

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
SECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

EL CASO JAPONES DE GESTION Y SU UTILIDAD EN LA FORMULACION
DE UNA NUEVA FILOSOFIA GERENCIAL

Trabajo de Grado para optar al título
de Magister Scientiae en Administracion.

Mención: Gerencia General

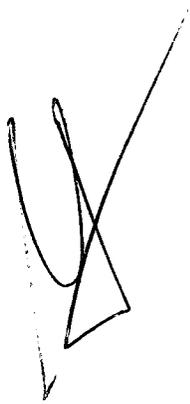
NUBIS PULIDO

MERIDA - VENEZUELA

1990

Original por donación
Fecha: FEB. EVE. 1991

BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES



RESUMEN

El Caso Japonés de gestión con sus rasgos característicos ha incidido de manera importante en el pensamiento del campo administrativo y gerencial.

El indiscutible éxito alcanzado por las empresas japonesas de hoy, señalado por sus indicadores financieros y económicos, así como por su situación en el ámbito competitivo internacional respecto a las otrora exitosas empresas occidentales, ha despertado un interés creciente por el estudio de esa realidad empresarial.

En virtud de lo acontecido en Japón, se ha generado todo un cuestionamiento de las ideas, valores, actitudes y creencias que prevalecieron en el campo y que fueron exaltadas por la corriente de pensamiento del 'Management' iniciada con Taylor. Simultáneamente, nuevos enfoques o maneras de abordar el estudio de las empresas y su conducción son formulados, perfilándose con ello el Nuevo Pensamiento en el campo.

Ese Nuevo Pensamiento retoma para sus formulaciones, valores, actitudes y supuestos implícitos en planteamientos menos influyentes en el campo, es decir, en los aportes de la corriente gerencial, siendo también característicos de las hoy exitosas empresas japonesas, para las que el desarrollo

del elemento humano se erige como un valor fundamental.

Lo acontecido en Japón, más que un caso a imitar, constituye un punto para reflexionar sobre la experiencia propia. En el caso venezolano lleva a reconsiderar lo que en materia administrativa y gerencial ha estado sucediendo; sobre las necesidades y expectativas de este pueblo tan particular y sobre sus capacidades a desarrollar, reflexión que constituye un prerrequisito fundamental en la formulación de una apropiada filosofía gerencial.

11 TRABAJOS

INDICE

<u>Capítulo</u>	<u>Página</u>
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
BREVE HISTORIA DEL CAMPO DE LOS ESTUDIOS SOBRE ADMINISTRACION Y GERENCIA. UBICACION DEL CASO JAPONES.	3
1. Frederick Taylor	4
2. Henri Fayol	6
3. Movimiento de Relaciones Humanas	9
4. Chester Barnard	12
5. Herbert Simon	15
6. Enfoque de Sistemas	18
7. Caso Japonés	22
CAPITULO II	
DISCUSION SUSCITADA EN EL CAMPO A PARTIR DEL CASO JAPONES	24
CAPITULO III	
CASO JAPONES	27
1. Descripción geográfica de Japón	38
2. Breve recuento histórico	43
2.1. Edad Arcaica	43
2.2. Edad Antigua	45
2.3. Edad Media	50

2.4. Edad Premoderna	52
2.5. Edad Moderna	57
3. Empresa Japonesa	66
3.1. Inversión de Capital	67
3.2. Financiación	67
3.3. Innovación tecnológica y desarrollo	69
3.4. Empleo permanente	70
3.5. Sistema de promoción y escala de salarios por antigüedad	74
3.6. Especialización y reconocimiento de la experiencia	76
3.7. Rotación periódica de los puestos de trabajo	77
3.8. Sistema de autoridad	79
3.9. Actividades de los grupos pequeños	83
3.10. Sindicatos Japoneses	85
CAPITULO IV	
MIRADA RETROSPECTIVA DE LA HISTORIA DEL CAMPO A LA LUZ DE LO ACONTECIDO EN JAPON	88
CAPITULO V	
ALGUNAS CONSIDERACIONES RESPECTO AL CASO VILNE- ZOLANO A LA LUZ DE LO ACONTECIDO EN JAPON	104
CONCLUSIONES	111
BIBLIOGRAFIA	122

INTRODUCCION

La historia del campo de los estudios sobre administración y gerencia ha venido evolucionando a través de la formulación de modelos, conceptos y teorías, los cuales constituyen tanto explicaciones plausibles del comportamiento de los individuos en las organizaciones, y de éstas como un todo, así como la formulación de recomendaciones más o menos explícitas e integrales sobre cómo conducirías.

Algunos de los aportes surgidos se constituyeron en grandes hitos en la historia del campo, tales como las teorías y conceptos formulados por Taylor, Movimiento de Relaciones Humanas, Barnard, Simon y Enfoque Sistemico, principalmente. Tales planteamientos precedían e intentaban presidir cambios en la realidad empresarial y gerencial, y en su mayoría perseguían como fin último aumentar los niveles de eficiencia y productividad de las empresas, lo que se hizo posible con ello.

Esta actitud, hasta hace poco, prevaleciente en el campo, en la que el pensamiento precede y reta a la realidad a cambiar, es de pronto alterada con la irrupción de Japón y su exitosa realidad empresarial en el mundo de los negocios.

Apareciendo con Japón, por primera vez en la historia del campo, una realidad que precede al pensamiento y que retándole en el entendimiento de las cosas que allí ocurren, le obliga a cambiar. De esta manera, Japón ha significado un reto para el pensamiento administrativo. Clara expresión de ello lo constituye la profusa literatura y estudios surgidos a partir del caso japonés.

Sin embargo, lo que en Japón sucede aún sigue siendo enigmático para el resto del mundo, sobre todo para Occidente. Dilucidar en algo este enigma y encontrar la significación e implicaciones que en el campo de la administración y la gerencia tiene el caso de gestión japonesa es el primer objetivo central perseguido por este trabajo. Pero además, creemos que todo ello tendría una gran utilidad a la hora de pensar la tarea gerencial y empresarial en Venezuela. Por ello que incluimos algunas reflexiones en ese sentido. Sin embargo, pensar en las formas de gerenciar en este país requiere, en principio, reconsiderar la imagen del venezolano a la luz de valores, actitudes, creencias y suposiciones propios de esta realidad. De esta manera podríamos reconocer la potencialidad que para desarrollar sus capacidades posee el pueblo venezolano, y extraer del caso japonés lecciones pertinentes a ello. Este constituye el segundo objetivo central de este trabajo.

CAPITULO I

BREVE HISTORIA DEL CAMPO DE LOS ESTUDIOS SOBRE ADMINISTRACION Y GERENCIA. UBICACION DEL CASO JAPONES EN ELLA.

El éxito reciente que experimentaran los negocios japoneses en el ámbito económico internacional y su impacto sobre el pensamiento administrativo ha provocado que el caso de gestión japonesa se convierta en uno de los grandes hitos en la historia de ese campo del pensamiento. De allí que sean cada vez más numerosos los estudios dirigidos a la comprensión de la dinámica que opera en la realidad japonesa.

Creemos que a efectos de comprender con mayor profundidad el aporte innovador del caso japonés en el campo administrativo, es necesario revisar los antecedentes históricos de este cuerpo de conocimientos y la significación que la aparición del caso japonés tiene a la hora de formular nuevos esquemas de organización y conducción de las empresas. Concretamente, es preciso investigar sobre la utilidad que ello tendría en la búsqueda de un estilo gerencial apropiado al caso venezolano.

Por tanto haremos un breve recuento histórico del

pensamiento en el campo, resaltando las ideas básicas de cada uno de los principales aportes que en esta materia se formularán.

La historia del campo de los estudios administrativos es relativamente reciente, y podría decirse que se inicia con los trabajos, hoy considerados clásicos de la administración, de los autores Frederick Taylor y Henri Fayol. Ellos han sido llamados los padres de la administración ya que, a pesar de existir otros antecedentes, fueron éstos estudios muy significativos, cuya difusión alcanzó un alto nivel de aplicación práctica en la industria de la época.

1. Frederick Taylor (1911)

De origen americano, Taylor se inicia en el trabajo a niveles bajos de la escala jerárquica, como obrero de una fábrica, la "Midvale Steel Works" de Estados Unidos. A la vez que estudia ingeniería, lo cual le permite ascender hasta los niveles medios desde donde se retira desempeñándose luego como consultor.

Para Taylor el principal propósito de la administración debiera ser el de asegurar el máximo de prosperidad al empleador y al empleado; el máximo de prosperidad para cada empleado significaría no sólo salarios más elevados sino, y de mayor importancia, el desarrollo de cada hombre a su estado de máxima eficiencia (Taylor:11). Taylor expone en su obra: la mayor prosperidad posible puede existir como resultado de la mayor productividad posible de los hombres y

de las máquinas (Idem,12-13). Por lo que propuso, para alcanzar una mayor eficiencia que conduzca a una mayor productividad que redunde en una mayor prosperidad: diseñar el trabajo.

Taylor consideraba que entre los diferentes métodos y herramientas usados en cada tarea existe un método y una herramienta más rápidos y mejores que los demás. Y ello sólo puede ser descubierto o perfeccionado a través del estudio y análisis científico de todos los métodos y herramientas en uso, conjuntamente con un estudio exacto de los detalles, de los movimientos y del tiempo. Ello supone una sustitución o desplazamiento de las formas empíricas por el método científico.

Además, este autor supone necesaria una clara división entre quienes planifican (o piensan) el trabajo (Management del trabajo) y la forma de ejecutarlo, y quienes ejecutan (o hacen) el trabajo.

De esta manera, el trabajo intelectual es separado del manual, siendo el primero privilegio de los altos niveles jerárquicos, mientras el segundo corresponde a los bajos "... Para hacer ejecutar el trabajo con leyes científicas, la dirección debe estudiar y ejecutar ella misma gran parte del trabajo que ahora se confía a la iniciativa de los obreros; casi todas las operaciones del taller debieran ser precedidas por uno o más actos preparatorios de la dirección que permita al obrero hacer su trabajo mejor y más rápidamente que antes." (Id,23).

Con el objeto de que lo expuesto se lograra, Taylor propuso sus principios fundamentales de la administración científica, que se pueden enunciar como sigue:

(1) Desarrollar, para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplaze los antiguos métodos empíricos.

(2) Seleccionar científicamente y luego instruir, enseñar y formar al obrero.

(3) Cooperar cordialmente con los obreros para que el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican.

(4) Distribuir equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros.

Es este cuarto principio el que resume la esencia del planteamiento tayloriano: alguien va a prepensar lo que otro va a hacer. Los intelectuales del trabajo son los 'managers'.

De esta manera la recomendación fundamental de Taylor sería: el trabajo debe ser diseñado, planificado, es decir, pensado antes de ser realizado.

Con esta primera proposición teórica de importancia radical, que tiene como efecto una amplia difusión y puesta en práctica, se inicia una historia de aportes en el campo de los conocimientos administrativos y gerenciales a la que hoy se anexan los estudios sobre el caso japonés de gestión.

2. Henri Fayol (1916)

Este autor de origen francés se inicia en una importante

firma minera y metalúrgica, Commentry Fourchambault, como ingeniero divisional (Kliksberg: 233-234), es decir a nivel medio en la escala jerárquica ascendiendo a través de ella hasta llegar a ser gerente por muchos años.

Su obra fundamental "Administración Industrial y General" resume las ideas básicas que este autor concebía respecto a la función gerencial y a la empresa.

Fayol supone a la empresa constituida por un conjunto de funciones ligadas entre sí por los vínculos de la autoridad y la comunicación. Son estas las funciones: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y de administración, las cuales están presentes en todas las empresas.

Este autor establece una clara diferenciación entre la noción de gobernar y administrar. La primera es relativa a la conducción de la empresa hacia los objetivos propuestos, tratando de sacar el mejor partido de los recursos de que dispone; mientras que el administrar, que es una de las seis funciones esenciales, significa: Prever, Organizar, Mandar, Coordinar y Controlar, la cual se reparte como las otras entre todos los miembros del cuerpo social. Sólo que esta última función llega a cobrar tanta importancia en los altos niveles gerenciales que pudiera parecer que el papel de estos es exclusivamente administrativo (Fayol:111). Es claro, sin embargo, que a niveles más elevados en la escala jerárquica se requiere más de capacidad administrativa, mientras que a más bajos niveles, mayor es la capacidad técnica requerida.

En la función de Administrar, prever significa escrutar el futuro y articular el programa de acción. Organizar es constituir el doble organismo material y social de la empresa. Mandar es hacer funcionar el personal. Coordinar es armonizar los actos con los esfuerzos y Controlar es procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

La administración tiene por órgano y por instrumento el cuerpo social de la empresa; se trata de velar por la salud de ese cuerpo social. El gerente es parte del cuerpo social de la empresa, se encuentra dentro de ella y, al conducirla, le confiere a la misma la capacidad de autogobernarse: de esta manera Fayol concibe la tarea de gerente como la de un gobernante. Y dado que la función administrativa se reparte entre todos los miembros del cuerpo social, entonces, cada uno de ellos sería un cogobernante de la totalidad que sería la empresa.

Además, para Fayol, el gerente debe conocer el cuerpo social, es decir, debe ponerse en sintonía con él para poder conducirlo, debe velar por la salud, fortaleza y el buen funcionamiento de este, lo cual depende de ciertas condiciones o principios. Principios estos nada rígidos, ya que dependen de las circunstancias específicas de cualquier situación.

Los principios que Fayol encontró que se requerían con más frecuencia son: División del trabajo; Autoridad - Responsabilidad; Disciplina; Unidad de mando; Unidad de Dirección; Subordinación del interés particular al general;

Remuneración del personal; Centralización; Jerarquía; Orden; Equidad; Estabilidad del personal; Iniciativa; Unión del Personal.

Servirse de estos principios es, considerado por este autor, un arte que requiere: inteligencia, experiencia, decisión y mesura.

Fayol dió un gran énfasis a la formación de los gerentes y a la salud del cuerpo social de la empresa, por eso hablo de la necesidad de enseñar administración en las escuelas. La capacidad administrativa que es la que más requieren los gerentes, sería equivalente a la capacidad de liderazgo, es decir, a la capacidad para lidiar con gente.

Se puede afirmar que la obra de Fayol constituye un manual para gobernantes en toda su extensión.

3. Movimiento de Relaciones Humanas (Elton Mayo:1933).

Este movimiento lo conformó un grupo de psicólogos y sociólogos, académicos, dedicados a los estudios de los aspectos que incidían sobre la productividad. Elton Mayo fue el máximo representante de este movimiento y quien dirimiera muchos de los experimentos realizados.

