

## CAPITULO IV

### MIRADA RETROSPECTIVA DE LA HISTORIA DEL CAMPO A LA LUZ DE LO ACONTECIDO EN JAPON.

Las prácticas administrativas desarrolladas en el Japón nos lleva, al igual que a algunos estudiosos del campo, a examinar con una óptica retrospectiva diferente la historia del mismo. Ello puede permitir dilucidar algunos aspectos que de otra forma no se ven claramente.

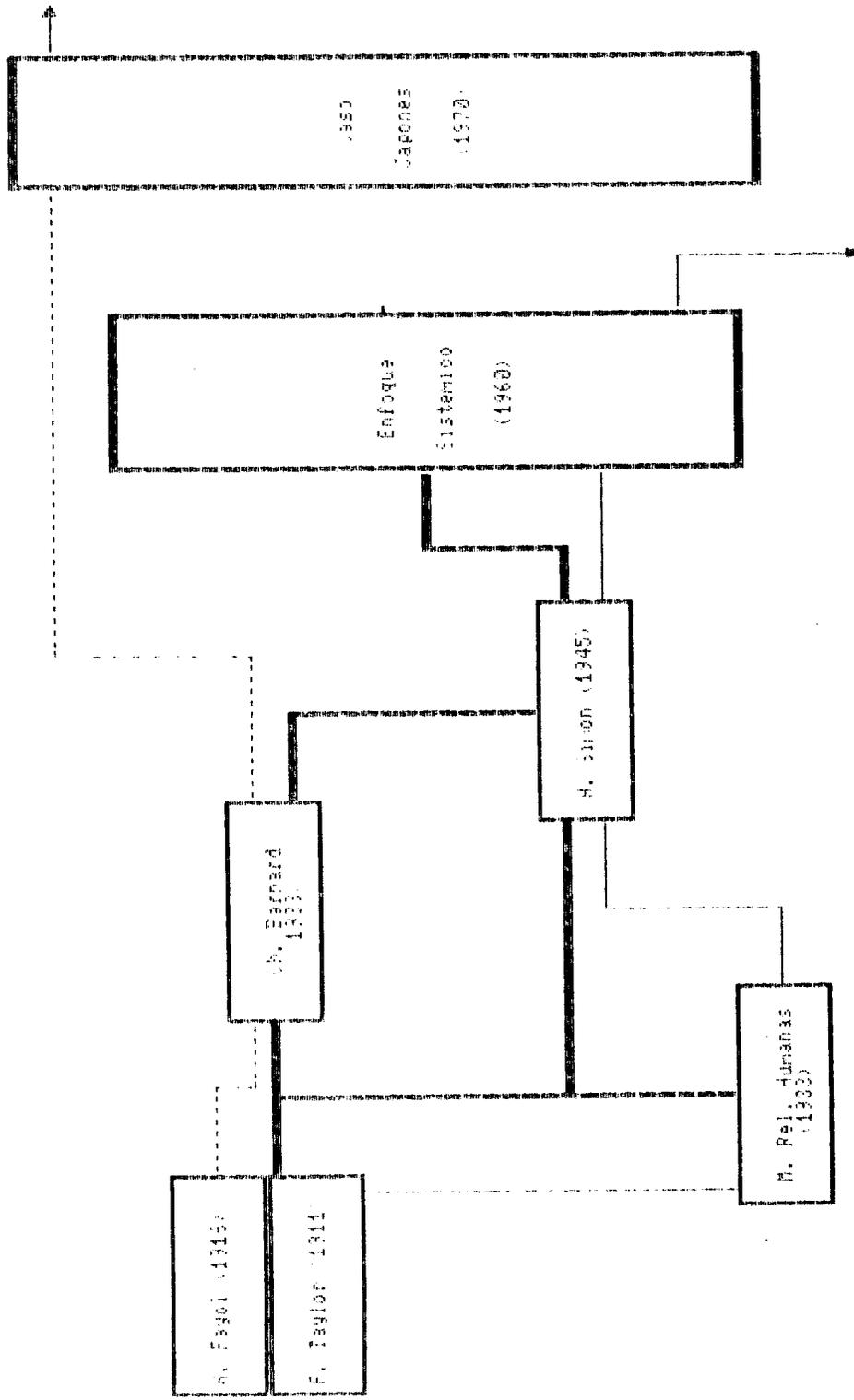
Encontramos que en esta historia del campo de los estudios administrativos y gerenciales, aparecen dos grandes líneas de pensamiento, bajo las cuales se agrupan los diferentes enfoques. (ver gráfico anexo)

Cada una de esas líneas denota a nuestro modo de ver rasgos característicos que las diferencian de manera importante. De un lado estaría la corriente que se inicia con Taylor y que agruparía al Movimiento de Relaciones Humanas, Simon y al enfoque de Sistemas y que denotaremos como Management\* de la ciencia administrativa. Se trata de la

---

\*De ahora en adelante denominaremos 'Management' a la corriente de pensamiento iniciada por Taylor, y agrupa al Movimiento de Relaciones Humanas, Simon y al Enfoque Sistémico, y "Linea Gerencial" a la que agrupa a Fayol y Barnard.

Antecedentes históricos del Pensamiento Administrativo y Gerencial



Corriente del Management: ———  
 Corriente Gerencial: - - - - -

perspectiva científico-técnica del Management Norteamericano. De otro, se encontraría la línea que se inicia con Fayol y que agrupa a Barnard, y en la cual podría incluirse, por corresponderse mejor con los planteamientos hechos por estos autores, al caso Japonés de gestión. A ésta última la denotaremos 'corriente'\* gerencial.

Encontramos, en principio, dos actitudes bien distintas respecto al fenómeno que se estudia. Tenemos, de parte de los autores que se han agrupado bajo la corriente del Management, una actitud más bien contemplativa de la administración y la gerencia, quienes a partir de sus posiciones de asesores, consultores y académicos observaron y razonaron sobre el fenómeno, y luego redactaron sus reflexiones e implicaciones prácticas al respecto. Aún cuando con un interés práctico, el punto de partida de estos enfoques es la teoría, palabra ésta de origen griego que significa contemplación. Esta fue la actitud de Taylor, quien en su carrera profesional se iniciara en los niveles bajos de la jerarquía de una empresa como obrero y ascendiera pero sólo hasta los niveles medios de supervisión, continuando su carrera como consultor independiente. El Movimiento de Relaciones Humanas estuvo conformado por académicos en su mayoría. Simon por su parte actuaba como asesor de empresas y académico, también. Y por

---

\* Aunque este término no es del todo exacto en este caso debido a que se trata de aportes aislados, cuyos principios no tuvieron repercusión a nivel de escuela, habiendo sido entendidos desde la perspectiva científico-técnica.

