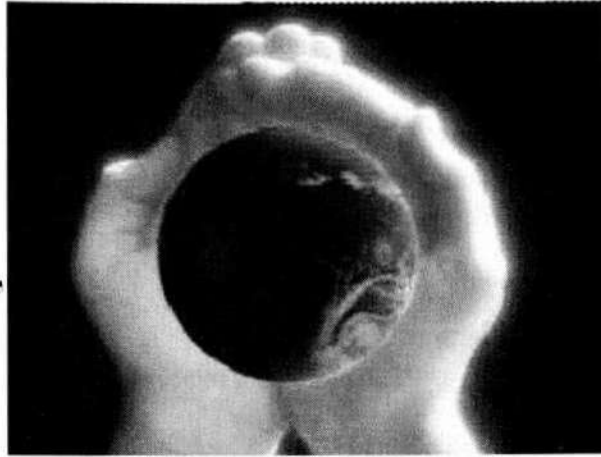




Desempeño de una muestra de filiales multinacionales japonesas, norteamericanas y europeas en la industria tailandesa

Philippe De Lombaerde¹

Introducción

En este artículo considero una muestra de empresas multinacionales *excelentes*, con operaciones en Tailandia. Se probará la hipótesis de que las empresas excelentes muestran una relación positiva y significativa entre los indicadores de práctica gerencial, por un lado, y los indicadores de resultados gerenciales, por otro lado, en todos los aspectos del esquema de las siete "S" de McKinsey. Esto indicaría que las empresas excelentes no son solamente excelentes en uno o algu-

nos de los aspectos del esquema de las siete "S" (por ejemplo, estructura, estrategia, etc.), sino que lo son sistemáticamente en todos ellos. La hipótesis que se demostrará no implica que las empresas excelentes se caractericen por estrategias, estructuras, etc. similares, sino que: (a) una vez determinadas e implementadas las alternativas gerenciales, logran sistemáticamente buenos resultados, y (b) no tienen puntos débiles en ningún aspecto del esquema de las siete "S".

Excelencia gerencial y el esquema de las siete "S" de McKinsey

El llamado esquema de las siete "S" ("*7-S framework*") ha sido introducido por la firma de consultoría McKinsey para analizar la gestión de empresas. Ha sido utilizado ampliamente para investigar los elementos cruciales en la gerencia de empresas altamente exitosas, como, por ejemplo, en *The Art of Japanese Ma-*

