

16
2ej 318302



ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

LOS FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION
ESTILO JAPONES Y SU APLICACION EN
MEXICO.

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
SUSANA TAMAYO MEDINA

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

T I T U L O	PAGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
"ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION JAPONESA"	4
A. - ETAPA QUE COMPRENDE ANTES DE LA 2a. GUERRA MUNDIAL.	5
B. - ETAPA DE LA POSTGUERRA	7
C. - ETAPA DE AUGE Y EXPANSION	
CAPITULO II	
"CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LA ADMINISTRACION JAPONESA"	14
A. - FORMACION DE GRUPOS	16
1. - ASPECTOS CULTURALES Y DE TRADICION.	
2. - FORMACION EDUCATIVA.	
B. - CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION DE LAS GRANDES CORPORACIONES.	22
1. - SISTEMA DE EMPLEO DE POR VIDA	24
a. - SELECCION Y FORMACION DEL PERSONAL	
b. - JUBILACION	
c. - SISTEMA DE SALARIOS.	
d. - JORNADA DE TRABAJO.	
e. - PERSONAL DE BASE Y PERIFERICO.	
e.1. PERSONAL FEMENINO	
f. - ROTACION DE PUESTOS.	
g. - RELACIONES LABORALES	
g.1. - SINDICATOS	
g.2. - HUELGA	
2. - ASPECTOS DE LA DIRECCION EMPRESARIAL	44
a. - CARACTERISTICAS DE LOS DIRECTIVOS JAPONESES.	

b).- PROCESO DE TOMA DE DECISIONES POR CONSENSO.	
c).- BUZON DE SUGERENCIAS.	
3.- SISTEMA DE PRODUCCION.	51
a).- CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD	
b).- SISTEMA DE PRODUCCION JUSTO A TIEMPO.	
4.- SISTEMA MERCADOLOGICO.	58
a).- ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION.	
b).- LAS SOGO-SHOSHA.	
5.- SISTEMA FINANCIERO Y BANCARIO.	65
C.- CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA.	69
D.- ASPECTOS DEL DESARROLLO E INVESTIGACION TECNOLOGICA.	72
1.- TIPOS DE TECNOLOGIA.	
2.- EL DESARROLLO TECNOLOGICO Y CIENTIFICO	
3.- LA AUTOMATIZACION Y LOS INDUSTRIROBOTS.	
E.- RELACIONES GUBERNAMENTALES.	78
1.- EL GOBIERNO EN EL DESARROLLO INDUSTRIAL Y FINANCIERO.	
2.- LAS RESTRICCIONES GUBERNAMENTALES.	
3.- EL PAPEL DEL GOBIERNO EN LAS ASOCIACIONES COMERCIALES E INDUSTRIALES.	

CAPITULO III.

"LAS COMPANIAS JAPONESAS COMPARADAS CON LAS NOR-

TEAMERICANAS"	86
A. - FORMACION CULTURAL	87
B. - GESTION EMPRESARIAL.	89
1. - ADMINISTRACION DE PERSONAL.	
2. - PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA DIRECCION EMPRESARIAL.	
CAPITULO IV.	
"LA APLICACION DE LA ADMINISTRACION JAPONESA EN MEXICO"	96
A. - LA EMPRESA MEXICANA	97
B. - LA ADMINISTRACION JAPONESA EN MEXICO	102
C. - LO QUE PODEMOS UTILIZAR DE LA ADMINISTRA- CION JAPONESA.	108
1. - CALIDAD.	
2. - PRODUCTIVIDAD.	
3. - CULTURA EMPRESARIAL.	
CONCLUSIONES	122
BIBLIOGRAFIA.	126

I N T R O D U C C I O N

El desarrollo industrial y económico que ha tenido el Ja pón en los últimos años, ha causado un gran impacto a nivel mundial, debido principalmente por sus altos niveles de produc tividad y ca lidad que han alcanzado sus productos y servicios que ofrecen al exterior, esto es el resultado de un nuevo est ilo en la Administración y en la Dirección de empresas.

Este nuevo estilo de Administrar me interesó tanto, que es el motivo por el cual decidí elaborar este Seminario de In vestigación, cuyo objeto es el de analizar las característi- cas más sobresalientes de la Administración Estilo-Japonés co mo alternativa favorable para aquellas empresas mexicanas que decidan mejorar sus niveles de productividad y calidad.

Antes de entrar en materia, y con el objeto de entender mejor la naturaleza del mismo, considero necesario definir - la Administración. Existen diversas definciones y concep - tos sobre la Administración, pero en mi opinión, la defino co mo:

"La Administración es la ciencia social que tiene como - finalidad la optimización y la coordinación de los recursos - (humanos, técnicos, materiales y financieros) de una unidad - socio-económica, mediante la aplicación eficiente del proceso administrativo, como medio para lograr una adecuada toma de - decisiones, y por ende, la maximización de utilidades que per mitan a la Organización crecer y desarrollarse en beneficio - de la Sociedad".

La Administración es una ciencia social porque está for- mada por un conjunto de conocimientos sistemáticos pertene -- cientes a la actuación del hombre en la Sociedad.

La unidad socio-económica son todas las organizaciones - sean públicas o privadas que tienen la obligación de producir

bienes o servicios con un alto nivel de productividad y calidad, que satisfagan las necesidades de los consumidores en forma honesta y con espíritu de servicio.

En cuanto al Proceso Administrativo, son los pasos o etapas básicas a través de las cuales se lleva a cabo la Administración. Está compuesto por dos fases:

- a) La Fase Mecánica, donde se estructura y se reflexiona sobre lo que se desea hacer. Está formada por tres elementos: Previsión, Planeación y Organización.
- b) La Fase Dinámica, es donde se efectúa y se lleva a la práctica la fase mecánica. Está formada por tres elementos: Integración, Dirección y Control.

En cuanto a lo que es la Administración Estilo Japonés, no existe una definición como tal, pero sí un concepto nuevo que ha surgido en el Japón para llevar a cabo una forma diferente de administrar y dirigir a las empresas, en base a una serie de técnicas en donde se establecen valores, tales como: confianza, compromiso, lealtad, espíritu de superación, productividad, calidad, interdependencia, entre otros. Todo esto, basado en el trabajo en equipo, y en la participación del personal en la toma de decisiones de la empresa, motivándolos continuamente para ser más eficientes, satisfaciendo así las necesidades cambiantes del mercado.

Este Seminario de Investigación comprende 4 capítulos:

- I.- Antecedentes Históricos de la Administración Japonesa. Es una breve reseña histórica sobre los acontecimientos que dieron origen a este nuevo estilo de administrar.
- II.- Características Principales de la Administración Japonesa. Comprende un análisis sobre los aspectos más re

levantes y sobre las condiciones donde se lleva a cabo la Administración estilo Japonés.

- III.- Las Compañías Japonesas comparadas con las Norteamericanas. Es un análisis de estos dos tipos de sistemas administrativos, realizando una comparación y una diferenciación, para así entender mejor la Administración Japonesa en el Occidente.
- IV.- La Aplicación de la Administración Japonesa en México es un análisis de las características de la Empresa Mexicana, desde el punto de vista del propio empresario, así como los problemas que afronta al aplicar la Administración Japonesa en nuestro país, y al final, los puntos más importantes de lo que podríamos aprender y aplicar a México de este nuevo estilo de Administración.

CAPITULO I

"ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION JAPONESA"

La Historia debe entenderse como una ayuda para explicar el presente y el futuro; así pues, a fin de comprender muchos de los sistemas y técnicas actuales que utiliza la Administración Estilo Japonés, resulta importante hacer referencia al pasado.

La Administración Japonesa como la conocemos en la actualidad ha ido evolucionando, principalmente en los últimos veinte años, pero ésto no se dió por casualidad, sino a base de un esfuerzo continuo y permanente de muchos años atrás.

Es por ello, la necesidad de conocer el desarrollo y los rasgos característicos de cada una de las etapas, las cuales son las siguientes:

- A.- Etapa que comprende antes de la 2a. Guerra Mundial.
- B.- Etapa de la Postguerra.
- C.- Etapa de Auge y Expansión.

A. - ETAPA QUE COMPRENDE ANTES DE LA 2a. GUERRA MUNDIAL.

(PERIODO DE 1899 A 1945)

"Durante 250 años, los japoneses habían vivido en un estricto aislamiento del mundo exterior, bajo el mando de los Shogunes o Shogunatos, pero para 1899, la Dinastía Meiji toma el poder, provocando la modernización del país con ideales de crear un país próspero y un ejército suficientemente fuerte, en base al desarrollo de la industria del acero, y en segundo término, la de textiles y alimentos..." (1)

El trabajo era considerado como un servicio de compromiso a largo plazo, no sólo buscando el aspecto económico, sino principalmente como una actividad de lealtad y de espiritualidad, como si fuera una gran familia.

Dado que no existía una industria moderna, el propio gobierno tuvo que emprender la construcción de nuevas fábricas e industrias, para posteriormente venderlas a inversionistas privados. Y es así como nace la íntima relación cooperativa entre el gobierno y los negocios. Así mismo, casi no existían capitales disponibles, de ahí que el gobierno estableciera un sistema de impuestos para luego fundar un banco nacional, el Banco de Japón, como medio de otorgar créditos baratos para industria en crecimiento.

Los cargos administrativos tanto gubernamentales como los puestos en las empresas privadas, eran ocupados por miembros de la clase Samurái, muchos de los cuales habían adquirido experiencia administrativa como funcionarios del antiguo clan o Shogunato.

