

EL CAMINO EUROPEO HACIA EL LEAN MANAGEMENT

Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber
Universidad de Innsbruck

D

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 211
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5900907165

EL CAMINO EUROPEO HACIA EL LEAN MANAGEMENT

Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber
Universidad de Innsbruck

Alcalá de Henares, Abril 1994

A faint, circular stamp or seal is visible in the bottom right corner of the page, partially cut off.

Consejo de Redacción :

**Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Susana Hita**

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3

28802 – Alcalá de Henares.

Teléfono : 885.42.00

Fax : 885.42.06

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN:84 - 8138 - 015 - 6

Deposito Legal: M - 2320 - 1994

Imprime: CICAÍ REPRODUCCIONES, S.L.

Po de la Estación, 7 28807 Alcalá de Henares

INDICE

	<i>Pág.</i>
<i>I. INTRODUCCIÓN</i>	5
<i>II. ALTA TECNOLOGIA Y LEAN MANAGEMENT</i>	6
<i>III. AÑADIENDO VALOR Y MEJORANDO LA CALIDAD TOTAL</i>	9
<i>IV. SATISFACCION DE LOS AGENTES ECONOMICOS</i>	11
<i>V. PRINCIPIOS DEL "LEAN MANGEMENT"</i>	14
<i>VI. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</i>	18
<i>VII. CONCLUSIONES</i>	26
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	27

"Lean management" es un conjunto integrado de métodos de decisión y acción con los que una empresa puede alcanzar ventajas competitivas duraderas y aumentar su valor.

En 1992 el "lean management" se ha convertido en la prioridad de la alta dirección de las empresas austriacas y alemanas. El presente artículo se enfoca desde la perspectiva del management estratégico y perfila algunas lecciones preliminares que se extraen de la experiencia de las empresas europeas líderes.

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

Durante los años 70 el sistema de producción en masa más extendido entre las empresas europeas, americanas y japonesas era el "Fordista", éste se basaba en productos estandarizados, economías de escala, curvas de experiencia, una automatización rígida, mano de obra no cualificada y grandes fábricas. A principios de la década de los 80 emergieron dos sistemas de producción diferenciados entre sí; el sistema europeo y el sistema japonés. El japonés, caracterizado por el sistema de producción Toyota, destacaba aspectos organizacionales y de dirección de la producción en masa: reducción de stocks y de la duración del proceso, Just-in-Time, mejora continua, mano de obra cualificada y "Total Quality Management".

Este modelo funciona de manera muy eficiente bajo un entorno de colaboración y una dedicación total al trabajo por parte de los empleados. El modelo europeo (y americano) se basa en la idea de que

1. La traducción al castellano ha sido realizada por D. Joseba Arano

la flexibilidad y la productividad solo pueden ser aumentadas a través de la innovación tecnológica. Este concepto resultó ser correcto, pero no suficiente para aumentar la calidad de la producción en la medida de las expectativas de los clientes. La Figura 1 ilustra las prioridades de la alta dirección en las empresas europeas.

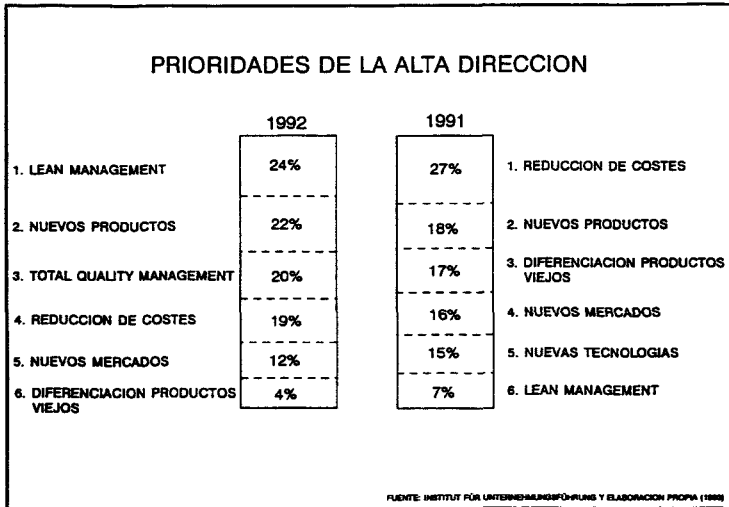


Figura 1

II. ALTA TECNOLOGIA Y LEAN MANAGEMENT

La Figura 2 muestra cómo el sistema japonés es más un modelo basado en el management que en la tecnología, por el contrario, el sistema europeo destaca la tecnología sobre el management. Ambos sistemas tienen un mismo objetivo; la fábrica integrada, definida por el "lean management" y la aplicación de alta tecnología. La fábrica integrada, en la que la alta tecnología y el lean management

constituyen un sistema coherente para la mejora continua de la productividad, la flexibilidad y la calidad en aras de maximizar la satisfacción al cliente, ha redescubierto el papel central de los recursos humanos, la delegación de autoridad, la potenciación de los equipos flexibles y multidisciplinarios, la gestión del proceso, y la vinculación de los empleados en el proceso de dirección empresarial.