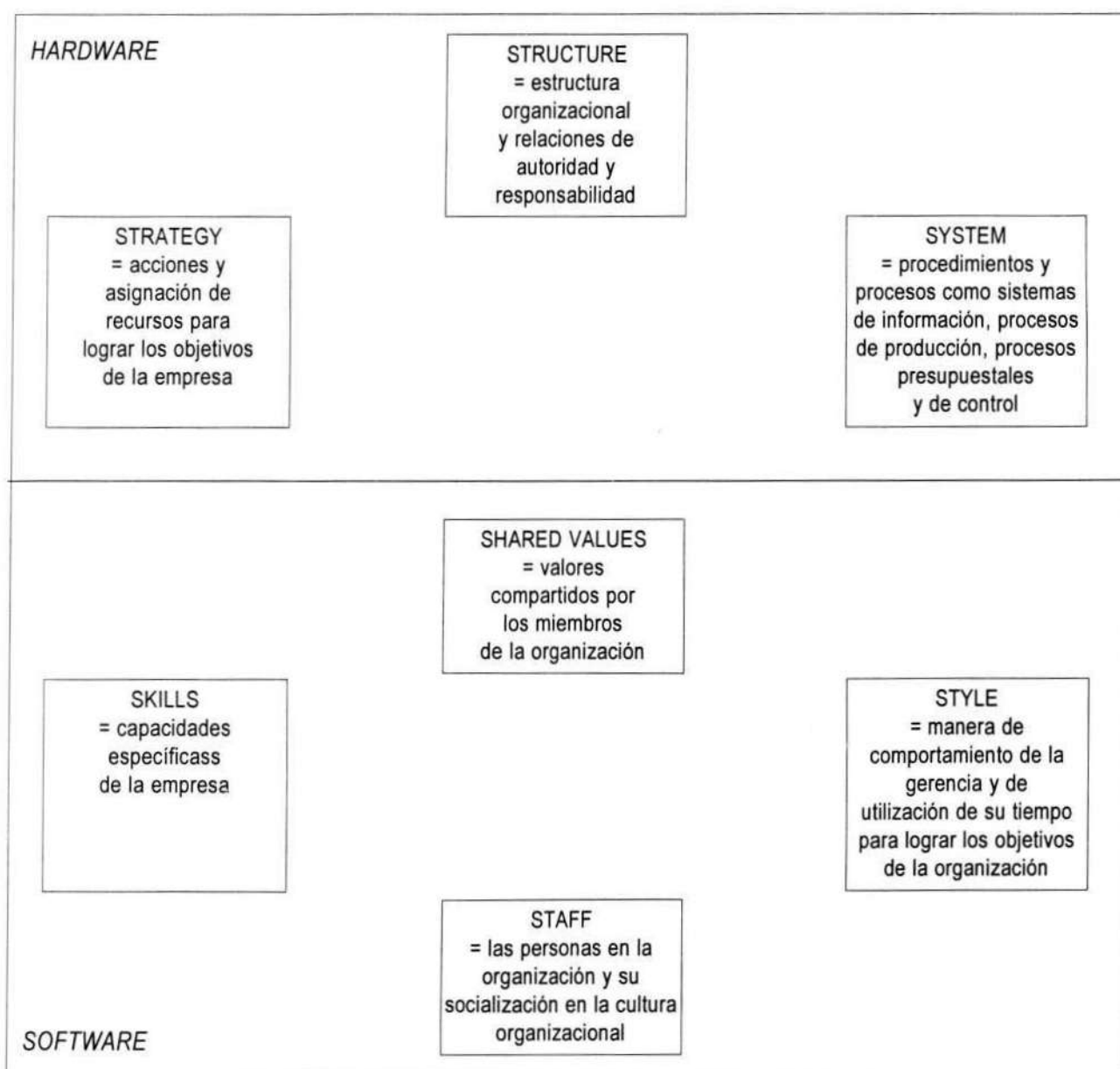
1. Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, Santafé de Bogotá. El autor agradece al profesor Nit Sammapan del National Institute of Development Administration -NIDA- (Bangkok) por permitir el acceso a los resultados de las encuestas, y a Thanee Bordeesorn de la National Statistical Office (Bangkok) por su ayuda en el análisis de los datos estadísticos.

agement de Tanner Pascale y Athos (1981), *In Search of Excellence* de Peters y Waterman (1982), y otros (Deal y Kennedy, 1982; Davis, 1984; Kotler, 1991). Es un esquema que ha sido probado ampliamente en la práctica por la firma de McKinsey y que ha tenido también una aceptación importante en el medio académico (Weihrich y Koontz, 1993:48).

Los autores hacen énfasis en que la estrategia (*strategy*), la estructura (*structure*) y los sistemas

(*systems*), a veces llamados el *hardware* del éxito, son elementos necesarios pero no suficientes para alcanzar el éxito. Estos elementos deben ser complementados con una gerencia consciente y explícita del estilo (*style*), de las capacidades (*skills*), del personal (*staffing*), y de los valores compartidos (*shared values*, o *superordinate goals*), a veces llamados el *software* del éxito. En la Figura 1 se visualiza el esquema de las siete "S" con el significado de los elementos y sus relaciones mutuas.

Figura 1
El esquema de las siete "S" de McKinsey



Fuente: Weihrich y Koontz (1993: 49).

Puede haber, evidentemente, variaciones en cuanto a las escogencias específicas dentro del esquema, pero se espera que una empresa excelente lo sea en todas las siete áreas. Se espera que, una vez efectuadas las escogencias específicas, se obtengan también buenos resultados en esas áreas, es decir, que haya una correspondencia entre los objetivos gerenciales buscados y los resultados gerenciales positivos.