Los principales experimentos llevados a cabo por Mayo y sus colaboradores de la Universidad de Harvard y que dieron origen al Movimiento de Relaciones Humanas fueron:

- Las experiencias de iluminación.
- El test room.
- La cámara de mica.

- El programa de entrevistas.

- El cuarto de alambres.

¿De qué depende la productividad? fue el tema central de esos estudios, los cuales se desarrollaron en los talleres Hawthorne de la Western Electric Co. de los Estados Unidos.

Uno de los experimentos con los que se iniciaron los estudios Hawthorne, fue el de las experiencias de iluminación, el cual consistió en un proyecto de investigación sistemática para indagar acerca de los efectos que sobre la productividad ejercen cierto tipo de factores ambientales, tomándose uno considerado importante: la iluminación, factor que además podía ser medido objetivamente. Se suponía que, si aumentaba la intensidad de la luz de manera sucesiva, la productividad (que podía ser medida objetivamente), también aumentaría hasta alcanzar un óptimo a partir del cual, a mayor intensidad de luz, menor sería la productividad. Tomaron, para la realización de este experimento, a un grupo de trabajadores ubicándolos en una cámara de ensayos. Los resultados sorprendieron por lo inesperados, ya que la curva de productividad no tenía correlación significativa con la de la intensidad de la luz; ésta podía incluso bajar y la productividad seguía en ascenso.

Otro de los experimentos realizados por el Movimiento de Relaciones Humanas fue el "Test Room". La tarea elegida consistía en el montaje de Relays telefónicas, la cual era realizada por mujeres. Se llevó a cabo también en una cámara de ensayos. Se tomaron disposiciones para observar los

cambios que se sucedieran, los experimentalmente introducidos y, especialmente, los imprevistos.

Los registros mostraron un progreso continuo del trabajo de las operarias y de la actitud de éstas hacia el trabajo, por lo que se supuso que debía haber una relación precisa entre la actitud y ese progreso. Se atribuyó la mayor eficiencia a una mejoría en la moral de las trabajadoras en este caso debido a una mejor supervisión. Estos y los resultados de los siguientes experimentos llevaron al Movimiento dirigido por Mayo a la conclusión de que entre la realidad objetiva y la persona existe cierta medida de subjetividad, y que lo importante en este caso no era el factor objetivo en sí, sino cómo este factor estaba siendo percibido por cada uno de los trabajadores (que en este caso estaban siendo tratados de manera distinta a la normal) y cómo afecta al estado de ánimo, o 'moral' como también se lo llamara, de los mismos, todo lo cual determinaría los niveles de productividad.

De allí entonces, que las recomendaciones principales del Movimiento de Relaciones Humanas a la gerencia estuvieran dadas en el sentido de que, puesto que el medio ambiente bio-físico-químico y psicosocial, incide en la moral de las personas, debería diseñarse el medio ambiente de trabajo, de tal manera que se pueda afectar positivamente al estado de ánimo de éstas, lo cual permita a su vez alcanzar mayores niveles de productividad.

Entonces, el nuevo aporte de este enfoque estuvo dado en

aspectos un tanto distintos de los considerados por los estudios anteriormente realizados en el campo de la administración, en el sentido de que considera nuevos factores: el medio ambiente bio-físico químico psico-social y su influencia sobre los trabajadores. Pero no descarta que el diseño del trabajo que Taylor propone ayuda a lograr mejores niveles de productividad.

4. Chester Barnard (1933)

De origen americano, publica sus escritos en 1938 bajo el título "Las Funciones del Ejecutivo". En esta obra Barnard propone un esquema de comprensión psicológica del hombre definiendo al individuo como un "ente singular, único, independiente, aislado, entero, en el que se incorporan innumerables fuerzas y materiales pasados y presentes que son factores físicos, biológicos y sociales" (Barnard, a:32). Luego, estos individuos son movidos por deseos, impulsos y necesidades a los cuales el autor designa motivos. Estos motivos lo impulsan a lograr un propósito el cual constituye una previsualización del futuro, es decir, una anticipación de cómo sería el estado del mundo cuando el individuo satisfaga sus necesidades y calme sus motivos. Las actividades incitadas por los motivos pueden algunas veces acabar logrando el cumplimiento del propósito pretendido pero otras veces no. Satisfechos los motivos se hablará de eficiencia, realizado el propósito se hablará de eficacia.

De esta manera aparece con Barnard una noción de eficacia y eficiencia con un sentido totalmente diferente al

dado por Taylor anteriormente.

Pero además, existen limitaciones que restringen lo que el individuo es capaz de hacer; entonces, para tratar de superar esas limitaciones, los individuos entran en cooperación para poder llevar a cabo lo que individualmente no pueden hacer. Sin embargo, advierte Barnard, la finalidad en la cooperativa no puede ser un propósito personal, éste es colectivo. La condición necesaria para que las personas entren a cooperar es que reconozcan sus limitaciones y que estén dispuestas a pagar los precios de la cooperación lo cual significa que cada individuo no puede hacer lo que quiere, donde quiere y como quiere, sino que los esfuerzos deben ser conscientemente coordinados apareciendo con ello lo que Barnard denominó la Organización Formal: "...damos el nombre de organización a un sistema compuesto de actividades de seres humanos. Lo que hace de esas actividades un sistema es que los esfuerzos de diferentes personas están coordinadas en él" (Idem,124).

En virtud de que aparece un propósito impersonal al darse la cooperación, en cierta forma la gente tiene que impersonalizarse apareciendo así la Organización Formal. Barnard introduce entonces los términos de Organización Formal e Informal en administración, definiendo a esta última como "el agregado de contactos personales y de actuaciones recíprocas sobre amplios territorios y agrupaciones asociadas con gentes (...), que ocurren y prosiguen sin un propósito específico conscientemente añadido" (Id,138). El hecho de

que se sucedan tales contactos modifica la experiencia, el conocimiento, las actitudes y las emociones de los individuos involucrados.

Por otro lado, de acuerdo con Barnard, un sistema de cooperación implica centros o puntos de enlace y solo puede funcionar cuando tales centros están ocupados por personas a las que se les llama Ejecutivos. Entonces, en el momento en que se forma una cooperativa organizada aparecen los ejecutivos, quienes han de vigilar y coordinar los esfuerzos para que la cooperativa sea eficaz y eficiente en el logro de su finalidad. Ellos han de servir como cauce de comunicación a todo trabajo, esencial para la vitalidad y perduración de la organización. El ejecutivo es entonces un cooperante más que tiene como misión fundamental garantizar que la cooperativa funcione.

De esta manera Barnard logra en su obra una síntesis de lo propuesto por los llamados racionalistas del campo, Taylor y sus seguidores, y los no racionalistas, Movimiento de Relaciones Humanas. Los primeros enfatizaron la eficacia y, los segundos, la eficiencia, mientras Barnard enfatiza ambos criterios.

La recomendación de Barnard a la hora de gerenciar, estaría dada en el sentido de tomar en cuenta los motivos: lidiar con la parte informal de la empresa y sobre todo tratar de que ella se autogobierne desde su interior. El énfasis está dado más en el gobernar que en el manejo desde fuera o management de la empresa.

5. Herbert Simon (1945)

Este autor se ha desempeñado como académico y consultor. En su obra "El Comportamiento Organizativo", la toma de decisiones constituye el tema central.

De acuerdo con lo expuesto por este autor, una teoría general de la administración debe incluir principios de organización que aseguren una toma de decisiones correcta; de la misma manera que debe incluir principios que aseguren una acción efectiva (Simon:3).

Simon expone en su obra la manera en que se puede lograr que se realicen las cosas dentro de la organización; para ello describe el proceso de toma de decisiones. Considera Simon que un primer criterio para determinar lo que se ha de hacer, es el de la finalidad. "El concepto de finalidad implica la noción de una jerarquía de decisiones en la que cada paso hacia abajo consiste en alcanzar las metas expuestas en el inmediato superior" (Idem, 7). Cada decisión comprende la selección de una meta, ésta puede ser un medio para una finalidad algo más lejana, siguiéndose de esta manera hasta llegar a un objetivo realmente último.

Por otro lado, las decisiones tienen un contenido tanto ético como fáctico. Cuando las decisiones llevan a la selección de finalidades últimas se les denomina 'juicios de valor'. Cuando implican el logro de tales finalidades se les llama 'juicios de hecho'. Las premisas de hecho son verificables mientras que los juicios de valor son preferenciales.

El proceso de validar una proposición fáctica (es decir determinar si es correcta o no) se hace de acuerdo a su conformidad con los hechos, y el validar una proposición ética, (que no puede ser descrita objetivamente como correcta o no, sino relativa a un objetivo determinado) se hace por el principio de autoridad.

El proceso decisorio comienza con alguna premisa ética, la cual describe el objetivo de la organización.

El hecho y el valor se relacionan con los medios y los fines. En el proceso de decisión resultan elegidas las opciones que se consideran medios adecuados para alcanzar los fines que se desean. Sin embargo, los fines mismos son con frecuencia, simples instrumentos para conseguir otros fines más lejanos. De esta forma se llega a una serie o jerarquía de fines. Luego, la racionalidad del hombre se interesa por la construcción de estas cadenas de medio a fines (Id,60).

La racionalidad permitiría elegir las alternativas de actividades de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias puedan ser valoradas.

Sin embargo, existen límites a la racionalidad, que se derivan de la incapacidad de la mente humana para aplicar a una decisión única todos los aspectos de valor, de conocimiento y de comportamiento, que pudieran tener importancia. De allí que la recomendación de Simon a la teoría del campo sea tratar de ampliar los límites de esa racionalidad, de manera de lograr una mejor adaptación de las decisiones a los objetivos de la organización. Esto pudiera

lograrse a través de una buena adecuación de medios a fines, influyendo sobre las decisiones a través de ciertas variables, tales como:

- La autoridad: definida como el poder de tomar decisiones que guían las acciones de otros. Se trata de una relación entre superior y subordinado en la que el primero da forma y transmite las decisiones con la expectativa de que serán aceptadas por el subordinado; éste espera tales decisiones y su conducta estaría determinada por ellas.

- La comunicación: mediante este proceso las premisas decisorias se transmiten de un miembro a otro en la organización.

- El criterio de eficiencia: que a diferencia del de Barnard, es aquel mediante el cual se dicta la elección de opciones que produzcan los mejores resultados con una aplicación dada de recursos; el administrador se debe guiar por este criterio que exige que los resultados sean maximizados con recursos limitados.

- Lealtades e identificación con la organización. Los objetivos o finalidades de la organización se imponen, inicialmente, a los individuos pertenecientes a ella por medio del ejercicio de la autoridad. Luego, estos valores se interiorizan gradualmente incorporándose a la psicología y a las actitudes del individuo participante, haciéndose con ello leal a la organización y adquiriendo personalidad organizativa.

-El Entrenamiento: se debe preparar a los miembros de

la organización para que tomen decisiones por sí mismos y satisfactoriamente, sin necesidad del ejercicio constante de la autoridad o del consejo, y eso se logra mediante entrenamiento.

La estructura de la organización entonces debe diseñarse según Simon, y situar las decisiones dentro de ella, de manera tal que se reduzcan al mínimo las desviaciones decisorias. Por lo tanto, la labor del administrador sería la de diseñar el medio ambiente de la organización de modo que los individuos en ella se acerquen todo lo posible en sus decisiones a la racionalidad, juzgada ésta de acuerdo con las finalidades de la organización (Id,227).

6. Enfoque de Sistemas (1970)

Otro de los aportes importantes dentro del campo de los estudios administrativos y gerenciales lo constituye el enfoque de sistemas. Se elige como autor ejemplar de este enfoque a Stafford Beer, el cual logra en sus obras *The Brain of The Firm* y *The Heart of Enterprise*, combinar aspectos relativos al Management, la Organización y la gerencia, siendo por tanto de mayor interés para el campo. Este autor ha desempeñado una labor importante como consultor en el caso chileno.

Su enfoque tiene sus raíces en otra disciplina, la biología. Stafford Beer sugería que el sistema nervioso estipula las reglas mediante las cuales una organización justifica su supervivencia, se regula, aprende, se adapta y evoluciona.

Beer toma los conocimientos cibernéticos de la neurofisiología para crear un modelo neuro-cibernético de la empresa que incluye un conjunto completo de principios gerenciales. En su libro, Beer intenta proveer un modelo de organización concebida como un sistema, definido éste como "un grupo de elementos dinámicamente relacionados en el tiempo de acuerdo con cierto patrón coherente" (Beer:1).

Luego, todo sistema tiene un propósito, impuesto por el observador del sistema, quien a su vez tiene su propia visión de lo que el sistema se supone debe hacer. Por lo tanto, habría tantos sistemas como observadores existan, sin que alguno de ellos tenga una visión privilegiada del mismo.

De acuerdo con Beer los sistemas no son reales; lo que existe es una colección de principios que los sistemas no pueden violar y ello constituye el contenido de la ciencia cibernética. Por lo tanto, no hay tal cosa como ciencia de los sistemas; existe la ciencia cibernética que se define como ciencia de la organización efectiva.

Para Beer el manager existe, y su razón de ser está condicionada por una complejidad creciente. Lo complejo es aquello que está compuesto de muchos elementos, es el resultado neto de cambios sociales y tecnológicos.

La medida de la complejidad se llama variedad, que es el número de estados posibles del sistema. El observador es quien define el sistema y sus propósitos y quien define su variedad.

Entonces, dado que la complejidad prolifera, se requiere

del manager quien ha aprendido a enfrentarla, destruyéndola. "La detienen para que no prolifere más, básicamente previniendo interacciones, las cuales son la causa del problema" (Idem,3). El manager divide, funcionaliza, gerencia por excepciones, establece objetivos, siendo estas las técnicas gerenciales que utiliza para destruir la variedad. El manager entonces, se convierte en un ingeniero de la variedad, manipulador de su ambiente gerencial.

Por otro lado, para Beer, la noción de jerarquía es insuficiente para describir lo que sucede en una empresa, ya que ella supone igualdad. Por ello este autor habla de metasisistema para reconocer la presencia de un nivel superior con respecto al inferior, lo cual significa "por encima y más allá". Así, el metasisistema está por encima del sistema operativo y armoniza todas las operaciones de la empresa.

Del análisis que este autor hace de los sistemas y la empresa como tal, deduce ciertos principios que deben imperar. Sin embargo, no es objeto de este trabajo exponer cada uno de los aportes en detalle, por lo cual obviaremos estos principios.

