban estipulados y que trabajaban con una gran tensión de tiempos y presupuestos. La estructura que maneja McDonald's con sus empleados del mundo es tan organizada y estructurada que el aporte que puede hacer un empleado no trasciende generalmente, además las relaciones son muy jerárquicas, aspecto poco visto en empresas orientales. Sin embargo, es importante destacar que aprecian el trabajo del personal y que por un buen desempeño se puede escalar y progresar en la empresa. Esto motiva a los empleados al igual que el ambiente laboral dentro de los restaurantes, debido a que en su gran mayoría las personas son jóvenes y hay un ambiente agradable.

La adaptabilidad es un factor fundamental para toda multinacional y McDonald's no es la excepción. Con presencia en más de cien países y con un estándar de comida que deben garantizar en cada punto, es necesario contar con distintos proveedores que ofrezcan el mismo producto y para su fortuna, McDonald's lo hace de una exitosa manera gracias a las políticas que se estipularon en su *Plan de Ganar* con los

proveedores como pilar fundamental. Es tan significativo el desempeño de McDonald's en este aspecto, que The Economist (2012) ha desarrollado un indicador llamado *The Big Mac Index*, que se basa en la teoría de la paridad del poder adquisitivo. Este índice es medido en los distintos países donde el producto estrella de McDonald's, la *Big Mac* es vendido, con una base de comparación de US\$4.20 en Estados Unidos.