último la mayoría de los integrantes del enfoque Sistemico, se han desempeñado como académicos y/o consultores. Sin duda esta actitud es importante por las implicaciones que ello tendría a la hora de concebir la tarea de conducción empresarial. La otra actitud encontrada en el campo sería la propia de los hombres de acción; asumida por aquellos autores que si ocuparon cargos gerenciales o directivos: Fayol y Barnard, quienes muy excepcionalmente después de largos años de experiencia decidieron escribir sobre ellas. La actitud de estos autores, a diferencia de los del 'Management', era más comprometida y menos contemplativa. Debido a que quien gobierna debe elegir, mientras que el asesor puede describir el problema y hacer recomendaciones, sin necesariamente comprometerse. El que gobierna debe lidiar día a día con los que ha de guiar (De allí probablemente, que los hombres de acción, no sean muy propensos a escribir, lo que por el contrario es característico de aquellos que asumen una actitud contemplativa).

A la hora de concebir la conducción de la empresa, los primeros la considerarán como manejo de algo más o menos pasivo en relación con ellos, manejo que se hace separado de la cosa que se quiere manejar, es decir, desde fuera. Podría establecerse cierta similitud entre esta actitud y la asumida por un conductor respecto a una máquina, quién desde un tablero hace manejar el motor, decidiendo el momento en el cual lo activará para que funcione. El es la causa de lo que ocurre.

Mientras que la otra actitud, la que el gobernante

asume, supone su unificación con la cosa que gobierna. Bajo el enfoque gerencial se considera que cada uno de los integrantes de la organización siempre gobierna algo, aunque sea a si mismo. Por lo tanto el gerente sería un cogobernante más y no el único causante de lo que ocurra con la totalidad. Conducir empresas significaría más bién gobernar gente que de alguna manera se autogobierna, es ponerse en armonía y sintonía con lo que se va a gobernar. Esta actitud es más acorde con la gerencia japonesa, donde el flujo característico de decisiones de abajo hacia arriba, la toma de decisiones por consenso, y los círculos de calidad entre otras características, dan evidencia de que incluso los niveles bajos de la organización tienen iniciativa y ejercen autocontrol, es decir se autogobiernan, siendo por ello la empresa conducida desde dentro de si misma.

La actitud más bien contemplativa de los autores del Management\* tendría ciertas implicaciones. Es característico de esta actitud primero, pensar, elaborar las teorías, luego proceder o ejecutar lo concebido a nivel teórico, mientras que la de hombres de acción ha sido más la de actuar, luego reflexionar respecto a sus experiencias, siendo esto último más parecido a lo acontecido en el campo con la irrupción de Japón. El éxito de las prácticas administrativas llevadas a cabo allí, han llamado a

---

\* Típicamente ingenieril, debido a que parten de planteamientos teóricos pretendiendo ciertos efectos prácticos.

reflexionar al respecto y ello lo hace evidente la producción cada vez mayor de trabajos sobre el caso japonés.

Por el contrario, lo que hasta ahora había dominado el campo había sido el que se intentarían poner en práctica los planteamientos teóricos de los autores del Management.

Tenemos, por otra parte, otro aspecto diferenciador de esas dos grandes líneas de pensamiento, representado por la concepción del trabajo en la organización. Para el Management, el pensar el trabajo estaría separado del hacerlo, teniendo los altos niveles jerárquicos como labor principal la de pensar el trabajo que los niveles bajos de la organización llevarían a cabo. La recomendación básica que puede extraerse del planteamiento de Taylor respecto a esto sería: diseñese el trabajo, lo cual supone que alguien va a pensar el trabajo que otro ha de realizar. Con ello Taylor pretende establecer una clara división entre el trabajo manual y el trabajo intelectual en los talleres, relegando todas las funciones mentales de la tarea al Staff directivo, el cual debe diseñar cartas de trabajo detalladas que los trabajadores deben cumplir a la velocidad prescrita.

El aporte de Mayo y el Movimiento de Relaciones Humanas está dado en ese mismo sentido, pero esta vez, a diferencia del enfoque Tayloriano, la recomendación es dada respecto al medio ambiente de trabajo, al cual se recomienda diseñar de manera que sea afectado el estado de ánimo de los trabajadores positivamente, ya que mientras mejor sea ese estado de ánimo, mayores serán los niveles de productividad.

De otro lado la recomendación de Simon sería la de, nuevamente, diseñar el medio ambiente de la organización y contextos de aprendizaje, esta vez, de manera que los individuos en ella se acerquen en sus decisiones a la mayor racionalidad posible.

Y por último, el enfoque sistémico recomienda también diseñar la organización, sus canales de comunicación, actividades y subsistemas dentro de ella.

Así, en esta línea de pensamiento ha dominado la concepción del conductor como planificador de tareas y de obreros y trabajadores de bajo nivel en la jerarquía como ejecutores de la labor pensada por aquellos para estos.

Algunos autores, entre ellos Ohmae, K. responsabilizan a la separación entre los músculos y el cerebro como la causa de la baja productividad de los Estados Unidos (Ohmae:259), y es que la corriente que ha dominado hasta hoy el campo ha sido efectivamente la que ha puesto énfasis en esa separación, la cual ha surgido en los Estados Unidos, precisamente con Taylor e implicó altos crecimientos de productividad hasta que fueron superados por Japón.

Por el contrario, la corriente de pensamiento gerencial, la cual encuentra mayor correspondencia con el caso Japonés, concibe el hacer-pensar de manera inseparable en el trabajo, concediéndole autonomía a los integrantes de la organización. Fayol puso un énfasis especial en que la función administrativa, al igual que las otras cinco funciones que se encuentran en las empresas, se reparta entre todos los

miembros del cuerpo social, desde los más altos hasta los bajos niveles jerárquicos. Esta función contempla la previsión, organización, mando, coordinación y control. Lo característico de la corriente del Management sería la planificación, mientras que el enfoque gerencial pone énfasis en la previsión, nociones estas que difieren sustancialmente.

El proceso de planificar es separado de la ejecución misma, es anterior a ella, mientras que la previsión no precede a la acción, se hace de manera simultánea, todo el tiempo. Así, por ejemplo, la persona que maneja un vehículo a medida que va conduciendo va previendo la forma en que ha de hacerlo, el no podría anticipar todas las eventualidades que puedan presentarse e incluirlas en un plan de acción, el va siendo previsor en la medida que va actuando. De esta manera, la línea de pensamiento gerencial, no concibe la separación entre músculo y cerebro en el trabajo. Por otro lado, Barnard, al suponer que cada uno de los miembros del sistema cooperativo es un cogobernante, estaría admitiendo la capacidad que para concebir su labor tendrían, con lo que estaría asociando el pensar-hacer el trabajo para todos los miembros que conforman la organización. Barnard aclara que las funciones características de los elementos dirigentes son las de mantener en funcionamiento la organización, no la de dirigir el sistema de esfuerzos cooperadores como un todo; éste, en general, viene dirigido por sí mismo y no por los demás elementos dirigentes quienes constituyen una parte de él (Barnard a:246-247). Esta aseveración permite suponer que el sistema de esfuerzos

cooperadores posee cierta autonomía, lo cual es posible debido a la capacidad de autogobierno individual de los miembros de la organización. La posibilidad de autogobernarse estaría dada por la capacidad de los miembros individuales para pensar su propia labor.