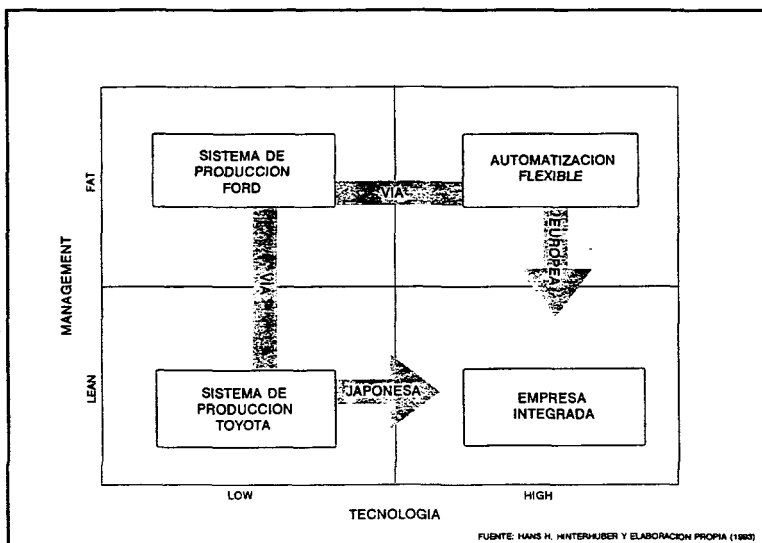


Figura 2

En la fábrica integrada, la flexibilidad, a diferencia de la automatización flexible, no aparece como el factor principal, sino que constituye una característica más, entre otras, que deben ser armonizadas entre ellas y que en última instancia deben ser subordinadas a la Calidad Total.

Los fabricantes europeos de automóviles desde Fiat a Mercedes, Volkswagen y Renault están pasando desde la automatización flexible, basada en estructuras burocráticas, a la fábrica integrada en la que la

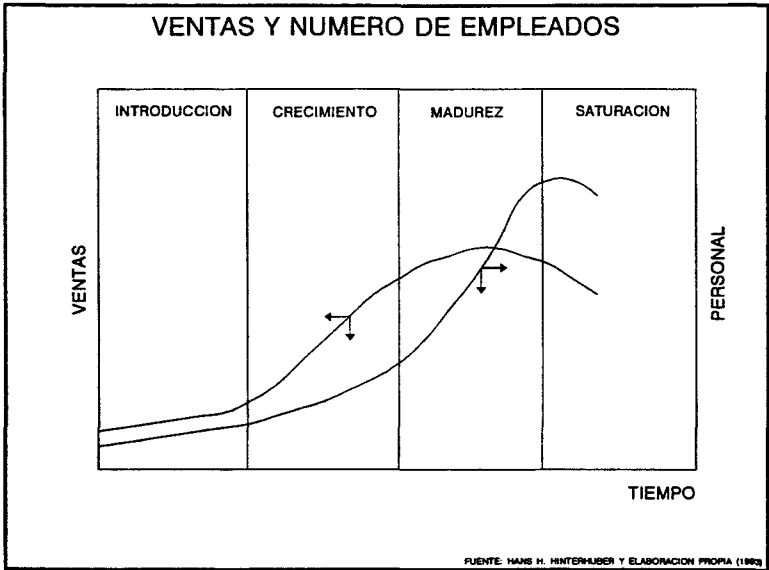


Figura 3

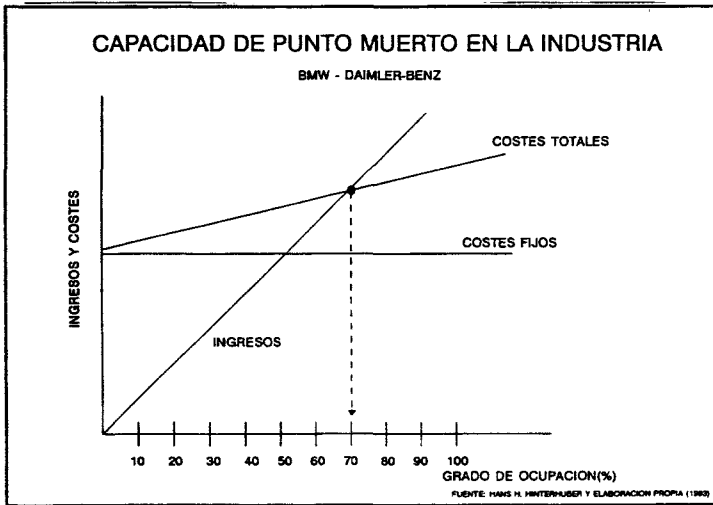


Figura 4

dedicación obsesiva al trabajo practicada por los japoneses, aunque importante, deja de ser un factor crítico de éxito. Todos los fabricantes europeos intentan reducir el margen entre aumento de ventas y número de empleados (véase Figura 3). El objetivo, como se expresa en la Figura 4 es reducir la capacidad de punto muerto (break-even) que en Volkswagen, por ejemplo, está en torno a la magnitud del 95%.

El sistema japonés está basado en mayor medida en el management que en la tecnología, por el contrario, el sistema europeo destaca la tecnología sobre el management. Ambos sistemas tienen como objetivo la fábrica integrada que se caracteriza por un "lean management" y la alta tecnología.

III. AÑADIENDO VALOR Y MEJORANDO LA CALIDAD TOTAL

Toda función, puesto, nivel de responsabilidad y unidad regional debe hacer una contribución encaminada a:

- * generar mayor valor añadido
- * mejorar la calidad total de la empresa.