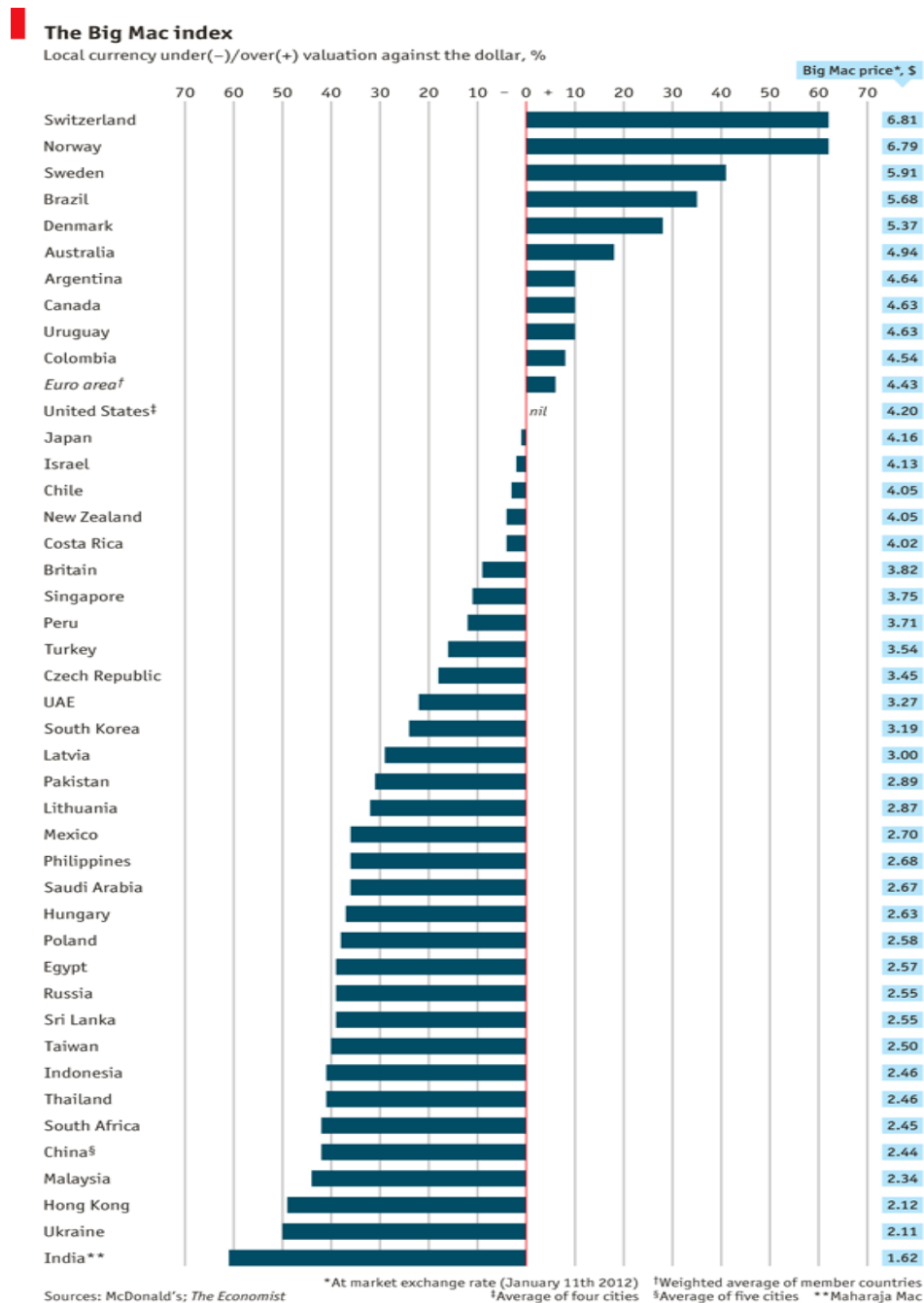


Ilustración 3: The Big Mac Index

Fuente: The Economist (2012)

Adicional a su excelente capacidad con proveedores y poder ofrecer productos de bajos costos manteniendo estándares estrictos de calidad, McDonald's tiene un personal destinado a evaluar tendencias y a la innovación.

El auge en ventas que ha mantenido desde sus inicios se debe a lo asequible de sus productos, por ejemplo, en 1948, ofrecían hamburguesas a solo 0.15 dólares (McDonald's, 2012), lo que correspondía a la mitad del precio promedio de su competencia. Sin embargo, esta estrategia que han mantenido en los distintos países donde están presentes no incluye únicamente competencia de precios, sino también adaptabilidad a la cultura en donde se encuentran. Con el fin de fidelizar a sus clientes, primero hacen un estudio muy completo al público al que se van a enfrentar, así como también a los factores culturales y gastronómicos que afectarían directamente la oferta de sus productos. En Japón, por ejemplo, el menú no era el mismo que en Estados Unidos, pues existían productos totalmente diferentes como la hamburguesa Teriyaki, la hamburguesa de arroz y el helado de té verde (Koestse, 2009). La hamburguesa de la prosperidad también muestra la unión de McDonald's con la cultura oriental, pues aparte de tener ingredientes y sabores de esta parte del mundo, la campaña y manejo de producto alude a las tradiciones del nuevo año lunar, celebrado en distintos países como Malasia, Corea del Sur y Filipinas (Desker, 2005). La innovación también va de la mano en sus operaciones en todo el mundo, continuamente, McDonald's renueva parte de su menú con ayuda de reconocidos chefs locales e iniciativas propias que ayuden a oxigenar la oferta y siga presente en la cabeza de las personas, no solo por ser un restaurante estadounidense de hamburguesas a buen precio, sino que se puedan encontrar con productos nuevos y mantengan los deseos de volver.

Hoy en día, McDonald's cuenta con más de 34.000 restaurantes en el mundo, donde venden sus productos a alrededor de 69 millones de clientes al día atendidos por un número mayor a 1.8 millones de empleados, repartidos en 119 países (McDonald's, 2012).

CONCLUSIONES

Para concluir, se puede afirmar que el éxito de una compañía no depende completamente de ser o tener una filosofía oriental u occidental, sino de lograr tener la flexibilidad necesaria para tomar las herramientas útiles de cada estilo administrativo y así alcanzar sus objetivos y perdurar en un mercado que cada día es más globalizado y cambiante.