Al paso del tiempo, se fueron creando diversas empresas,

(1) El Milagro Programado.
Frank Gibney.

entre las más importantes eran las llamadas ZAIBATSUS, "...Las cuales, eran grandes empresas industriales y comerciales determinadas por una familia o por una colectividad de varias familias emparentadas entre sí. Las más importantes eran cinco: -- Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Furukawa y Yasuda". (2)

Años antes de la Segunda Guerra Mundial, y durante ésta, Japón copiaba sus sistemas corporativos a los occidentales. -- Existían los capitalistas y los trabajadores. "Los capitalistas habían surgido a finales del siglo XIX como resultado de la determinación del gobierno Meiji de alcanzar a las naciones occidentales más poderosas. La mayoría de estos industriales japoneses, incluyendo los cinco Zaibatsus, se las arreglaban para adquirir en una u otra forma, y a muy bajos precios, las fábricas de textiles, las de alimentos, las compañías mineras (especialmente las de yacimientos de cobre), las industrias siderúrgicas, y demás empresas similares, así como aquellas empresas que se dedicaban a la construcción de armamento militar". (3)

Sin embargo, "la mayoría de estas empresas Meiji carecían de algo de suma importancia: dar un trato justo a sus empleados, pues estos, eran explotados y carentes de toda seguridad..." (4)

-
- (2) El Milagro Programado.
F. Gibney.
 - (3) El Milagro Japonés.
Gaul, Grunenberg y Jungblut.
 - (4) La Mente del Estratega.
K. Ohmae.

B.- ETAPA DE LA POSTGUERRA. (PERIODO DE 1946 A 1952).

"Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, casi todos los japoneses estaban sin trabajo. Todas las fábricas estaban - - prácticamente convertidas en cenizas. El dinero casi no tenía valor y la inflación aumentaba en forma dramática. Los Grandes capitalistas japoneses (Los Zaibatsus), así como la gran mayoría de las pequeñas compañías fueron disueltas por el -- llamado "Zaibatsu Kaitai", puesto que el General Douglas MacArthur estaba convencido de que algún tipo de complejo militar--industrial era el causante de que Japón se hubiera lanzado a la guerra." (5)

A partir de este momento hasta 1952, las fuerzas de ocupación norteamericanas llegaron a Japón con el fin de prestar - ayuda. La ocupación americana tuvo varios efectos económicos - de gran importancia, en un principio, proporcionando alimentos y biberes a toda la población en general, y posteriormente, activando el desarrollo industrial del país por medio de la asistencia técnica y financiera.

Gran parte de la tecnología utilizada durante la guerra - en la creación de tanques, aviones, barcos, etc., se encontraba en algunos ingenieros capacitados, los cuales decidieron - unirse a un puñado de gerentes de las antiguas Zaibatsus para dar inicio a pequeñas fábricas para producir artículos de primera necesidad. Estas empresas acogían a los trabajadores capacitados, pero carecían de dinero para pagar sus salarios, y es por ello, que les pagaban con alimentos, algo que en esos días era más importante que el mismo dinero.

Y así surgieron por la necesidad, las características típicas de la Administración Japonesa, como es el caso del Sis-

(5) La Mente del Estratega.
K. Ohmae.

tema de Empleo de por Vida. Donde las primeras empresas, crea das después de la segunda guerra mundial, parecían comunida - des donde las personas compartían sus vidas y su trabajo. Pa - ra estos primeros administradores representaba una ventaja -- económica mantener a un obrero competente, que dejarlo mar -- char y tratar de reemplazarlo.

Al poco tiempo, estas empresas empezaron a alcanzar cier - to éxito, produciendo mercancías para los consumidores y herra - mientas para las fuerzas de ocupación. Pero su futuro se veía incierto, hasta que estalló la guerra de Corea en 1950, donde se vieron presionados a producir más allá de su capacidad. Ob tuvieron buenas ganancias que de inmediato reinvirtieron en - capacidad productiva, y en pago de salarios a los miembros de la comunidad, los que de ahí en adelante se convirtieron en - trabajadores asalariados.

Parte de las ganancias recibidas, las depositaban en las - instituciones bancarias, las cuales a su vez, prestaban con - cierta libertad a las corporaciones que deseaban invertir pa - ra seguir creciendo, y es así, como empezaron a crear modes - tos sindicatos, con el objeto de asegurar una mejor comunica - ción con la dirección y una justa participación de las utili - dades.

Durante los años que duró la ocupación americana, los ja - poneses aprendieron muchas técnicas de administración, y méto - dos de control y evaluación, como el control estadístico de - la calidad, y un sinnúmero de teorías sobre el comportamiento humano, y sobre las relaciones humanas y laborales; como son - las referentes a generar un clima de trabajo favorable que es timule por sí mismo la alta productividad, el auto-control, - la creatividad, así como la integración de las necesidades in - dividuales y organizacionales, además, de llevar a cabo una - administración consultiva y de participación, en base a un -- sistema de decisiones por Consenso, así como incrementar el -

espíritu de grupo y las relaciones obrero-patronales.

Entre las políticas de ocupación se incluían: el desarme y la eliminación del militarismo, el castigo a los criminales de guerra, la promoción de un gobierno y de una política con base en la democracia, y entre lo más importante destaca los programas para la disolución de las grandes empresas bancarias e industriales que ejercieron un control total del comercio y en la Industria del Japón, es decir los Zaibatsus, también es importante mencionar que durante esta época se da la liberalización de los campesinos, otorgándoles tierras a bajos precios, convirtiéndolos en independientes a los pequeños agricultores.

"Para fines de 1949, entró en vigor el Plan Dodge, que proponía la racionalización rigurosa de la industria japonesa y de los subsidios a las industrias poco rentables, intensificando controles de crédito con el fin de contener la inflación y equilibrar el presupuesto" (6)

Para 1950, la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) invitaron a expertos americanos para desarrollar productos de la calidad en base al control estadístico de calidad. Años más tarde, los japoneses crearon el concepto de los Círculos de Control de Calidad.

Además, los japoneses importaron licencias y patentes de tecnología americana, mediante gran variedad de contratos, los cuales utilizaron y adaptaron ventajosamente, como medio para incrementar la comercialización de productos tanto a nivel interno como para exportación.

Un poco antes de la retirada de las fuerzas de ocupación

(6) El Milagro Programado.
F. Gibney.

se empezó a redactar una nueva Constitución, se formó el nuevo gobierno democrático, creándose los Ministerios de Comercio Internacional y de Industria (MITI) y el Ministerio de Finanzas, ambos con la finalidad de proporcionar el desarrollo económico e industrial del Japón, dándole prioridad a la reconstrucción de los medios de producción.

La política económica de la postguerra del nuevo gobierno japonés se centraba básicamente en el fomento de la industria pesada y química, y en el estímulo del comercio, buscando el desarrollo de una Sociedad capaz de competir internacionalmente, fortaleciendo industrias que habían sido frágiles antes de la guerra, y además promoviendo las exportaciones, como medio de obtener las divisas necesarias para la compra de materia prima y de alimentos no producidos en el Japón.

"Durante la Postguerra, los aspectos más sobresalientes fueron:

- Enfoque hacia la prioridad del desarrollo industrial y una planeación nacional a largo plazo.
- Énfasis en el control de la calidad.
- En cuanto a la tecnología:
 - equipo de fabricación totalmente nuevo.
 - tecnología de adaptación y adopción de técnicas extranjeras.
- En cuanto al personal, se empezó a llevar a cabo el Sistema de empleo vitalicio, y la formación de primeros sindicatos de empresa o sindicatos blancos" (7)

(7) Revista: Management Today en Español.

"Las experiencias de productividad en Japón y otros países asiáticos" de Akira Takanaka.

C. ETAPA DE AUJE Y EXPANSION. (PERIODO DE 1953 A 1986)

Terminada la ocupación americana, los japoneses se dieron cuenta que no podían competir con Estados Unidos o con Europa Occidental, a menos que desarrollaran objetivos específicos concentrándose en ciertas industrias, y desarrollando en éstas su calidad y su productividad, en base a las viejas ideas de lealtad y compromiso a largo plazo. Las compañías siguieron creciendo, formándose grandes corporaciones alrededor de un núcleo formado por un banco del mismo grupo. Estas corporaciones están formadas por una asamblea de personas, donde cada una es considerada como un Sha-in o miembro. Los accionistas forman un grupo de prestamistas que al igual que el banco, son fuente de capital, dispuestos a intervenir en las decisiones de trascendencia de la corporación. Los directivos al igual que los obreros son empleados, y en forma conjunta llevan a cabo los objetivos y decisiones de la empresa.

Gracias a una Constitución que prohíbe el establecimiento de una fuerza militar, su fuerza se canaliza hacia la recuperación económica y comercial.

A mediados de los años cincuentas, los japoneses abrieron oficinas en Europa Occidental con el fin de analizar la legislación comercial, las preferencias del público, sus hábitos, sus políticas en materia económica, su situación política y social, el clima, el estilo de vida, los medios de transportación y de comunicación, entre otros aspectos. Su éxito actual, y el resultado de tal esfuerzo, se debe a una planeación cuidadosa, atendiendo la calidad y el servicio ofrecido al público lo que desea, produciendo a bajos costos y a precios competitivos, todo ello, apoyado por los miembros de la organización y con el financiamiento de los bancos del propio consorcio.

Al principio se establecieron industrias estatales como

medida para incrementar el desarrollo económico del Japón, pero al poco tiempo estas industrias pasaron a ser industrias privadas de libre competencia.

En consecuencia, la industria japonesa se ha modernizado globalmente, estableciéndose como empresas corporativas y de participación, formando sindicatos en beneficio de todos los miembros y de la empresa misma, con apoyo del propio Estado.

En los años sesenta, la economía japonesa empezó su rápida expansión, y durante este rápido crecimiento fortaleció la capacidad competitiva de su industria en los mercados mundiales más importantes, pero a la vez ocasionó una gran dependencia del petróleo importado.

Durante las crisis petroleras de 1973 y 1979, así como la retracción del mercado para el acero japonés, tuvo al principio graves dificultades para la economía japonesa, pero se lograron superar estos problemas, gracias a la ventaja competitiva de su tecnología industrial y de su capacidad productiva.

Entre los factores más sobresalientes para la administración Japonesa "...antes de las crisis petroleras, fueron las siguientes:

- Mercadotecnia orientada hacia el mejoramiento de la productividad.
- Desarrollo económico estable para la industria.
- Búsqueda de internacionalización de sus productos.
- Innovaciones técnicas enfocadas al desarrollo de nuevos productos.
- Ingeniería industrial y de producción encaminadas a la producción en masa.