Tenemos entonces que la actitud que ha prevalecido en Japón se asemeja a ésta última y ello se hace evidente a través de varias características típicas de las empresas japonesas. En especial, la no descripción de cargos (inexistencia de organigramas) de la cual habláramos en el capítulo anterior, es la mejor evidencia de que nadie ha pensado el trabajo que otro ha de realizar y que cada quien habrá de pensarlo decidiendo lo que ha de hacer en virtud de la totalidad a la cual pertenece: la empresa. La propia rotación de empleo le cede al trabajador japonés la autonomía para pensar su trabajo; los círculos de control de calidad en los cuales se piensa, discute y propone la mejor manera de hacer las cosas, también.

La corriente del Management que se inicia con Taylor concibe la organización de una forma mecanicista, bajo la cual, cada una de las partes integrantes de la organización es entendida, al igual que las partes de una máquina, como especialistas de algo concreto. La corriente del Management es atomista en su concepción de la empresa.

Si una de las piezas del engranaje se rompe, puede ser substituída por una equivalente que realice la misma función; así mismo sucedería con los trabajadores en las empresas

concebidas de esta manera. Cada función es muy específica y ha sido asignada a cada una de las partes mediante descripción de cargos, lo que se hace posible a través de la especialización. En el interior mecánico, las piezas se conforman entre ellas de una manera lógica, sin solapamientos, de esa forma, hay comunicación con algunas piezas mediatizado a través de otras intermedias, tal cual el engranaje mecánico. De manera similar, las organizaciones concebidas bajo el enfoque mecanicista, establecen sus canales de comunicación.

Respecto a las partes mecánicas, se puede hablar de especialistas, los cuales son expertos en algo específico pero desconocen la totalidad a la que pertenecen, de allí que no se armonizan con ella. Por ejemplo: un individuo se inicia como vendedor en una empresa, al cabo de algún tiempo, asciende como supervisor de ventas, y así sucesivamente hasta lograr un cargo directivo en ventas. Al llegar a este nivel él domina con propiedad el área ventas, sin embargo, desconoce las otras funciones que se realizan en esa organización.

Esta concepción de la empresa permite suponer además que es posible manejarla desde afuera, como anteriormente se dijo. No sería necesario lidiar con toda ella, bastaría manejar sólo una parte.

Al ser la empresa concebida mecánicamente, la idea de diseñarla sería la más adecuada, siendo el organigrama el instrumento apropiado para ello y teniendo las personas que ajustarse a una especie de patrón que sería la descripción de

cargos. Además, es concebida artificialmente con un propósito determinado el cual va atado a su naturaleza.

La integración más mecanista de las agrupaciones humanas llevada a la práctica es la Burocracia. En ella cada cargo está descrito con fronteras bien definidas, y al burócrata se le exige conformidad con las reglas establecidas.

La línea de pensamiento Gerencial, por el contrario, posee una concepción orgánica de la empresa. Bajo esta concepción las partes<sup>1</sup> de una organización estarían involucradas en la totalidad que la conforma y la totalidad estaría resumida en cada una de las partes, siendo de esta manera cada una de ellas capaz de autogobernarse, lo cual le confiere cierta autonomía. Así entendida, la empresa no estaría atada a un propósito específico; ella realiza diversas funciones, pero no ha sido concebida para una en especial.

Bajo la concepción orgánica de la empresa, las partes integrantes de ésta podrían entenderse de manera semejante a las células de un organismo viviente, las cuales pueden vivir de manera independiente al estar vivas, y al aproximarse o entrar en contacto entre sí pueden unirse para conformar colonias, armonizándose y estableciéndose compenetración entre ellas y con el todo que las involucra.

A diferencia de los especialistas de las partes mecánicas, los componentes orgánicos son especialistas de la totalidad.

En una empresa japonesa, que constituye un buen ejemplo

de organicidad, sus miembros, se reclutan sin experiencia técnica o profesional y son formados en la empresa misma; con la antigüedad van adquiriendo el perfeccionamiento y la experiencia que difícilmente puede transferirse a otro trabajo o empresa (Toshihiro:56). Podría decirse de ellos, que son especialistas en su organización.

También la comunicación entre las partes puede ser directa bajo la concepción orgánica de la empresa.

La totalidad orgánica no se puede manejar desde afuera, ni sólo desde una parte de ella. Para conducirla si se insiste desde afuera, se le debe rodear por completo, o transformarla en su naturaleza.

Los entes orgánicos están dotados para lograr adaptaciones bio-física-químicas, y no son especialistas de algo como en el caso de las piezas de una máquina, por lo cual son más flexibles para adaptarse a los cambios que ocurran.

Cuando una empresa humana toma como modelo de integración el modelo orgánico, puede hablarse con propiedad de Organización. La empresa japonesa es un buen ejemplo de este tipo, lo cual ha sido bien expresado por Ohmae cuando escribiera en su obra haciendo alusión, a ello: " Toda organización se siente y es orgánica y emprendedora, en vez de mecánica y burocrática. Está menos planificada y tiene menos rigidez que una organización occidental, pero se maneja con mayor visión y con mejor sentido de sus objetivos. La diferencia básica reside en que la compañía japonesa empieza con personas, o componentes individuales, en cuya capacidad y

potencial confía " (Ohmae:237).

Esa organicidad característica de las empresas japonesas es la que le confiere flexibilidad para reaccionar con éxito ante los cambios ambientales.

La corriente del Management es más científico-técnica en su concepción de la empresa y la gerencia, que la corriente Gerencial.

Ella está dominada por conceptos, modelos y teorías. Habiendo sido influenciada fuertemente en principio por la concepción economicista bajo la cual el hombre es considerado como mero recurso humano. Esta noción implica entender al hombre en función de ser factor de producción, separación que es posible mediante la abstracción. En este sentido, lo característico de la corriente científico-técnica para abordar el estudio de la empresa y la gerencia, así como al hombre mismo, es el método analítico\*. Es el que predomina en las exposiciones de cada uno de los autores agrupados bajo la corriente del pensamiento del management. Mientras que por el contrario, la corriente Gerencial concibe al hombre y la empresa de manera más integral, dominando en ella la síntesis como forma de estudio del fenómeno.

En el enfoque del Management se concibe la conducción de empresas como un proceso racional bajo el cual se han elaborado modelos y teorías, llegando con su utilización a una labor puramente deductiva similar a la labor ingenieril.

---

\* Bajo el cual es posible entender los hechos separándolos en sus elementos constitutivos.