En cuanto a la toma de decisiones, se puede percibir que en oriente es más descentralizado que en occidente debido a sus estructuras organizacionales más horizontales. Estas permiten la integración de los empleados permitiéndoles ir más allá de sus funciones asignadas a la hora de resolver problemas que afectan el desempeño de toda la compañía.

Por otro lado, Occidente se ha caracterizado históricamente por ser pionero de la producción en masa y en cadena enfocándose en lograr reducción de costos a través de economías de escala. Mientras en industrias como la japonesa se han enfocado en producir por lotes logrando fabricar diferentes productos con la facilidad de adaptar mejoras más rápidamente.

Asimismo, la industria japonesa fue pionera en el enfoque en la calidad de los productos y procesos avanzando en el concepto de la producción en masa, donde no se trata únicamente de ser productivos, sino de producir bienes de calidad con procesos de calidad para disminuir las variaciones.

En cuanto a la percepción de los factores relevantes de éxito en las compañías, occidente se ha destacado por priorizar el entorno que rodea a la organización e intentar comprender aspectos externos para adaptar sus productos y estrategias, mientras que en oriente priman los factores internos de las compañías como lo son los productos de calidad y la motivación y el bienestar del personal.

Es relevante la importancia que toma el capital humano dentro de las organizaciones. Para Oriente, el objetivo es mantener los empleados y procurar un mejor nivel de vida para todos dentro de una compañía. Mientras que en Occidente, este se convierte en un medio para lograr su objetivo, que es invariablemente el aumento de las utilidades. Sin embargo, los dos estilos administrativos, comparten la idea de medir el trabajo de cada uno de los empleados, en donde por lo general Oriente se vale de indicadores enlazados al control estadístico y Occidente de metas numéricas, como cuotas de ventas.

La adaptación es un factor clave a la hora de establecer un modelo ideal de gestión que permita una expansión y un óptimo desempeño en cualquier parte del mundo ya que no hay un único camino para llegar a todos los mercados. Esto indica que dependiendo del contexto, se podrán adquirir herramientas de cada filosofía para formar estrategias que permitan crear empresas perdurables y exitosas en cualquier ambiente.

RECOMENDACIONES

Se sugiere realizar un estudio de perdurabilidad de las empresas orientales y las empresas occidentales con el fin de comparar cómo afecta la visión a corto plazo occidental y la de largo plazo oriental a la sostenibilidad empresarial en cada cultura.

Generar nuevos estudios haciendo énfasis sobre cómo difieren los estilos de administración en economías emergentes tanto de oriente como de occidente.

Proponer un perfil de lo que se considera un líder ideal en cada una de las culturas estudiadas y penetrar más en la complejidad de cada cultura.

Por medio de entrevistas a profundidad, hacer un análisis con gerentes occidentales de multinacionales de origen oriental y viceversa, para estudiar la trascendencia de su cultura en la gerencia y manejo de la organización.

Es recomendable contar con información que no incluya únicamente casos de éxito, sino también de fracasos empresariales. Con esto, los gerentes pueden direccionar la estrategia de la compañía aprendiendo de errores ajenos y adaptando, a su sector y tipo de empresa, las herramientas administrativas que representen mayores beneficios a futuro, ya sean de estilo oriental u occidental.

Contrastar los modelos planteados por los gurús junto con las experiencias de grandes corporaciones de diferentes culturas a las empresas Colombianas y evaluar en que se asemejan, en que difieren y que pueden aportar a las empresas colombianas.

Las diferentes ideas y herramientas de administración tratadas en este trabajo, fueron desarrolladas en diferentes épocas, por lo tanto pueden ser susceptibles de oposición, aprobación o modificación. Para este caso, se sugiere que desde el inicio se haga una revisión de éstas sin desestimarlas. Luego, será decisión del lector plantear su propia posición. Sin embargo, debe considerarse que estas herramientas han sido importantes y han marcado paso a paso la evolución de la administración.