- Administración de personal con énfasis sobre la retención y desarrollo de empleados capaces y diestros.
- Gerencia participativa y motivacional...

...Y, los aspectos más importantes generados después de 1979 a la fecha, son los siguientes:

- Conflictos comerciales generados por restricciones gubernamentales de países consumidores y por el receso-económico a nivel mundial.
- Sistema gerencial flexible y multifuncional a las demandas internacionales.
- Creación de industrias y fábricas fuera del Japón.
- Promoción intensiva de la productividad y de la reducción de los costos.
- Sistema flexible de manufactura provocado por las fluctuaciones de las ventas y en consecuencia en la producción.
- Utilización de la Robótica y de tecnología de vanguardia.
- Administración de personal participativa y flexible a las innovaciones tecnológicas." (8)

(8) Revista: Management Today en Español.
"Las experiencias de productividad en Japón y otros países asiáticos" de Akira Takanaka.

CAPITULO II

"CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LA ADMINISTRACION JAPONESA"

La Administración Japonesa como la conocemos en la actualidad, surge y se desarrolla en las grandes corporaciones japonesas con características muy especiales como el Sistema de Empleo de por vida y las estrategias empresariales en áreas de Producción, Finanzas y Mercadotecnia, buscando ante todo la alta productividad y la calidad en cada una de las funciones y productos que realizan, logrando ser el país con mayor índice de exportación y de penetración del mercado, así como la potencia más importante en los ámbitos industriales y financieros del mundo. Pero todo esto se ve influenciado por las leyes y restricciones gubernamentales, por el desarrollo tecnológico y en un porcentaje menor por la industria pequeña y mediana del Japón.

Este capítulo comprende:

A) Formación de Grupos:

- 1.- Aspectos Culturales y de Tradición.
- 2.- Formación Educativa.

B) Características de la Administración de las Grandes Corporaciones:

- 1.- Sistema de Empleo de por Vida.
 - a) Selección y Formación del Personal.
 - b) Jubilación.
 - c) Sistema de Salarios
 - d) Jornada de Trabajo
 - e) Personal de Base y Periferico.
 - Personal Femenino.

- f) Rotación de personal.
- g) Relaciones laborales.
 - Sindicatos.
 - Huelga.

2.-Aspectos de la Dirección Empresarial.

- a) Características de los Directivos Japoneses.
- b) Proceso de Toma de Decisiones por Consenso.
- c) Buzón de Sugerencias.

3.-Sistema de Producción.

- a) Círculos de Control de Calidad.
- b) Sistema de Producción Justo a Tiempo.

4.-Sistema Mercadológico.

- a) Estratégias de Comercialización y Distribución.
- b) Las Sogo Shosha.

5.-Sistema Financiero y Bancario.

C) Características de la Industria Pequeña y Mediana.

D) Aspectos del Desarrollo e Investigación Tecnológica.

- 1.- Tipos de Tecnología.
- 2.- El Desarrollo Tecnológico y Científico.
- 3.- La Automatización y los Industrirobots.

E) Relaciones Gubernamentales.

- 1.- El Gobierno en el Desarrollo Industrial.
- 2.- Las Restricciones Gubernamentales.
- 3.- El Papel del Gobierno en las Asociaciones Comerciales e Industriales.

A) FORMACION DE GRUPOS:

1.- Aspectos Culturales y de Tradición.

Japón es un país homogéneo, donde no existe la diversidad de razas, cultura, idioma y tradiciones, donde el igualitarismo de oportunidades es parte de la vida social de los japoneses, donde todos tienen la misma posibilidad de llegar a los puestos altos en las empresas sin importar su origen o nacimiento.

La necesidad de unirse surge principalmente después de la segunda guerra mundial como medio para lograr el desarrollo y crecimiento del Japón. Creando una gran inclinación a vivir y trabajar en grupo y a supeditar su individualidad al servicio del mismo. Esto ocasiona que en las Organizaciones-japonesas sean públicas o privadas compuestas por secciones, departamentos y otras unidades, estén a su vez formadas por grupos o equipos de trabajo como medio para lograr la realización de los objetivos propuestos.

"Consideran que el individuo posee dos tipos de capacidad: la capacidad adquirida por conocimientos y experiencia, y la capacidad que uno posee como poder espiritual y potencial, por lo que al unirse ambas, forman el llamado: Sistema Orientando a la Capacidad, y al unir varios individuos crean una fuerza tan poderosa que facilita la toma de decisiones y la resolución de los problemas. De ahí surge el llamado "Grupismo Japonés" o "Mentalidad de Orientación al Grupo" -- que es la filosofía centrada en la idea de interés y relación de individuos-grupo como una sola unidad. Donde el grupo es la raíz, el soporte y la base de su ideología, donde los individuos se identifican así mismo en la Sociedad como miembros del grupo. Su aceptación se deriva por sus méritos-profesionales, la confianza mutua y el interés hacia la em -

presa común." (1)

Su capacidad de trabajo y de responsabilidad es mucho más elevada en grupo que individual, por lo que el supervisor juega un papel crucial en determinar la dirección y las acciones del grupo, donde cada miembro coopera para llevar a cabo relaciones armoniosas y de ayuda mutua en beneficio de todos, y a su vez se ven apoyados por incentivos ofrecidos en la organización.

Además, existe una gran competencia entre los grupos de la organización, creando dinamismo y expansión dentro de la misma. Donde los principales valores culturales y sociales son la disposición a laborar y aprender en colectividad, además de la disciplina, puntualidad, orden y compromiso y conciencia de grupo.

El hecho de pertenecer a un grupo tiene gran influencia sobre las actitudes, motivaciones y conducta de los japoneses, pues de ello dependerá su vida presente y futura, y es la forma de explicar la profunda entrega al trabajo, la lealtad incondicional y los altos niveles de productividad que han alcanzado.

Entre los principios esenciales en las organizaciones japonesas que se deben considerar, es que las personas actúan de acuerdo con lo que exijan las circunstancias, con sencillez, modestia, sobriedad, disciplina, generosidad e interdependencia, los cuales son valores muy respetados y signos de refinamiento.

Los japoneses ven al individuo como alguien que tiene necesidades económicas, psicológicas y espirituales, por lo-

(1) Japanese-Style Management.
Ryushi Iwata.

que cuidan el aspecto global de la persona, para así aprovechar su plena disposición al trabajo.

El grupo de trabajo impone un reparto de funciones no siempre bien definidos y delimitados, además exige energía emocional, atención y tiempo.

La lealtad al grupo y a la organización es el atributo personal más respetado. Los grupos de trabajo suministran -- vínculos de gran importancia, tal es el caso, que en un promedio de 25 hrs. de trabajo, el individuo dedica una hora de vida social fuera de la empresa con los de su grupo. Esta actividad en su tiempo libre ayuda a limar las asperezas que se hayan producido en el trabajo y a crear relaciones más duraderas y armoniosas.

El sentimiento de membresía crea un espíritu de cooperación donde cada empleado se empeña a cumplir con los objetivos de la organización, evitando los enfrentamientos con esta y estrechando los lazos que les une con los demás integrantes a largo plazo. Es un fuerte sentimiento de obligación y de lealtad al grupo. Crea una preocupación por el desempeño colectivo motivando a todos los niveles a cumplir -- con los propósitos de las compañías y de aceptar el hecho de dedicar su vida productiva al servicio de una sola empresa. Y al laborar juntos los trabajadores y patrones se logra alcanzar una comunicación y un control más efectivo.

Otro de los principios muy respetados además del honor y el orgullo, es el conformismo, el cual crea una aceptación de las demandas de la empresa, en donde el trabajo tiene mayor prioridad que los compromisos personales de los trabajadores. Y en ocasiones, este conformismo proporciona flexibilidad para adaptarse a determinadas situaciones.

Las relaciones armoniosas no sólo se dan internamente--

sino se busca exteriorizarlas con los consumidores y proveedores.

2.- Formación Educativa.

Desde niño se les fomenta el sentimiento de colectividad, trabajo en grupo, abandono de iniciativas y valores individuales. Los primeros nueve años de educación son obligatorios, después se tendrá sumo cuidado en escoger la escuela preparatoria y la universidad apropiada, porque de ello dependerá la categoría del puesto de trabajo que se obtenga en el futuro. Los exámenes de admisión de ingreso a nivel superior son sumamente difíciles, y pocos son los que pueden aguantar esta presión.

Durante la edad preescolar se les enseña a comportarse en forma que ayuden al bienestar público, se les enseña a convivir en armonía con los demás y se les enseña a trabajar para sobrevivir.

Durante la primaria y secundaria, la madre desempeña el papel decisivo en la formación, puesto que es responsable de que el niño entienda lo que se espera de él y lo que quiere para su futuro.

El sistema educativo Japonés hace hincapié en la armonía del grupo, evita el surgimiento de héroes y de supertrabajadores. A los niños más dotados se les enseña a utilizar su mayor grado de inteligencia para suavizar las relaciones interpersonales y para ayudar a sus compañeros de más lento aprendizaje.

Los principios de grupo como responsabilidad, cooperativismo, disciplina, etc., son enseñados en las escuelas con métodos de enseñanza basados en la productividad educativa, aunque los estudiantes al salir de la universidad son escogidos por méritos individuales.

Una vez terminados los nueve años obligatorios, se consi

derará ingresar a una preparatoria de prestigio, para luego poder ingresar a una Universidad o Escuela técnica de fama y prestigio nacional, pues de ello dependerá de gran manera, la posibilidad de encontrar un buen trabajo posteriormente.

Las grandes compañías y las agencias gubernamentales de importancia avalúan, por lo general, las solicitudes de empleo de acuerdo con la Universidad donde hayan estudiado y no por su capacidad.