Beer introduce, también, la noción de viabilidad para caracterizar un sistema capaz de mantener una existencia separada, debiendo la empresa tener como meta el hacerse viable. Sin embargo, no existe la viabilidad absoluta, sino relativa a otro sistema que pueda contenerle. El garante de la viabilidad lo conforma el sistema regulatorio, o metasisistema, el cual contendría desde el punto de vista de la empresa:

a) Un sistema o conjunto de elementos operacionales.

b) Un sistema que regule las oscilaciones del sistema anterior que opere en el plano vertical del dominio gerencial. Estaría constituido en la empresa por las actividades típicas de staff.

c) Un sistema que proporcione a las operaciones la sinergia, la energía, el trabajo de conjunto con visión de conjunto, el cual estaría constituido por las actividades típicas de línea. Sería él "Adentro y Ahora" de la teoría de Beer, que tendría relaciones directas con todas las unidades gerenciales que existen simultáneamente y en tiempo real.

d) Otro sistema que tendría que lidiar con un ambiente más grande y regularlo, llamado el "Afuera y Después". En una empresa, las actividades de este sistema serían las de investigación y Desarrollo, Investigación de Mercados, Planificación Corporativa y Financiera, Desarrollo General, etc, las cuales, estando bien desarrolladas conformarían un Directorio de Desarrollo.

e) Y por último, un sistema que armonice el "Adentro y Ahora" con el "Afuera y Después". Sería el que haga que el sistema se vuelva sobre sí mismo para satisfacer el criterio de viabilidad en su propio nivel de recursión. El jefe suministraría la clausura, siendo ésta su función cibernética.

De esta manera Stafford Beer desarrolla todo un análisis de la empresa desde el punto de vista de la teoría de los

sistemas, introduciendo nuevos términos e ideas respecto a la estructura de la empresa y las características del management y recomendando diseñar esa estructura y sus componentes.

Hasta aquí hemos presentado a grandes rasgos, los aportes fundamentales que se han generado en el campo de los estudios administrativos anteriores al caso japonés.

7. Caso Japonés

Hasta hace poco tiempo había dominado en el campo de la administración y gerencia la actitud de: primero surge el pensamiento, luego la práctica de aplicar esas ideas ya concebidas. Es decir, la mayoría de los aportes descritos específicamente de la corriente que se inicia con Taylor fue primero pensado y expuesto teóricamente, luego vino la aplicabilidad o puesta en práctica de los razonamientos hechos.

A partir de la década de los 70 surge un cambio en esa actitud con la irrupción del Japón de manera exitosa en el mundo de los negocios. Japón surge como una realidad y a partir de ella, los estudiosos del campo administrativo razonan acerca de lo sucedido y repiensen todos los valores e ideas que dominaban el campo hasta entonces.

Esta actitud ha dado origen a una literatura que se hace cada vez más abundante en el campo.

Tenemos así, por un lado, literatura **sobre** Japón: cultura, religión, economía, política, etc., y por el otro, literatura a **partir** del caso japonés, la cual revela la nueva actitud que han adquirido los occidentales, principalmente

los norteamericanos, como es repensar la conducción de empresas a la luz de la nueva experiencia. Ese repensar lleva a cuestionar valores muy arraigados hasta ahora, y a sugerir nuevas proposiciones o alternativas de cambio para las empresas occidentales retrasadas hoy día respecto al Japón en la competencia por los mercados internacionales.

Creemos entonces que antes de describir lo que caracteriza a la gerencia japonesa en sí, debemos hacer un breve análisis (o revisión) de parte de la literatura surgida a partir del caso japonés, ya que ella dará idea de los cambios que se están gestando en materia administrativa en el Occidente de hoy, en su intento por superar las limitaciones actuales frente a Japón.

CAPITULO II

DISCUSION SUSCITADA EN EL CAMPO A PARTIR DEL CASO JAPONES

Surge recientemente¹ en el campo de los estudios administrativos, una literatura cada vez más abundante a partir del caso japonés. Estos estudios sugieren ideas acerca de lo que podría hacer Occidente en materia administrativa, para hacerlo mejor y lograr ser más competitivos en los negocios. Toda esta literatura surgió como una reacción necesaria por parte de Occidente ante la asombrosa penetración del Japón en los mercados internacionales y, por contraste, ante la retracción de las antaño exitosas empresas occidentales, principalmente norteamericanas. La experiencia japonesa, entonces, ha obligado, como lo demuestra la literatura a la cual nos referimos, a reconsiderar valores muy arraigados que han imperado en el campo hasta ahora, y a tratar de sugerir nuevas formas de abordar el estudio de las empresas y su conducción.

Estos nuevos trabajos publicados en el campo administrativo ofrecen una variedad de enfoques conceptuales con los cuales se perfila un nuevo pensamiento, que aún cuando se nutriera de algunos conceptos e ideas ya formuladas

anteriormente, poseen una visión más amplia y profundizante.

Podrían señalarse cuatro tendencias conceptuales predominantes en la nueva literatura, como son las siguientes:

Un primer enfoque conformado por una serie de trabajos cuyo punto de partida es la crítica hacia la perspectiva racionalista clásica, es decir hacia la racionalidad que con Taylor y su administración científica se instaurara en el campo y que prevaleciera hasta ahora y a la cual se atribuyen los principales problemas que confrontan las empresas occidentales. Este enfoque intenta ofrecer una nueva filosofía gerencial con una nueva concepción de la empresa, su organización y su conducción. Este sería el enfoque que siguen los trabajos: En Busca de la Excelencia, de T. Peters y R. Waterman; Thriving on Chaos, de T. Peters; Cómo mantener la Excelencia, de R. Waterman; y algunos escritos sobre Renovación; así como la muy conocida obra de Willian Ouchi, Teoría Z.

Waterman, refiriéndose a las empresas norteamericanas señala: "Hubo un tiempo en este país, cuando los negocios eran más fáciles que le dábamos la pauta al resto del mundo. Eramos inmunes a una seria competencia extranjera. Muchos estábamos reglamentados, y por tanto protegidos. Ya no. Hoy los líderes tienen que volverse a crear a sí mismo y cambian sus maneras de trabajo para poder mantenerse a la cabeza o poder competir." (Waterman:1-2)

Este autor como casi todos los nuevos pensadores del campo, hace un reconocimiento de la actual situación de desventaja competitiva del Occidente atribuyéndola a sus propios errores en materia administrativa y por tanto, supone, se requieren cambios urgentes para poder enfrentar al Japón en el escenario económico internacional, lo cual enfatiza más aún en el siguiente párrafo: "Se habla de Japón Inc., de campos de juego desnivelados, mano de obra barata, o aranceles proteccionistas. Excusas no faltan. Pero la realidad era que mereceríamos que nos derrotaran. Los japoneses no son magos. Nosotros estábamos dormidos; fuimos arrogantes; no nos importaba. Nos aporrearon, nos apalearon, y nos magullaron porque a nuestros gerentes no les importaba la buena calidad, habían dejado de invertir en tecnología, despreciaban a la gente que trabajaba para ellos y a los clientes que compraban sus productos. Tal vez no en todos, pero sí en algunos casos muy grandes y muy importantes." (Waterman:13-14).

Así, a la pregunta de porqué Estados Unidos ha bajado el rendimiento de los negocios, Peters y Waterman responden: "Como causas principales se han señalado la subordinación de los Estados Unidos a un exceso de análisis y a una forma estrecha de racionalidad, lo que no tiene nada de sorprendente. Estas dos tendencias contrastaban particularmente con la actitud japonesa hacia la fuerza de trabajo y la calidad, aún teniendo en cuenta las diferencias culturales." (Peters:43).

De esta manera, estos autores arguyen que el exceso de

racionalidad que ha caracterizado las prácticas administrativas y que surgió a partir de la Escuela de Administración Científica de Taylor es la causa fundamental por la cual Estados Unidos se ha quedado a la zaga en los negocios. Sin embargo, el cuestionamiento que hacen en su obra estos autores, no está dado hacia la racionalidad en sí, sino al sentido estrecho que este término ha llegado a tener en el mundo de los negocios de Occidente. Estrechez, debido a que no contempla el aspecto humano de los proyectos, sino que todo pareciera programable y absolutamente predecible. "Para ajustarse al viejo modelo de Taylor, o a los organigramas de hoy, el hombre, sencillamente está mal diseñado..." (Peters:57).

Pero, además de reconocer la situación de Occidente respecto a Japón, y de señalar algunas de las causas a ello, los autores de la literatura surgida a raíz del caso japonés acusan la necesidad de nuevos planteamientos teóricos. "La ciencia normal de la dirección de empresas busca desde hace mucho un nuevo paradigma. Necesitamos exclamar: " ¡El emperador está desnudo! ... El monarca debe volver a vestirse." (Ouchi:208-209).

Como contribución a los nuevos planteamientos que se requieren, estos autores plantean algunas alternativas para las cuales el caso japonés ha permitido ciertas reflexiones.

Se tienen planteamientos diversos respecto a las posibles soluciones. Así, por un lado William Ouchi en su muy conocida obra, Teoría Z, sugiere que es posible transferir

algunas de las características esenciales de los negocios japoneses en el ámbito de las compañías americanas, transformándolas en organizaciones tipo Z ("compañías que se han desarrollado en Estados Unidos, pero que tienen muchas características similares a las firmas japonesas") de manera de mejorar la situación de esas empresas y poder competir en los mercados internacionales (Ouchi:8). Los aspectos que se deben tomar de las empresas japonesas son aquellos que tienen que ver sobre como tratar y organizar a los individuos en el trabajo. El enfoque de la Teoría Z sobre dirección de empresas sugiere que la clave para alcanzar una mayor productividad en las empresas es coordinando los esfuerzos de una manera provechosa y motivando a los empleados a hacerlo a través de la cooperación continua en todos los niveles, es decir, implicando a los trabajadores en el proceso (Ugliestri:3). Ello se puede lograr con la implantación de ciertas características que se presentan en las empresas japonesas.

Desde otro ángulo, Peters y Waterman indagando sobre la excelencia, encontraron que las compañías exitosas son caracterizadas por ciertos atributos:

1. Predicción para la acción.
2. Acercamiento al cliente.
3. Autonomía y espíritu empresarial.
4. Productividad por el personal.
5. Movilización alrededor de un valor clave.
6. Zapatero a tus zapatos: dedicarse a lo que saben hacer.



7. Estructura simple y poco personal.

8. Flexibilidad y rigor simultáneos.

Y aclaran, "Debemos anotar que no todos los ocho atributos se encontraban presentes o manifiestos en el mismo grado en todas las compañías excelentes estudiadas. Pero en cada caso, por lo menos uno de ellos se destacaba claramente. Creemos, además, que hoy puede notarse la ausencia de los ocho en la mayoría de las grandes compañías occidentales no exitosas" (Peters:17). Estos autores aclaran que no están proponiendo una teoría completa de la organización; pero sin embargo, que las conclusiones sobre las compañías excelentes que han estudiado, revelan dimensiones o aspectos que los teóricos o los gerentes no han tomado en cuenta.

"Las conclusiones que se sacan del estudio de las compañías excelentes son portadoras de un mensaje halagüeño. Hay buenas noticias de Norteamérica. La práctica de la buena administración no es privilegio del Japón. Pero lo más importante es que las buenas noticias provienen de tratar bien a las personas y pedirles que sobresalgan, así como también de la producción de cosas que funcionan. Las eficiencias de escala dan paso a pequeñas unidades de gentes motivadas. Los esfuerzos de investigación y desarrollo cuidadosamente planeados, dirigidos a productos de gran impacto, se reemplazan por ejércitos de campeones dedicados. Una paralizante concentración en los costos cede el puesto a una vivificante concentración en la calidad. La jerarquía y

los vestidos de tres piezas retroceden ante los nombres de pila, las mangas de camisa, el entusiasmo y más flexibilidad basada en proyectos. El trabajo de acuerdo con voluminosos reglamentos, ha sido reemplazado por la contribución de todos." (Peters:XXVII intr).

Así se ve que todos los razonamientos, críticas y observaciones llevados a cabo por estos autores les llevan a sugerir una nueva forma de concebir la empresa y su conducción.

El segundo enfoque que se presenta es el planteado por los trabajos que recientemente se han formulado sobre Planeación y Mercadeo, para los cuales estas funciones son repensadas como Planeación y Mercadeo Estratégico, visión que al hacerse extensiva a la totalidad de la empresa es denominada Gerencia Estratégica. Bajo esta perspectiva la lógica de los razonamientos que usualmente se utilizaban para llevar a cabo acciones empresariales, resulta insuficiente para una buena gestión, por lo que debe complementarse con el elemento creativo de quienes le conducen (el estratega), concediendo con ello a la empresa mayor flexibilidad, la cual es requerida en el mundo incierto y competitivo de los negocios.

Este enfoque pretende exaltar la capacidad intuitiva e innovadora por encima de la lógica y la racionalidad propia de los analistas. La razón principal por la que se desafía al pensamiento lógico comúnmente aceptado estriba en que este proceso enfatiza las acciones por encima de los actores y

admite una concepción técnico-económica de la empresa a la que se pretende conducir mediante el uso de herramientas simples, con lo cual se subestima su complejidad.

Bajo este enfoque se agrupan los trabajos: Gerencia y Planeación Estratégica de J.P. Sallenave; La Mente del Estratega de K.Ohmae; y La Gerencia Estratégica de David Fred entre otros, los cuales retoman algunos conceptos ya manejados en el campo por otros autores (M. Porter por ej.) nutriéndolos con aspectos característicos de la gerencia japonesa. Ya que, aún cuando el término sea occidental, la actitud que caracteriza a la gerencia japonesa es la estratégica.

Lo que en definitiva pretende el enfoque de la Gerencia Estratégica es combinar el método analítico con la elasticidad mental en lo que se denomina el pensamiento estratégico y el cual es sugerido como la fórmula para lograr el éxito empresarial, debido a que este pensamiento permite hacer de las empresas entes flexibles con capacidad para someterse a los cambios y adaptaciones necesarias en el mundo competitivo.

Un tercer enfoque es el que guía a algunos trabajos para los cuales, los factores culturales como contexto cobran una gran importancia.

La cultura social constituiría la macrocultura en la cual se haya inmersa y la cual influencia a la empresa, la cual forja en su interior una microcultura con sus propias

especificidades.

Esta nueva visión de la empresa es más abarcante y profunda que la de los enfoques psicosociales hasta ahora expuestos, debido a que contempla la revisión de los elementos antropológicos que influyen en la conformación de los esquemas organizacionales y la empresa como tal.