La medición de la práctica y de los resultados gerenciales

En el estudio empírico que se presenta a continuación se consideran el grado de práctica gerencial y de resultados gerenciales encontrados para diversos aspectos (*items*), clasificados de acuerdo con el esquema de las siete "S" de McKinsey.

La lista completa de las características gerenciales se presenta en el Anexo A. Algunas de ellas son excluyentes entre sí, otras son complementarias. Algunas de las características son usualmente asociadas con los estilos de gestión japonesa, como por, ejemplo, estrategia y objetivos a largo plazo, énfasis en el empleo vitalicio y la construcción de "una comunidad", *on-the-job-training*, círculos de calidad, *just-in-time*, etc. (Tung, 1984; Inoue, 1985; Befu y Cerniosa, 1990; Inohara, 1990; Whitehill, 1991; Sammapan, 1991; Ogliastri Uribe, 1995; Sammapan, 1995; De Lombaerde, 1998), otras con los estilos de gestión norteamericanos (Peters y Waterman, 1982), y otras con características *universales* de buena gerencia.

En dos rondas, se indagó a los gerentes de las empresas de la muestra. Primero, se les pidió indicar si el grado de práctica de aspectos gerenciales específicos encajó dentro de una de las seis categorías [0 = no se practica; 1 = raramente (1-25%); 2 = existe alguna práctica (26-50%); 3 = frecuentemente (51-75%); 4 = muy frecuentemente o siempre (76-100%); No sabe]. Posteriormente (y en forma independiente), se les pidió indicar si los resultados observados de las prácticas gerenciales encajaron en una de las cuatro categorías [bueno; regular; falla; incierto]. Para efectos de los cálculos, se unificaron las categorías 3 y 4 del indicador de la práctica gerencial en uno que mostraba una práctica elevada.

La selección de las empresas excelentes, con operaciones en Tailandia

El procedimiento para seleccionar las empresas excelentes se hizo en tres pasos.

En un primer paso se preparó una *lista larga* de empresas, mediante la utilización de diferentes fuentes (*Business in Thailand Magazine*, 1990: 21-44; *Fortune International*, 1989 a: 168-187, 1989b : 34-37, 1989 c: 44-62). De estas listas de empresas excelentes, se escogieron aquellas que tenían una filial o *joint-venture* en Tailandia. El número de empresas que se incluyeron en esta *lista larga* fue 122.

En un segundo paso, se derivó una *lista corta* con base en siete criterios:

- la empresa a la cual pertenecía la filial o *joint-venture*, localizada en Tailandia, debía ser una empresa multinacional (IED en Tailandia, más IED en varios otros países diferentes del país de origen) con una casa matriz europea, japonesa o norteamericana;
- la empresa debía haber iniciado operaciones en Tailandia por lo menos tres años atrás;
- los activos totales de la empresa no podían ser inferiores a 100 millones de baht;
- la empresa debía ser exclusivamente de propiedad privada y, de preferencia, con actividades industriales en Tailandia;
- la empresa debía contar con un mínimo de 100 empleados en Tailandia;
- la empresa debía tener un buen *record* de desempeño y reputación en materia de excelencia gerencial;
- por razones técnicas, la muestra se restringió a empresas con sus oficinas principales en la llamada *Greater Bangkok Area* o en la región central.

La *lista corta* resultante incluyó 60 empresas.

En un tercer y último paso, la muestra fue estratificada para tener un cubrimiento razonable y equilibrado de todos los sectores industriales (Cuadro 1), y se seleccionaron 2 a 5 empresas de las "mejores" por cada sector. Por esta razón se organizó una especie de certamen gerencial. Algunas empresas no incluidas en la *lista larga* fueron admitidas en la muestra cuando su resultado en el certamen lo justificaba y



cuando cumplieron con los criterios discutidos en el paso 2.

