

CONCEPTOS GENERALES SOBRE METODOLOGÍAS EMPRESARIALES

Al largo de nuestra actividad docente y en algunas de las intervenciones profesionales que llevamos a cabo como consultores, nos encontramos con alumnos y clientes que hacen referencia a aspectos metodológicos, a veces como herramientas de trabajo, otras como modas de mercado a las que hay que someterse (conviene leer el Anexo sobre las Modas Funcionales), las más como filosofías de tipo organizativo. En ocasiones apenas se conoce el concepto o se llega a balbucear una definición más o menos exacta y lo más común es que se confunda la visión global de una metodología con sus aspectos operativos.

Pero aún es peor en Internet. En este foro cada cual opina y coloca su discurso sobre una metodología cualquiera, sin determinar en primer lugar que entiende por método y cuales son sus fuentes.

El resultado es una especie de hecatombe sobre el tema que puede desanimar a quién desee estudiar en profundidad alguno de estos métodos aplicables a la gestión.

Sin embargo, nos vamos a encontrar continuamente con terminologías y comentarios sobre estas herramientas, por lo que vamos a llevar a cabo una recopilación suficiente de las más comunes con las que nos encontraremos en la actualidad y en los próximos años; dicha recopilación es fruto de la experiencia personal, y por tanto no se puede tomar como exhaustiva y mucho menos total.

- En primer lugar, es importante aclarar algunos conceptos que se utilizan de manera indiscriminada para definir ideas similares pero que no significan lo mismo. Nos referimos a los términos Método, Metodología, Proyecto, Sistema e incluso Plan. Es curioso que todos sabemos discernir claramente sus significados y las diferencias entre ellos desde un punto de vista lingüístico, pero en cuanto los usamos en la jerga empresarial, los mezclamos, intercambiamos y sustituimos como auténticos sinónimos, por lo que conviene pararse una vez al menos para repasar sus significados. Según la Enciclopedia Larousse:

Método significa *un conjunto de operaciones ordenadas con el que se pretende obtener un resultado.*

Metodología es *el estudio de los métodos considerados en sí mismos.*

Proyecto corresponde a *la intención de conseguir un objetivo y al plan que se idea para poder conseguirlo.*

Sistema es *un conjunto de normas y procedimientos sobre una materia en concreto*

Plan significa *la acción de regular y ordenar los aspectos de un proyecto determinado.*

- En segundo lugar, a veces nos encontramos con afirmaciones taxativas sobre si tal o cual metodología está pensada para la mejora continua, la gestión del cambio, el logro de cero defectos, la disminución de costes de calidad, etc. cuando en realidad todas ellas sin excepción tratan de alcanzar dichos objetivos.
- En tercer lugar, nos toparemos en ocasiones con exposiciones y tratados que se refieren a una simbiosis de dos (incluso más) metodologías y métodos, proponiendo como solución la aplicación de un método concreto dentro de una metodología. Por ejemplo, “Just in Time aplicado a la gestión de la Calidad” o “KANBAN en una organización KAIZEN”.
- En cuarto lugar conviene comentar que un método suele ser aplicable y por tanto atribuible a un área o función empresarial concreta, por ejemplo el método de NOROESTE se asocia a un modelo de distribución de los transportes en Logística, mientras que una Metodología no tiene que ir necesariamente asociada a una actividad específica, si no más bien a una manera de hacer las cosas. Así SIX SIGMA no es necesariamente una metodología enfocada a la mejora de la calidad, sino a cualquier procedimiento susceptible de disminuir errores.

TQM no es una metodología propiedad o de exclusiva responsabilidad del departamento de Calidad, si no tan sólo se encuentra bajo su “custodia”. Sin embargo, se suelen asociar diversos métodos a áreas o funciones concretas, por ejemplo, KAIZEN con Recursos Humanos, MÉTRICA con Sistemas Informáticos (aunque es mucho más genérica), JIT con Producción, etc., por lo que a continuación seguiremos ese criterio a la hora de comentar los más usuales. También procuraremos distinguir las que se consideran auténticas metodologías, de lo que son métodos (o herramientas) aplicables dentro de una función determinada.