Bajo esta perspectiva cultural, el líder y el conjunto de valores, creencias y aspiraciones que han de conformar su personalidad, son también entendido en relación al marco cultural en el que se desenvuelve.

Esta concepción de la empresa es la que predomina en los trabajos: Cultura y Gerencia de Henault Georges; Cultura Corporativa de Deals Kennedy, y Cultura y Liderazgo de Edgar Schein, entre otros.

Un último enfoque está constituido por los trabajos que enfatizan en el factor calidad como criterio para guiar la gerencia.

La idea central de estos trabajos sugiere, en contra de la vieja creencia sostenida en el campo, que el aumento en la calidad a través del mejoramiento de los procesos produce beneficios. Es decir, se afirma que la calidad mejorada llevará a una mayor productividad, lo cual conduce a menores costos, que a su vez genera precios más bajos: todo lo cual permitirá a las empresas expandir sus mercados haciéndose más competitivas. Estos autores proponen la utilización de nociones básicas de la estadística aplicada, a fin de lidiar con las variaciones inherentes a todos los procesos y

mejorarlos para lograr una alta calidad lo cual se considera la clave del éxito de las empresas japonesas hoy, que además según algunos de estos autores le fué enseñado por Occidente. "En el período de la postguerra y durante la ocupación que efectuaron los Estados Unidos, el Japón buscó ayuda internacional para mejorar la calidad. El profesor W. Edwards Deming fue entonces invitado a dar unas conferencias sobre control estadístico de la calidad, las cuales tuvieron una notable acogida, y las técnicas propuestas empezaron a aplicarse en las empresas (...). Las empresas enviaron técnicos a los Estados Unidos a observar y aprender sistemas que les permitieran mejorar su calidad; al regresar al Japón, estos grupos técnicos propagaron lo que habían aprendido y sucesivas cohortes de visitantes afinaron su aprendizaje."

Por lo tanto, de acuerdo con este enfoque, lo que Occidente debe hacer es aplicar las ideas que respecto a la calidad generó en otra época.

Esta es la perspectiva que guía los trabajos sobre Control Estadístico de Proceso de E. Deming, M. Tribus, J. Juran, P. Thompson y E. Ogliastri entre otros.

Gerenciar sobre la base de este criterio requeriría la participación de todos los trabajadores, desde los más altos a los más bajos niveles jerárquicos. Esto a su vez implicaría desarrollar una nueva actitud hacia las personas que permita establecer una nueva relación entre la gerencia y los trabajadores.

Myron Tribus, en una de sus exposiciones cuestiona la

validez que en la actualidad pudiera tener el enfoque racionalista tayloriano. Refiriéndose a la separación entre el hacer - pensar propuesta por Taylor respecto al trabajo, este autor opina "... Taylor les estaba diciendo a los trabajadores: 'Estacionen sus cerebros en la puerta', y a los gerentes: "Ustedes son los inteligentes, ustedes son los que saben como planificar, saben lo que hay que hacer y si la gente se dedica simplemente a obedecerles obtendrán buenos resultados... Así fue como institucionalizamos una relación adversaria en el lugar de trabajo " (Pequiven: II e.5), que ahora constituye una de las causas fundamentales por las cuales las empresas americanas no pueden lograr la alta calidad, la productividad y el bajo costo que requerirían para ser competitivas.

El objetivo sería aprender a dirigir personas; a gerenciar sistemas de gentes y máquinas para obtener calidad y productividad.

De acuerdo con esto, se debe gerenciar para lograr calidad que sería el atributo requerido para lograr que las empresas aumenten los niveles de productividad y que sean además competitivas.

Estos serían a grandes rasgos los cuatro enfoques principales bajo los cuales se da una nueva interpretación de la empresa y su conducción, y que surgen del nuevo pensamiento que a partir del caso japonés se origina en el campo.

Algunos autores han logrado resumir en sus

planteamientos las ideas principales de varios enfoques. Así, Hickman y Silva en El Directivo Excelente toma elementos de la Gerencia Estratégica y de la Cultura Organizativa para su interpretación de la empresa y su conducción.

Aún cuando se trate de puntos de vista alternos, los diferentes autores coinciden en cuestionar las ideas tradicionales que rigen hoy en administración, principalmente, el enfoque Tayloriano con el cual se inició una corriente de pensamiento: la del Management.

Además de reconocer la ventaja en la posición competitiva de Japón respecto a Occidente en los mercados mundiales, los autores de los diferentes enfoques analizados asumen algunas causas de las actuales diferencias. En general y pese a los diferentes planteamientos, apuntan hacia el mantenimiento, por parte de Occidente, de valores y creencias que dejaron de ser útiles para dirigir las organizaciones, pero que han persistido pese a los grandes cambios suscitados en el ámbito económico, en el cual los mercados han dejado de ser domésticos para dar paso a la competencia internacional. Además, cada uno de estos enfoques ofrece una perspectiva particular para abordar el estudio de las empresas y su conducción.

El análisis precedente permite señalar que la literatura, revela, que el surgimiento de Japón en el mercado internacional ha puesto al Occidente a pensar su propia realidad a la luz de lo que sucede en las empresas japonesas.

Ha llevado a un cuestionamiento de los valores imperantes en el campo y a intentos de formulación de nuevas ideas para tratar de sacar a Occidente del atolladero en el cual se encuentra. Esto nos lleva entonces a preguntarnos, ¿Qué es lo que realmente está ocurriendo en Japón?

CAPITULO III

CASO JAPONES

Creemos que, para obtener una comprensión más profunda de lo que acontece hoy día en Japón, caracterizado particularmente por el gran auge de sus empresas en el escenario internacional, la aplicabilidad de ciertas prácticas gerenciales, y el comportamiento particular de las personas al interior de sus organizaciones, se requiere previamente de: enmarcar el fenómeno dentro del contexto en que se presenta; En primer lugar, es necesario tener una referencia geográfica del Japón, ya que opinamos, de acuerdo con el pensador Japonés Tetsuro Watsuji "que el hombre no es una existencia aislada, individualista, sino que su personalidad está esencialmente configurada y vinculada por la doble relación espacio temporal (es decir geográfico espacial)" (Lanzaco:20). En segundo lugar, se requiere hacer una revisión retrospectiva, aún cuando breve, de sucesos acaecidos en la trayectoria histórica de este pueblo, que podría ayudar a explicar lo que sucede en Japón hoy.

1. Descripción Geográfica de Japón.

El Japón es un archipiélago situado frente a la costa oriental del continente asiático; lo conforman cuatro islas principales: Hokkaido, Honshu, Sikoku y Kiusiu, más miles de islas de menor tamaño. Su superficie es de aproximadamente 337,435 Km² (equivalente a 2/5 partes de Venezuela) extendiéndose en una longitud de 3850 Km. en dirección Norte y Sudoeste a los 45,33° y 20,25° de latitud Norte (Japón:3).

Este territorio constituye parte de los arcos insulares del Pacífico Occidental, los cuales han sido formados por procesos orogénicos intensos.

El 80% del territorio japonés es montañoso; la mayoría de estas montañas son inhóspitas, siendo muy altas y escarpadas; éstas surgieron como resultado de la extrema inestabilidad de la corteza terrestre de esa zona de la tierra.

El área donde se ubica Japón se caracteriza por una gran actividad volcánica; en la actualidad existen 60 volcanes activos, y miles de fuentes de aguas termales. En cuanto a volcanes y terremotos, se puede decir que el cinturón móvil donde se asienta Japón (parte de la Herradura del Pacífico) es el más activo del mundo. La energía sísmica media anual descargada en las inmediaciones de Japón constituyen un décimo de la misma energía que se descarga en toda la tierra. (Association of Japanese Geographers, 1980:4). Estas características físicas difíciles de dominar, junto con la herencia cultural heredada le imprime un carácter muy especial al japonés, el cual antes que oponerse e intentar

dominar la naturaleza, se sintoniza con ella.

Además, por su ubicación, Japón pertenece a la Zona Templada, sin embargo, su clima es muy particular en lo referente a humedad, precipitación y temperatura debido a que constituye un punto de convergencia de los climas oceánicos y continentales. Debido a las influencias del cinturón de corrientes monzónicas del Este Asiático, las temperaturas promedio altas en verano y bajas en invierno son extremas. Por esas mismas condiciones climáticas, Japón está expuesto a la aparición súbita de tifones, los cuales se presentan cada año trayendo consecuencias nefastas a la población, e interrumpiendo toda la vida del país, quedando los pobladores japoneses pendientes durante 24 horas de las noticias meteorológicas (Max:41).

Los promedios de precipitación registradas en esta zona son muy elevados, 1.000 y 2.500 mm ocasionando debido a ello un gran desarrollo de la vegetación, especialmente de los bosques que cubren aproximadamente el 65% de la superficie del territorio japonés. Se puede decir que, en su conjunto, este país es considerablemente lluvioso.

Ese ritmo cambiante de la naturaleza presente en sus características climáticas, así como la fortaleza con que se manifiesta a través de tifones, terremotos y volcanes, ejercen una influencia decisiva en el carácter de los habitantes de ese país. Tal como ha podido expresar Lanzaco S. Federico, se traduce en un profundo sentimiento de atracción, respeto, e identificación con la naturaleza,

sentimiento que en el caso del occidental se presenta de manera opuesta, como dueño y señor de la misma. El japonés se acoge a ella, acata pacientemente sus cambios y al igual que los cambios de la naturaleza se haya en mutación constante, su actitud es de "serena agresividad" como ha señalado el mismo autor, expresando en ella la serenidad y violencia propios de su entorno geográfico.

"El vivir identificado con el curso de la naturaleza, vibrando con la fina sensibilidad en su 'íntima compañía' es una constante cultural muy distintiva del pueblo japonés" (Lanzaco:20-21). Para el japonés la armonía o "wa", uno de los principales valores heredados de la ética confuciana, constituye el punto de partida en sus relaciones con el medio y con las demás personas. Para el Occidental, por el contrario, la armonía constituye un ideal, que continuamente se está pretendiendo alcanzar.

Japón también posee, dentro de sus características físicas, una área de 26.500 Km de costa muy irregular dentro de la cual abundan los buenos puertos naturales favorables a la industria, las comunicaciones, y el comercio, a su vez, ofrece típicos paisajes para el disfrute de sus habitantes.

Las escasas planicies que Japón posee (equivalentes apenas de 12 a 15% de su territorio) tienen una enorme importancia económica, porque en ellas se deben producir los alimentos para el sustento de la población y son, además, asiento de la industria y de la población urbana.

La población japonesa es de 121 millones de habitantes aproximadamente y, dadas las características de sus

superficie antes anotadas, su densidad es una de las más altas del mundo: 358 personas por Km². Precisamente, debido a que las áreas de planicies aptas para el desarrollo urbano las constituye una porción pequeña del territorio total, existe una gran concentración de población en las áreas metropolitanas. El 40% de los habitantes del Japón se concentran en sólo el 1% de la superficie total del país, situación ésta que explica por sí sola el encarecimiento de la vivienda en estas áreas.

Debido a la conformación montañosa de la mayor parte del territorio, el terreno arable del Japón es en extremo limitado. Sus pobladores han tratado de "extraer el mejor provecho posible de esas reducidas porciones de tierra a través de un intenso cultivo. Se han cultivado alturas y laderas que forman gigantescas escaleras de terreno" (Japón a:36). El cultivo principal es el de arroz, el cual constituye uno de los alimentos básicos de la dieta del japonés. Por otro lado, el empleo de técnicas avanzadas, así como el uso de fertilizantes químicos han permitido que la granja japonesa sea hoy una de las más productivas del mundo (Idem, 36).

Es interesante señalar que la agricultura fue alguna vez (época arcaica) la actividad principal desarrollada en Japón, y a ello atribuyen algunos pensadores japoneses de hoy las diferencias básicas que aún persisten, pese a la evolución misma, entre el japonés y el europeo. Lo predominante para el japonés en su vinculación social es el colectivo, el

grupo, mientras que, el occidental, en general, defiende su individualidad fuertemente. "Al ser la unidad primitiva de la sociedad japonesa una comunidad agrícola, se requería del esfuerzo y colaboración "colectivo" del grupo para asegurar la supervivencia común", mientras que la caza, actividad predominante del europeo antiguo requería menos esfuerzos conjuntos y más esfuerzo individual en condiciones de aislamiento. Se conformó, desde entonces, la estructura social que aún frente al modernismo persiste en Japón, de tipo comunitario, ayudada por la convivencia necesaria debido al limitado territorio de que disponen los japoneses*. Por otro lado, la falta de grandes extensiones aptas para el pastoreo mantiene la cría de ganado en escala relativamente pequeña. Sin embargo, debido a esto tal vez, el pueblo japonés ha atendido de manera importante a la pesca, ocupando Japón el primer lugar del mundo en producción pesquera.

Los recursos minerales de que dispone Japón, aún cuando existen en una amplia variedad son escasos en cantidad, por lo que se hace necesario importarlos de otros países para suplir la demanda, cada vez más exigente, de la industria japonesa.

Debido a la configuración del territorio japonés, altamente montañoso, y a lo abundante de sus precipitaciones, este país ha podido disponer de un gran potencial de energía

* La alta densidad de población, que señaláramos, ha influido de manera importante en la conformación del carácter social del japonés, el cual ha tenido que aprender a convivir con sus congéneres y lo hace en armonía de acuerdo con la moral heredada de la ética confuciana.

hidroeléctrica que ha permitido suplir la gran demanda interna de electricidad por parte de las industrias y de los hogares.

Esta breve caracterización geográfica demuestra lo adverso de las condiciones físicas que los japoneses han debido confrontar para lograr el gran desarrollo económico que hoy manifiestan. Sus escasas planicies, las grandes montañas inhóspitas, la gran actividad volcánica, los frecuentes tifones, la gran pluviosidad, así como los extremos de temperatura en cada estación, son algunas de esas condiciones que, sin embargo, no han sido limitantes en el surgir del Japón como una gran potencia económica. Más aún, parecieran haber actuado como factores favorables, unidos a la conformación de la actitud tan particular del japonés de 'serena agresividad'.

2. Breve recuento histórico.

Japón posee una larga e interesante historia. Sin embargo, a los fines de este trabajo, tomaremos sólo algunos sucesos relevantes que permiten comprender mejor lo que ha sucedido en el Japón en el área de los negocios, la cual se inicia a partir de la época en la cual este país comienza a sentir la fuerte influencia de culturas foráneas.