El *certamen gerencial* se basó fundamentalmente en el desempeño financiero de las empresas:

- liquidez (*current ratio* = activos corrientes/obligaciones corrientes);
- solvencia (*debt ratio* = pasivos/activos totales);
- rentabilidad: (a) en relación con la inversión (*return on assets* y *return on equity*); (b) en relación con las ventas (*gross profit margin* y *net profit margin*);
- evaluación de las existencias;
- retorno por acción.

Sobre la base de estos cinco grupos de elementos, se calcularon rangos compuestos no ponderados por sector. El objetivo era incluir como mínimo dos y como máximo cinco empresas por sector. Finalmente, se obtuvo una muestra de 45 empresas, dispuestas a colaborar con la investigación. Estas empresas diligenciaron como mínimo una encuesta, pero generalmente varias. La lista de las empresas de la muestra se incluye en el Anexo B. Como se permitieron (pidieron) varias encuestas por empresa (de diferentes miembros de la gerencia), se recibieron finalmente 215 encuestas.

Pruebas estadísticas y resultados

Para demostrar la hipótesis de que estas empresas excelentes muestran una relación positiva y significativa entre los grados de práctica gerencial, por un lado, y resultados gerenciales observados, por otro, en todas las siete "S" del esquema de McKinsey, se realizaron regresiones OLS de los resultados gerenciales como función de la práctica gerencial. Más específicamente, se estimaron regresiones del porcentaje de *buenos* resultados observados como función del porcentaje de *alta* práctica. El número mínimo de observaciones era 11 para *valores compartidos*; el número máximo de observaciones era 37 para la variable *estrategia* (véase listado en el Anexo A).

El posible sesgo, consistente en que los entrevistados que respondieron, por ejemplo, *alta práctica* en la primera ronda, se inclinaron a contestar *buenos resultados* en la segunda ronda (por ejemplo, por parte de administradores responsables de la implementación de ciertos elementos y que, por esta razón, no mostraban una distancia crítica suficiente) se eliminó en gran medida a través de: (a) un número grande de preguntas (incluyendo algunas sobre elementos gerenciales con *baja práctica*), (b) la solicitud explícita a los gerentes para que se manifestaran sobre *todas* las áreas gerenciales (incluyendo aquellas donde no tenían responsabilidades directas), y (c) entrevistando a

Cuadro No. 1
Lista de sectores industriales

Sectores Industriales	
1	Circuitos integrados (IC)
2	Pintura
3	Farmacéuticos
4	Llantas
5	Bienes de consumo de hogar
6	Petróleo
7	Textiles
8	Computadores
9	Electrodomésticos
10	Automóviles
11	Motocicletas
12	Alimentos
13	Zapatos
14	Cables eléctricos
15	Gaseosas
16	Equipos de comunicación
17	Acero
18	Químicos y petroquímicos
19	Películas y otros

Cuadro No. 2
Resultados de las regresiones

VARIABLE DEPENDIENTE: RESULTADOS OBSERVADOS	COEFICIENTES				
	Constante (t)	Grado de práctica (t)	R2 Ajust.	F	N
S1: ESTRATEGIA/ STRATEGY	-4.68 (-1.06)	0.63 (10.37)	0.87	107.61	37
S2: ESTRUCTURA/ STRUCTURE	-12.00 (-1.96)	0.72 (7.57)	0.90	57.38	16
S3: SISTEMAS/ SYSTEMS	-13.40 (-1.74)	0.70 (6.11)	0.79	37.29	25
S4: PERSONAL/ STAFF	-4.61 (-0.72)	0.59 (7.03)	0.81	49.43	28
S5: ESTILO/ STYLE	5.74 (0.66)	0.44 (3.67)	0.73	13.44	14
S6: VALORES COMPARTIDOS/ SHARED VALUES	-20.47 (-1.89)	0.68 (4.96)	0.86	24.58	11
S7: CAPACIDADES/ SKILLS	-27.06 (-3.79)	0.89 (7.85)	0.91	61.58	14

Nota: el *grado de práctica* y los *resultados observados* de las características gerenciales se midieron como porcentajes de los entrevistados que respondieron *alto grado de práctica* (combinando las categorías 4 y 5 sobre una escala a de 5 puntos), y *buenos resultados* respectivamente, para los ítems listados en el Anexo A.

varios gerentes, con diferentes responsabilidades) en la misma empresa.