La corriente Gerencial la concibe más como un **arte**, que requiere innovación, creatividad y originalidad.

Así, nuevos trabajos, la Mente del Estratega entre otros llaman a la reflexión al respecto " ... muchas teorías, conceptos y marcos de trabajo gerenciales, a los que durante mucho tiempo se tuvo en mucho tiempo se tuvo en gran estima, se están volviendo obsoletos - o cuando menos ya no logran adaptarse a los cambios dinámicos que tienen lugar en el mundo actual - ... tal vez lo que necesitamos en este momento no es una teoría, un concepto o un marco de trabajo, sino personas que puedan pensar estratégicamente" (Idem,221-222). Esta afirmación pone mayor énfasis en el gobernante como ser creativo que en los métodos logrados bajo el esquema analítico, o el pensar a partir de modelos o teorías preestablecidos.

Los japoneses han sabido, sin duda, valerse de las teorías y modelos occidentales, sin embargo sólo como instrumentos que se usan para determinados fines, sin que éstas lleguen a dominarlos en sus actitudes fundamentales de vida. Por eso es que la noción de control de calidad, como ya se anotara de origen occidental, pudo ser aplicada exitosamente por los japoneses, haciéndose de ésta una adaptación a las condiciones propias de la realidad empresarial japonesa.

Por último, otra de las diferencias anotadas entre estas dos corrientes del pensamiento administrativo está dada respecto al objetivo básico que persiguen. La corriente del Management pone mayor énfasis en el aumento de la

productividad - eficiencia como objetivo principal a lograr. Mientras que el enfoque Gerencial pretende el desarrollo del elemento humano entendido de manera integral como fin último. En ese sentido la corriente del Management revela su tendencia deshumanizante debido a que ha tratado al hombre todo a partir de un aspecto abstracto del mismo: como factor de producción.

Tenemos así, de un lado la corriente del Management, que agrupa aquellos enfoques que pretenden en última instancia lograr que las empresas y los trabajadores dentro de ella sean lo más eficiente posible para alcanzar mayores niveles de productividad. Está expresado claramente en el trabajo de Taylor, y también el Movimiento de Relaciones Humanas pretendía lo mismo en principio; Simon y, por último, el enfoque Sistemico pretendían con sus recomendaciones diseñar organizaciones más eficientes y altamente productivas. La corriente Gerencial, no es que le reste importancia a la eficiencia y a la productividad. Sin embargo, el énfasis está dado en el desarrollo del factor humano en el trabajo. De allí que Fayol enfatice tanto sobre la salud del cuerpo social, la formación de gerentes y las cualidades propias de éste. Barnard atiende de manera especial a las características y funciones propias del ejecutivo que ha de conducir los esfuerzos cooperantes. El caso Japonés, concretamente, muestra cómo se atiende de manera principal a los miembros de sus organizaciones, a los cuales ni siquiera se les puede denominar empleados, ya que no existe el término

equivalente a éste en japonés, ni son tratados como recursos humanos. La denominación que recibe el japonés en su empresa es 'sha-in' o miembro de una comunidad (Ohmae:231).

"Cuando las compañías hablan de asegurar la participación de sus empleados y de contribuir al bienestar de su personal, es evidente que su sistema de valores y todos sus procesos gerenciales están realmente contruidos alrededor de las personas" (Ohmae:221).

Una mirada retrospectiva de lo acontecido en el campo ha permitido dilucidar algunas diferencias importantes respecto a la concepción que de la empresa y su conducción han tenido los diferentes aportes surgidos. Ello permite diferenciar dos líneas de pensamiento, quedando bastante clara la correspondencia que con la corriente Gerencial tiene el hoy muy comentado caso japonés. Se puede afirmar que algunos de los valores e ideas que predominan en la empresa japonesa han prevalecido también en las obras de algunos autores occidentales, sólo que lo que ha dominado hasta ahora en el campo administrativo han sido precisamente los valores que exalta la corriente del Management. Su éxito puede explicarse en virtud de los altos niveles de productividad que permitieran lograr sus recomendaciones. Pero Japón ha podido superar los niveles de productividad que acusaran las empresas occidentales, gestando con ello el cuestionamiento de las ideas y valores fundamentales que han prevalecido en el campo.

A la luz de la experiencia japonesa, Occidente está reconsiderando (y ello lo expresa la nueva literatura) al

elemento humano como valor fundamental de las empresas, y dirigiendo sus actividades en función de las personas que la integran.

## CAPITULO V

### ALGUNAS CONSIDERACIONES RESPECTO AL CASO VENEZOLANO A LA LUZ DE LO ACONTECIDO EN JAPON.

¿Porqué, en definitiva, resulta interesante el caso de gestión japonesa para los venezolanos?. ¿Qué es lo que ello puede enseñarnos?.

Resulta interesante porque señala la experiencia de un pueblo que con menores recursos físicos que el nuestro, y habiéndolo sido devastado en la Segunda Guerra Mundial, pudo emerger y desarrollarse hasta convertirse en el centro económico de hoy. Porque, además, enseña que es posible que los pueblos consigan sus propios caminos, desarrollando sus propias potencialidades. Porque constituye un incentivo a la actividad y al ingenio de los que se ocupan del estudio de las organizaciones y propone que éstas sean tratadas acorde con las aspiraciones, necesidades, expectativas, hábitos y valores propios de cada pueblo. Ello, por tanto, resulta un reto optimista para el venezolano e incita a la búsqueda de maneras de conducir y organizar nuestras instituciones acorde con nuestra realidad. Significa un reto para desarrollar nuestra propias capacidades aún latentes.

A la pregunta, tantas veces formulada, ¿Quiénes somos

los venezolanos?, generalmente se responde: somos occidentales. Esta idea nos ha permitido guiarnos por los valores propios de una cultura con la cual nos identificamos; de esta manera, la mayoría de nuestras organizaciones se ha conformado siguiendo los esquemas teóricos que para Occidente se han formulado. Pero, se escucha una queja, un lamento, un reproche permanente sobre el comportamiento del venezolano dentro de las organizaciones, lo que además se atribuye como causal de ineficiencia y bajo rendimiento de las mismas. Se dice del venezolano: incoherente, falta de perseverancia, sin memoria, sin capacidad de adaptación, inestable, no se sabe administrar, evade las leyes, autoritario, improvisador, vive al día, irresponsable, incumplido, indisciplinado, disperso, impuntual, no sabe trabajar, anárquico, etc. (Ochoa:38-84). Como si estuviéramos mal conformados para operar en dichas organizaciones.

Esto nos induce a indagar acerca de las razones por las que el venezolano no logra, al igual que los europeos o norteamericanos, desarrollar un comportamiento organizativo que permita hacer de sus empresas entes eficientes y altamente productivos, cuando los esquemas bajo los cuales nuestras empresas se conforman y dirigen son los mismos que los de esos pueblos.