2.1. Edad Arcaica.

a. Período Yayoi (Siglos III, y IV d.c.)

A partir de esta época Japón ha sido fuertemente influenciado por la cultura China, especialmente a través de la moral confuciana, la cual propugnaba un gobierno virtuoso. Por esto se ha entendido un gobierno que fortaleciera al pueblo mediante la moralidad y sirviera de un modo natural para la ordenación de la sociedad al elevar el nivel de virtud en el pueblo (Morishima: 16-17).

Sin embargo, el confucianismo que se difundió en Japón tenía diferencias importantes con el confucianismo chino. Para Confucio, las virtudes más importantes eran la benevolencia, la justicia, la ceremonia, el conocimiento y la fidelidad, considerando como más importante a la benevolencia, mientras que para el pueblo japonés la virtud máspreciada fue la lealdad, entendida de manera diferente en ambos pueblos. Para los chinos ha significado sinceridad con su propia conciencia, mientras que para los japoneses significaba devoción total al señor (Idem,18-19). El confucianismo se estableció como principio moral rector de la conducta a lo largo de toda la historia subsiguiente del Japón.

Durante esta época reinó en Japón la familia imperial. Se puede decir que fue un país plenamente dinástico, ya que la familia imperial reinó casi de manera continua. El emperador constituía la máxima autoridad nominal de este sistema de gobierno, el cual poseía un código jurídico y un sistema de burocracia civil.

b. Período Kofun (Siglo V, principios del siglo VI).

La religión de la familia imperial era el Shintoísmo, una derivación del Taoísmo chino. Este último recomendaba que el individuo se retirase de la vida pública para vivir en condiciones de soledad, tranquilidad y frugalidad a fin de alcanzar la eterna juventud y la inmortalidad a través de la consecución de la felicidad terrenal. Mientras los shintoístas valoraban más el sacrificio de sí mismos por el bien del emperador que la búsqueda de la juventud y la longevidad, considerando más importante la eternidad del país que la prolongación de la vida individual.

Sin duda, esta creencia está aún latente en el pueblo japonés y existe plena correspondencia de ello en la relación actual de los trabajadores con su empresa.

El shintoísmo reforzó en el japonés, pero esta vez de manera religiosa, los sentimientos de lealdad y patriotismo que se iniciaron con el Confucianismo.

2.2. Edad Antigua.

a. Período Asuka (Fines del Siglo VI; principios del siglo VII).

Se introduce el budismo a través de la China y no directamente desde la India, donde se originara aproximadamente 500 años a.c. La constitución japonesa posteriormente reclamaba en forma expresa que el pueblo debía respetar al budismo. Esta doctrina pretendía la liberación

del hombre del "Samsara" o ciclo de vida y muerte. El budismo 'zen'* en su versión típicamente japonesa hace hincapié en la sucesión de vidas y en la liberación. La práctica religiosa del zen, la meditación, exige la inmutabilidad del espíritu pese a los cambios externos.

Según Michio Morishima, a medida que el budismo adquirió influencia entre las autoridades, el taoísmo, ya establecido como shintoísmo, fue reinterpretado desde los puntos de vista del budismo. Los dioses del shintoísmo pasaron a ser considerados como manifestaciones de Buda y de sus principales discípulos; así mismo, el budismo se redefinió desde los puntos de vista Shintoístas, dándole de esta manera un carácter muy particular, diferente al dado en los países originarios de estas religiones.

El príncipe Shotoku (574-622 d.c.) se propuso reforzar la soberanía nacional, e introdujo el sistema administrativo y judicial chino. Se declaraba que los cargos públicos serían nombrados no debido a los orígenes familiares, sino debido a su capacidad, con lo cual se erradicaba el viejo sistema de heredar cargos. El propósito de estos cambios era mantener un estado centralizado bajo un gobierno imperial. Los 17 artículos promulgados fueron tomados de la doctrina de Confucio y en ellos se proclamaba que las personas debían aceptar el gobierno imperial con el fin de asegurar la armonía social (Japón e:2).

* 'zen' es la traducción japonesa de la palabra china *ch'an*, derivación de la palabra sánscrita *Dyana* que significa meditación.

Se establecieron en esta época contactos diplomáticos con China. Fueron enviados estudiantes de manera que fueran testigos del desarrollo y florecimiento del nuevo imperio bajo la dinastía T'ang, ya que Shotoku juzgaba que la cultura y las instituciones chinas eran indispensables para el desarrollo del Japón.

b. Periodo Hakuho (Fines del Siglo VII, principios del Siglo VIII d.c).

Los estudiantes enviados a China regresaron con nuevas ideas partidarias de una política ilustrada. Proponían que se estableciera una maquinaria administrativa y legislativa según el modelo de China T'ang. En el año 645 consiguieron establecer un sistema de poder administrativo centralizado. Esa fue la Reforma Taika (645-649), una revolución aristocrática inspirada en las doctrinas políticas de Shōtoku Taishi. El objetivo principal de esta reforma era privar a los caciques de la posibilidad de acumular tenencias de tierras. Bajo el nuevo régimen, las tierras cultivables del país fueron repartidas siguiendo una imitación fiel del sistema chino de propiedad de la tierra "Sistema Hori" (Morishima:44-46).

Se fundaron, siguiendo el ejemplo de China, escuelas nacionales (Kokugaku) y universidades (Daigaku) para la educación de los funcionarios.

Desde la Reforma Taika hasta la Revolución Meiji los emperadores fueron dominados por los Kampaku (válidos o consejeros), los Shogunes (jefes superiores del ejército

expedicionario contra los bárbaros) y los hoo (emperadores que abdicaban para tomar los hábitos) que eran los verdaderos amos del país. El poder político del emperador sólo era nominal.

c. Período Tempyo (Siglo VIII año 710 al 794 d.c.).

Con la reforma Taika, los eriales, los montes y los bosques habían quedado excluidos de la nacionalización. En el año 723 el gobierno, en concesión a los nobles, admitió que quien reclamara y cultivara estas tierras podía considerarlas de su propiedad. Así, los nobles manifestaron un gran interés en acceder a las gobernaciones locales ya que de esta manera aumentaban sus propiedades, llegando a ser grandes terratenientes de acuerdo con la concesión hecha por el gobierno. Los que trabajan estas nuevas tierras eran considerados vasallos de los propietarios. Así, en el siglo VIII, el gobierno burocrático centralizado daba paso a un sistema prefeudal de señoríos hereditarios, el cual fué sustituido por un feudalismo terrateniente posteriormente.

Se dá en esta época un gran florecimiento cultural, se iniciaron la publicación de varios libros importantes, Nihon - Shori (702); una historia del Japón, el Kojiki (712), una historia del Japón antiguo, el Fudoki (713), sobre los rasgos naturales y culturales de diferentes comarcas del Japón. También se publicó el Manyoshu, una recopilación de poemas que incluyó unas cuatro mil quinientas poesías, muchas de las cuales son consideradas hoy obras maestras de la lengua

japonesa (Idem,50).

Especialmente durante esta época Nara (710 a 794), el budismo gozó de una protección especial por parte de las autoridades, lo que permitió la construcción de grandes templos en muchas regiones. Además, los dirigentes budistas lograron cierta penetración en la administración y la corte, interviniendo de esta manera en maniobras políticas. Fue en esta época el mayor florecimiento del budismo en Japón. Fue la clase dominante la que inicialmente introdujera el budismo en este país, utilizándolo sobre todo como un medio para controlar al pueblo; el interés entonces no sólo era la felicidad de los individuos, sino ante todo y con mayor fuerza, el buen funcionamiento del Estado (Id,63).

d. Período Heian (Fujiwara) Siglos IX - XII, años 794 al 1185.

Quedaron interrumpidos los contactos con China hacia fines del Siglo IX, y la civilización japonesa comenzó a cobrar sus características y formas especiales. Fue un período de asimiliación o niponización de la cultura china importada, desarrollándose incluso la escritura japonesa nativa.

Los funcionarios del estado se retraían en el cumplimiento de sus deberes por estar dedicados al disfrute estético de la naturaleza, del arte y de la poesía. Así mismo, desarrollaban rituales y ceremonias públicas, llevando

la corte una vida de extravagancias y de ocio. La vida de la capital se distinguía así por su elegancia y refinamiento; pero a medida que la corte se entregaba más plenamente a las artes y a los placeres sociales, su autoridad sobre los clanes guerreros de las provincias disminuía y se hacía incierta. Decae entonces el control militar, la autoridad real sobre los diferentes reinos componentes del país se escapó de las manos de la corte y vino a ser disputada por familias militares, lo cual desató un período de grandes contiendas.

2.3. Edad Media.

a. Período Kamakura (1185-1333).

En esta época estaba destacó una dualidad de poderes. El bakufu se convertía en el gobierno real, mientras la corte se convertía en un gobierno sólo de nombre y cada cual actuaba bajo principios diferentes.

El régimen Kamakura fue un gobierno militar cuyas bases fueron la propiedad privada de la tierra, el patrimonialismo, y la relación entre vasallo y señor.

Posteriormente, los campesinos fueron relevados de la obligación de trabajar las tierras para el señor o para la familia provincial. Pagando una tasa al señor, ellos podían cultivar por cuenta propia. "Los campesinos de los señoríos devolvían a su señor los favores recibidos mediante la disposición a sacrificarse siempre que dicho señor lo juzgase necesario. Una relación similar existía entre el señor del

dominio y el Shogun. Este se veía obligado a extender su esfera de influencia y protección, a fin de poder recompensar con dominios privados a aquellos de entre sus seguidores que le hubieren prestado mejores servicio. Así, fue constituyéndose el sistema feudal japonés", que perduró por siete siglos.

En esta época era manifiesta la existencia de dos soberanos, pero a su vez, la lealtad o chū era exaltada como virtud suprema. Para que esta lealtad no fuese contradictoria, el Shogun recibía del emperador el título de Sei-i-Taishogun: administrador de la justicia (Id,68-69).

La fusión del budismo y shintoísmo permitió la creación del bushido - ética del samurai o caballero japonés - (Iaisen,21).

Con el auge de los samurais que se enfrentaban con frecuencia a la muerte y que tenían que matar para sobrevivir, se daba un gran interés hacia el budismo. Shinran fundó una nueva orden religiosa que prescindió de las prácticas mágicas (Jodo Shinshu; la Tierra de la Verdadera Pureza o secta Ikko) que se extendió con rapidez entre el pueblo.

b. Periodo Muromachi (1333-1573).

Este período duró mas de dos siglos. Se pasó a un tenor de vida en la cual la austeridad de la forma de vida del

bushido (el camino del guerrero), encontró expresión en la estética y en las actividades religiosas (Japón a:15), marcando los siglos siguientes en las artes del país, cuya característica principal fue un sentido clásico de moderación y simplicidad.

Aparece una nueva secta budista en su variante típicamente japonesa, la secta de Nichiren, que más que budista era chamanista (o sea derivada del taoísmo) y además era ultranacionalista.

Se desarrolla a través del zen una cultura guerrera de disciplina y adiestramiento individual. Los monjes zen se convierten en consejeros políticos, diplomáticos en asuntos extranjeros, y además tienen ingerencia en el comercio, el arte y el saber.

Los primeros representantes de Occidente llegaron al Japón en este período, desembarcando en una pequeña isla al sur en 1543. Introdujeron con ellos las armas de fuego en el país, se trataba de los portugueses. Pocos años más tarde, los misioneros jesuitas encabezados por San Francisco Javier (1549) llegaron con otro grupo de españoles, consiguiendo muchas conversiones en especial en el sur de Japón. Arribaron también por la misma época comerciantes holandeses e ingleses (Idem,15).

2.4. Edad Pre Moderna.

a. Período Azuchi - Momoyama (1573-1615).

Japón se vió desgarrado por guerras civiles en las que los señores de las provincias batallaban por su supremacía.

El cristianismo fue calurosamente apoyado por Oda Nobunaga (1534-1582), pero mal visto por Toyotomi Hideyoshi (1587) y al fin prohibido por Ieyasu Tokugawa (1635). Nobunaga juzgó conveniente el trato con los misioneros cristianos, en parte debido a que apreciaba los artículos y las armas que le traían, así como las técnicas de los occidentales.

A Oda Nobunaga el budismo le pareció una religión moralmente contaminada que había perdido su espíritu originario, considerando además que estaba plagado de conservadurismo y que no contenía la más mínima idea progresista; debido a ello le asestó un golpe devastador. Para Nobunaga los budistas habían parasitado numerosos gobiernos, por lo que los declaró enemigos principales. Quemó templos budistas, asesinó monjes y seguidores de éstos. Aplastó una rebelión iniciada por los budistas de la secta Ikko. De esta manera los budistas abandonaron toda ingerencia en la política así como sus actividades de beneficencia.

El sector productivo se desglosó en tres clases: agricultores, artesanos y mercaderes, lo cual refleja el desarrollo de los oficios del comercio en el período Azuchi - Momoyama.

Nobunaga inició la destrucción del feudalismo terrateniente con el establecimiento de un sistema

hereditario de castas (1591) que prohibía la movilidad entre clases sociales.

Toyotomi - Hideyoshi, posterior a Nobunaga lanzó una ofensiva contra Corea; puso en marcha políticas a quebrar el espíritu creativo e innovador de los japoneses. Confiscó las armas a los campesinos y a los pobladores de la ciudad. Los guerreros fueron constituidos como una clase social dominante pues monopolizaban la tenencia de las armas.

Se prohibió la propagación del cristianismo (1587-1594) y se crucificaron cristianos en Nagasaki. Esta persecución no obedecía a razones religiosas sino, más bien, a motivos de carácter político ya que Hideyoshi temía una invasión por parte de los occidentales.

Se reactivaron las relaciones con China, Corea y Taiwan, más no con el Occidente.

b. Período Edo (Tokugawa) 1615-1867.

Ieyasu Tokugawa funda el shogunato de Edo en 1603, estableciéndose solidamente como único gobernante, consolidándose así el poder y la constitución de un gobierno central.

Como medio de proteger la integridad de la estructura política y social, este shogunato tomó la drástica determinación de cerrar las fronteras de Japón al mundo exterior (1639) exceptuando a algunos holandeses (bajo el argumento de que eran protestantes) y chinos, los cuales establecieron su comercio a través de una pequeña isla cerca

de Nagasaki, el cual fue el único punto de contacto entre Japón y el exterior bajo estricto control del bakufu. (Id,15).

El aislacionismo (sakoku) duró doscientos veinte años, hasta que en 1857 el bakufu Tokugawa se comprometió a abrir las puertas a Rusia, Gran Bretaña, Francia, Holanda y E.E.U.U.