La empresa debe ser entendida como una "inversión", cuyo valor debe ser constantemente aumentado y su calidad continuamente

LA CADENA DE VALOR AÑADIDO

ELEMENTOS DE LA CADENA DE VALOR AÑADIDO	PESO IMPORT PARA VALOR AÑADIDO	MEJOR QUE LOS COMPETIDORES					PESO PONDERADO	COMPETIDOR MAS CERCANO	ACCIONES PARA MEJORAR
		PEOR				MEJOR			
		-2	-1	0	+1	+2			
Reciclar/Materias secundarias	5			○				Nosotros	No actuar, observar A
Investigación	8				○		+8	C	Simultanear ingeniería
Producto/Proceso de desarrollo	10				○		+10	B	Simultanear ingeniería
Diseño	10					○	+20	Nosotros	No actuar, observar B
Componentes/Suministro	10	○					-20	D	Prioridad nº1: Outsourcing
Producción	10		○				-10	D	Prioridad nº2: Rediseño sist. producción
Distribución/Logística	8					○	+8	N	Aprender del competidor N
Marketing	10					○	+20	Nosotros	No actuar, observar A
Servicio	10					○	+20	Nosotros	No actuar, observar D
Eliminar despilfarros/Management	7					○	+14	Nosotros	No actuar, observar B
Calidad de Management	10			○				P, Q	Aprender de los competidores P, Q
Management de Recursos humanos	10			○				P, Q	Aprender de los competidores P, Q
Total							+80		

FUENTE: HANS H. NINTERHUBER Y ELABORACION PROPIA (1963)

Figura 5

mejorada. La generación de valor añadido y las mejoras de la calidad total de la empresa requiere de un examen de cada unidad estratégica de negocio (SBU) en la cadena de valor añadido (véase Figura 5) y su comparación, eslabón por eslabón, con la actuación del competidor líder en cada campo. De esta forma aquellas funciones, puestos, niveles de responsabilidad o unidades regionales que no contribuyen a la generación de valor añadido y que no mejoran la calidad total deben ser identificados y reorganizados o, en casos especiales, prescindir de ellos. De hecho en la industria europea se está produciendo una carrera codo con codo en busca de la reestructuración de la cadena de valor añadido con el fin de aumentar el valor generado y de mejorar la calidad total de la empresa.

IV. SATISFACCION DE LOS AGENTES ECONOMICOS

El "lean management" trae consigo obligaciones hacia todos los agentes económicos que han identificado sus intereses con los de la empresa; es importante satisfacer a los clientes, empleados, accionistas, proveedores, la sociedad en general y empresas socias en uniones

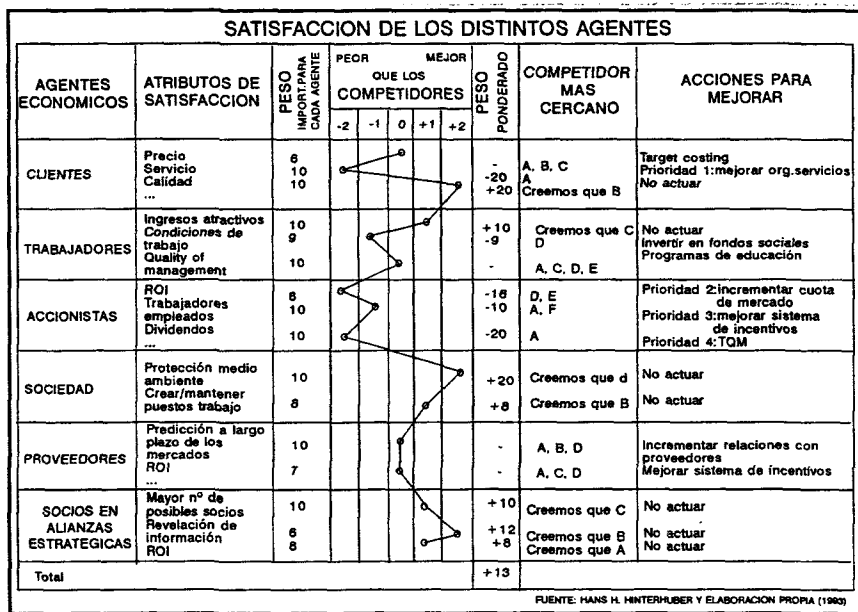


Figura 6

estratégicas (véase Figura 6). La aproximación europea no antepone a los accionistas sino que, dando prioridad a la satisfacción del cliente, trata de armonizar los intereses legítimos de todos los agentes económicos. Además, se deben investigar los criterios de satisfacción según cual sea el agente económico que se trate.

Los clientes, por ejemplo, están satisfechos si el precio es atractivo, si el servicio y la calidad están por encima de sus expectativas y si la duración del producto es satisfactoria; los empleados están satisfechos si el nivel salarial es apropiado, los pagos son justos, las condiciones laborales son positivas y si el clima del equipo de trabajo es bueno.

Cada criterio puede ser ponderado de acuerdo a la importancia de cada agente económico y posteriormente comparado con el desempeño de los competidores más fuertes, las empresas de referencia o los estándares de la propia empresa. De esta forma se pueden establecer prioridades para un programa de mejora. Aún así saldrán a relucir conflictos cuando, por ejemplo, los accionistas persigan una alta rentabilidad a sus inversiones (ROI) y choque con la necesidad de hallar solución a las necesidades particulares de los clientes.