¿Será acaso debido al carácter tan particular que se le atribuye al venezolano?; luego, ese carácter, ¿qué correspondencia tiene con la cultura occidental con la cual nos identificamos?. Será que, pese a haber sido colonia occidental y de haberse conformado nuestra cultura por

elementos occidentales, no calzamos del todo con ella y, por tanto, con los esquemas bajo los cuales se pretende agruparnos y dirigirnos?. En este sentido, la siguiente observación resulta interesante: "La queja sobre esta gente y este pueblo (Latinoamérica en general) parece apuntar hacia una ausencia de virtudes características de la cultura occidental. ¿Ausencia sólo? ¿Acaso también presencia de factores, elementos, poderes no occidentales? (Briceño:9).

¿Será que debido a la heterogeneidad de culturas que nos han conformado, no es posible dirigirnos con normas estandarizadas concebidas por sociedades más homogéneas?.

En definitiva, pareciera que el carácter único de este pueblo, cuyo rasgo característico ha sido la combinación de culturas que a través de su historia se dieron cita aquí para conformar el venezolano de hoy, requiere de nuevos esquemas de organización y conducción de las mismas que acorde con su propia realidad respondan a las expectativas y valores del hombre venezolano, logrando desarrollar las potencialidades de ese individuo tan particular.

Y es que la respuesta a las interrogantes planteadas viene dada de alguna manera por quienes describen al venezolano con todos estos rasgos negativos, antes mencionados. Así, Rafael Carías, describiendo la situación actual de los venezolanos en las instituciones dice: "Las empresas implantadas en todo el país, son enclaves de técnicas y pensamientos extranjeros, desde donde se va extendiendo la civilización internacional (...), el

venezolano que se incorpora a esas empresas tiene que asumir un reciclaje para adaptarse a formas de pensamiento y de vida dentro del pensamiento de la empresa (Carias:99). Sabemos sin embargo que la concepción que ha prevalecido en Occidente, y la cual hemos adoptado es la que concibe a la empresa de forma mecánica, siendo su máxima expresión la Burocracia. El resultado, entonces, es el que conocemos, y que se presenta como resistencia del venezolano contra el régimen burocrático-mecanicista: alienación del trabajador de su institución; apatía, desinterés, faltas de responsabilidad con el trabajo, etc. etc. y paralelamente, la formación de un mundo subterráneo que opera bajo otras reglas, más orgánicas que mecánicas. Y es que la concepción mecanicista de la empresa en su actitud hacia las personas, las reconoce como recursos para ser conformados, organizados y manipulados a objeto de servir a los propósitos organizacionales. el venezolano se resiste, tal vez más que el europeo o norteamericano, a ser tratado como tal, de allí el lamento, la queja y el reproche que continuamente se escucha.

Entonces, primeramente, habría que desmitificar la imagen negativa que se proyecta del venezolano, para ser capaces de reconocer sus virtudes, las cuales permitirían desarrollar las potencialidades latentes del pueblo venezolano.

Respecto al estereotipo utilizado para definirnos, las observaciones hechas por Maritza Moreno resultan interesantes. Para esta autora, la autoimagen de los venezolanos, compuesta en su mayor parte por atributos

negativos a los cuales se atribuyen rasgos tales como: pasividad, pereza, falta de cultura, irrespeto a las leyes, prodigalidad, y rasgos positivos como: la alegría, simpatía e inteligencia, son parte de lo que denomina ideología colonial o ideología de la dependencia, la cual se hizo común en la identificación de aquellas áreas geográficas objeto de conquista y ocupación con lo cual se justificaba ese proceso.

"La idea fundamental consiste en que la incapacidad de los nativos no les permite autogobernarse, por lo tanto es, no sólo necesario, sino además justo y conveniente, que quienes estén más desarrollados, por ser más capaces gobiernen" (Montero:54). De acuerdo con esto, ésta forma de ideología, magnifica las características negativas del venezolano, pero además, diríamos que negativas acorde con los valores de una cultura un tanto diferente a la nuestra.

"Con fiel regularidad, aparece en los ensayos políticos y sociológicos una descripción de los venezolanos, en la cual la pereza, la indolencia, la irracionalidad, una cierta pasividad e indiferencia que supuestamente proceden de los ancestros indígenas, una anarquía rebelde y una cierta alegría atribuida a los negros, la violencia y la aspereza, más una imaginación no concretadas en las correspondientes acciones están siempre presentes" (Idem,74-75).

A estos rasgos negativos se suman, por lo general, los efectos que más recientemente generará en la población el boom petrolero y su consiguiente poderío económico: el dinero fácil, la rápida adquisición de bienes, ascenso súbito a un

nivel social de dominio y el poder adquisitivo responsable de la pérdida de la creatividad y el esfuerzo en el trabajo.

"El nacido en la tierra del petróleo no quiere trabajar. Un nuevo espécimen está ya en circulación, el empleado que hace que trabaja y se la pasa leyendo y conversando. El ausente sobre todos los días lunes. El que permanece en sus quehaceres privados provisto de un reposo médico. El funcionario de frecuentes viajes al exterior. Existe ya una antimoral del trabajo. Trabaja quien quiere agradar al jefe. Trabaja el adúlante." (Cariás:160).

Trataremos entonces de ignorar ese manto determinístico bajo el cual se nos describe y, en vez de ello, consideremos con optimismo la potencialidad de este pueblo: esto es algo que enseña Japón. Es importante señalar que si se evaluaran desde el punto de vista de la cultura occidental a la sociedad japonesa, como algunos autores han hecho, de pronto no se entendería cómo una sociedad en la cual no se reconoce la individualidad y no se valora, donde la relación con la naturaleza es asumida con cierto sentido de resignación ante los procesos naturales, donde el sentido de protección - entrega es ilimitado, donde se evitan los conflictos abiertos, etc. haya podido desarrollar sus organizaciones teniendo como objetivo principal: el desarrollo de su gente.

Definamos prioridades para el caso venezolano. Definitivamente, así como demostrara la historia del campo, los esfuerzos deben tender hacia el desarrollo del elemento más importante en las organizaciones, **el elemento humano**. Esa misma historia señala una corriente de pensamiento que

pudiera servir de instrumento o guía en la conducción o gobierno de las agrupaciones humanas en este país, la cual le concede un carácter más orgánico a las mismas, acorde con su propia naturaleza.

Por otro lado, la nueva situación que habrá de confrontar Venezuela de crisis económica debido a la disminución de los ingresos petroleros creemos que actuará como factor motivador en la búsqueda del mejor funcionamiento de nuestras organizaciones y, tal como dijera Moisés Naim, debido a ello, para enfrentar este reto con éxito hay que "triunfar en esa necesaria aunque difícil batalla para mejorar el funcionamiento de nuestras instituciones básicas. Ciertamente, se trata de una exigente batalla que hay que librar y no otra, en este país y no en otro, en este momento y no en otro. Se trata de abandonar esa agradable pero penalizante ilusión en que por años nos instalamos y de ubicarnos plenamente en la dura pero transformable realidad de la Venezuela de todos los días. Eso es posible." (Naim:579).