REFERENCIAS

- 12Manage (s.f.) *El método Kaizen y filosofía Kaizen*. España. Recuperado el 12 de agosto de 2012 del sitio Web de 12Manage: http://www.12manage.com/methods_kaizen_es.html
- Accenture. (2008). *El mundo multipolar: El auge de las multinacionales de mercados emergentes* [Resumen ejecutivo, versión pdf]. Recuperado el 12 de Diciembre de 2012 del sitio Web de Accenture: <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-auge-multinacionales-mercados-emergentes.pdf>
- Alayón, D. (2012). *¿Sabías que ...* . Recuperado el 8 de Diciembre de 2012 del sitio Web Pisito en Madrid: <http://www.pisitoenmadrid.com/blog/2012/05/%C2%BFsabias-que-11/>
- Alto Nivel (2012) *Los 14 principios de Fayol para una administración eficiente*. Recuperado el 10 de agosto de 2012, del sitio Web de Alto Nivel: <http://www.altonivel.com.mx/19059-los-14-principios-de-henry-fayol-para-una-administracion-eficiente.html>
- Álvarez, A. (2010). *Gestión Y Estrategia. Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos*. México, p.17-29
- Amín, J.C., Barriga, M., Rodríguez, G., Bermúdez, M.G. & González, O.E. (2012). *Análisis del proceso de reparación de productos en garantía en centro de servicios calle 116*. [Diapositivas en PowerPoint]. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- Anthony, W., Kacmar, K. & Perrewe, P. (2010). *Human Resource Management: a strategic approach. Capítulo I: The Strategic Approach to Human Resource Management*. Ohio, Estados Unidos, p.12
- Arévalo, L. (2012). McDonald's [Discusión experiencia laboral, diciembre de 2012].Bogotá, Colombia (Vía chat)
- Audetray, C. (2012). McDonald's [Discusión experiencia laboral, diciembre de 2012].Nantes, Francia (Vía chat)
- Becerra, J. (2003). *Administración de la Mejora Continua*. Guadalajara, México. Administración de la Mejora Continua. Recuperado el 12 de agosto de 2012 del sitio Web de la Universidad Autónoma de Guadalajara: <http://genesis.uag.mx/posgrado/revistaelect/calidad/cal012.pdf>

Bloomberg. (2011). *Wozniack, Kerner, Haverty on Steve Jobs Resignation* [Video]. Recuperado el 03 de Septiembre de 2012, del sitio Web de Bloomberg: <http://www.bloomberg.com/video/74391006-wozniak-kerner-haverty-on-steve-jobs-resignation.html>

Butterfield, E. (2010). *Comportamiento Y Desarrollo Organizacional*. Recuperado el 14 de agosto de 2012 del sitio Web de The Organizational Development Institute en: <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/53-drucker-peter-f.html>

Claremont Graduate University. (2012). *About Peter F. Drucker*. Recuperado el 13 de agosto de 2012 del sitio Web de Claremont Graduate University. Disponible en: <http://www.cgu.edu/pages/292.asp>

Corredor, H. (2011). *Herramientas básicas para la calidad* [diapositivas de PowerPoint]. Cátedra de Mejoramiento bajo ambiente de calidad. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

Crosby, P. (1991). *Calidad sin lágrimas: El arte de administrar sin problemas*. Capítulo 8. *Tercer principio absoluto: el estándar de realización es cero defectos...* México: Compañía Editorial Continental CECSA, p.87-88

de Soto, H. (2001). *El misterio del capital*. México: Diana.

Deguate (s.f) *El modelo de las 5 fuerzas de Porter*. Recuperado el 10 de agosto de 2012 del sitio Web de Deguate: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

Deming E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis*. Capítulo 3: *Enfermedades y obstáculos*. Madrid, España: Díaz de santos S.A., p.77.

Deming, E. (2000). *The New Economics*. MIT Press. Massachusetts, Estados Unidos.