METODOLOGÍAS Y MÉTODOS EMPRESARIALES MÁS CONOCIDOS SEGÚN LA FUNCIÓN PRINCIPAL A LA QUE VAN DIRIGIDAS

EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- **TEORÍA DE LAS 6 P's:** Se refiere a la determinación y ponderación del pensamiento, políticas y estrategias basadas en el análisis de los 6 conceptos siguientes: **P**roductos, **P**recios, **P**ersonalización de Clientes, **P**rocesos de Negocio, **P**olítica de Ventas y **P**ersonal

Como herramienta más conocida en planificación estratégica existe el análisis **DAFO** (consistente en realizar una matriz o lista compuesta por cuatro partes (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Teclee [dafo](#) en Google y obtendrá decenas de comentarios sobre esta herramienta.

GENÉRICAS

- **SIX SIGMA:** esta metodología es actualmente la “number one” y se basa en “*métodos cuantitativos utilizados por analistas y estadísticos que buscan, modificando los procedimientos de trabajo, un rendimiento o mejora productiva de sólo 3,4 defectos por cada millón de actividades u oportunidades*”. Por tanto, también se puede definir como una metodología cuyo objetivo es la “cuasi perfección” en alcanzar la satisfacción de las necesidades del cliente.

No se le ocurra salir de casa sin conocer al menos algo de esta metodología (para hablar sobre ella por lo menos durante un par de minutos), ya que le tacharán de ignorante. Muchos “conocedores” sobre SIX SIGMA, le dirán que es una metodología diseñada para la Calidad, pero no lo es. Ciertamente tiene que ver con ella, pero es aplicable a muchos otros procesos y procedimientos de trabajo.

Teclee [six sigma](#) en Google y obtendrá cientos de comentarios e incluso asociaciones sobre esta metodología.

- **MÉTRICA:** “Métrica” es una palabra común que en origen significa “*ciencia y arte que trata del ritmo, estructura y combinaciones de los versos*”. El autor más conocido como promotor de las técnicas de investigación para el análisis de contenido en el campo de

la comunicación es Bernald Berelson. En su obra “Content Analysis in communication Research” desarrolla de forma exhaustiva el procedimiento para llevar a cabo dichas técnicas”.

La legibilidad hace referencia a los aspectos formales, tipográficos, de la presentación del escrito... Todos estos aspectos no tienen nada que ver con el estilo ni con el lenguaje. Son detalles específicos del arte o la técnica, pero influyen poderosamente en la rápida captación y lectura del texto.

La comprensibilidad hace referencia a las características que debe tener un escrito para lograr que un lector medio llegue a enterarse del mayor número de ideas contenidas en dicho escrito

Como herramienta para la organización empresarial se suele utilizar el **BPR (BUSINESS PROCESS REENGINEERING)** o REINGENIERÍA DE PROCESOS), que nada tiene que ver con la Ingeniería sino más bien con la idea de que para mejorar un proceso de negocio, debe ser reestructurado de nuevo y totalmente y si sale un proceso distinto del anterior casi mejor. O sea, viene a ser como rehacerlo todo. Para ello, se suelen utilizar herramientas de representación gráfica como árboles de decisión, etc. mediante el empleo de paquetes informáticos (work flow).

Teclee [bpr](#) en Google y obtendrá un sin fin de comentarios sobre esta herramienta.

ORGANIZATIVAS

En realidad todas las metodologías tienen un fuerte componente organizativo, por lo que no existe ninguna que de forma específica se dedique a organización, salvo una ya algo obsoleta conocida como:

- **DIRECCIÓN POR OBJETIVOS (DPO):** Esta es la decana de todas las metodologías. Hace más de 50 años que la definió el gurú de los gurús – Peter Drucker – (hablaremos de ellos más adelante). A parte de hablar sobre la escala de STEDRY, la ventana de HOLLERINT y el test de SMART, la Dirección por Objetivos trata precisamente de eso, de marcar, ayudar a conseguir y controlar los objetivos para cada empresa, unidad de negocio, departamento, sección, grupo e individuo. Se utiliza bastante en Recursos Humanos a la hora de implantar políticas de retribución variable.

Se puede obtener más información en Internet tecleando [dirección por objetivos](#)

Algunas organizaciones disponen de metodologías propias, con el fin de unificar criterios de definición y comunicación entre todos los profesionales de su plantilla. Por ejemplo, Accenture utiliza **ONE**, que a mí siempre me ha parecido un Plan de Acogida mezclado con una “pseudo” versión de Métrica, en todo caso un esfuerzo bastante loable que no todo el mundo sigue.