Pero para aquellos estudiantes que decidieron o no pudieron ingresar a una Universidad o Escuela de prestigio, podrán realizar sus estudios en más de 300 instituciones de nivel superior que existen en Japón, para trabajar, posteriormente en forma independiente o en una empresa pequeña o mediana.

El nivel educativo en Japón es súmamente alto en comparación con otras potencias mundiales; no existe el analfabetismo, y el nivel mínimo de estudios para ingresar a cualquier empresa, aunque ésta sea pequeña es de preparatoria o bachiller, lo cuál sólo lograría un puesto a nivel obrero.

B) CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION DE LAS GRANDES CORPORACIONES:

Las grandes corporaciones japonesas poseen una serie de características que les son comunes, como el ofrecimiento de seguridad en el trabajo, promociones de acuerdo a la ocupación, proporciona oportunidades ilimitadas para el desarrollo y la participación de los empleados. Toman en cuenta a los empleados de la organización como miembros, promoviendo un sistema de valores en común, donde las decisiones fluyen de abajo hacia arriba en forma de consenso general, aunque las decisiones finales dependen del Consejo de Administración.

A los empleados son considerados como "asociados" al igual que al Presidente de la Compañía, él cual no posee una oficina particular sino comparte el mismo cuarto u oficina que sus trabajadores, con el fin de demostrar confianza y facilitar la comunicación en la toma de decisiones.

Las Compañías Japonesas son conglomerados gigantes de capitales y de personal, que se ven fortalecidas por el financiamiento interno del grupo, por las decisiones empresariales y por un reparto colectivo de los riesgos. Estas compañías están formadas a su vez por consorcios de distintas ramas industriales que se intercambian capitales, crédito y personal, pero sin disponer de una central de mando unificada que pueda ser detectada jurídicamente. Esto debido a la prohibición de "Holdings" en la constitución del Japón.

Su orientación es a largo plazo. Antes que nada buscan el dominio del negocio para así asegurar la estabilidad del mismo a largo plazo, en función de las necesidades y gastos de los clientes y de su participación en el mercado. Además de fomentar su óptima calidad y servicio.

Dentro de los conglomerados existe intensa competencia,

pero a la vez una estrecha cooperación y colaboración, sobre todo en el campo de la investigación de nuevas tecnologías.

En las Sociedades Anónimas Japonesas, los accionistas - son los propietarios teóricamente, pero en la realidad los - propietarios son los accionistas junto con los empleados. Y de éstos últimos son escogidos para pertenecer a la Junta di rectiva, con la obligación de mejorar el desempeño de la com pañía, aumentar el patrimonio de los accionistas, incremen - tar el bienestar de los empleados para ofrecerles mayores ga rantías económicas y de seguridad.

Entre los objetivos más importantes de las Corporacio - nes Japonesas, se encuentran los siguientes:

- a) La Industria es creada al servicio de la Nación y en be neficio de esta.
- b) Lograr cada vez un mayor nivel de productividad.
- c) Permitir la participación del empleado en la Administra ci ón y en la toma de decisiones, basado en la confianza y en la lealtad mutua.
- d) Mejorar la calidad de servicio y de los bienes produci - dos, en base a un control continuo y permanente.
- e) Crear nuevos mercados entendiendo con precisión las ne - cesidades reales de los clientes y de la Sociedad, uti - lizar la tecnología al máximo para desarrollar y manu - facturar productos que satisfagan tales necesidades.
- f) Reinvertir las utilidades para proporcionar mayores - - fuentes de empleo y para el desarrollo de nuevas tecno - logías.

1.- SISTEMA DE EMPLEO DE POR VIDA:

Una de las características más importantes de la Administración Japonesa e inclusive la base que sustenta las Organizaciones en el Japón, es en lo referente a la Administración de los Recursos Humanos.

Para las compañías japonesas, la Administración del Personal se realiza a largo plazo con fundamento en el llamado "Sistema de Empleo de por Vida" que comprende el periodo desde el reclutamiento del personal hasta su jubilación, permaneciendo la persona en la misma empresa todo este tiempo. Este sistema no sólo representa seguridad de los trabajadores, sino también permanencia de relaciones entre los miembros de la compañía.

Este sistema garantiza un empleo vitalicio, una seguridad económica y social, se concede mucha importancia a los años de servicio, pues de ello dependerá la determinación de los salarios y ascensos, además proporciona la satisfacción y el prestigio de pertenecer a una determinada organización.

"Asegura la continuidad de mando a través de la antigüedad de los empleos. Permite disponer de una plantilla de directivos puestos a prueba durante 20 a 30 años de servicio, a quienes se les puede confiar para perpetuar las tradiciones de la empresa. Los directivos a su vez, tienen instrucciones de buscar talento entre sus propias filas, colocando al hombre adecuado en el puesto adecuado, no juzgando su carácter sino su rendimiento." (2)

No se acostumbra despedir a nadie, pero los que llegan a tropezar o a cometer errores, son trasladados a otros puestos

(2) El Secreto de la Técnica Empresarial Japonesa.
R. Pascale y A. Athos.

de la misma Organización, con el fin de aprovechar su capacidad.

El empleo vitalicio hace que el trabajador conviva y -- trabaje en grupos, creando una fuerte sensación de pertenencia hacia su compañía.

Se da un mínimo porcentaje de rotación de personal, las promociones son internas, y en muy pocas ocasiones se contrata a alguna persona con experiencia en otra compañía diferente al consorcio.

Este sistema también funciona en las empresas satélites de las Organizaciones, pero se diferencia de proporcionar bonificaciones menores a las empresas matrices. En cambio, en las pequeñas y medianas empresas no se lleva a cabo.

Entre las ventajas que representa el Sistema de Empleo de por Vida para las Organizaciones, es la facilidad de organizar la producción y obtener mejores niveles de productividad y calidad, ya que los empleados son disciplinados, eficientes y actúan con el espíritu de pertenencia y de seguridad hacia su empresa.

a) Selección y Formación de Personal:

Para conceder un empleo, se toma muy en cuenta el tipo de Universidad, Escuela o Institución donde los solicitantes hayan cursado sus estudios. Existe un período pre-establecido de reclutamiento, generalmente es en la primavera y sólo se efectúa una vez al año, y aunque se trabaja en grupo se evalúa a la persona en forma individual, en base a una serie de exámenes y entrevistas con funcionarios de la empresa.

Una vez seleccionado al personal, los individuos que se han graduado en las mejores Universidades, empiezan como principiantes, no como expertos. Cada seleccionado empieza a laborar donde está la acción, y en muy pocas veces donde su capacidad mental parece predestinarlo. Su sueldo en un principio será menor que un operador con grado de estudios menor, puesto que la determinación de los sueldos depende de la edad y de los años de servicio en la empresa.

Desde que el trabajador ingresa a la Organización, establece relación con sus compañeros, rápidamente deberá adaptarse al grupo, subordinando sus intereses personales a los de la Organización a través de un proceso de adaptación y formación proporcionado por la empresa. Este proceso de formación básica será de dos tipos: el primero es referente a la capacitación y enseñanza del oficio, y el segundo se refiere al aprendizaje de los valores y de la filosofía de la Organización, el cual se inculca a través de un largo período de enseñanza durante toda la vida en la empresa.

(3)

Este proceso de formación, es definido por Mitsubishi como "...desarrollar cualidades extraordinarias en hombres corrientes...".

-
- (3) Fundador y Presidente de Mitsubishi corp.
 "El Secreto de la técnica Empresarial Japonesa"
 R. Pascale y A. Athos.

Esta formación se basa en la técnica del Autoadocina -- miento, donde la mejor manera de convencerse así mismos de al -- go, es verse en la necesidad de convecer a otros.

Se prepara a la gente a aceptar cambios dentro de la em -- presa, especialmente en lo referente a las innovaciones tecno -- lógicas, no se les obliga a aceptarla, sino se va exponiendo -- de manera gradual, a fin de obtener su aceptación, así como -- sus sugerencias y opiniones son escuchadas, y en caso necesari -- o son llevadas a cabo, creando un ambiente cordial y de con -- fianza mutua.

En las propias instalaciones de la empresa se les propor -- ciona adiestramiento y capacitación en forma permanente, no -- sólo referente a su oficio, sino también se imparten cursos -- de idiomas, de administración, de programación de computado -- ras y de robots, etc. En ocasiones, la empresa puede llegar a costear estudios complementarios (posgrados, maestrías, etc.) o inclusive una nueva carrera, y en otras ocasiones se envía -- al extranjero a jóvenes empleados y obreros a fin de adquirir nuevos conocimientos técnicos que puedan ser aplicados en Ja -- pón.

Desde el puesto directivo al obrero deberán tener presen -- te en todo momento la filosofía y los principios básicos de -- la Organización, los cuáles se aprenden mediante conferencias y entrevistas. Estos valores se refieren principalmente a la -- sinceridad, a la cooperación y al afán de servicio.

"Se les exige a los empleados memorizar los valores y -- principios de la empresa, a fin de recitarlos diariamente, an -- tes de empezar a trabajar. Y en forma bimestral, se estimula -- a cada miembro de la empresa, para que pronuncie un pequeño -- discurso sobre los valores de la misma." (4)

- (4) El Secreto de la Técnica Empresarial Japonesa.
Pascale y A. Athos.

En las empresas japonesas se registra un bajo índice de rotación de personal. Al ingresar un empleado a una compañía, se liga a ella de por vida, son muy raros los casos de renuncia a tal estabilidad laboral. A esto, debe sumarse el sentimiento de culpa, derivado de un severo reproche social por desviarse de las normas establecidas.

"En Japón, un contrato aunque esté escrito, solo se basa en circunstancias existentes en el momento de su aceptación, pues la palabra tiene un mayor valor que la orden impresa, -- puesto que las relaciones laborales se basan en relaciones de confianza y fe mutuas. No se realiza ningún trato a menos que ambas partes lo entiendan, lo encuentren aceptable y les resulte beneficioso." (5)

(5) El Milagro Programado.
F. Gibney.

b) Jubilación:

La edad de jubilación obligatoria legalmente es de 55 -- años, excepto a directivos que poseen una esperanza de vida - laboral hasta 75 años de edad.