Desker, S. (2005). *McDonald's has launched its first pan-Asia initiative, the Prosperity Programme - based on the 'Prosperity Burger' - which uses the promise of good luck as an insight that cut across borders of nine very diverse markets*. . Recuperado el 14 de Diciembre de 2012 del sitio Web de Brand Republic: <http://www.brandrepublic.com/news/232707/>

Dewar, R. (2009). *A Comparison of Ford and Toyota Methods*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2012. Disponible en el sitio Web del Blog oficial del libro "A Savage Factory": <http://asavagefactory.wordpress.com/2009/06/28/a-comparison-of-ford-and-toyota-methods/>

Deutsch, K. (1976). *Política y Gobierno: como el pueblo decide su destino. Capítulo IV: Marx, teórico de la comunidad mundial*. México: Fondo de Cultura Económica, p.87.

Drucker, P. (2002). *They're not employees. They're people*. Recuperado el 14 de agosto de 2012 del sitio Web de PEO en: <http://www.peowebhr.com/Newsreleases/Harvard%20Business%20Review.pdf>

El Mundo. (2007). *El crecimiento económico de China tiene un elevado coste humano*. Recuperado el 10 de diciembre de 2012, del sitio web del diario El Mundo: <http://www.elmundo.es/elmundo/2007/02/28/solidaridad/1172690711.html>

Elliot, J. (2011). *Camino de Steve Jobs. Liderazgo para las nuevas generaciones*. Bogotá, Colombia: Editora Aguilar.

Fackler, M. (2007). *The 'Toyota Way' Is Translated for a New Generation of Foreign Managers*. Recuperado el 6 de Diciembre del sitio Web del New York Times en: <http://www.nytimes.com/2007/02/15/business/worldbusiness/15toyota.html>

Ferguson, Ch. (2010). *Inside Job* (documental en video). Estados Unidos: Sony Pictures Classics.

Ford, H. (1950?). *Mi vida y mi obra*. Barcelona, España: Editorial Orbis.

Fortune Magazine. (2012). *Global 500: our annual ranking of the world's largest corporations*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2012 del sitio Web de CNN Money: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/>

García, F. (1996). *Manual Teórico-Práctico de Administración de la Producción*. Mérida, Venezuela: Universidad de los Andes. p.30.

Giugni, P. (2009). *William Edwards Deming*. Recuperado el 09 de diciembre de 2012, del sitio web de Pablo Giugni: <http://www.pablogiugni.com.ar/william-edwards-deming/>

Hall, R. (1982). *Organizaciones: Estructura y Proceso. Capítulo 2: La naturaleza y las clases de organizaciones*. Madrid, España: Editorial Dossat S.A.

Hindle, T. (2008). *Guide to management ideas and gurus*. Londres, Inglaterra: Profile Books Ltda.

Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Barcelona, España: Random House Mondadori.

Ishikawa, K. (1988). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa* (Margarita Cárdenas, Trad.). Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A. (Trabajo original publicado en 1985)

Jones, S. H. (2006). *One Best Way. Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. Estados Unidos, p. 295-297.

Juárez, L. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado el 10 de Abril de 2012, del sitio Web de La Universidad Alfonso Reyes: <http://www.uar.edu.mx/ensayo/79-administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-.html>

Kamali, T. (2010). *Philip Kotler, biography*. Recuperado el 12 de agosto de 2012 del sitio Web del High College of Technology de: <http://philipkotler.hct.ac.ae/biography/>

Kellog - School of Management (2006). *Philip Kotler*. Recuperado el 12 de agosto de 2012 del sitio Web de la Universidad de North Western en: <http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/bio/kotler.htm>

Kermally, S. (2003). *Gurus on Marketing Chapter IV: Philip Kotler*. Estados Unidos. Thorogood Publishing Ltd, p.73-87