Sin embargo, si se conocen diversas herramientas de organización específicas, entre las que caben destacar las siguientes:

PERT (o CAMINO CRÍTICO): Se trata de representar mediante líneas y nodos (para cada actividad), las diferentes alternativas posibles para el desarrollo de un proceso o procedimiento, ponderando (como longitud entre nodos) el tiempo que transcurre entre una actividad y la siguiente. Con ello se consigue representar y visualizar el “camino crítico” o camino más corto para desarrollar el procedimiento completo. La ponderación de estos caminos con alguna otra variable, por ejemplo, el valor económico de cada actividad, nos determina además el coste de cada alternativa, debiendo tomarse como secuencia de realización naturalmente la más barata. Estos PERT ponderados se conocen también como **ÁRBOLES DE DECISIÓN**.

Teclee [pert](#) y [árboles de decisión](#) en Google y obtendrá decenas de comentarios sobre esta herramienta.

DE REPRESENTACIÓN GRÁFICA: Consistentes en la representación secuencial de hechos, hitos, cálculos, decisiones, (que se representan mediante una serie de símbolos determinados) y que se pueden bifurcar en distintas alternativas.

Las representaciones más conocidas son los Organigramas (con dependencias jerárquicas), los Diagramas (indicativos de un proceso, procedimiento, actividad o tarea). Los Histogramas (diagramas estadísticos) y los Cronogramas (planificación y duración en el tiempo). Entre los cronogramas, el más utilizado es el de **GANTT** (o de barras).

Desarrolle un poquito de e-learning en Internet y verá todo lo que encuentra. Intente buscar los símbolos, sus significados y sus aplicaciones para Informática, Auditoría, Logística, Diseño de procesos productivos, etc.

LOGÍSTICAS

Tres son los procesos de negocios más extendidos en el área de la Logística: Aprovisionamiento, Gestión de Stocks y Distribución, y para los tres existen métodos específicos y bien conocidos en el mundo empresarial:

APROVISIONAMIENTO

Las herramientas utilizadas y estudiadas en todos los libros sobre esta función son las dos siguientes:

TAM (TASA ANUAL MÓVIL): Consistente en calcular la variación de la media de la demanda para el mes en curso, en función de los datos históricos de un año hacia atrás. ¿Se entiende?. Lo dudamos. Por eso casi sólo le hablaré de ella, el usuario que lo utiliza. Además no es actualmente muy significativa, ya que existen verdaderos simuladores de “business games” capaces de prever la demanda en función de muchas otras variables a parte de las ventas históricas del último año. Conviene que conozca el término (como todos los demás) pero no le dé mucha importancia. Fundamentalmente se lo encontrará en tratados y libros pero no en la vida real.

REGRESIÓN LINEAL o AJUSTE POR MÍNIMOS CUADRADOS: No se trata de dar una lección sobre estadística así que no entraremos en la explicación de esta herramienta que nos ayuda mucho más que el TAM a prever la futura demanda del mercado, y por tanto las necesidades de aprovisionamiento que tendremos. Baste con saber que se trata de solucionar la ecuación $y = a + b * x$, que representa una recta en la que:

y = valor de las Ventas; a = valor constante; b = razón; x = valor del Período

Si de verdad quiere profundizar sobre REGRESIONES LINEALES (que se utilizan, además de para el cálculo de Aprovisionamientos para otras muchas aplicaciones), teclee [regresión lineal](#) en Google y se divertirá un buen rato.

GESTIÓN DE STOCKS

La herramienta más conocida universalmente para el cálculo e incluso su distribución en planta es la famosa **Ley de Pareto**, también llamada **CLASIFICACIÓN ABC**, que más o menos dice que el 20% de un colectivo (por ejemplo clientes) produce el 80% del tráfico (por ejemplo ventas). Este grupo sería el A. Si quiere saber como se conforman el B y el C,

teclee como siempre en Google [clasificación ABC](#). Comprobará que no sólo se utiliza para el control de stocks, si no también para más aplicaciones, tales como gestión de clientes, proveedores y otros.

Ocurre como con la Regresión lineal. Y es que una vez que se formula una condición matemática para un área o actividad, la veremos utilizada en todo tipo de funciones empresariales. De ahí que hayamos afirmado antes que no existen métodos exclusivos para un área.