Para la mayoría de personas cercanas a la edad de jubilación son removidos de sus puestos a otros en las empresas satélites de los mismos consorcios, como medio para darle oportunidad a los empleados más jóvenes.

En algunas compañías, se les permite a los empleados ya-jubilados seguir trabajando otros 5 años más, pero con sueldo y bonificaciones menores, en puestos de supervisor o asesor - de determinada actividad.

Al jubilarse, los empleados reciben una suma de cesantía considerable, que equivale entre 4 ó 6 años del valor de su - sueldo, además del reconocimiento por la prestación de sus -- servicios a la empresa, lo que trae un fuerte sentimiento de honor y orgullo.

Una vez jubilados pasan a pertenecer al Sistema de Jubilación y Seguridad a la vejez por parte del gobierno japonés. Aunque la pensión obligatoria es proporcional a su salario, - es cuando, la mayoría de los japoneses aprovechan para viajar y realizar diversas actividades, todo ello financiado por su ahorro de su derecho de jubilación proporcionado por la compañía donde laboraron.

En algunas ocasiones, los jubilados se dedicaban a actividades de investigación y docencia en las universidades de - - prestigio, y en otras ocasiones se unen con sus antiguos compañeros a emprender pequeñas compañías, principalmente de servicio y de consultoría.

El mismo espíritu de cooperación que existe en la Organización, permite que en el caso de una muerte repentina yasea de un trabajador activo o de un jubilado, su grupo de -- trabajo coopera para solventar los gastos de la familia, ade más de la ayuda que proporciona la misma compañía.

c) Sistema de Salarios:

Su política en lo referente a los salarios, es que estos se asignan en base en las características personales del empleado. Los factores más relevantes son la edad, los estudios efectuados, los años de servicio a la empresa, el estado civil, etc., así como las funciones que lleva a cabo.

El sueldo básico inicial se determina en función de la formación académica del recién ingresado. Este sueldo base se incrementa periódicamente en forma progresiva, casi independientemente del desempeño y la habilidad del trabajo.

Del sueldo pactado, existe además un porcentaje de compensaciones, del cual parte se fundamenta en factores ajenos a las funciones y responsabilidades del puesto, como son el estado civil, el número de hijos, la zona donde vive, el costo de transporte entre el hogar y el centro de trabajo, etc.

"Además se considera que el tiempo extraordinario como un 12% adicional sobre el sueldo contractual. La prima por tiempo extra en jornada de 22:00 a las 5:00 horas varía de 25% a 50% sobre el sueldo base. Esta porción del salario mensual constituye un importante costo flexible que permite afrontar situaciones difíciles sin necesidad de reducir el número de personal, puesto que la eliminación de este tipo de jornada, redundaría en ahorros sustanciales.

La remuneración mensual se compone:

a) Sueldo Básico.

b) Compensaciones ordinarias relacionadas con:

- Las condiciones y características del trabajo.
- El puesto (habilidades, desempeño, capacidad)
- Nivel de responsabilidad y autoridad.
- El costo de vida (transportación, no. de hijos, etc.)

- c) Otras compensaciones ordinarias.
- d) Pago por tiempo extraordinario." (6)

En cuanto a las Otras Compensaciones Ordinarias, estas comprenden prestaciones, incentivos y bonificaciones. Los incentivos se conceden como premio por servicio puntual, semi-puntual, trabajo en días feriados, ayudas por vivienda y transporte. Y una prima especial para aquellos trabajadores que viven en las regiones más frías del país por los altos costos de calefacción. Las bonificaciones son ordinarias y especiales. Las ordinarias se dan dos veces al año que comprende 3 a 7 u 8 meses de salario dependiendo de las ganancias de la empresa. Y las bonificaciones especiales se dan por las ideas o sugerencias presentadas en grupo, así el otorgamiento de becas para estudiar en el extranjero.

"Cuando en las empresas sufren una caída del mercado, de tal forma que es difícil la recuperación (como en el caso de las industrias siderúrgicas japonesas en la actualidad) se negocia con el sindicato, un despido temporal de trabajadores, los cuales continúan en la nómina con salarios de 80 y 90% de su promedio regular, mediante un seguro para desempleado financiado por el gobierno que cubre la mitad de los pagos."(7)

-
- (6) Revista Expansión.
"Reflexiones sobre Japón S.A." de C.P. Salvador Ruíz.
 - (7) Periódico Excelsior.
Serie de Tiempo y Mundo. de Djuka Julius.

d) Jornada de Trabajo:

"A partir de 1980 la jornada semanal promedio en el Japón es de 44 hrs.. Donde casi la mitad de las empresas que cubren aproximadamente el 75% de la fuerza laboral han adoptado la semana de cinco días (no de 40 hrs), pero sólo el 5% lo han implantado definitivamente. En las restantes, y en la mayoría de las grandes empresas se sigue trabajando los seis días, pero descansando un sábado al mes." (8)

Dentro de la jornada laboral, existen diversos programas de ejercicio, con el fin de que el personal esté atento, con mente abierta, y además, es un medio para evitar las tensiones y preocupaciones que puede tener el empleado al comenzar a trabajar. El ejercicio generalmente empieza en la primera hora de labores, sea 8 o 9 a.m., cubriendo un período de 10 a 20 min. diarios. Estos se efectúan dentro de las mismas instalaciones de la empresa, sea en los talleres u oficinas, y es tanto para el personal administrativo como el personal obrero. En algunas organizaciones estos programas de ejercicios se llevan a cabo en diferentes periodos durante el día. Permitiendo que el mismo personal los realice en forma voluntaria, y ellos mismos propongan el tipo de rutinas, las cuales son sencillas, proporcionando relajamiento y fuerza para trabajar con más vigor.

En cuanto a las vacaciones, se tiene la tendencia a no disfrutar del total de días de vacaciones a que se tiene derecho. No existen los llamados "días económicos", ni licencias o permisos por enfermedades leves, como resfriados, etc., puesto que todos estos días se consideran a cuenta de las vacaciones, con lo cuál disminuye notablemente el ausentismo.

(8) Revista Expansión.
Reflexiones sobre Japón S.A., de C.P. Salvador Ruíz.

Legalmente son 20 días al año, además de los días feriados, pero rara vez se llegan a tomar todos los días, (en promedio se toman aproximadamente solo una semana) pues el orgullo les hace pensar sobre lo que opinarán sus compañeros si se tomaran todos los días de asueto.

Las vacaciones varían dependiendo de la Organización a la que se pertenece, en la mayoría de los casos, se conceden un determinado número de días adicionales dependiendo de los años de servicio prestados en la compañía.

Sólo en caso de matrimonio o funerales se conceden licencias especiales, pagadas normalmente. Además se concede una licencia por maternidad que equivale a 42 días antes y después del nacimiento, en caso de mujeres, pero para los esposos, se les permite 3 días libres para acompañar a sus esposas en la clínica u hospital.

Si un empleado queda permanentemente incapacitado en un accidente de trabajo, se le garantiza su sueldo y sus bonificaciones hasta la edad de jubilación con todos los derechos, sin tener que laborar en la empresa. En algunas ocasiones se les capacita para ejercer otro tipo de trabajo pero con menor número de horas laborales, aunque con sueldo y prestaciones de su antiguo puesto.

e) Personal de Base y Periférico:

"Las organizaciones japonesas conciben su mundo como una serie de anillos concéntricos de relaciones, desde las más íntimas (círculo interior) hasta los círculos periféricos o externos. En el interior se sitúan los empleados de base o planta, también denominados de "core" los cuales poseen todos los privilegios o prestaciones que proporciona la empresa como es el Sistema de Empleo de por Vida; en el siguiente círculo se encuentran el personal denominado periférico o temporal, y en el último círculo, los empleados que laboran en las empresas-satélites de las mismas corporaciones." (9) Los empleados periféricos son trabajadores contratados por horas, o en forma-eventual, representando un tercio aproximado del total de la fuerza laboral. En su gran mayoría son mujeres, y en menor porcentaje son hombres jubilados. El personal periférico no posee seguridad en su trabajo, no pertenecen al sistema de empleo de por vida, y aunque trabajen igual número de horas que los empleados de base, su sueldo es inferior. Reciben continua capacitación y adiestramiento en las diversas áreas de la empresa, pero nunca podrán aspirar a pertenecer al personal de base, ya que éstos últimos ingresaron a la empresa - siendo egresados de las mejores universidades, y los trabajadores periféricos no. Los periféricos no importa su edad o su sexo. Generalmente éstos realizan trabajos de ayudantes, de limpieza, etc.

Dentro del personal de base, además de los trabajadores de taller y oficina, existen los directores de área, los cuales tienen la responsabilidad de llevar a cabo las tareas cotidianas, y junto con ellos los asesores, que son los responsables de desarrollar nuevas tecnologías, de llevar a cabo estudios sobre algún tema o actividad en especial, así como re-

(8) Japanese-Style Management.
R. Iwata.

resolver dificultades o problemas que no pueden solucionar por sí mismos los gerentes de área. Tanto los asesores como los directores trabajan en las mismas instalaciones que el resto del personal, en lugar de aislarlos en oficinas centrales, creando un ambiente laboral de mayor confianza, control y a la vez de respeto.