Un eventual sesgo positivo restante hacia *la propia empresa* afectaría más bien los niveles medios de práctica y resultados revelados que el nivel relativo para los diferentes elementos gerenciales.

En el cuadro 2 se muestran los resultados de las regresiones. Revelan que la *alta práctica* de ciertos elementos gerenciales explica sistemáticamente los *buenos resultados*, para todas las siete "S" en el esquema de McKinsey. Siempre se encuentra el signo positivo esperado y las relaciones son siempre altamente significativas. Adicionalmente, los coeficientes de determinación son relativamente altos.

Conclusiones

Este estudio empírico permite concluir que las llamadas empresas *excelentes* se caracterizan por obtener sistemáticamente *buenos resultados* cuando se persiguen o practican elementos gerenciales particulares. Además, esta relación significativa es válida para todas las siete "S" en el esquema conceptual de McKinsey, tanto para los elementos del *hardware*, como para el *software*.

Parece que las empresas excelentes son excelentes no por ser muy buenas en una o algunas de las "S" (es decir, *especializarse*), sino por no tener puntos débiles.

Referencias

- Befu, H. y Cerniosa, C. (1990), Demise of Permanent Employment in Japan, *Human Resources Management*, 29(3):231-250.
- Business in Thailand Magazine* (1990).
- Davis, Stanley M. (1984), *Managing Corporate Culture*, Ballinger, Cambridge (Mass.).
- Deal, Terrence E. y Athos, Anthony G. (1981), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading (Mass.).
- De Lombaerde, Philippe (1998), La gerencia del recurso humano en las empresas multinacionales japonesas ultramarinas, *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (11):135-139.
- Fortune International* (1989).
- Inohara, H. (1990), Human Resources Development in Japanese Companies, Nordira International, Tokyo.
- Inoue, K. (1985), The Education and Training of Industrial Manpower in Japan, *World Bank Working Paper*, (729).
- Kotler, Philip (1991), *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ).
- Ogliastri Uribe, Enrique (1995), ¿Es transferible la administración japonesa? Personalidad, negociación, alianzas estratégicas y la cultura organizacional: anotaciones sobre una comparación entre el Japón y América Latina, *Texto y Contexto*, (26):107-126.
- Peters, Thomas J. y Waterman, Robert. H. Jr. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York.
- Peters, Thomas J. y Austin, Nancy (1985), *A Passion for Excellence*, Random House, New York.
- Sammapan, Nit (1991), Human Resources Management among Japanese Multinational Corporations in Thailand, *Thai Journal of Development Administration*, 31(4):105-118.
- Sammapan, Nit (1995), Japanese Multinational Management in Thailand: Characteristics and Transferability, *CIM-DA Discussion Paper*, Universidad de Amberes, (E/18).
- Tanner Pascale, Richard y Athos, Anthony G. (1981), *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*, Simon & Schuster, New York.
- Tung, R.L. (1984), *Key to Japan's Economic Strength: Human Power*, DC Heathand Company, Massachusetts.
- Weihrich, Heinz y Koontz, Harold (1993), *Management. A Global Perspective*, McGraw-Hill, New York.
- Whitehall, A.M. (1991), *Japanese Management, Tradition and Transition*, Routledge, London.

Anexo A. Lista de las características gerenciales en los cuestionarios, utilizando el esquema de las siete "S" de McKinsey