Algunos confunden el método de codificación **EAN (EUROPEAN ARTICLE NUMERING)** con una metodología de trabajo, cuando en realidad es un sistema de codificación cuya adquisición supone desde el inicio supone la adopción total de dichas normas y sus procedimientos. En todo caso sería otro método más de gestionar los Stocks (hoy en día el más extendido desde luego). En España la representa y gestiona la AECOC (teclee [asociación española de codificación comercial](#) y entérese de que es una RAL, algo que tiene que ver bastante con aspectos metodológicos, en este caso para la Logística.

DISTRIBUCIÓN

La distribución de mercancías y el cálculo de recursos de transporte necesarios resultan enormemente complejos, ya que debe llevarse a cabo en función de un gran número de variables, tales como, distancias, orden de descargas, medios, tiempos (por ejemplo para productos perecederos), canales de distribución, puntos de venta, etc.

Por ello, no nos encontraremos con una metodología exclusiva que ayude a gestionar eficazmente esta función, sino más bien con diversos y variados métodos, tales como el del **NOROESTE, WILSON y MARTIN**, que en definitiva no son más que modelos funcionales para cálculos estadísticos llevados a cabo con criterios de Investigación Operativa, simulación de resultados y utilización de diversos tipos de distribución estadística (Binomial, Normal, de Poisson, etc.) bastante en consonancia con las curvas de regresión múltiple, los cálculos Gaussianos y SIX SIGMA (donde Sigma es el símbolo de la Desviación Típica, y se busca un valor igual a 6, o sea, el nº de defectos ya comentados anteriormente).

Nos encontraremos en Internet bajo la denominación **DISTRIBUTION REQUIREMENTS PLANNING (DRP)**, algunos de los conceptos vertidos en el párrafo anterior.

PRODUCCIÓN

Muchos autores consideran que la Producción es una función más de la Logística y no nosotros también, pero a efectos de este inventario sobre aspectos metodológicos creemos que es mejor tratarla por separado.

Las metodologías más usuales que nos encontraremos son:

- **JUST IN TIME (JIT):** El famosísimo “justo a tiempo” que todos conocemos o creemos conocer. Así que no vamos a dedicarle más tiempo. Existen miles de referencias en Internet, cientos de libros y decenas de paquetes software sobre esta filosofía de trabajo. Actualmente ya no solamente se utiliza en planificación de la Producción, sino también para la Distribución.
- **MANUFACTURING REQUIREMENTS PLANNING (MRP):** Más o menos trata de planificar la producción en función de la disponibilidad de recursos de fabricación, ya sean estos materias primas, maquinaria, mano de obra, previsión de la demanda, etc. Nos encontraremos también con el concepto de MRP II, pero sin miedo. Es más de los mismo, contemplando la emisión de la producción por órdenes de fabricación. Intentar implantar un sistema basado MRP sin un software apropiado es una misión imposible. Por tanto, esta metodología (y algunas otras) se han convertido hoy en día en paquetes software, cuya funcionalidad se describe (a nivel comercial) con el nombre de MRP (u otras).
- **TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE (TPM):** Esta metodología está íntimamente ligada a JIT y a MRP, ya que trata del control de averías y mantenimiento preventivo de las máquinas e instalaciones de fabricación. Tampoco se puede utilizar sin un paquete software. En Internet se dispone de un gran nº de soluciones comercializadas por empresas de informática, siendo el más extendido el TPM de SAP.

Como herramientas o métodos también empleados en Producción caben destacar los cuatro siguientes:

KANBAN: sistema ideado hace algunas décadas en Japón en la TOYOTA para el ensamblaje de autos. Se basa en la edición de una etiqueta o varias etiquetas iguales (adhesivas u otro soporte) que acompañan físicamente a cada documento utilizado en los

procesos de producción y flujos de materiales. Hoy en día se utiliza también por organizaciones de servicios (Seguridad Social, Agencia Tributaria, etc.).

CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS (CEP): Se trata de una técnica mediante la cual se controlan los estándares de producción y se toman medidas mediante dispositivos analógicos o digitales para adoptar las acciones correctoras oportunas. Dentro y simultáneamente al Control estadístico de Procesos nos encontraremos con otras herramientas para medir la producción, tales como **Estudios de Métodos de Trabajos** y **Mediciones de Tiempos de Trabajos y Tareas** utilizadas para el cálculo de costes directos y marginales, así como para la asignación de recursos de producción y mano de Obra.