"En cuanto a los organigramas de las compañías japonesas sólo reflejan unidades colectivas, sin destacar ninguna posición, cargo o puesto individual." (10)

Cuando las compañías pasan por un período de crisis, deciden generalmente, no afectar los recursos humanos con los que cuentan, por lo que deciden que su excedente laboral someterlo a diversos cursos de entrenamiento con el fin de que puedan desempeñar otras funciones en las compañías temporales de servicio o en las compañías subsidiarias o satélites, esto como medio de aprovechar al máximo su fuerza laboral, aunque, en el caso de una grave crisis financiera, los más perjudicados son los empleados periféricos, pues no poseen contrato, ni pertenecen al sindicato, y son los primeros en irse cuando la situación se vuelve extrema, a pesar que las compañías harán lo imposible para que esto no suceda, pues no sólo acarreará problemas internos sino también provocará un mayor índice de desempleo nacional. A esto se debe que Japón posea los índices más bajos de desempleo en comparación con los países desarrollados.

e.1.) Personal Femenino:

"Dado el rol tradicional dado a la mujer (casarse, ocuparse del hogar y de cuidar los hijos) no se les concede los mismos derechos que a los trabajadores masculinos. Inclusive,

(10) Modern Production Management: A Japanese Experience.
E. Ogawa.

conforme van ascendiendo a posiciones ejecutivas medias experimentan el asilamiento de sus compañeros. Reciben sueldos casi con un 10% inferiores a la de los hombres, aunque realicen trabajos idénticos con el mismo grado de responsabilidad, además las posibilidades de ascenso son muy limitadas. La mayoría no gozan de empleo permanente, se les asigna empleos tradicionales de secretaria, maestra de pre-escolar y primaria, telefonista, recepcionista, mesera, enfermera y obrera. Se les proporciona entrenamiento, pero generalmente no se les admite en el sindicato. En el trabajo no se les motiva, abandonando el empleo después de unos años..." (11)

Teóricamente las trabajadoras femeninas son incluidas dentro del sistema de empleo de por vida, pero en la práctica se les prefiere contratar como personal periférico o temporal.

"Tienen la ventaja de que en las empresas se les programa horas de trabajo de acuerdo con las necesidades de las madres que tienen que cuidar hijos pequeños, y en ocasiones la misma empresa facilita el servicio de guardería." (12)

Todo lo anterior descrito sucede en la mayoría de las empresas automotrices y de autopartes. En cambio las mujeres pueden aspirar a puestos directivos tanto en la industria privada como pública en las empresas medianas y pequeñas y en oficinas de menor importancia gubernamental.

(11) Japanese-Style Management.
R. Iwata.

(12) Japanese-Style Management
R. Iwate.

f) Rotación de Puestos:

La rotación de puestos en la misma empresa tiene como finalidad preparar a todos los empleados para todas las actividades, y no crear con ello especialistas, sino conocedores de todo el entorno de la empresa, y así poder actuar con mayor eficacia en la resolución de los problemas.

"En cada año el 5% de los empleados (compuesto por tercios iguales por jefes, supervisores y obreros) son cambiados de una división a otra sección. Los empleados sometidos a la rotación quedan fijos en una nueva división hasta que se produzca su próximo ascenso, inclusive, los mismos trabajadores pueden pedir su cambio, cuando éstos así lo desean. Esta rotación de puestos permite adquirir una amplia gama de habilidades de diferentes departamentos y áreas de la empresa..."(13).

En el caso de los directivos, generalmente son cambiados cada tres años. Y en el caso de que su rendimiento no satisfaga a la organización son trasladados a otros lugares de la misma empresa, a fin de encontrarle una posición o lugar más adecuado a su capacidad.

La rotación de puestos también busca enseñar a los futuros directivos, todas las actividades relacionadas en la compañía, para que ellos puedan tomar decisiones más favorables, manteniendo el lugar que ocupa la empresa a nivel nacional e internacional.

La rotación de puestos no siempre implica un castigo, sino una ayuda y un estímulo para la superación personal y de grupo. Evita a la vez el surgimiento de líderes negativos en las filas de la Organización, buscando aprovechar su capaci-

(13) El Secreto de la Técnica Empresarial Japonesa.
R. Pascale y A. Athos.

dad y habilidad en otras actividades.

Esta rotación se da dentro de la misma empresa y también se lleva a cabo dentro del mismo consorcio, como un intercambio de personas, y en ocasiones se efectúa el traslado hacia las compañías satélite de la misma empresa, como es el caso de las personas cercanas a la edad de la jubilación.

g) Relaciones Laborales:

g.1.) Sindicatos:

"Los sindicatos existen en el Japón desde la era Meiji, a finales del siglo XIX. Posteriormente a finales de los años treinta, los militares establecieron su control obligando a todos los obreros a unirse a la Organización Sindical del Estado, aboliendo los sindicatos libres. Al término de la segunda guerra mundial, una de las reformas más duraderas de la ocupación americana fue una serie de leyes y códigos laborales con el objeto de crear un movimiento sindical dinámico. Una de las leyes sindicales estableció el derecho libre de asociarse y a negociar colectivamente." (14)

De aquí surge la costumbre de formar en cada empresa su propio sindicato. Donde los empleados de oficina y los obreros pertenecen al mismo sindicato, sin ninguna discriminación.

La búsqueda permanente de la armonía en las relaciones laborales se da en tal forma, que la empresa privada sólo tiene que relacionarse con el representante sindical de la misma empresa. El destino y los objetivos de los sindicatos y de sus dirigentes están completamente unidos a los de la empresa. Defendiendo los intereses de los empleados superdotados a los de la Organización.

Los sindicatos poseen contacto libre con uniones sindicales, no dejando imponerles derechos u obligaciones. Algunos sindicatos se afilan a la Federación Japonesa de Trabajadores (Domei), al Consejo General Sindical (Sohup), y a la Federación Japonesa Sindical Independiente (Churitsuronen), los cuales están apoyados por los diferentes partidos políticos del Japón." (15)

(14) El Milagro Programado.
F. Gibney.

(15) El Milagro Programado.
F. Gibney.

Entre las demandas más comunes de los sindicatos son en lo referente a: aumentos de salarios, subsidios para vivienda y transporte, cumplimiento de reglamentos de seguridad industrial, incremento en los incentivos, etc. Inclusive, parte -- del precio de los artículos que produce la empresa, dependerá de lo negociado con el sindicato, repercutiendo en la competi tividad del negocio. Por esta razón no se establecen demandas exageradas sino dependerá principalmente de las posibilidades reales de la empresa.

Las relaciones patrón-sindicato son sinceras, se dice -- que cada organización es una "gran familia" en la que cada -- parte cumple con sus obligaciones. Donde todos, están cons -- cientes del compromiso de compartir su futuro con la misma em presa y por ello, juntos promueven la eficiencia y productivi dad en todas las actividades que llevan a cabo.

La Organización alienta a los jóvenes sindicalistas a -- trabajar duramente por su sindicato, sabiendo que el resulta -- do final será no sólo una mejora para ellos mismos. Se suele -- premiar con rápidos ascensos a un líder sindical agresivo.

La identificación que existe entre las metas del sindica to con los de la empresa, ha hecho posible que las compañías -- puedan proseguir con los drásticos ahorros de trabajo que im -- plica la introducción de robots y computadoras, eliminando -- las labores desagradables o monótonas. Donde el sindicato jue -- ga un papel muy importante, pues ayuda en la enseñanza de nue vas actividades, y en ocasiones en la programación de los ro -- bots.

Las negociaciones en el sindicato suelen ser durante la -- primavera. Además, no se conoce la rescisión del contrato in -- dividual de trabajo para el personal de base, pero cuando se -- presentan problemas económicos en la empresa éstas tomas las -- siguientes medidas:

- Suspender la contratación de nuevos empleados.
- Eliminar o reducir la jornada de trabajo extraordinaria.
- No renovar la contratación de personal eventual o periférico.
- Suspender temporalmente ciertas actividades de producción, asignando nuevas funciones a los trabajadores en otras áreas, en alguna empresa satélite.
- Promover la jubilación temprana de los trabajadores de mayor antigüedad.

g.2.) Huelga:

"Prácticamente no hay huelgas ni paros laborales, la inconformidad laboral se expresa en forma benigna por medio de expresiones verbales o por medio de banda o brazaletes con consignas colocado en el antebrazo. Pero éstas nunca llegan a -- ser actos violentos." (16)

La huelga puede consistir en realizar sus funciones normalmente, pero negándose a trabajar tiempo extra, y en caso extremo, suspendiendo las labores durante unas horas prefijadas con uno o dos días antes.

La mayoría de las huelgas no se programan como último recurso, sino al principio de ésta, como un signo de que el sindicato habla en serio, la cual se efectúa en el medio día o poco antes de cerrar.

En otras ocasiones, la huelga suele presentarse como -- "Jumpe", es decir, trabajo lento con el fin de desajustar toda la programación del día.

(16) El Milagro Japonés.
Gaul, Grunenberg y Jungblut.

La duración de las huelgas determinan la aptitud de los ejecutivos en resolver los problemas. Influyen de manera decisiva en el orgullo y sentimiento del Director General, puesto que la empresa está formada por un conjunto de grupos de personas, que al saber que están inconformes por alguna situación, denota insatisfacción en contra de él, como cabeza de la Organización.

2.- ASPECTOS DE LA DIRECCION EMPRESARIAL:

a) Características de los Directivos Japoneses:

Las metas y objetivos de la Organización, así como el rumbo, su filosofía, sus estrategias empresariales y todos los aspectos directivos generales son realizados por el Consejo Directivo, también conocido como Cuerpo Supremo, cuyo fin principal es la toma de decisiones finales de toda consulta llevada a cabo dentro de la empresa. Este consejo representó los intereses de los empleados como los de los accionistas.

El Consejo, es un consejo que trabaja, sus integrantes se les llama "directores-trabajadores", son personas que han ascendido en las filas de la compañía hasta convertirse en jefes de departamento, y finalmente en directores a cargo de uno o varios aspectos de las operaciones de la empresa. Los directores son, desde un punto de vista estadístico, un grupo homogéneo, donde todos son graduados universitarios y con varios años de servicio en la misma empresa, donde han desempeñado funciones en casi todas las áreas o divisiones, de ahí, que sus conocimientos de la entidad sean muy completos. Desde luego, el Presidente de la Compañía es un antiguo empleado, como también lo son el vicepresidente y todos los gerentes.

Para el japonés, su máxima aspiración es convertirse en director, lo cuál se logra como resultado de un eficiente trabajo, de su antigüedad y de sus relaciones interpersonales.