1. Estrategia/Strategy

CARACTERÍSTICAS GERENCIALES

- 1 Emphasis on the significance of "market share"
- 2 Emphasis on profit maximization annually
- 3 Emphasis on long-term profit maximization
- 4 Emphasis on steady growth
- 5 Emphasis on growth faster than competitors
- 6 Emphasis on growth by expanding the business within the existing specialized area(-s)
- 7 Emphasis on growth by expanding the business outward but only within related areas
- 8 Emphasis on growth by diversifying toward new specialized and unrelated areas
- 9 Emphasis on internal growth and refrain from being a conglomerate and/or joint-venture
- 10 Emphasis on growth through being a conglomerate and/or joint-venture
- 11 Emphasis on the importance of corporate adaptability and flexibility for organizational effectiveness in the long-run
- 12 Minimize or eliminate waste of having stocks by increasing frequency and reducing the size of each order quantity
- 13 Increase manufacturing flexibility and efficiency through "small lot production systems"
- 14 Reduce set-up costs by using mechanism for flexible manufacturing systems to speed-up the set-up process
- 15 Conduct marketing research by using questionnaires and customer interviews
- 16 Apply "trial and error" approach by: (a) launching small amount of new product/service in the market, (b) observing the reactions, and (c) replanning
- 17 Provide creative atmosphere by giving autonomy to and cultivating entrepreneurship among employees
- 18 Seek business success through being close to the customers

- 19 Seek business success through being close to the competitors
- 20 Emphasis on the importance of after-sales service
- 21 Produce and distribute products that are simple to use and well serve the customers' needs
- 22 Invest heavily on maintenance facilities, tools and equipments to provide high quality and fast service for customers
- 23 Always pay attention to help customers in problem-solving, not only at the selling points
- 24 Principle corporate goal is to be a quality organization creating quality products and services
- 25 Emphasis on quality and reliability for customers
- 26 Launch new products and/or services before competitors
- 27 Wait until a competitor launches new products and/or services with advanced technology, then launch similar products and/or services with higher quality and that better meet customers' needs
- 28 Constantly search for the "niche" in the market(-s) that the company can better serve than competitors
- 29 Seek the "niche" by deviding customers into small groups and analyze the needs of each group
- 30 Study and learn about products or services from important customer(-s) first and then utilize the result for mass production and distribution to serve all customers
- 31 Launch new products or services for specific target customers before competitor(-s) at high price then move out when faced with competitor(-s) at lower prices
- 32 Listen to customer(-s) and use the information as a driving force for innovating new products/ services or improving the existing one(-s)
- 33 Listen to customers' opinion and complaint regularly and continuously
- 34 Emphasis on public relations for better understanding between the corporation and the society
- 35 Emphasis on public relations to project corporate image as a good member of the society participating in social development
- 36 Stand firm on the ethics and social responsibility as a foundation for business policy making
- 37 Select to do business that will not have destructive effects on the natural environment and participate in natural environment conservation

2. Estructura/Structure

CARACTERÍSTICAS GERENCIALES

- 1 Emphasis on simplicity around one underlying form of top level organization structure

- 2 Maintain the simplest form of top level structure, the functional structure, i.e. sales, finance, manufacturing, etc.
- 3 Organize top level structure around product divisions
- 4 Organize each strategic business unit (SBU) as an autonomous company, having its own management committee responsible for its own performance
- 5 Decentralize to the lowest levels as much as possible
- 6 Apply the concept "small is beautiful" to design the organization structure
- 7 Emphasis on compaction in organizing, e.g. setting up special activity work groups of only 8-10 members
- 8 Regularly rotate human resources around units
- 9 Regularly rotate products and/or services around units
- 10 Have and use "job descriptions"
- 11 Do not have "job descriptions", but let people know their roles and responsibilities broadly
- 12 In general, hierarchical structures are relaxed for the benefits that personnel at all levels can communicate freely
- 13 Design organization structure to have only limited number of central administrative staff
- 14 Emphasis on assigning every employee to operative works that directly affect organization productivity
- 15 Rotate every one between administrative staff and operations at predetermined regular period, e.g. every 3 years
- 16 Always try to reduce or at least maintain number of middle management and hierarchical levels

3. Sistemas/Systems

CARACTERÍSTICAS GERENCIALES

- 1 Apply the "open door policy" through answering all complaints to the top management by itself
- 2 Apply the managing and control system "by visible management"
- 3 Use building design, lay-out and mechanization (e.g. escalator instead of elevator) to promote opportunities for informal contact
- 4 Arrange for employees to work together in one large office room
- 5 Support employees to form clubs (of at least 12 persons) to create an opportunity to solve problems in detail after work-hours
- 6 Use informal performance evaluation techniques regularly