TEORÍA DE COLAS: Se trata de procedimientos de cálculo matemático y probabilístico que tratan de equilibrar los recursos necesarios para atender lo antes posible a los clientes (internos). Existen una gran cantidad de modelos en función de las premisas previas del problema, tales como nº de colas, nº de clientes, topología de los servicios, etc. En Fabricación se utiliza para Planificar la Producción mediante modelos de Programación Finita (**SCHEDULING**).

LAY OUT: Nos referimos a la representación gráfica de la disposición en planta de las cadenas de producción, mediante la utilización de los distintos tipos de representación ya comentados anteriormente.

En Logística nos encontraremos muchos otros términos, como por ejemplo **TRACKING** (Gestión del Aprovisionamiento), **PACKING** (Gestión de la Expediciones), **PICKING** (Gestión de la Distribución), **LEAD TIME** (tiempo que transcurre entre un pedido y su llegada), etc.

Cualquiera de los conceptos anteriores tratados en el área de Producción puede ser ampliado a través de Internet.

CALIDAD

- **TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM):** Es una filosofía de organización y trabajo enfocada a conseguir la máxima satisfacción del cliente así como a la búsqueda de la

calidad externa e interna. Sus productos más típicos son el manual de Calidad basado en la aplicación de Normas ISO y las Auditorías para la Certificación de Calidad para productos, líneas de negocios y empresa.

El TQM es sin duda la metodología por excelencia y desde luego la más extendida. Normalmente es por donde las empresas comienzan sus premisas de reorganización.

- **EUROPEAN FOUNDATION QUALITY MANAGEMENT (EFQM):** Supone una normalización de las técnicas de TQM a nivel europeo. *“El Modelo Europeo de gestión parte de la filosofía de que la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un positivo impacto en la sociedad se consiguen a través del liderazgo, pero no un liderazgo autoritario, sino un liderazgo basado en el conocimiento y la confianza que gestione la política de la empresa y su estrategia, los recursos humanos y materiales y, en definitiva que lidere la empresa hacia la excelencia”.*
- **HOSHIN:** Filosofía de organización y trabajo desarrollado por su autor y basada en criterios de búsqueda de Calidad total. Tiene un gran arraigo en países asiáticos. *“Planificación Hoshin es también un sistema en que permite a una organización planificar y ejecutar en su organización una mejora cuántica, de carácter estratégico”.*

Como método destacable en el área de Calidad caben mencionar los **CÍRCULOS DE CALIDAD** y son reuniones que siguen un protocolo determinado para avanzar en la política de calidad de una Organización determinada.

También se utilizan otras herramientas de análisis como son, los Diagramas de Flujo, Mapas de Procesos o Diagramas causa/efecto.

CLIENTES

Las herramientas más conocidas en la búsqueda del incremento y la satisfacción de los clientes son las tres siguientes:

CRM: Compendia todos los paquetes software dedicados a la gestión de la cartera de clientes. Quizás los paquetes más extendidos y famosos en el mercado sean SAP, SIEBEL y NAVISION. Es otra de las herramientas más extendidas que existen en la actualidad.

CUSTOMER SATISFACTION: Nos referimos a la realización de encuestas (tipo **Likert, Wes, Delphi y Herzberg**), para medir el nivel de satisfacción de los clientes, una vez tabulados y analizados los resultados de las encuestas. Es una herramienta que no se utiliza todo lo deseable dados sus buenos resultados. También la encontraremos con el nombre de **SERVQUAL**.

BENCHMARKING: Se entiende por Benchmarking el análisis exhaustivo de las primeras marcas o empresas competidoras, estudiando en detalle, su política de precios, sus productos y servicios complementarios, su tipo de atención al cliente y la financiación de las ventas, con el fin de sacar conclusiones aplicables a nuestro entorno.

MARKETING MIX: Engloba todos los métodos sobre los conocidísimos **ESTUDIOS DE MERCADO**

ANÁLISIS DAFO: La herramienta por excelencia que se usa para todo (D – Debilidades; A – Amenazas; F – Fortalezas; O – Oportunidades).