La división de clases en guerreros, agricultores, artesanos y comerciantes subsistió durante todo el período Tokugawa de 1603 a 1867.

El bakufu Tokugawa fomentó el confucionismo. Al principio las reglas confucianas sólo eran aplicables a los samurais, posteriormente dejó de ser monopolio de éstos y se fomentó entre agricultores, mercaderes y artesanos. Perdía significado con esto la división de castas tradicionales, desplazándose por la división en letrados e iletrados genuinamente confuciana.

Hacia la mitad del período Tokugawa se formaron muchos latifundios y organizaciones comerciales a gran escala, con lo que muchas personas pasaron a ser braceros, dependientes y domésticos, a los cuales se les exigía consagrarse a sus señores al igual que los hicieron los samurais.

Algunos mercaderes introdujeron innovaciones en sus negocios y se hicieron ricos, surgiendo como grupo influyente.

La sociedad en conjunto fue conservadora, paternalista y anti-individualista a lo largo de toda la era Tokugawa.

Reforzándose un sistema rígido de castas con lo que se establecía una estructura feudal centralizada.

Esta época marcó cambios importantes en el aspecto religioso, ya que se prohibió con severidad el cristianismo.

Durante el aislacionismo se desarrollaron las comunicaciones internas y el comercio, las provincias se llenaron de ciudades dándose un proceso de urbanización acelerado debido en parte al sistema de presencia alternada (Morishima:7).

También se protegió y desarrolló la industria interior, al no haber intercambio. Japón se vio obligado a desarrollar su industria manufacturera, aunque lo hiciera a un nivel primitivo, en vez de especializarse en las industrias primarias, como tal vez lo hubiera hecho si hubiera comercializado desde entonces con el exterior.

Como parte de su política de prohibición y supresión del cristianismo, el bakufu Tokugawa no sólo fomentó el confucianismo, sino también los estudios chinos en general, de manera de evitar la propagación de las ideas occidentales.

Al final de este período, la clase militar había sido transformada en burócratas eficientes, al mismo tiempo que eran los portadores, junto con un pequeño número de agricultores y comerciantes, de una cultura letrada que conformaba la "inteligentsia" la cual, posteriormente, constituyó el motor de la Revolución Meiji (Idem,88).

En 1857 se firmaron dos tratados de paz que abrieron al Japón otra vez a las relaciones internacionales. Estos

tratados se cambiaron cuatro años después por tratados comerciales, firmándose además uno similar con Francia. Estos sucesos aumentaron las presiones que en el país venían ejerciendo diversas corrientes políticas y sociales (algunas partidarias del aislacionismo, sakoku, y otras de la apertura, Kaikoku) minándose de esta manera los fundamentos de la estructura social, hasta que en 1867 el sistema feudal del shogunato de Tokugawa se vino abajo (Japón a:16).

2.5. Edad Moderna.

a. Período Meiji (1868-1912).

Se reestableció la completa soberanía del emperador en la Reestauración de Meiji, en 1868. Se promulgó una constitución que establece una monarquía constitucional.

Se sentaron los fundamentos para la construcción de un estado moderno según el modelo occidental. Sin embargo, según M. Morishima, los japoneses interpretaron la construcción de un estado moderno desde el punto de vista físico y material, más no en el sentido espiritual. De esta manera produjo una rápida occidentalización externa y formal de la ciencia, la técnica, la educación, la política económica, las fuerzas armadas y las formas políticas, pero se trataron de conservar las ideas espirituales orientales, su cultura, su estilo de vida, la relación particular entre superior e inferior y la estructura familiar (Morishima:74-76)

Finaliza el sistema feudal simplificándose el sistema de castas de la época anterior, se garantiza la libertad universal de elección profesional y matrimonial. En 1871 se confiscaron los derechos de dominio de los jefes del clan y se abolieron los feudos.

Los antiguos guerreros recibieron títulos de propiedad de la deuda pública a cambio de los estipendios que recibían de los señores feudales y que posteriormente eran pagados por el gobierno central. Muchos de ellos lanzaron empresas con ese capital y los que fracasaron pasaron a formar parte del proletariado. Así quedaron cancelados los privilegios feudales de los guerreros en lo económico. Se abolió el privilegio de los guerreros en lo militar, adoptándose un sistema militar moderno basado en el principio de la llamada Universal a Filas.

Todo el país se lanzó con entusiasmo al estudio y a la adopción de la moderna civilización occidental, haciéndose esfuerzos por introducir la tecnología extranjera de manera de hacer al Japón tan poderoso como las naciones occidentales.

El régimen Meiji indagó en cada país la situación de la policía, la industria y las finanzas; para calibrar cuales eran los más destacados en cada esfera y decidir el modelo a seguir en cada una. De esta manera, el sistema educativo promulgado en 1872 era una imitación del sistema francés. La armada imperial siguió el modelo de la Royal Navy, el ejército estaba influido por el sistema francés, el telégrafo y los ferrocarriles siguieron el modelo británico y las

universidades el norteamericano. El Código Civil era de origen alemán, mientras que el código penal se inspiraba en el francés (Idem,117).

Puesto que el gobierno estaba constituido por la "inteligentsia" y fue él quien promovió la creación de las industrias; inicialmente, la gestión de todas las empresas administradas por el Estado quedó en manos de esas personas, las cuales como tenían una ideología confuciana hicieron que la ideología que rigiera las empresas fuera la misma.

El gobierno Meiji tomó la iniciativa en la fundación de modernas factorías de gestión estatal que fueran más importantes desde el punto de vista de la construcción nacional. Al poco tiempo el régimen se vio en la imposibilidad de seguir administrando este capitalismo de Estado; se produjo la inflación y se llegó a una situación de quiebra. Estas factorías fueron vendidas entonces a bajo precio, convirtiéndose los compradores de ellas en grandes capitalistas; estos habían sido, en su mayoría, antiguos altos funcionarios que proveían de mercancías a las industrias administradas por el Estado.

Así, la industria japonesa estuvo protegida y beneficiada por el gobierno, alcanzando debido a esto, grandes dimensiones, conformándose los zaibatsu (grandes conglomerados de empresas vinculadas a la familia fundadora); que debido a estas razones fueron leales a las autoridades.

Debido al apoyo del gobierno a las industrias, el mecanismo de mercado no funcionaba de manera satisfactoria,

sin embargo se estableció un gran sector monopolístico y el sector de los zaibatsu como núcleo de su economía.

Se logró el despegue de la economía japonesa, desarrollándose una economía nacionalista-capitalista basada en un sistema de antigüedad y estabilidad en el empleo.

Dada la escasez de obreros aptos y disciplinados para laborar en las empresas, los esfuerzos del gobierno se encaminaron entonces a la reproducción en gran escala de mano de obra a través de un sistema de educación. Se promulgó así la ley de Kakusei en 1872, la cual hacía la educación obligatoria sin diferencias de clase, ascendencia y sexo.

Las grandes empresas intentaron propagar un 'espíritu de lealdad' de los trabajadores hacia la empresa en el afán de asegurarse trabajadores estables. Debido a la moral confuciana y su lealtad hacia el estado, fue posible por analogía fomentar un sentido de lealtad hacia la empresa. (Id,136).

Se creó el primer banco del Japón en 1882 fundado como Banco Central.

b. Período Showa (1912-1945)

Muere el emperador Meiji en 1912 antes de que comenzaran las hostilidades de la Primera Guerra Mundial. El emperador Taisho le sucede y a su vez este es sucedido en el trono por S.M. Hiroito en el 1926.

Durante la Primera Guerra Mundial, la estructura de la industria japonesa cambió de manera considerable. Debido a

que el campo de batalla era Europa, las exportaciones desde este continente hacia Asia cesaron, por lo que Japón y E.E.U.U. monopolizaron estos mercados. Japón entró a la guerra al lado de los aliados, y cuando ésta terminó fue reconocido como uno de los Cinco Grandes del Mundo.

Al no obtener Japón, durante la Guerra, los suministros que requería y que provenían de Alemania (principalmente productos químicos) tuvo que desarrollar su industria, especialmente la química. Además, pasó a ser el primer país productor de hilados y se establecieron las bases para disponer de una industria pesada.

La limitación del armamento naval resultante de la Conferencia de Washington (1922); el gran terremoto de Tokio (1923), la crisis financiera de 1927 causada por la especulación de los títulos de la deuda pública emitidos para la reconstrucción después del sismo y la depresión mundial de 1930, afectaron de manera importante el desarrollo económico del Japon.

La vida política parecía descansar en el gobierno parlamentario: Dieta Nacional. La influencia de los partidos políticos declinó a medida que salían a la luz pública una serie de escándalos, por lo que algunos militares aprovechando la confusión hicieron muy pronunciada su intervención en la política (Japón a:16).

Algunos elementos, particularmente en el ejército, que sostenían que la expansión del Japón hacia el exterior era la mejor solución para los problemas de este país, empezaron a

dominar la política nacional. Dirigieron al establecimiento del dominio japonés sobre Manchuria y otras empresas militares en China, llevando finalmente a la nación a la Guerra del Pacífico y a la desastrosa derrota.

Japón se había convertido en un imperio colonial habiéndose anexado Corea y Taiwan; las empresas japonesas realizaron grandes progresos en esas colonias, pues en ellas se implantó una dura discriminación racial que les permitió pagar a los nativos salarios más bajos que los pagados en Japón, sacando buen provecho de ello.

Existían paralelamente grandes compañías con otras medianas y pequeñas que por lo general eran subcontratistas de las grandes. Entre estas empresas se daban diferencias salariales importantes así como diferencias en cuanto a la seguridad en el empleo. Las grandes empresas eran beneficiadas por el Estado, satisfaciendo los pedidos de éste. Ellas producían a un nivel por debajo de la demanda en épocas de prosperidad -por razones de seguridad-, así, la demanda que no era satisfecha por estas empresas, era satisfecha por los subcontratistas de estas, es decir las pequeñas y medianas. Cuando llegaba la recesión éstas últimas quedaban a niveles de quiebra, mientras que las grandes empresas descansaban sobre una base sólida y estable. Por ello, las grandes empresas podían obtener el espíritu de lealdad de sus trabajadores con un sistema de escala de salarios por antigüedad y ofrecer permanencia vitalicia en el empleo, condiciones que no podían ser ofrecidas por las empresas de menor rango.

El incidente de Manchuria, el hundimiento de un cañonero norteamericano por parte de los japoneses, el bloqueo japonés de la concesión británica de Tienstin, la disputa del Japón con los Estados Unidos y Gran Bretaña respecto a los suministros de guerra enviados a China empeoraron las relaciones niponas con esas dos naciones hasta terminar con el tratado básico establecido entre estos países. Japón firmó con Alemania e Italia una alianza militar para mantener a Estados Unidos fuera de la Guerra en Europa. También firmó con la Unión Soviética un tratado de neutralidad que terminó con un estado de semiguerra entre las fuerzas de Manchuria comandadas por los japoneses y las de Mongolia apoyadas por Rusia.

Japón firmó también un convenio con Francia para ocupar la Indochina francesa.

Estados Unidos impuso medidas restrictivas contra Japón, también Inglaterra y Holanda las impusieron. Estados Unidos exigía que Japón se retirara de China y de esta manera se fueron sucediendo diversos incidentes que culminaron en el ataque por parte de Japón a Pearl Harbor definiéndose entre Japón y Estados Unidos, Holanda y sus aliados la Segunda Guerra Mundial.

En 1945 las fuerzas armadas japonesas, después de haber avanzado a lo largo y ancho del Sur del Pacífico, son rechazadas. Tokio y otras ciudades importantes son bombardeadas, la marina de guerra japonesa es prácticamente aniquilada, el transporte en tierra se paraliza, las empresas

de manufacturas disminuyen su producción y hay gran escasez de alimentos. A mediados de este año son lanzadas bombas atómicas sobre dos ciudades japonesas y la Unión Soviética declara la Guerra a Japón; éste se rinde incondicionalmente a las fuerzas aliadas sobre la base de la Declaración de Postdam de las cuatro potencias (Japón b:6).

Con la rendición comienza la ocupación aliada del Japón, se establece en Tokio el Cuartel General Aliado bajo el mando de Douglas Mac Arthur del Ejército de Estados Unidos. Son desarmadas las fuerzas militares japonesas y comienza un programa de democratización a fondo el cual pretendía transformar al Japón de país militarista y agresivo, a una nación menos activa, pacífica y democrática basada en el sistema de libre empresa.

c. Período Taisho (1945 en adelante)

Se promulga una nueva constitución que trazaba claramente un sistema en el que el soberano no sería más que un símbolo. Además, establecía la soberanía del pueblo, los derechos humanos fundamentales, la autonomía regional, la división de los poderes en administrativo, legislativo y judicial, y la renuncia a la guerra.

La Ocupación Aliada duró siete años, recobrando Japón su soberanía en 1951 cuando firma en San Francisco un tratado de Paz que le devuelve la plena independencia.

El Japón es admitido como miembro de las Naciones Unidas en 1956.

Se enmienda el tratado de Seguridad y Cooperación Mutua entre Japón y Estados Unidos en 1960.

Se lleva a cabo una reforma agraria; entran en vigor en 1961 unas leyes que enmiendan la Ley Agrícola Básica.

El amplio desarrollo económico que el pueblo japonés hoy manifiesta ha sido posible, entonces, debido a esa tradición cultural, social, política y espiritual que describiéramos. La presencia cada vez más fuerte de ese país en el ámbito competitivo internacional ha provocado una reacción en los países occidentales quienes cada vez más se abocan al estudio de las características particulares de la sociedad japonesa, en particular de las grandes empresas de ese país cuyos rasgos principales describiremos seguidamente. ↔

Es importante aclarar que algunos rasgos característicos de las empresas japonesas pueden parecer extraños a los ojos de los occidentales (sentido de protección-entrega del trabajador japonés con su empresa, por ejemplo). Ello es debido a que el carácter de estas empresas es diferente al de las occidentales. Ellas operan mas como "comunidades" que como entes básicamente económicos. Para entenderlas se les debe estudiar con una óptica diferente a la que se utiliza para estudiar las empresas occidentales; de allí que hayamos incluido la descripción del contexto geográfico e histórico de Japón, de manera de explicar estos rasgos tan propios del Caso Japonés.

3. Empresa japonesa

En Japón existen cerca de 1.000.000 de empresas. De éstas, alrededor de 1500 son grandes y controlan cerca de 60% del capital total.