Los directores no tienen la necesidad de retirarse a la edad obligatoria de 55 años, pero en caso extremo, se puede retirar al terminar el plazo de su gestión por una decisión del mando supremo, tras una consulta con los demás directores y accionistas. Aunque en la realidad ellos son los que se deciden a retirarse.

Para la mayoría de los grandes consorcios se entiende la Organización por divisiones, como forma de control y a la vez de autonomía preservando la iniciativa empresarial. El gerente de división informa en forma vertical al Director General y en forma horizontal a sus respectivos subdirectores de grupo, quienes actúan como especialistas con conocimientos detallados de una determinada línea de productos.

Además, "se lleva a cabo un Sistema de Planificación para los directivos de cada división, que consiste en tres programas:

- a) Plan Quinquenal o a largo plazo, el cual tratará aspectos sobre la implantación de nuevas tecnologías y sobre aspectos económico-financieros de la división.
- b) Plan Bienal o a plazo medio donde se define los objetivos sobre un incremento en la capacidad de producción, así como la posibilidad de producir nuevos artículos.

Estos dos planes son revisados por los subdirectores de grupo, que a su vez presentan planes sobre el rendimiento negativo o positivo del directivo.

- c) Programa a corto plazo o también conocido como programa - para el próximo semestre de operaciones, donde se define cada fase y metas parciales de control, se detalla las -- provisiones necesarias para la producción, el pronóstico de ventas, utilidades esperadas, inventarios de personal y equipo, así como de materiales y objetivos que se esperan alcanzar en cuanto a la calidad, etc. Este programa -- es presentado al Director General, una vez que se haya -- discutido y analizado dentro de la división." (17)

(17) El Secreto de la Técnica Empresarial Japonesa.
R. Pascale y A. Athos.

Cada mes es supervisado cada uno de los directores de di visión por inspectores y por un grupo de veteranos de la Orga nización, que funcionan como consejeros, los cuales presentan mensualmente un informe sobre los resultados obtenidos y las desviaciones al programa original, en el cual el directivo de berá justificar.

Los directivos de cada división se reúnen a su vez en -- forma trimestral con el fin de valorar cada grupo y premiar a aquellos que han logrado cumplir con los objetivos propuestos.

"Los japoneses consideran que los directivos tienen dos - tipos de aptitudes:

- 1) Las aptitudes posibles a modificar como su personalidad y sus conocimientos.
- 2) Las aptitudes difíciles de modificar como su experiencia. (18)

Consideran que los directivos deben ser siempre personas precavidas, pacientes y tomar el tiempo suficiente para una - correcta y adecuada toma de decisiones. Deben ser muy cautelozos, sobre todo cuando interfieren en intereses de otros, especialmente del sindicato. Para ello se les exige dominar los datos, conocer las diferentes opciones o alternativas para po der elegir la mejor solución. Y además mantener los valores - de la empresa a largo plazo.

"Para la asignación de recursos en los negocios japone-- ses se utiliza el llamado HITO-KANE-MONO, es decir, gente, di nero y cosas. Consideran que una dirección corporativa sólo - se logra cuando estos tres recursos críticos están en equilibrio, sin excesos ni desperdicios.

(18) El Secreto de la técnica Empresarial Japonesa.
R. Pascale y A. Athos.

De estos tres recursos, los fondos financieros deben ser lo último por asignarse. Con base en la disponibilidad del MO NO (instalaciones, maquinaria, teconología, etc.) la corporación deberá primero asignar el talento gerencial. Y una vez - que estos MITO (gente) hayan desarrollado ideas creativas y - con imaginación para sacarle el mayor provecho al potencial - ascendente del negocio, el KANE (dinero) deberá asignarse a las ideas y programas específicos que hayan generado los ge - rentes individualmente o en grupo." (19)

(19) La Mente del Estratega.
K. Ohmae.

b) Proceso de Toma de Decisiones por Consenso:

Para la Toma de decisiones, las iniciativas que surgen en los niveles inferiores, se van mejorando y discutiendo en los demás niveles jerárquicos de la Organización, efectuándose un Consenso General, en el cual una vez tomada la decisión final, todos los niveles ya se encuentran enterados y familiarizados. Compartiendo con la dirección la responsabilidad de definir y resolver los problemas referentes a la productividad, calidad y servicio.

El proceso de toma de decisiones es lento, pero efectivo, se discuten y se analizan a fondo cada alternativa, perfilando cual de ellas, tiene mejores oportunidades globales de éxito.

La toma de decisiones depende de dos factores básicos:

- a) El grado de consenso entre las personas.
- b) El grado de conocimiento en cuanto a si la decisión va a producir el resultado esperado.

El proceso para llevar a cabo el Consenso General es el siguiente: las decisiones son tomadas en círculo o equipos de trabajo, son recogidas en forma escrita, pasando de un jefe de departamento a otro, subiendo de nivel en la Organización, para ir captando sus opiniones y sus sugerencias. En cada nivel se lleva a cabo largas conferencias, donde se le va introduciendo nuevos datos, detalles, y correcciones al plan original, integrándose así el documento final para ser analizado y revisado exhaustivamente por los directivos en sesiones especiales, para que más tarde se examine en una Junta de Consejo y se tome la decisión final para posteriormente llevarla a la práctica.

c) Buzón de Sugerencias:

También conocido como sistema de sugerencias o sistema de mejoramiento administrativo.

El Buzón de Sugerencias es una forma de motivar y promover la participación de los empleados, de contribuir al bienestar de la Organización y de la Sociedad, utilizando al máximo la capacidad creativa y productiva del individuo como miembro activo de un grupo.

Este sistema consiste en solicitar ideas formuladas en grupos o equipos de trabajo a través de un activo programa de sugerencias, a cambio de recompensas o reconocimientos honoríficos, y en ocasiones con incentivos económicos." (20)

"Se les pide a los trabajadores cooperar voluntariamente, teniendo como base el lema de algunas compañías, como la de Mitsubishi Corpo. que dice " Piense en su trabajo, mejorese a sí mismo, y ayudanos a mejorar nuestra compañía". (21)

Las mejores sugerencias son dadas a conocer a todo el personal de la empresa, recibiendo el reconocimiento personal por parte de los directivos. Y cuando estas sugerencias representan acciones muy importantes para la empresa se les otorga premios y recompensas económicas. Además se controlan estadísticamente tanto el número como la calidad de cada sugerencia en cada división o grupo de trabajo, como medio de motivar y de elevar el ánimo y la moral de los empleados.

Se espera que los empleados, cualquiera que sea su nivel, aporten y comuniquen ideas para mejorar la productivi-

(20) El Secreto de la Técnica Empresarial Japonesa.
R. Pascale y A. Athos.

(21) La Organización Honda.
T. Sakiya.

dad y eficiencia de la empresa.

La Organización compromete a sus trabajadores para que ayuden a resolver los problemas básicos de producción por medio de idear mejores métodos de optimización de los materiales y equipos que utilizan.

2.- SISTEMAS DE PRODUCCION:

Las empresas japonesas demuestran gran consideración por las necesidades psicológicas y morales de los empleados. La estrecha relación del trabajo con su empresa, la plena entrega al trabajo y los constantes esfuerzos por conseguir productos de óptima calidad, así como su costo, diseño, servicios y la utilización al máximo de la tecnología dan como consecuencia una excelencia en la manufactura demostrada en todos los productos que fabrican.

Entre las técnicas más utilizadas para obtener un aumento en la productividad se encuentran los Círculos de Control de Calidad.

a) Círculos de Control de Calidad:

Es la técnica desarrollada por los japoneses en base a los estudios de control estadístico de calidad introducido por las fuerzas de ocupación americana después de la segunda guerra mundial.

Los Círculos de Control de Calidad o CCC se convirtieron en un poderoso instrumento para incrementar la participación obrera en la fijación de normas de productividad y calidad, asegurándose el compromiso de los empleados en las metas y objetivos de la Organización.

Los CCC tienen como raíz el enfoque corporativo, donde el individuo participa en la solución de los problemas, creando un sentimiento de orgullo y de pertenencia a la Organización, y a la vez brindan a los empleados la oportunidad de un desarrollo personal, un autorrespeto, autoestima y una autorealización en la labor que desempeña. Estimulan la creatividad confiando en la capacidad individual y la motivan para emplearlo en forma constructiva, para el mejoramiento de los bienes y servicios que ofrece la empresa.

Los Círculos de Control de Calidad son grupos compuestos de 4 a 10 personas que realizan tareas similares, tanto en los talleres como en las oficinas, y que voluntariamente se reúnen con regularidad en horas de trabajo, generalmente una o dos horas a la semana, para identificar las causas de los problemas y proponer soluciones al respecto.

"En el Japón, a los trabajadores se les enseña en primer lugar los principios del control estadístico, lo que representa aprender a estudiar la mayoría de los procesos de producción, aislar sus componentes y decidir por medio de discusiones y experimentos como pueden ser mejorados.

Aún cuando los ingenieros y los técnicos representen --

una gran ayuda en esas operaciones de control de calidad, el sistema se basa en la premisa de que los obreros que ejecutan un determinado trabajo están mejor capacitados para analizar la eficiencia del proceso y de corregir las fallas. (22)

Los grupos compiten constantemente por un sistema de recompensas individuales o de grupo. Se anima para que cada obrero sea su propio supervisor, para que se sienta responsable de lo que hace. Este sistema es capaz de prevenir defectos antes de que se presenten y de minimizar aquellos que definitivamente aparezcan.

"Cada círculo tiene un líder, quien tiene la tarea de dirigir las reuniones, ayudar a resolver las disputas y participar en la solución de los problemas, involucrar a todos los miembros a cooperar, mantener informada a la gerencia, ayudar en el seguimiento y medición de los proyectos, proporcionar todo el tiempo un apoyo sincero, y además, a tener informados de los logros del círculo a los que no son miembros. Para ello, estos líderes reciben un entrenamiento para poder dirigir las reuniones en forma tal que promueva el libre intercambio de ideas." (23)

Los CCC son los medios para lograr que los empleados sean más cooperativos; posean más confianza entre ellos, se sientan más responsables y comprometidos por la calidad de su trabajo.