La decisión de la alta dirección sobre si la prioridad estratégica debe ser la rentabilidad o los intereses de los clientes (orientación más a largo plazo) tendrá implicaciones para todos los referentes de la empresa ⁽²⁾ (Figura 7).

Nosotros, los japoneses, estamos comprometidos a la mejora del proceso de nuestros negocios: ustedes, los europeos, prefieren mejorar la calidad de vida de sus familias

2. Véase Ranganath Nayah, P., Drzen, E. & Kastner, G., *The High Performance Business: Accelerating Performance Improvement*, en Prism, 1^o trimestre 1992, págs. 5-29



Figura 7

El proceso empresarial consiste en la suma total de actividades multifuncionales integradas a partir de la cual se produce un producto o se ofrece un servicio que satisface las necesidades de los clientes internos y externos. Un proceso empresarial tiene inputs y outputs medibles, genera valor añadido, es repetible, se inicia y se coordina por parte del "dueño del proceso" y busca la satisfacción de todos los agentes económicos y no sólo los accionistas (véase Figura 6). Ejemplos de procesos empresariales serían: El desarrollo de un nuevo producto, la introducción de un nuevo sistema para asegurar la calidad, la dirección de una fábrica, una unidad estratégica de negocio, un proyecto etc. En todos los ejemplos, los procesos cortan de forma horizontal a través de las fronteras departamentales y optimizan la

organización en su conjunto. Un directivo japonés explicó la diferencia como:

Nosotros, los japoneses, estamos comprometidos a la mejora del proceso de nuestro negocios; ustedes, los europeos, prefieren mejorar la calidad de vida de sus familias.

V. PRINCIPIOS DEL "LEAN MANAGEMENT"

Las empresas europeas han descubierto una pérdida de información en las estructuras jerárquicas y confían en tres principios del "lean management": cercanía al cliente, comunicación a través del

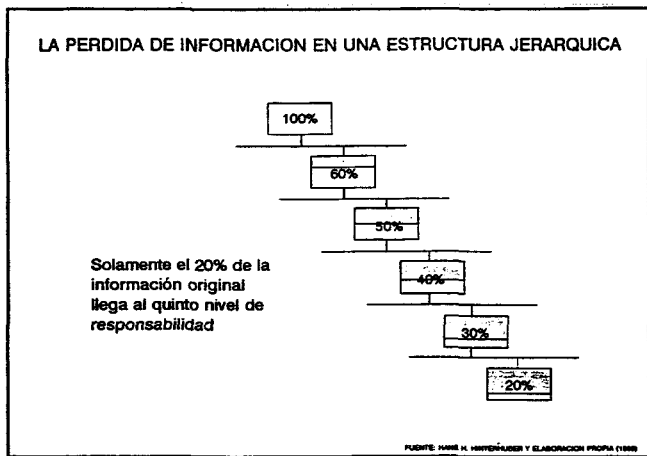


Figura 8

liderazgo y trabajo en equipo. La cercanía al cliente consiste en entender y llevar a cabo aquellos deseos de los clientes internos y externos que estos poseen pero no esperan ver realizados. La

comunicación a través del liderazgo consistiría en el intercambio de información cara a cara entre la dirección y los empleados a través de la cual se les informa y se les involucra en los objetivos estratégicos y en las decisiones empresariales. Esta comunicación inspira sentimiento de objetivo (purpose), libera la energía creativa de los empleados y la dirige hacia la realización de la estrategia. Los directivos de los 90 serán valorados menos por sus capacidades individuales y más por su habilidad para promover el trabajo en equipo. El "lean management" se apoya en estructuras de redes en las que equipos interfuncionales y autónomos se relacionan a través de sistemas de comunicación abierta y mantienen responsabilidad por los procesos.

Tres principios del "lean management"; cercanía al cliente, comunicación a través del liderazgo y trabajo en equipo.

Una vez que ha sido definido el proceso empresarial, el hecho importante es buscar las personas con mayor capacidad para resolver el problema y como expresó Nicolas G. Hayek ⁽³⁾ "excluir a aquéllos que solo ven dificultades y malinterpretan los significados". Los equipos deben ser pequeños – en el pequeño grupo del Fundador de una religión 12 ya eran demasiados –. Los equipos deben ser formados en parte por miembros que provengan de fuera, que hayan mantenido su inocencia, que tengan poder para comprometerse con sus áreas de

3. Bentivogli, C., Hinterhuber, H.H. & Trento, S., *The Watch Industry: A Strategic Analysis* en *International Review of Strategic Management* (próxima aparición)

trabajo y que sean capaces de luchar cuando la necesidad trae consigo tomar decisiones impopulares.

La dirección debe ofrecer recompensas tangibles al trabajo innovador del equipo, sin embargo, no debe castigar a aquellos equipos que fallen, pero que sin embargo orientan su esfuerzo hacia la innovación. Teniendo en cuenta que las posibilidades de promoción en estructuras planas son limitadas, se deben introducir sistemas de incentivos orientados a la obtención de recompensas no salariales como son la mejora profesional y la experiencia interdisciplinar e internacional.