- 7 Promote and support small group activities at lower level in the organization (e.g. specialized task-force and QC circles)
- 8 Supervisors and employees below that level will not wait for orders and instructions, but will initiate and create works
- 9 Emphasis on advancement on the basis of learning through experimenting
- 10 Follow up all activities closely (e.g. market test, review sales and profit on monthly report instead of annual report)
- 11 Executives must be patient to leaky systems in promoting "a bias for actions", because another important property of the experiment is its relative invisibility
- 12 Executives must be patient to some mistakes that might occur during experimenting
- 13 Executives try to adjust themselves to cope with unexpected changes
- 14 Promote and support the successful persons or the champions in experimenting
- 15 Use one page memo and one page report for executives
- 16 Use annual plan, quarterly and monthly plans instead of long-term plans
- 17 Limit the number of each annual target not to exceed 3-5 items
- 18 Utilize the system that support innovators of new products and/or services, and innovators of methods for performance efficiency improvement
- 19 Utilize the system that encourages internal competition among employees and among units within the company by allowing redundant works and units to take place
- 20 Utilize the communication system that facilitate innovation, e.g.: (a) informal and intensive communication, (b) physical facilities and equipment, and (c) arrange special program to do honor to employees who are the champion in innovation
- 21 Use modern management information system
- 22 Use excellent data collection and storage system at the same standard in all subsidiaries and the headquarter
- 23 Utilize modern and efficient equipments to support the MIS
- 24 Utilize high speed and up-to-date communication networks
- 25 Have high quality of management information content and capable to help speed up the management decision-making process

4. Personal/Staff

CARACTERÍSTICAS GERENCIALES

- 1 Code of respect for staff as human beings
- 2 Provide opportunities for staff to show their abilities at full strength
- 3 Promote and support staff's work-related achievement
- 4 Treat employees as mature individuals
- 5 Create "one big family" atmosphere within the company
- 6 Holistic concern for every employee
- 7 Always provide work understanding for employees
- 8 Always being ready to provide jobs and income for employees throughout their working life
- 9 "Promotion from within" is the first priority in filling up vacant positions
- 10 Create corporate atmosphere that promotes: (a) unity within the company, (b) close relationships, and (c) willingness to participate in joint activities between the company and the labor union
- 11 Emphasis on recruiting newly graduated students
- 12 Often recruit new employees from experienced candidates
- 13 Emphasis on strict screening and selection of new employees
- 14 Select executives from potential new employees by putting them to operational assignments which are the main business of the corporation
- 15 Provide time, money and efforts to training and development for employees at all levels to become well-rounded persons
- 16 Primary target of training is to create spirit of cooperation and harmony
- 17 Human resource development as detailed sequential steps and continuous long-term activities
- 18 Apply coaching system in training in which the direct superiors play significant roles in providing appropriate and regular guidance
- 19 Emphasis on "on-the-job-training" (OJT)
- 20 Emphasis on "job rotation"
- 21 Maintain small difference between management and employees concerning net salary after taxes and other benefits
- 22 Wage and salary increase by seniority
- 23 Emphasis on providing welfare and fringe benefits for creating friendly relationship by getting together in recreation and sports
- 24 Emphasis on big bonus paying more than once a year
- 25 Provide pension and/or provident fund
- 26 Try to retain employees and reduce the turn-over rate

- 27 Even in the bad years the company will avoid laying off employees
- 28 Maintain good relationship with former and retired employees

5. Estilo/Style

CARACTERÍSTICAS GERENCIALES

- 1 Top management practice is "Managing by Wandering Around" (MBWA)
- 2 Management prefer going to subordinates' office to sending for them
- 3 Emphasis on providing every employee operational objectives and always keep them informed about operational results
- 4 Reward employees with outstanding performance or the champions by giving prizes (e.g. medals, pins, etc.)
- 5 Emphasis on safety in physical working environment
- 6 Emphasis on the importance of the psychological working environment
- 7 Middle management play important roles in drafting strategic plans and policies for top management
- 8 Middle management play important roles in R&D for new technology
- 9 Middle management play important roles in developing new business ventures
- 10 Middle management are very good in putting plans into practice through objective data collection and utilization
- 11 Top and middle management application of "top-down" style of management
- 12 Top and middle management application of "bottom-up" style of management
- 13 Top and middle management application of "participation" style of management
- 14 Every level of management emphasizes on setting clear operational objectives and targets