Entonces, si las crisis son necesarias para el proceso de maduración de los pueblos, y por ello Japón pudo emerger después de su devastación, Venezuela comenzará a gestar ahora su desarrollo futuro, pero ello sólo se hará estudiando nuestra propia realidad, sin anteponer lentes foráneos (llámense ideologías, técnicas, modelos, etc.).

De manera que, se podría tratar, mediante ciertos ejercicios de comparación y el estudio de casos de éxito en

nuestras organizaciones, de encontrar en los venezolanos ciertas actitudes que, bien dirigidas, pudieran ser encauzadas hacia el logro de objetivos de bienestar social y material.

Siempre que algún rasgo típico japonés sorprende, se puede buscar el símil en nuestra sociedad, que de pronto no sorprende, debido a que es otro el contexto en el que se desarrolla, pero que pudiera constituir un potencial a desarrollar en las empresas. De esta manera, 'compromiso total' es algo que se da en el venezolano militante respecto a su agrupación política, no así en la mayoría de los empleados de las instituciones públicas aún cuando se trate de los mismos individuos. Indagar sobre los factores que motivan la aparición de esas actitudes resulta, por tanto, interesante.

Una de las características que se atribuye a la sociedad japonesa como valor fundamental es la armonía o WA, el enfrentamiento abierto es evitado por los japoneses, de hecho la primera Constitución de Japón planteaba:

"Artic.10 : Ante todo debe valorarse la armonía (WA), y será honrado el evitar toda oposición obstinada ... Cuando los que están arriba cuidan de la armonía, y colaboran positivamente los de abajo, entonces hay concordia en las discusiones de negocios, y las estimaciones correctas de las cosas ganan aceptación. Y en tal caso ¿Que cosa hay que no pueda realizarse?." (Lanzaco:29).

Respecto a los venezolanos, pese a las observaciones sobre la autoimagen que de éstos prevalece en la literatura, tenemos que se dice como algo característico de su comportamiento, el evitar conflictos, lo cual parece ser el resultado de las tragedias y el dolor de una larga y turbulenta historia política caracterizada por la violencia y el conflicto abierto (Naim:559). "El respeto por la integridad ajena se manifiesta siguiendo la corriente, no contradiciendo abiertamente aún cuando el error o engaño sea patente" (...). La denuncia directa y la ofensa que implica una confrontación conducirían a una mengua en la seguridad a la que aspira el venezolano" (Carrías:49).

La estructura básica de la sociedad japonesa es grupal, y la identidad del japonés viene dada por el grupo al que pertenece.

Entre las características que definen al venezolano, pese a la connotación negativa utilizada por los autores está la de ser grupal, comunitario, familiar, lo cual se atribuye a sus orígenes indígenas. "El mundo donde toma significación la vida del indio es la familia y la tribu, hacia allí encauza su trabajo grupal y su participación en las festividades (Idem,9). Mientras que, por el contrario, el occidental defiende su individualidad, la vida privada, etc.

En Japón la fuerza de las obligaciones contractuales, legalistas, es débil. Lo que cobra gran importancia entre los

japoneses es el compromiso de palabra a la cual se le rinde honor y que se expresa con el término Ningen Kan Kei, expresión que describe el estado global de las relaciones personales, y describe obligaciones en los compromisos. Respecto a ésto se dice del venezolano que existe "un claro predominio de lo natural sobre lo institucional y legal. Más pesa lo concreto que lo jurídico. Más pesan los vínculos naturales que las exigencias de la ley. Más pesa lo humano que las exigencias de la justicia 'instituida'. La tradición hispánica apoyada por la sociedad tribal da más valor a la 'palabra' personal que al oficio, al cargo, al juramento de ley. La ley puede burlarse con buena y clara disposición de urgencia humana. El cargo es algo demasiado abstracto y lejano de los vínculos de familia y tribu." (Id,37).

Otro aspecto que es interesante evaluar es la forma en que se concibe el trabajo. Lo que a algunos occidentales llama la atención sobre los japoneses y algunas veces se cuestiona en su "adicción al trabajo", y es que el japonés posee una actitud de entrega a su trabajo que, según describe Lanzaco S., Federico, es hecha con ilusión y espíritu constante de mejora, a diferencia de lo que ocurre en Occidente, donde parece que trabajar es un mal necesario para ganar el sustento y en consecuencia hay que evitarlo lo más posible (Lanzaco:36). La diferencia en estas actitudes en parte parece estar dada por la concepción que del hombre y el trabajo domina en las organizaciones de ambos tipos. La mayoría de las organizaciones de tipo occidental, como ya se

ha señalado (Capítulo II), es conducida con una concepción del hombre como mero 'recurso económico' y al cual se asignan tareas bajo un diseño de realización. Mientras que el hombre en las organizaciones japonesas es concebido de manera integral y tiene la prerrogativa de pensar su propia labor (una muestra de ello son los Círculos de Calidad Japoneses).

Respecto a la forma en que asumiera el trabajo el hombre venezolano, 'suerte de indio disfrazado de trabajador con instrumentos de lenguaje prestados por la cultura dominante' como lo define Rafael Carías," el trabajo ha sido una forma de pasar el día, es vivir de una manera, no representa un instrumento de cambio, un camino para una meta deseada, sino sencillamente la vida misma" (Carías:13). Esta actitud que caracterizara al venezolano de cierta época pasada, ha sido alterada por dos razones principales, debido a la nueva significación que el trabajo cobra en nuestras organizaciones y por otra parte debido a los efectos del llamado boom petrolero, el cual produjo una serie de efectos característicos de la civilización del dinero. Al ser más fácil comprar que producir, la creatividad, el esfuerzo requerido para producir, mengua. "El dinero fácil, la rápida adquisición de bienes y el ascenso súbito a un nivel social de dominio y poder adquisitivo y la concepción del trabajo manejada por los managers de la Administración (Taylor) han desvirtuado dos características hasta ahora vigentes en el espíritu del venezolano: la sencillez y el aprecio al trabajo." (Idem,159).