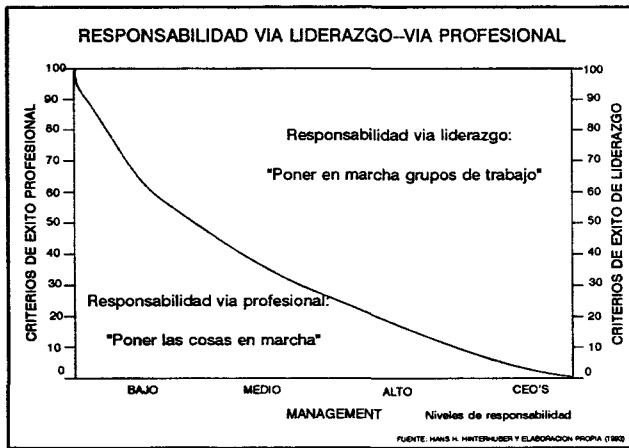


Figura 9

La dirección debe conocer sus responsabilidades tanto en el área de especialización como hacia el liderazgo general (Figura 9). El liderazgo general supone motivar equipos, individuos y procesos empresariales. No es recomendable tener en marcha demasiados procesos empresariales al mismo tiempo. La ventaja competitiva

deseada solo se puede alcanzar concentrando los recursos críticos en un número estratégicamente importante de procesos empresariales. Un productor alemán de componentes electrónicos con 600 empleados coordina 28 procesos, desde el desarrollo de nuevos productos hasta programas de reducción de tiempos para contabilidad y control.

Cuanto más plana es la jerarquía, más empleados dependen de un superior. El "lean management" conlleva el abandono del tradicional esquema de mando con 6 u 8 subordinados, y su sustitución por otros formados por equipos de 12 a 18 personas. Por ejemplo, los directivos de Siemens y Montedison coordinan a 15 o más empleados. Este hecho mide la capacidad de liderazgo de la dirección.

La posición de la dirección debe orientarse al establecimiento de líneas maestras y acuerdos en los objetivos que permitan a los empleados la suficiente libertad y capacidad de interpretación para sacar a relucir las energías dirigidas estratégicamente por ellos mismos. Sin embargo, la dirección debe dirigir los instrumentos de control estratégico y operacional, no para buscar culpables y hacerles responsables de las desviaciones, sino para que puedan tomar de manera rápida y eficiente medidas correctoras y aumentar la capacidad de aprendizaje.

El "lean management" aumenta la dependencia de la dirección hacia sus empleados, Un proverbio árabe dice "No es bueno hablar con alguien que no entiende que significa un ("nod")". Por tanto, el aumento de la capacidad en la madurez profesional y psicológica de los empleados resulta de interés para la dirección. Una mayor madurez de los empleados hace posible una estrategia organizacional más plana, una estructura con mayor capacidad para aprender de su entorno y para aumentar la capacidad de aprendizaje de la organización. (Figura 10).

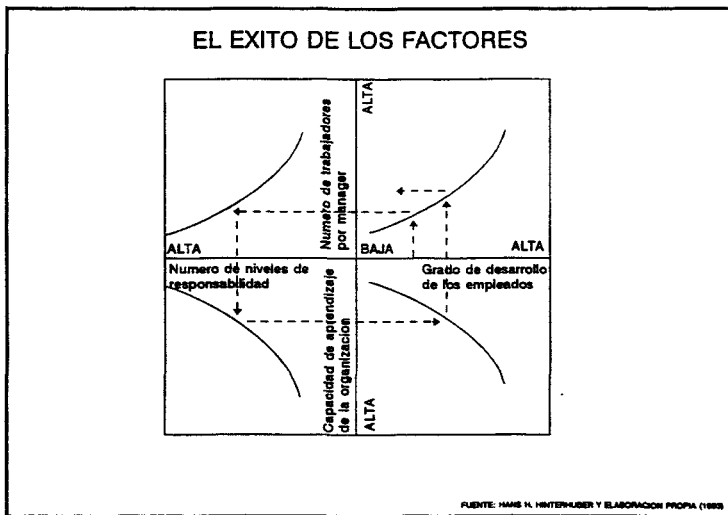


Figura 10

VI. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

En una época en que la única certidumbre es que no existe nada cierto y cuando los ciclos de vida de los productos se acortan aún más, la habilidad de la organización para aprender se convierte en una ventaja competitiva clave.

La dirección se encuentra bajo una constante presión para diseñar organizaciones que aprendan de forma más rápida e innovadora que la competencia. El aprendizaje organizacional es más que la suma de las capacidades para aprender de los distintos miembros de la organización; ésta comprende actitudes, conocimientos, estrategias y valores compartidos por el management y los empleados, generando un comportamiento orientado a la finalización de un proceso. La experiencia y el Know How de los empleados se pierde tanto cuando

estos toman otras labores dentro de la organización como cuando las dejan.

El aprendizaje organizacional aflora cuando se establecen redes dentro de la organización, no solo entre aquellas con Know How en las distintas áreas funcionales y regionales, sino también entre las diferentes culturas dentro de la organización. Dentro de estas redes se origina un intercambio de informaciones que genera un comportamiento dirigido hacia las estrategias principales y sus procesos asociados por parte de la dirección y de sus empleados; al mismo tiempo, la organización alcanza un Know How que no desaparece cuando alguien deja la organización.