El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

- **MÉTRICA:** Ya hemos conocido otra metodología de tipo genérica denominada MÉTRICA que hace referencia a la forma de expresarse ya sea de manera verbal o escrita.

Sin embargo, existe otra metodología con el mismo nombre que sirve para desarrollar Aplicaciones Informáticas y que se utiliza con cierta profusión en la Administración Pública. Es bastante similar a la que comentaremos a continuación.

- **MERISE:** Es una metodología diseñada para la confección de Planes Informáticos que se subdivide en fases (Estudio Previo, Detallado, Escenarios, Desarrollo del Plan y Seguimiento). Utilizado por la Administración Pública francesa, se ha ido imponiendo en la empresa privada desde hace más de 30 años.
- **ANÁLISIS Y PROGRAMACIÓN DIRIGIDA A OBJETOS:** esta metodología para el desarrollo de Aplicaciones informáticas, está basada en la identificación de Entidades y Elementos (Objetos) que utiliza modernas técnicas de representación gráfica. Se utiliza

fundamentalmente para el diseño de aplicaciones estructuradas por ventanas y en entornos de bases de datos relacionales.

- **HITERACHING INPUT PROCESSING OUTPUT (HIPO)**: Es una metodología creada por IBM que trata el desarrollo de programas informáticos como una "Iteración de Entradas, Procesos de cálculo y Salidas".

Como herramientas más usuales para el desarrollo de programas los más empleados son **WARNIER** (sistema de llaves), **JACKSON** (diagramas de flujo) y **BERTINI** (diagramas de bloque).

Otros conceptos que son convenientes conocer en el mundo informático son:

ENTREPRISE RESOURCES PLANNING (ERP): O Planificación de los Recursos de la Empresa; se refiere al sistema funcional de Aplicaciones interrelacionadas de una empresa. Hace unos años al mismo concepto se denominaba **MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM** que significa **SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN**. Si el sistema de información se refiere a un control de gestión (antiguo **CUADRO DE MANDOS** o **TABLEAU D'ABORD**) se denomina **EXECUTIVE INFORMATION SYSTEM**.

ELECTRONIC DATA INTERCHANGE (EDI): Se refiere a métodos informáticos para el Intercambio electrónico de datos, ya sean estos, archivos o documentos. Son aplicaciones muy utilizadas en sectores concretos, como el Automóvil.

(CAD/CAM) COMPUTER AIDED DESIGN/COMPUTER AIDED MANUFACTURING: Lo que significa Diseño Asistido por Ordenador/Diseño Asistido de la Producción (en el segundo caso se refiere al LAY OUT)

RECURSOS HUMANOS

- **KAIZEN**: Maasaki Imai, creador del concepto, plantea el término como *la conjunción de dos términos japoneses, kai (cambio) y zen (mejora), por que este nuevo concepto se puede definir en abstracto como cambio para la mejora, pero un cambio constante o mejora continua*. Este último concepto también está íntimamente ligado a la gestión de la calidad en su aspecto de búsqueda de la Calidad Total (TQM).

El KAIZEN se debe aplicar en el gembu (operativa) y tiene resultados positivos cuando se da participación en las decisiones operativas a los empleados, es decir, organizando la empresa al revés, de abajo hacia arriba en vez de arriba a bajo (*top-down*), ya que son ellos quienes mejor conocen dicha operativa.

Las células de trabajo basadas en la filosofía *KAYZEN*, actúan dentro de la teoría de las 5's, que son las siguientes:

- *seiri* : clasificación (desechar lo que no se necesita)
 - *seiton* : orden (clasificar y guardar una cosa en su sitio)
 - *seiso* : limpieza (mantener el sitio de trabajo pulcro)
 - *seikets* : estandarización (difundir estas normas)
 - *shitsuk* : disciplina (crear el hábito de estas normas)
-
- **PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)**: Trata del estudio de los factores que influyen sobre nuestra forma de pensar, de comunicarnos y comportarnos y analiza la neuro (sistema neurológico), la lingüística (o modo de utilizar el lenguaje) y la programación en la consecución de resultados concretos.

En cuanto a las herramientas más conocidas en el área de los Recursos humanos destacan:

BRAINSTORMING: Es un término que podría traducirse por “tormenta de ideas”. Es una de las técnicas más empleadas para estimular la creatividad.