KIMI - Kaizen Institute. “Massaki Imai” (2007) *Massaki Imai, el padre de la filosofía Kaizen*. Recuperado el 5 de agosto de 2012, del sitio Web del Instituto Kaizen: [http://el.kaizen.com/fileadmin/DATA/kaizen es/Biograf%C3%ADa%20Masaaki%20Imai.pdf](http://el.kaizen.com/fileadmin/DATA/kaizen_es/Biograf%C3%ADa%20Masaaki%20Imai.pdf)

Koetse, M (2009) *From Big Mac to Rice Burger — Globalization: McDonalds in Japan*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2012 del sitio Web de Many Koetse: <http://manyapan.wordpress.com/2009/12/10/from-big-mac-to-rice-burger-globalization-mcdonalds-in-japan/>

La República. (2011). *Muere Steve Jobs a los 56 años, confirma Apple en su web*. Recuperado el 25 de Agosto de 2012, del sitio Web de La Republica: <http://www.larepublica.pe/05-10-2011/muere-steve-jobs-los-56-anos-de-edad>

Lazonick, W. (2008). *Contemporary capitalism*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2012. Disponible en el sitio Web de The New Palgrave Dictionary of Economics: http://www.dictionaryofeconomics.com/article?id=pde2008_C000570&edition=current&q=capitalism&topicid=&result_number=1

López, J. (2010) *Biografía de Peter Drucker*. Recuperado el 13 de agosto de 2012 del sitio Web de Génesis en: <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT'10/GURUS/CAMILO-DRUCKER.pdf>

Los Gurús del Management. (2011). *Peter Drucker*. España. Recuperado el 14 de agosto de 2012 del sitio Web de Wikispaces en: <http://gurusmanagement.wikispaces.com/Aportaciones+Management+Peter+Drucker>

Ludovica. (2011). *Henry Ford y la Cadena de Montaje*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2012 del sitio Web de Retales de Historia: <http://retalesdehistoria.blogspot.com/2011/01/henry-ford-y-la-cadena-de-montaje.html>

Marshal, D. (1995). *Historia de grandes emprendedores: Akio Morita y Sony*. Zaragoza, España: Edelvives.

Martínez, C. (2011). *Modelos de gestión oriental* [Clase electiva, dictada en el segundo semestre del 2011]. Bogotá, Colombia: Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario

Marx, K. (1848) Manifiesto del partido comunista. *Burgueses y proletarios*. Moscú, Rusia: Progreso, p. 7-9

Materia BIZ. (s.f). *Sakichi Toyoda, de carpintero a fundador de Toyota*. España. Recuperado el 5 de agosto de 2012, de: <http://www.materiabiz.com/mbz/biografias.vsp?nid=22856>

McDonald's (2012) *About McDonald's*. Recuperado el 12 de diciembre de 2012 del sitio Web oficial de la página corporativa de McDonald's en: http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company.html

Mera, S. (2004). *Diferencias y similitudes en la aplicación de mejoramiento continuo en el sector empresarial japonés y estadounidense*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 12 de agosto de 2012 del sitio Web de la Universidad Javeriana: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis64.pdf>

Molano, O. (2007). *Identidad cultural un concepto que evoluciona*. Recuperado el 14 de octubre de 2011, del sitio Web de la Universidad Externado de Colombia: <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/opera/article/view/1187>

Molero, F. (2002). Boletín de Psicología No. 76. *Cultura y Liderazgo una relación multifacética*. Recuperado el 14 de Octubre de 2011 del sitio Web de la Universitat de València: <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76-4.pdf>

Morita, A. (1987). *Made in Japan* (D,R Yagolkowsky, Trad.) Bogotá, Colombia: Círculo de Lectores (trabajo original publicado en 1986).