En período de guerra todo subordinado aprende a tomar decisiones compatibles con los objetivos de sus superiores. De la misma forma la dirección de una empresa debe concebir procesos empresariales que ofrezcan servicio y valor a los agentes económicos. Sin embargo, al mismo tiempo, la dirección debe entender la empresa como un sistema y debe tener en cuenta las consecuencias de sus decisiones para las otras partes de la organización. El "lean management" representa un reto para los directivos. Plantea su habilidad para promover el aprendizaje organizacional a todos los niveles de responsabilidad dentro de la empresa y en todas sus unidades regionales de forma que puedan explotarse de manera rápida oportunidades no vislumbradas anteriormente o puedan evitarse riesgos mal calculados.

El "lean management" requiere la combinación de la dirección central en la empresa con la libertad operacional para aquellos responsables de las unidades estratégicas de negocio, unidades regionales y áreas funcionales. Cuanto mayor es el número de mercados en los que la empresa opera, más imposible resulta dirigir todo de manera centralizada y disminuye más la influencia de la alta

*En una época en la que los ciclos de pro-
ducto se acortan, la habilidad para el apren-
dizaje en la organización se convierte en una
ventaja competitiva clave.*

dirección. Se puede comparar la situación actual de la empresa con el desarrollo de la guerra en el período napoleónico. Esta comparación es válida ya que el período napoleónico también consistía en una era de transición. El mismo Napoleón admitía que su presencia era necesaria para la victoria. Sin embargo, el teatro de operaciones en el que sus tropas luchaban pronto alcanzó tal magnitud que no pudo supervisar personalmente todas las áreas en las que la victoria era crucial. De la experiencia obtenida en esta situación surgió la necesidad de crear un cuerpo de generales entrenados de manera uniforme y profunda. La existencia de este cuerpo significaba que cuando el Comandante en Jefe no podía estar en persona, delegaba en un cuerpo de generales en el que podía confiar para entender sus estrategias y ayudar a su realización.

En el mundo de los negocios la situación es parecida. Si los hombres y mujeres situados en los escalones intermedios de las empresas son capaces de asumir la multiplicidad de posiciones de liderazgo en las unidades regionales y estratégicas de negocios, entonces se crea un instrumento de *management* válido. Los líderes de estas unidades regionales y estratégicas de negocios aseguran la formulación e implementación de la estrategia dentro de los límites expuestos por los altos directivos.

Si los puestos de los directivos intermedios se reducen de manera sistemática en las empresas modernas, entonces no se podrá llevar a cabo el ideal de una formación uniforme para aquellos directivos entre los que se reclutará el futuro talento empresarial. Cuanto más se distancia la empresa de aquellos sujetos imbuídos por la cultura corporativa de ésta más difícil resulta la dirección descentralizada de las unidades estratégicas de negocio y de las unidades regionales dentro de las líneas maestras de la estrategia corporativa global.

El "lean management" presupone un movimiento desde el "hacer" al "servir". El "servir" viene caracterizado por:

- * La habilidad y preparación para colocarse en la posición de los agentes económicos.
- * Confianza en otra gente, pero también en la habilidad de uno mismo para dirigir situaciones nuevas e impredecibles de manera satisfactoria.
- * Comunicación abierta y escucha activa.
- * Un esfuerzo para hacer afortunados a otros, para crear valores, satisfacer a los agentes económicos y establecer canales de comunicación con otros.
- * Credibilidad, fiabilidad, integridad y trabajo en uno mismo.
- * La habilidad para estar siempre listo.
- * Disciplina, no en forma de obediencia sumisa, sino como una subordinación voluntaria en búsqueda de objetivos comunes.

- * El intento de alcanzar delegación y resolver todo problema desde la perspectiva de la dirección senior.

La Figura 11 destaca el cambio hacia un nuevo equilibrio entre "hacer" y "servir" (4).

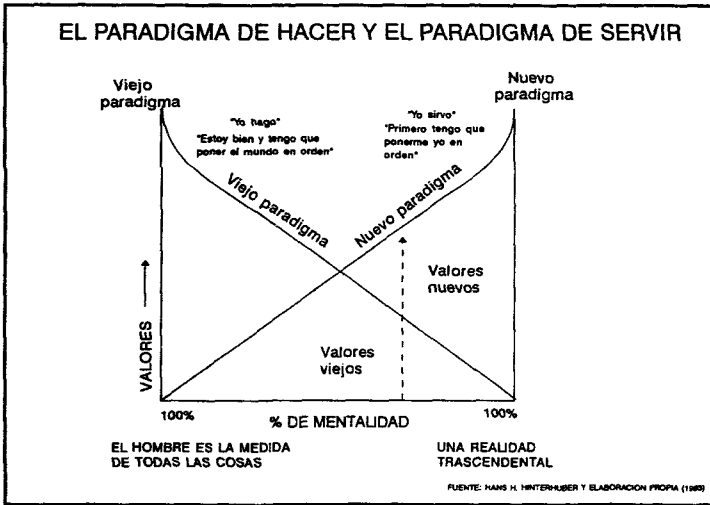


Figura 11

El "lean management" presupone un cambio desde el hacer hacia el servir.