Las medianas y pequeñas empresas son por lo general de propiedad familiar y personal y funcionan como dependientes de las grandes, pues la estructura empresarial del Japón se caracteriza por una ligazón directa y total entre grandes empresas que tienen 'hijas pequeñas', con las cuales subcontratan (con exclusividad) bienes y servicios (Ogliastri:4). Las de menor tamaño, se ven sometidas a grandes oscilaciones, por lo que no siguen las pautas clásicas de las grandes empresas. El índice de quiebras de tales empresas es elevado. Cada año, Japón ve fracasar entre 13.000 a 15.000 compañías.

Las pequeñas compañías tienden a contratar y despedir a sus trabajadores según las fluctuaciones de sus compromisos de venta (Ohmae, 232). Pocas veces pueden competir con éxito en el escenario internacional. Es entonces, a las grandes corporaciones que se encuentran en el escenario competitivo mundial, a las que se refieren los trabajos que recientemente se han realizado sobre las empresas japonesas, cuando hablan del fenómeno japonés de gestión y a las que nos referimos en este trabajo. Son estas grandes empresas, las que presentan características tales como empleo de por vida, sistema salarial por antigüedad, identificación de los trabajadores con la empresa, peculiarísimo sistema sindical propio para

X

cada empresa, toma de decisiones por el sistema 'ringisho', consenso, círculos de calidad, etc., aspectos que se describen más adelante.

3.1 Inversión de Capital.

La política básica de las empresas japonesas consiste en consolidarse a mediano y largo plazo. Así, antes que buscar un beneficio más elevado a corto plazo para compartir entre los accionistas, los japoneses han reorientado sus fondos en la expansión de plantas y equipos. Esta inversión de capital constituye uno de los factores más importantes que contribuyen al aumento de la productividad de las empresas japonesas.

Luego, es posible llevar a cabo esta política debido a la estructura de financiación de esas empresas.

3.2 Financiación.

La estructura financiera promedio de la empresa suele ser de aproximadamente 2/3 partes de endeudamiento con sólo 1/3 de fondos propios. Esto guarda estrecha relación con la naturaleza de los bancos y la función de los Trading Companies japoneses.

Las instituciones financieras extendieron su activo soporte financiero, de manera de permitirle a las empresas el desarrollo de estrategias de crecimiento a largo plazo.

Los japoneses han sido unos ahorradores constantes. Recién terminada la guerra, el capital era escaso, y dado

que el futuro de las corporaciones era incierto, los japoneses no tenían confianza para invertir en las empresas privadas. Por este motivo fueron depositando sus ahorros en los bancos, (los japoneses están a la cabeza en ahorro con un promedio anual familiar del 20% de sus ingresos). Fue a través de ellos que las corporaciones consiguieron financiamiento para llevar a cabo sus planes de crecimiento, sin tener que justificar complejos planes de crecimiento ante sus accionistas o ante posibles inversionistas, y sin necesidad de preocuparse por mantener un elevado precio de sus acciones. De no haber sido así, hubiesen tenido que preocuparse por hacer que su desempeño financiero luciera mejor para poder conseguir financiamiento, optando además, por conseguir la máxima utilidad en el corto plazo y descuidando las inversiones en el largo plazo.

Las líneas de financiación de exportaciones proviene en gran medida de las grandes Trading Companies, que suelen ofrecer un 70% del importe facturado a la firma del contrato y el restante 30% al embarque.

Otra gran ayuda en el financiamiento de las corporaciones provino del Ministerio de Finanzas y el Ministerio de Comercio Internacional o MITI (como se le conoce por sus siglas en inglés), quienes han tratado de alentar a los accionistas institucionales y éstos al igual que los bancos comprenden mejor las estrategias a largo plazo de las compañías en las cuales invierten (Idem,253).

3.3. Innovación Tecnológica, Investigación y Desarrollo. X

Las compañías japonesas invierten un porcentaje apreciable de su facturación en Investigación y Desarrollo, logrando con ello una mejora constante.

Por Investigación y Desarrollo se entiende, no sólo la investigación técnica, sino también el desarrollo de nuevos productos por la aplicación de una determinada tecnología, así como la elaboración de métodos para impulsar los procesos de producción perfeccionando su eficacia y el control de calidad (Toshihiro:48).

En contraste con lo que sucede en los países occidentales, casi todos los gastos en Investigación y Desarrollo se han venido produciendo en Japón por parte de las empresas privadas, quienes otorgan a estas actividades gran prioridad dentro de su sistema de gestión.

Las grandes compañías dedican cerca de un 5% a Investigación y Desarrollo, siendo la tasa promedio de inversión respecto a las ventas aproximadamente un 1% superior en Japón que en los Estados Unidos.

Eso ha permitido que, por ejemplo, después del embargo petrolero de 1973, a pesar del aumento del precio del crudo, las compañías japonesas fueran capaces de reducir los costos de combustible del 6.1% del costo total de producción al 4.9%.

Hoy en día Japón ha puesto un gran énfasis en el desarrollo de computadoras de gran escala y alta velocidad, equipos periféricos, semiconductores, equipos de comunicaciones, medicina electrónica, así como también se

está tratando de desarrollar una serie de CAD/CAM y sistemas de producción integrados. Todo esto se está llevando a cabo a través del esfuerzo en conjunto de varias compañías líderes en alta tecnología, las cuales además cuentan con el apoyo del gobierno a través de MITI (Sifontes y Medina:1), organismo que respalda abiertamente programas de investigación y desarrollo, sobre todo para desarrollar tecnologías opcionales de producción de los Circuitos Integrados en Gran Escalá (CIGE).

La inversión en Investigación y Desarrollo, así como la inversión en capital y las prácticas de financiación de las empresas japonesas así como otros aspectos que mencionaremos (empleo vitalicio, por ejemplo), han permitido a las empresas japonesas desarrollar estrategias de crecimiento a largo plazo, lo cual es algo que las caracteriza y que les proporciona las ventajas competitivas con las que hoy se presentan en el mercado mundial.

3.4. Empleo Permanente.

Las grandes compañías japonesas ofrecen empleo vitalicio a sus trabajadores, lo cual significa que éstos no son despedidos ni aún de manera temporal excepto en circunstancias extremas. Un 35% de la fuerza laboral de Japón trabaja bajo este acuerdo en las grandes compañías y agencias gubernamentales. Los trabajadores conservan su empleo hasta su retiro obligatorio a los 55 años aproximadamente. Si un individuo es relevado de su puesto no tiene esperanza de

encontrar empleo en ninguna empresa de la misma categoría y debe, por tanto, recurrir a compañías más pequeñas que por lo general pagan menores salarios y ofrecen poca estabilidad. Este sistema permite una vinculación total de los empleados a sus empresas. "En definitiva, si se va a permanecer en una empresa durante toda la carrera profesional, lo más práctico y natural es desarrollar una vinculación afectiva y total con la organización" (Mitsuyo:52).

La implementación del sistema de empleo vitalicio es relativamente reciente en Japón, habiéndose sistematizado sólo tras la guerra. Fue a partir de la Segunda Guerra Mundial que algunas industrias, en especial las de hilado, algunas industrias pesadas y químicas cobraron gran auge. El problema para la época era la escasez de trabajadores dotados de disciplina y capacidad. Así, los directores se planteaban 1) Cómo conseguir un número suficiente de trabajadores para su empresa y 2) Una vez conseguido, cómo lograr que trabajasen en ella sin irse a otra. Esto llevó a las empresas a propagar un espíritu de lealtad hacia la empresa a fin de asegurarse trabajadores estables durante un tiempo suficiente.

Dada la moral confuciana difundida que exigía lealtad hacia el Estado, no fue difícil derivar ésta hacia la empresa. Inicialmente, las empresas hubieron de procurarse esta lealtad a través de remuneraciones especiales que sólo las grandes compañías podían conceder, introduciéndose con ello la escala de salarios por antigüedad.

Así, se fue conformando un mercado laboral de primera

categoría'.

Dado que las medianas y pequeñas empresas no poseían los medios financieros para crear las condiciones que permitieran conformar el espíritu de lealtad, la permanencia vitalicia y los salarios por antigüedad no se implementaron en ellas; a ese otro mercado laboral, donde se podía entrar y salir y las tareas eran peor retribuidas se le denominó 'mercado mercenario'. Esta denominación se establece como comparación con el espíritu de los samurais. De allí que si algún trabajador abandonaba su empresa para ingresar a otra se le consideraba un 'traidor' y otras compañías del mismo nivel no lo acogían, sólo las de menor tamaño.

De esta manera en Japón, el empleo se constituyó y aún hoy se constituye en un compromiso para toda la vida, tanto para la compañía como para el individuo. Al evaluarse si un individuo es adecuado para un empleo, su carácter, su sentido de lealtad, y su posible aportación a largo plazo se consideran más importante para la compañía que sus propias aptitudes inmediatas y su productividad (Morishima:147).

El sistema de empleo de por vida permite a una empresa pagar una pequeña bonificación en un mal año o, incluso, diferir el pago del total de la misma a un año posterior. De este modo, una firma puede recortar su nómina sin tener que despedir a nadie (Ouchi:31).

Con el régimen de empleo vitalicio se concede mucha atención a los sistemas de pensiones y pagos de retiro de la compañía; además, los jubilados pueden seguir utilizando los

servicios médicos y gozar de otros beneficios como derechos adquiridos en virtud de su anterior vinculación laboral. Y en el caso de los empleados de oficina, a la hora del retiro es posible que se les ofrezca la dirección de una empresa pequeña del mismo grupo (Morishima:217).

Si la situación de una empresa se deteriora hasta llegar a la quiebra, los directores, sólo tras haber obtenido el acuerdo con el sindicato pueden decirle a los trabajadores que llevan mucho tiempo en la empresa que se jubilen voluntariamente por anticipado, compensándolos con una cantidad extra de dinero. Cuando ésto sucede muchas empresas realizan, a la vez, un descuento salarial a los grandes directivos de manera de demostrar que todos se sacrifican. Si la crisis se hace mayor y es necesario despedir a algunos trabajadores, estos se despiden 'por designación' recibiendo por ello una compensación financiera. Esto sólo se da en casos extremos, pocos frecuentes (Ichino:75). La ineptitud o incapacidad, no es causal de despido, en cambio sí la traición. El precio por la ineptitud es que no se asciende en la escala jerárquica, pero, al igual que en una familia, y así como un padre no echará a un hijo de la familia a causa de su ineptitud, la empresa japonesa no despide a sus miembros a pesar de ser ineptos. Dado que el empleo es un compromiso para toda la vida tanto para la compañía como para el individuo, se valora más que sus aptitudes otros aspectos, como por ejemplo, el carácter de la persona y su sentido de lealdad.

El empleo vitalicio ha podido establecerse en Japón . en

buena medida dadas las características de la estructura social predominante, la cual permite una vinculación emocional del trabajador en su lugar de trabajo que va más allá de los derechos y obligaciones estrictamente reglamentados. Es decir, que se da una vinculación total e ilimitada con el grupo en su lugar de trabajo. A cambio de ello recibe la protección total e incondicional del mismo. Se da así, como describiera el psiquiatra japonés Takeo Doi, un compromiso de protección y entrega ilimitado similar a las relaciones primarias entre madre e hijo, la cual nunca echará de su casa a su hijo y quien conservará el agradecimiento y confianza plena en su madre. Así mismo, la empresa al emplear a su personal contrae el compromiso de cuidar de sus trabajadores y éstos se comprometen a ofrecer su vida por el bien de la empresa (Lanzaco:26).

3.5. Sistema de Promoción y Escala de Salarios por Antigüedad.

Existen en general dos tipos de sistemas de rango en la organización japonesa: uno formalizado, según la posición del puesto de trabajo, y el otro por categorías basadas en la antigüedad. Dentro de este sistema, a igualdad de rango, la mayor jerarquía vendría dada por la mayor antigüedad en la empresa. Las posiciones formales son limitadas en número por lo que resulta útil reconocer categorías personales. De esta manera, el modelo japonés de organización desarrolla una

jerarquía poco usual, sobre la base del sistema NENKO y la conciencia de rango de los japoneses (Mitsuyo:54).

Una de las ventajas de este sistema es que proporciona a los trabajadores un sentimiento de seguridad y evita así mismo competencias innecesarias dentro de la organización, cosa a que podría dar lugar un sistema de promoción estrictamente por méritos (Morishima:136-139).

La carrera de un alto ejecutivo japonés empieza con sus logros en la escuela. Si obtuvo buenos resultados escolares que le permitieron graduarse en algunas de las más prestigiosas universidades, tendrá la posibilidad de trabajar en alguna de las grandes empresas. En ella tendrá que laborar durante diez años en una posición de miembro de un grupo, y al menos otros diez para ser tomado en cuenta para alguna gerencia, dependiendo de sus logros. El resultado es una fuerte motivación y espíritu de superación para todo el personal (Ogliastri:15-16).

La remuneración en Japón depende de la antigüedad de los trabajadores, así como de la posición organizacional y varía dependiendo del tamaño de la empresa. Por lo general, los salarios se elevan anualmente de acuerdo con la edad de los trabajadores. De esta manera, mientras más trabajadores jóvenes tenga una empresa, menores serán sus gastos por salarios y viceversa, mientras más vieja sea su fuerza de trabajo, mayores serán sus gastos por salarios. Sin embargo, los aumentos anuales de salario no son iguales para todos los trabajadores. Para los jóvenes, es decir no mayores de 35 años, los salarios aumentan entre 5 y 10% anual, mientras que

para trabajadores mayores de 40 aumentan en menor escala, 1 ó 2% anual (Kahn y Pepper:76).

La remuneración por antigüedad le da estabilidad al personal, el cual es seleccionado y capacitado a través de los años. Por otro lado, es común el pago de una prima semestral que es discrecional de la administración y que depende de los resultados económicos de la empresa durante el período anterior.

Inicialmente, cuando se instauró el sistema de salarios por antigüedad en las empresas, resultaba antieconómico. Se pagaban salarios altos a los trabajadores antiguos por la simple razón de que eran antiguos, independientemente de su aportación productiva, mientras que a los jóvenes se les remuneraba bajo, corriendo la empresa el riesgo de perderlos. A fin de eliminar esta debilidad del sistema, la empresa hubo de potenciar la formación en el puesto de trabajo. Así, con una formación profesional interna se consiguió que a una mayor antigüedad le correspondiese una mayor capacitación y mayor profundidad de conocimientos (Morishima:138).