6. Valores compartidos/Shared values

CARACTERÍSTICAS GERENCIALES

- 1 Put more emphasis on qualitative than on quantitative target setting
- 2 Apply value system as a motivation factor to promote employees at every level to be willing to work to the best of their abilities

- 3 A belief in being the "best"
- 4 A belief in the importance of the details of execution, the nuts and bolts of doing the job well
- 5 A belief in the importance of people as individuals
- 6 A belief in superior quality and service
- 7 A belief that most members of the organization should be innovators
- 8 And its corollary, the willingness to support failure
- 9 A belief in the importance of informality to enhance communication
- 10 Explicit belief in and recognition of the importance of economic growth and profits
- 11 A belief in honesty in doing business

7. Capacidades/Skills

CARACTERÍSTICAS GERENCIALES

- 1 Exercise clear-cut long-term planning in details
- 2 Exercise broad long-term planning with little or no details
- 3 Have at least one corporate level planner
- 4 Have no corporate level planner at all
- 5 Top management have basic knowledge and/or experience in technical field
- 6 Majority of employees at all levels have shared values on the basis that they come from the same technical field
- 7 Exercise strict measure(-s) to create shared values in the importance of customers, quality and services
- 8 Exercise strict measure(-s) in promoting intensive informal communication
- 9 Exercise strict measure(-s) in promotion of willingness to try things out, to experiment
- 10 Exercise strict measure(-s) in promoting innovations
- 11 Exercise loose properties in managing so that employees can enjoy full freedom and autonomy in performing their duties
- 12 Exercise loose properties in management of informal performance evaluation
- 13 Let the employees enjoy voluntary system for any special activities above and beyond regular assignment(-s)
- 14 Exercise loose properties in cost control so that the management can exercise tight properties in quality assurance (QA)

Anexo B: Lista de empresas "excelentes" en la muestra

EMPRESAS

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 AT & T Directories (Thailand) | 24 Foremost Friesland (Thailand) |
| 2 Signetics (Thailand) | 25 Ericsson Communication (Thailand) |
| 3 Goodyear (Thailand) | 26 Metal Box (Thailand) |
| 4 Colgate-Palmolive (Thailand) | 27 FE Zuellig (Bangkok) |
| 5 Caltex Oil (Thailand) | 28 Nippondenso Thailand |
| 6 ESSO Standard Thailand | 29 Jotun Thailand |
| 7 Hewlett-Packard (Thailand) | 30 Thai Otsuka |
| 8 Digital Equipment Corporation (DEC) | 31 Thai Bridgestone |
| 9 Singer Thailand | 32 Lion Corporation (Thailand) |
| 10 Electrolux Thailand | 33 Thai Toray Textile Mills |
| 11 Bata Shoe Co. of Thailand | 34 Thai Rayon |
| 12 Phelps Dodge | 35 TTL |
| 13 Thai Pure Drink | 36 National Thai |
| 14 Sermasuk | 37 Asian Honda Motor |
| 15 AT & T Communication (Thailand) | 38 Swedish Motors |
| 16 Gillette Thailand | 39 Thai Suzuki Motor |
| 17 Kodak (Thailand) | 40 A.P. Honda |
| 18 3M | 41 United Flour Mills |
| 19 DOW Chemicals (Thailand) | 42 King Fisher Holding |
| 20 Hoechst Thai Chemical Industries | 43 Thai Yazaki Electric Wire |
| 21 Bayer Thailand | 44 Crown Seal |
| 22 Lever Brothers (Thailand) | 45 Thai Plastic & Chemical |
| 23 The Shell Co. of Thailand | |