El brainstorming suele ser la primera técnica en introducirse, porque pone en marcha el flujo de ideas y proporciona al grupo confianza en sí mismo y un sentido de identidad. Si simplemente se pide a un grupo de personas de la empresa que se sienten y resuelvan un problema, probablemente no se logrará gran cosa. Para la mayoría de las personas el trabajo en grupo no es algo que les resulte natural. Una de las finalidades del brainstorming es eliminar todas las inhibiciones habituales que impiden el flujo de ideas.

DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS: Es un método para la evaluación de políticas retributivas basado en la ponderación de categorías profesionales y puestos de trabajo, con el método de regresión lineal.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS: Consiste en la identificación de las competencias de una empresa y su asignación a cada puesto. Se utiliza con éxito para el diseño de Planes

de Formación, valoración económica de puestos de trabajo, Selección de Personal y Evaluación del Desempeño.

FEED BACK 360º: Consiste en la realización de encuestas a cada individuo de una organización para obtener una autodescripción de sus competencias, la descripción de dichas competencias realizada por otras personas y la comparación de estas descripciones entre sí.

Otras herramientas que nos encontraremos sobre los Recursos Humanos son:

MENTORING (que viene a ser una especie de esponsorización hacia un individuo por parte de un mentor), **COACHING** (entrenamiento personalizado de ejecutivos en uno o varios temas concretos) y **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO** (identificación, control y utilización del conocimiento existente en un conjunto de personas y estructuras organizativas).

FINANZAS

- **ACTIVITY BASED COSTING (ABC):** Nos referimos al concepto de Coste marginal, o coste de la siguiente unidad fabricada.

COMERCIO ELECTRÓNICO

Los conceptos más extendidos en el mundo del e-commerce son:

BUSSINESS TO BUSINESS (B2B): Abarcan los negocios realizados entre empresas vía Internet, ya sea mediante una red intranet o pública.

BUSINESS TO CUSTOMER (B2C): Se refiere a negocios dirigidos a consumidores finales vía Internet.

Otro concepto utilizado en Comercio Electrónico es le **B2B2C** cuyo significado es fácil de vislumbrar.

LOS INVENTORES DE LAS METODOLOGÍAS

No podemos hablar de metodologías sin hacer mención a sus autores. En muchos casos lo han sido equipos de trabajo de grandes organizaciones (PERT por la NASA, KANBAN por TOYOTA o HIPO por IBM); en otras ocasiones han sido prestigiosos profesores universitarios de encumbradas Universidades (Harvard, MIT, Princeton, etc.) los que han desarrollado a veces con enorme éxito ideas tendentes a mejorar la gestión y la productividad de las empresas. Autores de libros y tratados sobre los temas comentados anteriormente se cuentan por miles.

Sin embargo, en el mundo empresarial de vez en cuando saltará un nombre sobre el que no valdrá “poner cara de póker”, sino que se supone que un avezado ejecutivo debe conocer sin remisión. Es como hablar de Historia y no saber quién era Napoleón.

A parte de muchos otros, cuya lista sería interminable, los más conocidos son:

En el área de la Calidad: **Crosby** (con su genial idea de que la calidad no cuesta sino que es gratis), **Juran** (inventor de la trilogía de la Calidad y con enorme prestigio en Japón), **Deming** (inventor del DMTP –*Desing the product, Make it, Put in the market, Test it in service*), y **Malcom Baldrige** (secretario de comercio de los EEUU e inspirador del premio que lleva su nombre).

En el área estratégica o más generalista destacan **Peter Drucker** (auténtico padre de todos los gurús conocidos), **Michael Porter** (maestro en competitividad de Harvard) y **Tom Peters** (con su famoso libro *En busca de la Excelencia*).

A parte de estos autores consagrados en el mundo de la gestión empresarial , existen otros que son famosos por su intervención en el desarrollo de una metodología concreta, como **Hoshin** (japonés que ya hemos mencionado en el área de la calidad), **Masaaki Imai** (inventor del sistema KAIZEN), **Richard Bandler** (creador de la PNL) o **Peter Pande** (diseñador de Six Sigma).

Para terminar, decir que todo este documento sólo persigue avivar la inquietud que cada uno debe desarrollar de forma permanente sobre la cultura general de la empresa, muy necesaria en cualquier negociación o conversación profesional.