3.6. Especialización y Reconocimiento de la Experiencia.

Las grandes empresas japonesas reclutan su personal al terminar sus estudios, lo cual permite formarlos técnica y psicológicamente en la empresa según las necesidades específicas de ésta.

Se parte de la idea de que los conocimientos prácticos se han de adquirir dentro y no fuera de la compañía, pues de

otra manera se constituirían en obstáculos para el sistema nenko. Así, se reconoce que los trabajadores que han alcanzado niveles educativos más elevados pueden ser capaces de lograr mayores conocimientos prácticos; pero que los más antiguos, por sus mayores años de servicio, deben ser más expertos que los jóvenes.

De esta manera, los nuevos trabajadores comienzan realizando trabajos de menor dificultad bajo la dirección de los más expertos y progresivamente van desarrollando tareas de mayor dificultad. Así la antigüedad se constituye en un índice de perfeccionamiento.

3.7. Rotación periódica de los puestos de trabajo.

Rotación periódica significa que los trabajadores se trasladan desde un área funcional a otra con promoción en la escala jerárquica, lo cual va proporcionando los puestos necesarios para la promoción por antigüedad de que se hablara anteriormente.

Un sistema de rotación permite a los trabajadores conocer una gran variedad de actividades y facetas de la empresa debido a los cambios que cada dos o tres años se da en diferentes grupos de trabajo.

Debido a que en su vida laboral los trabajadores deben desarrollar diferentes tareas dentro de una misma organización, se desarrolla un sentido de lealtad hacia la empresa en vez de hacia un cargo en particular. Lo contrario sucede en Occidente, en donde la especialización puede hacer que el trabajo de las personas sea rutinario y falto de

estímulo y donde puede ir de una empresa a otra en cargo con funciones y responsabilidades similares.

En la empresa japonesa, propiamente hablando, no existe un lugar preestablecido para cada miembro, a diferencia de la empresa Occidental, en donde los cargos son definidos a priori a través de la descripción funcional de los mismos, y los trabajadores se ajustan a ese lugar preestablecido. Mientras tanto, en la empresa japonesa no existen organigramas, lo que significa que cada quien se hace su propio lugar desarrollando sus capacidades.

La política de rotación del personal en Japon, permite a los trabajadores tener experiencias en diferentes trabajos y enriquecer su vida profesional. Se espera que la persona crezca con el desempeño de su trabajo y que obtenga capacitación con la ejecución de la misma.

Las políticas de selección y capacitación reflejan esta orientación, pues las personas no se contrata por sus conocimientos concretos o para un puesto determinado. No se es especialista en algo concreto, sino más bien, se es especialista en la empresa.

"Las políticas de capacitación de personal van dirigidas a un desarrollo en el trabajo mismo, pero además se dan cursos y seminarios que incrementan el activo más importante de una empresa - las personas que la componen - dentro de la perspectiva de que el desarrollo de los recursos humanos es una actividad de largo plazo y parte de un objetivo de estabilidad laboral." (Ogibashi:7).

3.8. Sistema de Autoridad.

El sistema de autoridad de la empresa japonesa abarca cinco importantes aspectos: Las características de las juntas directivas, la división del trabajo en tres niveles, el sistema de rangos por antigüedad, el flujo de decisiones de abajo hacia arriba y la relación personal entre superior y subalterno (sempai-kohai).

Las juntas directivas de las empresas japonesas no están constituidas por representantes de los accionistas, ni por personas ajenas a la empresa, sino por los altos ejecutivos de la organización. Estos dirigentes son personas que han acumulado experiencia y ascendido al liderazgo de las compañías en sus carreras empresariales. La propiedad está bastante fraccionada, los accionistas personales son numerosos, pero participan con capitales pequeños. Los principales accionistas son generalmente instituciones financieras como bancos y compañías de seguros.

Las juntas directivas de las compañías japonesas eligen al presidente de la empresa, evalúan la actuación de la administración, deciden sobre la remuneración de los altos ejecutivos y formulan la misión, la estrategia y las políticas de la organización. A todo ello se llega a través de la armonía del consenso, que permite llevar a cabo las decisiones tomadas en un tiempo extraordinariamente corto y apoyado por todos los miembros. Esta actitud refleja la influencia determinante de la ideología del confucianismo, lo cual ponía un fuerte énfasis en el 'we' o armonía.

Otros de los aspectos importantes del sistema de autoridad japonesa es la forma en que se encuentra dividido el trabajo administrativo, el cual se divide en: alta gerencia, media gerencia y baja gerencia, realizando cada nivel una labor diferente. "La alta gerencia tiene como labor central ser guía espiritual, entender la empresa dentro de un contexto de valores sociales y proporcionar un sentido de dirección en cuanto a ética, moral e ideología: la filosofía de la empresa" (idem,5). Tiene también por tarea proporcionar la estrategia a largo plazo así como tomar las decisiones últimas sobre propuestas formuladas por los niveles bajos de la organización. Un nuevo aspecto entra a jugar un rol importante en este sistema de autoridad: el flujo de decisiones de abajo hacia arriba, del cual se hablará más adelante.

Por otro lado, la gerencia media tiene como función principal desarrollar el personal a su cargo a través de la capacitación en el lugar de trabajo de que ya se hablara y la impartición de cursos y seminarios.

La baja gerencia, o personal administrativo, tiene como función lograr los objetivos de la organización.

El sistema de rangos, por antigüedad es otro elemento de gran importancia en este sistema de autoridad, ya que como se dijo permite reconocer la mayor experiencia y autoridad de los trabajadores más antiguos.

El flujo de decisiones de abajo hacia arriba significa que los niveles bajos de la organización tienen iniciativa y ejercen autocontrol. Los grupos de trabajadores de este nivel

presentan a sus superiores recomendaciones sobre las medidas que han de tomarse respecto a un problema determinado. El jefe puede ponerle sello y pasarlo al nivel superior o a los lados, a sus 'colegas', o puede devolverlo al grupo con recomendaciones para hacerle mejoras. Esto conforma parte del sistema de toma de decisiones 'ringi', el cual como anotáramos supone que las decisiones se inician con frecuencia de abajo hacia arriba, que el papel de los directivos es principalmente aprobar lo elaborado por los niveles inferiores, que las decisiones son obtenidas por consenso y que se trata de decisiones colectivas de un grupo de trabajadores que intentan resolver un problema concreto.

Por último, la relación particular que se establece entre superior (Kempai) y subalterno (Kohai) complementa el sistema de autoridad típico japonés. Esta relación se establece sobre la base de reglas similares a las que se establecen al interior de una familia. Por este motivo, en algunas ocasiones, diferentes autores coinciden al considerar a la empresa japonesa como un grupo primario comparable a una familia. En parte porque la empresa envuelve la vida del empleado en su totalidad y de otra manera, porque la relación Kempai - Kohai es semejante a la de un padre y su hijo, en donde éste debe obediencia a su superior, pero también derecho a decirle lo que piensa y hacerle ver las fallos de sus órdenes. El superior, por otro lado, no suele ser ni el más agresivo, ni el más inteligente, su superioridad está dada debido a que es el más experimentado, el de mayor edad,

el más sabio. Su labor es conseguir la máxima colaboración de su grupo. Para lograr esto él pone de manifiesto sus limitaciones y fallas, con la expectativa de que los demás miembros de su grupo lo compensen (Id,17). Si no logra la cooperación de su gente, él opta o bien porque "él no sabe tratar a su gente, o bien es que la selección de personal ha sido defectuosa, ¡en cualquier caso la responsabilidad es suya!" (Lanzaco:29). En la empresa japonesa cada jefe tiene como misión principal la responsabilidad de optimizar el desempeño de sus subordinados, consiguiendo un ambiente de colaboración y ayudándoles a desarrollar sus potencialidades y talentos ante su jefe inmediato superior, y éste ante el suyo, resultando un efecto 'en cascada' que permite el desarrollo de un gran potencial humano laboral (Lanzaco:28-29). Existe un doble carácter en las relaciones superior - subordinado. Por un lado, se genera en esa relación un rigor jerárquico estricto y, por el otro, mecanismos de acercamiento afectivo entre ellos, así: "que el jefe cante desafinado o que pierda la cabeza por unas cervezas en el bar, tiene así una dimensión humana' que lo acerca a los demás" (Oliastri:18).

La vinculación emocional que se establece en los grupos, alrededor de un líder es muy fuerte, por lo que el fallecimiento o desaparición de ellos puede crear crisis profundas en la organización japonesa. Los jefes en la estructura organizativa, donde los grupos se relacionan bajo un esquema arborescente, son los que unen o armonizan a los diferentes subgrupos entre sí, logrando entre ellos la tan

preciada armonía o 'wa'.

3.9. actividades de los grupos pequeños. ojo

Otra característica importante de las empresas japonesas es la práctica de las diferentes actividades llevadas a cabo por pequeños grupos en la organización. Las actividades de estos grupos pequeños se identifican mediante varios nombres, QC o círculos de control de calidad; Jishu Kann o autoparticipación o autogerencia; 2D, cero defectos, Cero Accidentes y otras. Se consideran modos informales de colaboración.

Debido a la integración y participación de los trabajadores, es posible lograr de manera exitosa las actividades propuestas, principalmente la mejora de la moral del trabajo (Mitsuyo:57-58).

De Círculos de Calidad y participación se habla frecuentemente en la literatura occidental que describe esta práctica exitosa de los pequeños grupos en las empresas japonesas. Sin embargo el alcance de los círculos de calidad va más allá de la calidad o de reducir los costos. Ishikawa, iniciador de los programas masivos de círculos de calidad en Japón dice que su objetivo es "hacer crecer a la gente", y es que aún cuando para la administración los objetivos sean: lograr que los trabajadores participen en la solución de sus problemas, desarrollar en ellos una actitud positiva para resolver problemas, aumentar la eficiencia y mejorar la calidad, para los trabajadores ha sido una oportunidad para

mejorar las actitudes de la gerencia y la supervisión hacia ellos, para capacitarse en las técnicas universales de trabajo en grupo y de solución de problemas, así como para tener más autonomía, lo que permite mejorar el contenido y las condiciones de trabajo (Ogliastri:27-28).

Un círculo de calidad es un grupo permanente, el cual se reúne una o dos veces por semana en horario de trabajo o fuera de él compuesto por un dirigente y varios miembros de 5 a 10 personas por grupo. El líder puede ser un capatáz, un ayudante de capatáz, un líder laboral o uno de los trabajadores. La selección de los líderes es hecha por los propios trabajadores. Este grupo se forma voluntariamente en el lugar de trabajo. Sus miembros utilizan métodos de control estadístico de calidad tales como: diagramas de Pareto, histograma, estratificación, gráficos de control, diagramas de causa-efecto, gráficos de control Shewart, diagramas de dispersión, distribución binomial, etc. Tales métodos son utilizados para mejorar la calidad y los estándares de operación; obteniendo también reducción de costos y aumentos en la productividad y en la seguridad (Kaoru:146).

El control de calidad en Japón se caracteriza por la participación del conjunto de la compañía, incluyendo la alta dirección. Se trata de una actividad compartida por todos los departamentos de la organización.

La literatura occidental discute bastante acerca del origen de las ideas de los círculos de calidad. Se atribuye a autores americanos W.A.Shewhart, E. Deming, etc.. Sin embargo, ha sido en Japón donde estos se han implementado de

manera más exitosa, constituyéndose en un reto para los países donde se formularon las ideas. Han sido tal vez las características socioculturales de Japón las que han permitido que ello sea así, siendo esta una sociedad como ya se dijera donde domina un sentido comunitario de las relaciones humanas, donde impera un sentimiento de lealtad hacia los superiores y de armonía (wa) en el grupo, así como un reconocimiento de sus pobladores de las limitaciones que en cuanto a recursos vivió esa nación, lo cual ha permitido el desarrollo de sistemas que hagan del Japón un país poderoso.

3.10. Sindicatos Japoneses.

Compatible con el fuerte sentido de integración en la empresa, las organizaciones sindicales en Japón se agrupan por unidades autónomas en cada empresa, a diferencia de lo que sucede en Occidente, donde los trabajadores se agrupan por sectores de actividad. Así mismo, los obreros y empleados se organizan en un único sindicato.

El occidental se une en virtud de ser semejante en alguna cosa, no en virtud de sus diferencias sino de sus parecidos. Así por ejemplo un Colegio de Ingenieros agrupa personas con una profesión común. El japonés posee su andamiaje o 'ba', y así por el contrario, se une, no en virtud de sus parecidos, sino a partir del lugar que dentro del andamiaje ocupa y el cual está variando continuamente. Logra de esta manera el entrelace de lo diverso, lo que le concede mayor capacidad para lidiar con la diversidad y lo

completo.

Dado que los empleados se hayan vinculados de manera permanente con la compañía, sus intereses y los de la dirección se hacen comunes en la búsqueda de mayor prosperidad para la empresa. Ello se ve reflejado en la forma en que se conducen los sindicatos de las empresas japonesas, los cuales denotan una gran flexibilidad, reforzando la cooperación y amortiguando la confrontación entre trabajadores y Dirección. El Sindicato no puede hacer demandas irrazonables porque sabe que de ello depende la viabilidad de la empresa. En ocasiones, incluso, muchas sugerencias para incrementar la productividad proceden de los sindicatos (Ichino:79). En 1980, el 30% de la fuerza laboral se encontraba agrupada en 72.700 sindicatos (Yuichi:197).

Durante los primeros años, después de la Segunda Guerra Mundial, los sindicatos prosperaron en número. La explicación a esto se encuentra en que a fin de prepararse para las dificultades y amenazas de la vida, ante una inflación rampante y una crisis de alimentos, se sentía la urgencia de organizarse. Conformar sindicatos por empresa resultó más fácil y rápido dadas las características de integración entre los trabajadores de cada empresa, por lo cual se implementó y aún persiste este sistema.

Todas las características anotadas como típicas de las empresas japonesas están definidas por una sociedad que presenta formas muy particulares de relacionarse las personas entre sí y con su entorno, donde la noción de individuo como ente aislado no cobra valor, donde prela la armonía, la

lealtad, el respeto por la jerarquía basada en la antigüedad que concede la experiencia, el sentido de pertenencia e identificación con el grupo. Esto ha permitido el surgimiento de empresas eficientes, cuyos objetivos básicos incluyen el crear un clima organizacional de colaboración y desarrollo de sus trabajadores para alcanzar el grado de desarrollo que hoy presenta.

Son estos aspectos anotados, los que se presentan en Japón y que han puesto a los países occidentales a repensar sus propios supuestos, principios y valores y a sugerir planteamientos más adecuados a la nueva realidad económica internacional.