El "lean management" aflora apretones permanentes de tiempo y presupone una reconsideración del management del tiempo del

4. Moser, F., *Bewu Bisein in Raum und Zeit*, Graz, Leykam, 1991.

personal. Con la ayuda del método expuesto en la Figura 12, todo directivo puede dividir su tiempo libre en un sistema basado en porcentajes. Aproximadamente éstos dividen 110 horas en:

- * Dedicarse a las actividades habituales del MANAGEMENT.
- * Explorar oportunidades futuras, cambiar y mejorar el futuro de la empresa y el futuro personal del propio directivo.
- * Familia
- * Salud

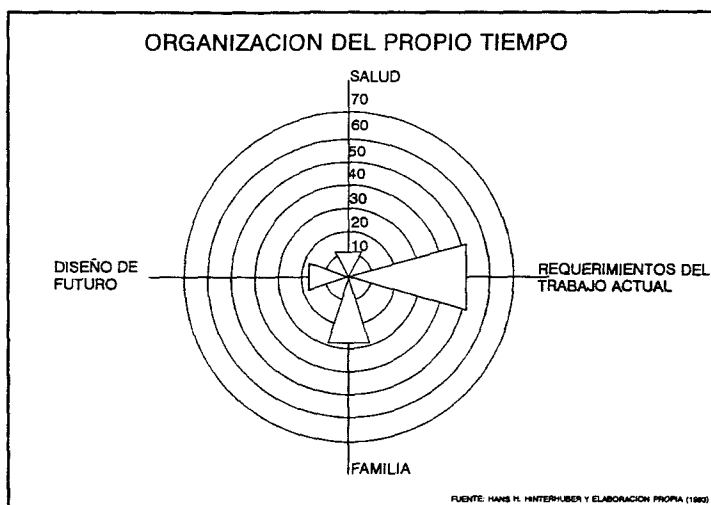


Figura 12

La Figura muestra cómo administran su tiempo los directivos intermedios alemanes. Sin embargo, en un entorno turbulento, el tiempo dedicado a inventar el futuro debe ser aumentado de manera radical. A pesar de todo, el interrogante sigue vigente, ¿Es razonable la actual división del tiempo?, y ¿Cómo debería gestionarse éste en el

futuro frente a las oportunidades y amenazas a los que se enfrenta la empresa?

La Figura 13 expresa la seguridad en el trabajo del individuo como una función de la contribución de éste a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos. Cuanto mayor es el tiempo dedicado a la satisfacción de los clientes internos o externos, aumenta en mayor medida la probabilidad de mantener su trabajo bajo las condiciones de "lean management".

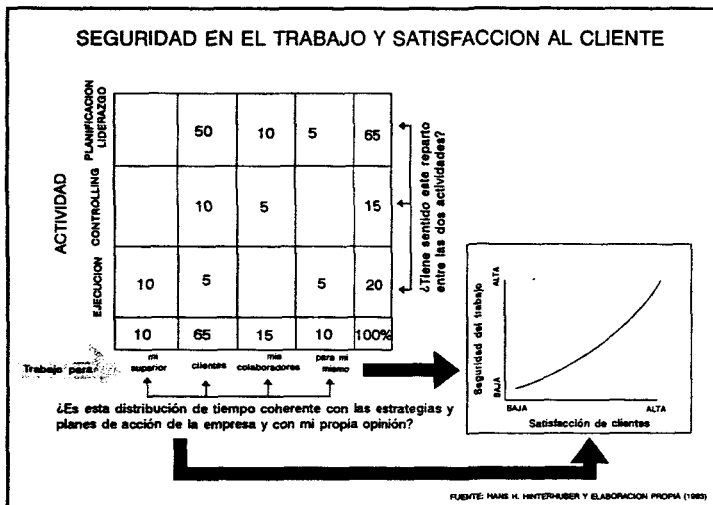


Figura 13

El "lean management" elimina funciones, roles, niveles de responsabilidad y unidades regionales que no contribuyen a generar valor ni tampoco se orientan a una mejora de la calidad de la empresa. Trae consigo una percepción global de los procesos en la mente de todos los directivos y empleados:

- * ¿Cuánto tarda nuestra empresa en desarrollar y lanzar al mercado un nuevo producto o servicio? y ¿Cuánto tiempo necesita nuestro competidor?
- * ¿Cuánto tiempo necesita nuestra empresa para un desarrollo de "soft"? y ¿Cuánto tarda nuestro competidor?
- * ¿En qué medida se puede comparar la calidad de nuestros productos con los de la competencia?

Estas y otras cuestiones parecidas pueden ayudar en la fijación de prioridades para los procesos críticos a través de los cuales, los agentes económicos de la empresa pueden ser más fácilmente satisfechos que los de las empresas competidoras.

La mejora continua es una condición necesaria pero no suficiente para el éxito, ya que la competencia puede alterar las reglas de juego a su favor a través de la innovación técnica u organizacional, como se puede ver en muchos lugares con el ejemplo de las empresas japonesas. De esta forma un competidor puede ser capaz de alcanzar a nuestra empresa sin haber llegado nunca a su nivel. El buen ejemplo llega siempre desde arriba. Así, los directivos deben mostrar un comportamiento que motive a los empleados para aprender e innovar más rápido que el competidor. Además las viejas estructuras deben pasar a ser más flexibles. Se deben formar equipos interdisciplinarios y con capacidad de decisión y se deben reconsiderar el sistema de pagos y recompensas para equipos e individuos.

El éxito del "lean management" depende de lo bien entrenados y motivados que estén los directivos y empleados para el trabajo en equipo. Las empresas en las que las ideas se mueven de arriba a abajo probablemente no sobrevivirán en la década de los 90.