Navarro, J. (2011). *Y Apple se convirtió en Sony*. Recuperado el 8 de Diciembre de 2012 del sitio Web del Blog Salmon: <http://www.elblogsalmon.com/emprendedores/y-apple-se-convirtio-en-sony>

NNDB - Notable Names Data Base. (2012). *Kiichiro Toyoda*. Estados Unidos. Recuperado el 5 de agosto de 2012, de: <http://www.nndb.com/people/433/000173911/>

Ogliastri, E. (1988). *Gerencia japonesa y círculos de participación: experiencias en América Latina*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Ohno, T. (1990). *El sistema de producción Toyota: más allá de la producción a gran escala*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Olivos, M. (2010). *Intercultural management for international business: Hofstede Model* [Clase magistral]. Lima, Perú: Univerisdad ESAN.

Orito, K. (2012) *Turismo con propósito*. [Conferencia pronunciada el 03 de Noviembre de 2012]. IV Foro Nacional Estudiantil de Voluntariado Juvenil – Responsabilidad Social Universitaria. Bogotá, Colombia: CESA & Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario.

Página Oficial de Toyota. (s.f). *The Origin of the Toyota Production System*. Vision & Philosophy. Recuperado el 5 de agosto de 2012, del sitio Web de Toyota: http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/origin_of_the_toyota_production_system.html

Papesh, M. (s.f.) *Frederick Winslow Taylor*. Recuperado el 13 de agosto de 2012 del sitio Web de la Universidad de St. Francis en: <http://www.stfrancis.edu/content/ba/ghkickul/stuwebs/bbios/biograph/fwtaylor.htm>

Para, J. (2007). *Kaizen: cuando la mejora se hace realidad*. España. Recuperado el 12 de agosto de 2012 del sitio Web de Técnica Industrial: <http://www.tecnicaindustrial.es/tiadmin/numeros/31/35/a35.pdf>

PC Wold. (2012). *Apple perderá su buen sabor sin Steve Jobs, según analista experto*. Recuperado el 06 de Diciembre de 2012 del sitio Web de PC World: <http://www.pcworld.com.mx/Articulos/22813.htm>

Peñarroya, M. (2005). *Philip Kotler: los 10 principios del Nuevo Marketing*. Recuperado el 14 de agosto de 2012 del sitio Web de Alzado en: http://alzado.org/articulo.php?id_art=439

Portafolio. (2010). *Samsung Electronics espera generar ventas por 50 billones de wones (43.330 millones de dólares)*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2012 del sitio Web de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/samsung-busca-estar-el-%E2%80%98top-10%E2%80%99>

Powerfulword. (2011). *Toyota and Ford Comparative Analysis*. . Recuperado el 5 de Diciembre de 2012, de la página Web de Powerfulword: <http://www.powerfulwords.co.uk/sample-assignments/management/toyota-ford-analysis.php>

Rebolledo, G. (2012). *Gestión, Calidad y Agregación de valor en información*. Recuperado el 12 de Marzo de 2012, del sitio Web del grupo B3-Bibliotecología: <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>

Roa, W (2007). *El liderazgo realmente efectivo*. Recuperado el 14 de Octubre de 2011, del sitio Web de Wilman Roa Franco: http://www.wilmanroa.com/liderazgo_efectivo.html

Rodríguez. (2009). *Diez compañías que han fracasado en la última década*. Recuperado el 10 de diciembre de 2012, del sitio web de Hora Sur: <http://horasur.wordpress.com/2009/12/24/diez-companias-que-han-fracasado-en-la-ultima-decada/>

Romero, O. (2009). *Michael Moore y el caso de la General Motors: ¿Se acerca el fin del capitalismo?* Recuperado el 10 de diciembre de 2012, del sitio web de ORH positivo: <http://orhpositivo.wordpress.com/2009/06/12/michael-moore-y-el-caso-de-la-general-motors-%C2%BFse-avicina-el-fin-del-capitalismo/>

Samsung. (2012). *Samsung obtiene 30 premios a la innovación en CES 2012*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2012 del sitio Web de Samsung: <http://www.samsung.com/es/news/localnews/2012/samsung-wins-30-awards-in-ces-2012>