Los efectos de la nueva riqueza efimera, ha hecho también que el venezolano no busque "la productividad y creatividad útil, sino el entrenarse con instrumentos, el jugar con la técnica, el llenar su casa, sin ningún gusto artístico, de extravagancias exóticas incoherentes. Superficial, nuevo tipo inculto de coleccionistas decadentes de otras latitudes que le ofrecen nuevas sensaciones y exóticas sesiones en clubes del más variado nuevo riquismo, el venezolano desprecia el trabajo\*, lo degrada como un sinsentido en el mundo de las influencias, comisiones y dinero fácil." (Atencio:239). Sin embargo, la nueva situación económica a confrontar en este país encontrará en la herencia histórica del venezolano la actitud hacia el trabajo (concebido en su forma más integral) que fuera moldeada por los hechos anotados, pero que estuvo en vigencia y que se encuentra en la raíz de la sensibilidad de este pueblo, en su 'subconsciente' como apuntara Heraclio Atencio en su estudio sobre los efectos psicológicos que causará la crisis económica en los venezolanos.(Atencio:50-54)

Esta especie de comparación entre rasgos comunmente atribuidos a los japoneses de un lado y, de otro, a los venezolanos tiene la intención de demostrar que existe en Venezuela, como en todos los pueblos, un potencial humano que podría conducir al nuestro a un crecimiento más autónomo y

---

\* Al trabajo entendido como instrumento de cambio, labor que consiste en la realización de fragmentos del proceso total por parte de los trabajadores simples, a los cuales le es asignada sin que entiendan muy bien el resultado perseguido.

estable, elevando el bienestar de sus habitantes y mejorando la distribución de sus beneficios. Pero ello requiere, entre otras cosas, desarrollar una capacidad gerencial que permita conducir de manera exitosa los esfuerzos de las organizaciones que nos agrupan.

La experiencia japonesa proporciona en este sentido una lección interesante para la propia reflexión.

## CONCLUSIONES

Hasta la aparición del caso japonés, el campo de la administración y la gerencia había evolucionado bajo cierto orden: en primer lugar surgía el pensamiento, es decir los planteamientos teóricos acerca del trabajo, la empresa y la gerencia; y posteriormente se intentaba la aplicabilidad concreta de esas ideas.

El surgimiento de Japón en el mundo empresarial da un vuelco a ese orden en que se venía desarrollando el conocimiento; apareciendo una realidad que reta a su entendimiento y que, además, le obliga a cambiar en sus propios valores. En ese sentido, el Caso Japonés está revolucionando el campo del conocimiento administrativo.

Las reacciones que Japón provocara en el campo del conocimiento administrativo se aprecian a través de la abundante literatura surgida a raíz de la irrupción de Japón en el escenario económico internacional. En ella aparecen revisiones y cuestionamientos de los supuestos valores y actitudes predominantes en el campo, llegando algunas obras, incluso, al planteamiento de alternativas que conducirían a

Occidente a ser más competitivos en los mercados internacionales frente a Japón.

Pueden señalarse cuatro tendencias conceptuales predominantes en la nueva literatura surgida a partir de Japón, con las que se perfila el nuevo pensamiento del campo administrativo y gerencial. Se tratan de: los trabajos que parten de la crítica hacia la perspectiva racionalista clásica, los estudios sobre Planeación, Mercadotecnia y Gerencia Estratégica, los trabajos sobre Cultura Organizativa, y por último, los trabajos que proponen gerenciar sobre la base del criterio de calidad. Aún cuando se trate de planteamientos con perspectivas diferentes, estos enfoques tienen en común, por un lado, el cuestionamiento de los valores predominantes en el pensamiento del campo, y por el otro, el volver el interés hacia el elemento humano en las organizaciones.

La empresa japonesa de hoy con sus prácticas gerenciales y sus rasgos característicos: empleo de por vida, escala de salarios por antigüedad, toma de decisiones por consenso, círculos de calidad, orientación largo placista, peculiar sistema sindical, etc., es posible en virtud de las características culturales, sociales, políticas y espirituales que, a través de su larga trayectoria histórica le han conformado y que le hacen inimitable.

Respecto a los diferentes aportes surgidos a través de la historia del campo del conocimiento administrativo, existen claras diferencias respecto a la manera en que se concibe la empresa, la gerencia, el trabajo y al trabajador mismo, lo cual permite hablar de dos líneas de pensamiento.

De un lado se ubicaría la corriente del Management, en la cual dominó la concepción mecanicista de la empresa entendiéndose en ella la tarea gerencial más como "manejo". Este sería manejo de algo más o menos pasivo, lo cual puede hacerse desde fuera de la cosa manejada. La corriente del Management, por entender a los componentes de la organización como piezas especializadas de algo mecánico, propone la separación en el trabajo del hacer y del pensar (trabajo manual vs. trabajo intelectual). Por otra parte, considera al trabajador como mero recurso útil para alcanzar los fines perseguidos por la empresa. Esta corriente es racionalista\* en su forma de análisis, estando dominada por esquemas, conceptos, modelos y teorías a la hora de recomendar la conducción de las organizaciones. Los razonamientos que respecto a la conducción de empresas hace esta corriente, han sido realizados con una actitud más contemplativa que activa del fenómeno. Los autores que la desarrollan, pensaron la empresa y su conducción desde sus cargos de consultores, asesores o académicos, nunca fueron hombres de acción ya que no llegaron a gobernar. Bajo esta línea de pensamiento se

\* aunque de una racionalidad limitada (como fuera señalada por Peters y Halterman, Capítulo 11) debido a que no contempla el aspecto humano de los proyectos.

agrupan: Taylor, Movimiento de Relaciones Humanas, Simon y Enfoque de Sistemas.

De otro lado, estarían los aportes con un enfoque Gerencial, los cuales brindan una visión más orgánica de la empresa y conciben la labor del gerente como la de un gobernante. Esta forma de pensamiento propone la unificación del hacer y el pensar en el trabajo. El gerenciar es entendido más como arte que como ciencia. Bajo este enfoque se agruparían Fayol y Barnard, y sería el que más correspondencia tendría con el caso japonés de gestión.

Algunos valores e ideas que hoy predominan en la empresa japonesa, también rigen en algunos de los planteamientos surgido en el campo administrativo, los del enfoque Gerencial; sólo que las ideas que han prevalecido en el campo han sido justamente las contrarias, es decir las del Management, debido a los logros respecto a la productividad que permitiera alcanzar en su época los planteamientos hechos por F. Taylor.

Japón representa un reto optimista para el venezolano porque señala la experiencia de un pueblo que pudo, acorde con sus propios valores, lograr su desarrollo económico.

Existe en Venezuela, como cualquier otro pueblo, un potencial humano que podría conducir a nuestro país a un crecimiento más autónomo y estable que conlleve a elevar su

bienestar, Ello requiere una redefinición de la imagen del venezolano a partir del conocimiento real del mismo. Pero además requiere desarrollar una capacidad gerencial que acorde con nuestros valores, expectativas, deseos y necesidades permita que conducir los esfuerzos en nuestras organizaciones hacia el logro de sus objetivos. Como lo hiciera Japón.