VII. CONCLUSIONES

En el libro *Mathnawi* de Rumi ⁽⁵⁾ se narra la fábula del tesoro escondido. Un hombre de Bagdad había dilapidado su herencia. En su pobreza, sueña que hay un tesoro escondido en algún lugar de El Cairo. Marcha allí y mientras busca el tesoro se le confunde con un ladrón y es detenido por la policía. El hombre explica al oficial su sueño; éste le reprocha su estupidez y le dice cómo él mismo tuvo un sueño parecido en el que encontraba un tesoro en Bagdad, en una determinada calle y casa. Incluso le da el número de la calle. El, sin embargo, había resistido la tentación de hacer el viaje a Bagdad. La casa mencionada en el sueño del oficial corresponde al primer hombre, el cual vuelve a Bagdad y encuentra el tesoro en su propia casa. La moraleja de la historia es que deberíamos buscar el verdadero tesoro en nosotros mismos. Sin embargo, este descubrimiento solo se puede hacer cuando hemos dejado nuestra casa, hemos buscado el tesoro en otro lugar y tenemos la ayuda de un amigo. El "lean management" no es un descubrimiento japonés; puede ser hecho realidad en todas las empresas con la base de los valores de nuestra cultura y tradición: iniciativa empresarial, formación, flexibilidad, creatividad y disciplina. Este se llevará a cabo cuando las decisiones empresariales sean tomadas por grupos autónomos constituidos por empleados y agentes económicos capaces de un pensamiento imaginativo y no convencional.

5. Rumi, J., *The Mathnawi*, vol. 4, Cambridge University Press, 1982.

BIBLIOGRAFIA

- Bentivogli, C., Hinterhuber, H.H. y Trento, S., *The Watch Industry: A Strategic Analysis* en International Review of Strategic Management (próxima aparición)
- Hinterhuber, H.H., *Strategische Unternehmensführung*, 5ª ed., Berlín-Nueva York, W. de Gruyter 1992.
- Hinterhuber, H.H. y Popp, W., *Are you a Strategist or Just a Manager?*, Harvard Business Review, Núm. 1, págs. 105-113.
- Ranganath Nayah, P., Drazen, E. y Kastner, G., *The High Performance Business: Accelerating Performance Improvement*, en Prism, 1º trimestre 1992, págs. 5-29
- Moser, F., *Bewu Bisein in Raum und Zeit*, Graz, Leykam, 1991.
- Rumi, J., *The Mathnawi*, vol. 4, Cambridge University Press, 1982.

Últimos números

SERIE: POLITICA EMPRESARIAL (Working Papers – Serie Azul)

- 198/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Repercusión del Mercado Unico en las Cajas de Ahorros españolas. Exigencias de adaptación institucionales y directivas", Madrid 1993, 49 págs.
- 199/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Repercusión del Mercado Unico en la empresa española. Exigencias de cambio en la dirección y comportamiento de los Recursos Humanos", Madrid 1993, 45 págs.
- 200/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "La ética de las instituciones económicas y empresariales. La ética en la dirección de los Recursos Humanos en la empresa", Madrid 1993, 45 págs.
- 201/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Competitividad y cooperación como valores institucionales de la empresa", Madrid 1993, 52 págs.
- 202/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Sistemas de información sobre la gestión de los Recursos Humanos", Madrid 1993, 38 págs.
- 203/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "El reto directivo como respuesta a la situación de la empresa vasca", Madrid 1993, 48 págs.
- 204/ H.G. MEISSNER, "La reconversión de la cuenca del Ruhr. Un experimento y su valoración", Madrid 1993, 19 págs.
- 205/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Crisis económica y oportunidades de la empresa española", Madrid 1993, 27págs.
- 206/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "La función de personal/recursos humanos en la organización", Madrid 1993, 48 págs.
- 207/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Mercado Unico Europeo", Madrid, 1993, 42 págs.

- 208/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Empresa y beneficio en un periodo de recesión", Madrid, 1994, 42 págs.
- 209/ S. GARCIA ECHEVARRIA, M.T. DEL VAL NUÑEZ, "El sistema de valores de los estudiantes de Ciencias Económicas y Empresariales", Madrid 1994, 32 págs.
- 210/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Cultura empresarial y capacidad directiva. Necesidad de nuevos desarrollos directivos", Madrid 1994, 42 págs.

Números extraordinarios

- 8/93 S. GARCIA ECHEVARRIA, "Libertad de empresa y competitividad", 2º Trimestre 1993, 38 págs.
- 9/93 S. GARCIA ECHEVARRIA, "Competitividad y libertad como base de la institución empresarial", 3º Trimestre Madrid 1993, 40 págs.
- 10/93 S. GARCIA ECHEVARRIA, "Las nuevas estructuras empresariales como respuesta para una economía eficiente", 4º Trimestre Madrid 1993, 39 págs.
- 11/94 S. GARCIA ECHEVARRIA, "La "revolución" institucional de la empresa. El reto al directivo y a los recursos humanos", 1º Trimestre Madrid 1994, 53 págs.

CONFERENCIAS

- 1/93 H. ALBACH: "El papel del factor tiempo en la competitividad", Madrid 1993, 27 págs.
- 2/93 H. ALBACH: "La economía de la empresa como ciencia. Tendencias de la moderna economía de la empresa", Madrid 1993, 47 págs.
- 3/93 A. TARABUSI: "La concepción política y societaria de los sindicatos para un diálogo social", Madrid 1993, 25 págs.