Samsung. (s.f). *Historia de Samsung*. Recuperado el 13 de diciembre de 2012 del sitio web de Samsung: <http://www.samsung.com/latin/aboutsamsung/corporateprofile/history02.html>

Samsung Colombia. (2012). *La marca Samsung Electronics, valorada en 32.9 billones de dólares*. Recuperada el 14 de Diciembre del sitio Web de Samsung Colombia: <http://www.samsung.com/co/news/globalnews/2012/samsung-electronics-brand-valued-at-32-9-billion-dollars>

Sánchez, C. (2011). *Los diez mandamientos del éxito de Steve Jobs*. Recuperado el 30 de Agosto de 2012, del sitio web de ABC: <http://www.abc.es/20111003/economia/abci-mandamientos-stevejobs-exito-201110031113.html>

Shimokawa, K. (2011). *The Parable of Monozukuri: From Ford to Toyota*. [Versión electrónica] Social Science Journal14. (No. 1) p. 83-86. Recuperado el 5 Diciembre de 2012, de la base de datos de la EBSCO en: <http://www.ebsco.com>

SkyMark. (S.f). *Kaoru Ishikawa: One Step Further*. Recuperado el 15 de Agosto de 2012, del sitio Web de SkyMark: <http://www.skymark.com/resources/leaders/ishikawa.asp>

Stein, G.(2006) *Peter Drucker, un adelantado con una bola de cristal*. Recuperado el 14 de agosto de 2012 del sitio Web MateriaBIZ: <http://www.materiabiz.com/mbz/gurues.vsp?nid=22605>

TdM - Tecnológico de Monterrey. (s.f.). *Escuela moderna: Peter Drucker*. México. Recuperado el 14 de agosto de 2012 del sitio Web del Centro Comunal de Aprendizaje en: <http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/padm/enfadm/escmod/drucker.htm>

The Drucker Institute. (2006). *About Peter Drucker*. Recuperado el 13 de agosto de 2012 del sitio Web de The Drucker Institute en: <http://www.druckerinstitute.com/link/about-peter-drucker/>

The Economist (2012). *The Big Mac Index*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2012 del sitio Web de The Economist: <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2012/01/daily-chart-3>

Toyota. (s.f.) *Genchi Genbutsu*. Argentina. Recuperado el 14 de agosto de 2012. Disponible en: http://www.toyota.com.ar/experience/the_company/genchi.aspx

Toyota Canarias.(s.f.) *Principios corporativos*. España. Recuperado el 5 de agosto de 2012, del sitio Web de Toyota: <http://www.toyotacanarias.es/principios%20corporativos>

Toyota, MCIT - Museo Conmemorativo de la Industria y Tecnología. (s.f) *Chronological Record of Kiichiro Toyoda's life*. Nagoya, Japón. Recuperado el 5 de agosto de 2012, de: <http://www.tcmit.org/english/outline/history/kiitiro.html>

Toyota MH - Material Handling. (s.f.) *Los valores Toyota*. España. Recuperado el 12 de agosto de 2012, del sitio Web de Toyota: <http://www.toyotaforklifts.es/Es/company/Pages/The%20Toyota%20Way.aspx>

Villalobos, J. (2012). *Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter*. Recuperado el 11 de agosto de 2012 del sitio web de Coyuntura económica: <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

Wren, D. & Greenwood, R (1998). *Management Innovators – The people and ideas that have shaped modern business*. Recuperado el 10 de Agosto de 2012, del sitio Web de SAE International: <http://www.sae.org/manufacturing/lean/column/leanjun01.htm>

Yañez, M. (2003). *Confucio*. Madrid, España: Edimat Libros.

Zapater, F. (2009). *Michael Porter, y sus grandes aportes a la economía mundial*. Recuperado el 09 de diciembre de 2012, del sitio web de La vida económica mundial: <http://zapaterflorencia.blogspot.com/2009/06/michael-eugene-porter-n.html>