## BIBLIOGRAFÍA

- Association of Japanese Geographers. Geography of Japan.*  
Teikoku - Shoin, Tokyo, 1980
- Atencio Bello, Heraclio: *La crisis psicoeconómica del  
venezolano.* Alfadil Ediciones, Caracas, 1988
- a) Barnard, Chester: *Las funciones de los elementos  
dirigentes,* trad. F.F. Jardon, Instituto de Estudios  
Políticos, Madrid, 1959
- b) —————: *The Functions of the Executive.*  
Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1968
- Beer, Stanford: *Brain of the Firm.* Herder and Herder, New  
York, 1972
- Beer, Stanford: *The Heart of Enterprise.* Wiley, Chichester  
[Eng], New York, 1979. (trad. Díaz P., Manuel et al. Univ.  
Católica Andrés Bello, Caracas, 1986)
- Briceño Guerrero, J.H: *Discurso Salvaje,* Fundarte, Caracas,  
1980
- Cañizales Márquez, José: *Así somos los venezolanos.* Colección  
Renovación Crítica, Caracas, 1985
- Carras, Rafael: *¿Quiénes somos los venezolanos?,* Editorial  
LES, Caracas, 1983
- Derrau, Max: *El Japón.,* Edit. Ariel, Colección El Cano,  
Barcelona, 1973
- Doals, R y N. Kennedy: *Culturas Corporativas.* Edit. Norma,  
Bogotá, 1985
- Fayol, Henri: *Administración Industrial y General.* Edit. El  
Ateneo, Buenos Aires, 1981, pp. 102-223, Editado con  
Taylor, Frederick: *Principios de la Administración  
Científica.* pp. 4-101
- Fred R, David: *La Gerencia Estratégica.* Legis Editores,  
S.A., Bogotá, 1985
- Henault, G. M.: *Culture et management,* Mc Graw Hill,  
Montreal, 1974
- Hickman C y M Silva: *El Directivo Excelente,* Edit. Grigalbo  
S.A., Barcelona, 1986

Hideo Ishida: "Los trabajadores japoneses y la calidad de la vida laboral", en: *Japón Hoy. Nuevo Modelo*, (APD), Madrid, 1983

Ichino Ueno: "Presente y futuro de la Dirección de Empresas en Japón", en: *Japón Hoy. Nuevo Modelo*, Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), Madrid, 1983

Isida Ryuziro: *Geography of Japan*, Kokusai Bunka Shinkokai (The Society for International Cultural Realties), Tokyo, 1961

JAPON HOY. Nuevo Modelo: Intr. José M<sup>e</sup> Aguirre Gonzalo, Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), Madrid, 1983

a) Japón. Departamento de Información Pública y Asuntos Culturales. Ministerio de Asuntos Extranjeros. *El Japón de Hoy*, Tokyo, El país, 1964

b) -----: Seminario sobre Japón. Embajada del Japón, Caracas, Marzo 1987 pp. 14, ej. serocopiado

c) -----: *Temas sobre Japón*, Nº 21-A.4 (Enero, 1964)

d) -----: *Temas sobre Japón*, Nº 33-C.8 (Enero, 1964)

e) -----: Evolución Histórica - Cultural del Japón (material multigráfico), 1987, pp. 30.

Kahn, Herman y T. Pepper: *El Desafío Japonés*, Edit. Norma, Bogotá, 1979

Kaoru Ishikawa: *¿Qué es el control de calidad?*, La Modalidad Japonesa, Edit. Norma S.A., Colombia, 1985

Kenichi Ohmae: *La Mente del Estratega*. Mc Graw Hill, México, 1985

Kliksberg, Bernardo: *El Pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización*. Biblioteca de las Organizaciones Modernas. Paidós, Buenos Aires, 1975

Konosuke Matsushita: *El Secreto de mi Éxito. Cualidades necesarias de un gerente*, P.H.P., Institute International Inc, Tokio, 1983

Lanzaco Salafranca, F: "Japón: raíces humano-culturales de una potencia técnico-económico contemporánea", en: *Japón Hoy. Nuevo Modelo*. Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), Madrid, 1983.

- Lyons, Nick: *La visión de Sony*. Edit. Norma, Bogotá, 1982
- Mayo, Elton: *Problemas Humanos de una Civilización Industrial*, Ediciones Galatea, Nueva Visión, Buenos Aires, 1957
- Michio Morishima: *Porqué ha "Triunfado" el Japón*. Tecnología occidental y mentalidad japonesa. Editorial Crítica. Grupo Editorial Grigalbo, Barcelona, 1986
- Mitsuyo Hanada: *"Introducción al sistema japonés de Organización"*, en: Japón Hoy. Nuevo Modelo, (APD), Madrid, 1983
- Montero, Maritza: *Ideología, alienación e identidad nacional. Una aproximación psicosocial al ser venezolano*. Colección Ciencias Económicas y Sociales, Edic de la Biblioteca U.C.V., Caracas, 1987
- Naim, Moisés y R. Piñango (directores): *El Caso Venezuela. Una ilusión de armonía.*, Ediciones IESA, 1984
- Ochoa Benitez, Arturo: *El Comportamiento Folklórico del venezolano y de las Instituciones Públicas*. Edit. PANAPO, Caracas, 1988
- Ogliastri, Enrique: *Gerencia japonesa y Ciclos de Participación*, Edit. Norma, Bogotá, 1988
- Ouchi, Willian: *Teoría Z*. Ediciones Orbis S.A., Barcelona, 1982
- a) Peters, Thomas y R. Waterman: *En busca de la Excelencia*, Edit. Norma, Bogotá, 1984
- b) Peters, Thomas: *Triving on chaos: handbook for a management revolution / 1 st ed.* Knopf, New York, 1987
- Petroquímica de Venezuela S.A.: *Gerencia de la Calidad de los Procesos* (reproducción mecanografiada de los videos de Edward Deming), Caracas, 19
- Sallenave, Jean Paul: *Gerencia y Planeación Estratégica*, Edit. Norma S.A., Bogotá, 1985
- Schein, Edgar: *Cultura y liderazgo*. Edit. Norma, 1987
- Sifontes y Medina: *La Productividad en Japón*. 1<sup>er</sup> Congreso Nacional de Productividad, Porlamar, 1981. pp.30 ej: multigráfico

Simon, Herbert: *El Comportamiento Administrativo*, Editorial Aguilar S.A., Madrid, 1972

Taisen Deshimaru: *Zen y artes marciales*. Luis Cárcamo editor, Madrid, 1980

Taylor, Frederick: *Principios de la Administración Científica*. Edit. El Ateneo, Buenos Aires, 1981, pp. 4-101. Editado con Henri Fayol: *Administración Industrial y General*, pp. 102-223

Toshihiro Tajima: "*La respuesta empresarial al cambiante entorno de los negocios*", en: *Japón Hoy. Nuevo Modelo (APD)*, Madrid, 1983

Yuichi Nakamiya: "*Las relaciones laborales en Japón*", en: *Japón Hoy. Nuevo Modelo, (APD)*, Madrid, 1983

Waterman Jr, Robert H.: *Cómo mantener la Excelencia*. Edit. Norma, Bogotá, 1988