Los CCC se basan en una serie de técnicas que involucran a los individuos que trabajan juntos en el proceso de solu-

(22) Círculos de Calidad de Operación.
R. Barra

(23) ¿Qué es el Control Total de Calidad?
K. Ishikawa.

ción de problemas. Su tarea consiste en investigar las causas que originaron el problema, determinar la mejor forma de solucionarlo, recomendar la solución a la gerencia y poner en - - práctica si la solución es aceptada. Los CCC no sólo buscan - solucionar problemas de manufactura sino principalmente mejorar los procesos existentes. Cuando se tiene un proyecto, se recopila y se analiza sistemáticamente toda la información y datos necesarios, y posteriormente se estudian cada una de - las alternativas, recomendando a la dirección la más favora - ble. La empresa informará y premiará a sus empleados sobre el impacto de las sugerencias propuestas, las cuales llevadas a la práctica, demostrará a todos los beneficios de éstas, lo - cuál a su vez motivará a realizar nuevas sugerencias.

"El proceso creativo de solución de los problemas combi - na: un proceso a seguir, las técnicas que ayuden al proceso - y todo esto, mediante un pensamiento divergente-convergente - para generar ideas creativas, y luego centrarse en ellas ana - líticamente.

Entre las técnicas más usuales en el pensamiento diver - gente se encuentran, la tormenta de ideas y los diagramas de causa y efecto.

Mientras que en el pensamiento convergente se utiliza - el análisis de Pareto, las gráficas e histogramas. Además de otras técnicas más avanzadas, como el análisis de campo de - fuerza, los diagramas "por-que-por-qué" y "cómo-cómo", las - gráficas de control, etc." (24)

La gerencia tiene la responsabilidad de aceptar la partici - pación de los empleados, de proporcionar la infraestructura de apoyo (entrenamiento, lugar de reunión, material, - -

(24) Círculos de Calidad de Operación.
R. Barra.

etc). y la creación de un sistema que reconozca los logros.

Entre las responsabilidades de la gerencia:

- 1.- Compromiso con la calidad desde la cima de la Organización hasta abajo, en la que la gerencia demuestre, mediante acciones y conductas que la calidad es lo más importante. Comprometiendo al personal a alcanzar las normas de calidad establecidas, creando un ambiente de confianza y respeto mutuo entre la gerencia y los empleados.
- 2.- Compromiso con el desarrollo personal, lo cual la gerencia motivará a los miembros a trabajar juntos, y unidos- fortalecer el desarrollo grupal.
- 3.- Crear un ambiente de confianza, la cual es la base que sustenta todo CCC.
- 4.- Dar apoyo efectivo, por medio de la aceptación de la gerencia proporcionando la asignación de recursos necesarios para una óptima participación, y además proporcionando su reconocimiento, sea moral o económico.

El programa de los CCC funciona mediante un proceso natural: la gerencia participativa conduce a la comunicación en una atmósfera de libertad y confianza. A su vez, esto lleva a la cooperación de todos los miembros de la Organización unificar esfuerzos por el bien de todos.

b) Sistema de Producción Justo a Tiempo:

Entre los sistemas de producción más utilizados en la actualidad en los negocios japoneses, se encuentra el Sistema Justo a Tiempo, también conocido como Sistema Toyota, o de "0" Inventarios o Sistema Kanban.

"Este sistema fue ideado por la Toyota Motor Company, y consiste en la instalación de un sistema computarizado que envía las órdenes de los pedidos de los distribuidores, las cuales las clasifica de acuerdo a la orden de producción y proporciona a los proveedores de los componentes (con 2 o tres semanas de anticipación) un plan de producción en el que se especifica el tipo, la cantidad, la fecha de entrega y la orden de entrega. Enviándole, a los proveedores continuamente, un recordatorio llamado "Kanban" para que efectúen sus entregas a tiempo, y se cumpla con el programa de producción de la compañía. Donde los proveedores retienen las existencias de componentes que fabricaron hasta el momento mismo en que se necesita en la línea de ensamble. Además estos proveedores son los que mantienen los inventarios, y no en las compañías de ensamble, en las cuales sólo solicitarán las piezas necesarias, lo que ocasiona un ahorro sustancial de inventario. Pero para que ésto resulte es necesario contar con proveedores de la más alta calidad que proporcionen un óptimo servicio. (25)

Este sistema permite producir una gran variedad de modelos diferentes conforme la fábrica recibe los pedidos de sus distribuidores. Al proveedor se le distribuye copias de un reporte de computadora que contiene las especificaciones del automóvil que debe entregarse en día determinado; copias de este mismo reporte se fijan a lo largo de la línea de montaje -

(25) Modern Production Management: A Japanese Experience
E. Ogawa.

principal. Y permite que cada automóvil sea ensamblado, los componentes de cada modelo se sincronizan para que se encuentren en el momento preciso en los puntos apropiados de la línea de ensamble. Además, cuando se llegan a realizar cambios en el modelo, se utilizan máquinas llamadas "estampadoras" -- que asemejan enormes bandas giratorias con diferentes moldes -- que, en escasos minutos, pueden cambiar de un modelo a otro.

Este sistema es utilizado principalmente en las industrias de automóviles y de autopartes, así como se espera utilizarse en la industria aérea y marítima de pequeña escala, como helicópteros, lanchas de motor, etc.

4.- SISTEMA MERCADOLÓGICO:

a) Estrategias de comercialización y Distribución:

Uno de los mayores éxitos de la Administración Japonesa reside en sus estrategias empresariales en cuanto a la comercialización y distribución de los productos.

Los japoneses estudian cada aspecto de la vida occidental, analizando, mejorando, comparando, adaptando e integrando sus conocimientos sobre la cultura, costumbres, tendencias con el fin de proporcionar los productos y artículos necesarios, además de incrementar cada vez su participación de los mercados mundiales.

Evita la competencia directa, explota las debilidades de la competencia y lleva al máximo los beneficios para la satisfacción de los usuarios, anticipa los gastos de los clientes modificando su producción en base a la tecnología para surtir al cliente lo que desea y necesite, y con el mejor servicio. Por lo que estudia a la corporación misma, al cliente y a la competencia.

Sobre la competencia realiza estudios de su capacidad de investigación y desarrollo, de sus fuentes de abastecimiento, de su volumen de producción, de sus márgenes de venta y utilidad y del servicio que ofrece.

Además la compañía tiende a segmentar el mercado para analizarlo y concentrar sus esfuerzos en la satisfacción de sus necesidades. Estudia el comportamiento de los clientes cuando toman la decisión de comprar un artículo, pues esto reflejará el grado de aceptación por su calidad, precio, imagen de marca, lujo, posibilidades económicas, utilización, etc. Donde la relación de precio-calidad denota aspectos tangibles e intangibles, como atractivo, auto-satisfacción, imagen, rendimiento, duración, comodidad, disponibilidad de repuestos, tipo de servicio, etc.

Otra de las razones para segmentar el mercado, según los japoneses, es la amplitud de la cobertura de mercado donde se considera todos aquellos gastos de promoción y publicidad para el establecimiento de una consciencia de marca y prestigio, las actividades disponibles de venta, las redes de distribución y servicio, la facilidad de inventarios que permitan la entrega oportuna, la distribución física, las comisiones, y las márgenes de utilidad que motiven a los mayoristas y distribuidores, así como el grado de penetración con que se desea atraer a los consumidores.

"En cuanto a las estrategias funcionales para la reducción de costos, éstos se logran de tres maneras distintas: la primera, mediante la reducción de los costos de una manera más efectiva que la competencia, analizando cada fase desde el momento de su fabricación hasta su venta.

El segundo método, consiste en ejercer mayor selectividad en términos de los pedidos que se aceptan, los productos que se ofrecen a las funciones que han de desempeñarse.

El tercer método es compartir cierta parte de las funciones clave con otros negocios de la corporación, o la fuerza de venta, los agentes de cuenta, el servicio, la promoción, publicidad y la distribución física." (26)

Considerando que la utilidad es determinada por el precio, el volumen y el costo, es necesario tener un mayor número de puntos de distribución, una mayor participación del mercado, una aceptación de la imagen de marca que dependerá de la reputación en calidad y en servicio.

Las compañías japonesas no sólo están interesadas en el-

(26) La mente del Estratega.
K. Ohmae.

desarrollo del mercado interno, sino buscan, mediante la extracción de mayores utilidades, invertir en operaciones más prometedoras, como es la diversificación, la apertura y el desarrollo de nuevos mercados en el extranjero.

Cuando cuentan con un producto exportable, primero realizan pruebas piloto en el Sureste de Asia y en algunas ciudades clave del Occidente (principalmente en la Ciudad de los Angeles, en Estados Unidos), con el objeto de aprender a comercializarlo y modificarlo en caso necesario. Cuando las circunstancias parecen poco favorables o arriesgadas, solicitan a compañías distribuidoras para que realicen ellas la comercialización. Conforme adquieren confianza en la calidad y competitividad del nivel de precios de sus productos, empiezan a distribuirlos en forma directa. Siempre y cuando no afecte en su costo.

Cuando empiezan a comercializar un producto, evitan la competencia directa, es decir escogen mercados y conjunto de productos diferentes a los existentes, y posteriormente penetran aquellos productos semejantes. Esta estrategia se fundamenta en el hecho de obtener utilidades y de probar el mercado, para después hacer frente a la competencia.

Tienen una gran preocupación por la imagen de marca que ofrecen, por lo que buscan mejorarla constantemente, mediante la flexibilidad hacia los cambios y situaciones, y a las necesidades que poseen sus clientes potenciales.

"Para lograr una adecuada participación en el mercado, recomiendan tomar en cuenta: la realidad, la receptividad y sus recursos. La realidad, al estar pendiente de los clientes, la competencia y la propia compañía.

La receptividad u oportunidad para entrar o elevar el nivel de participación en el momento oportuno.

Y los recursos (materiales, humanos, técnicos y financieros) tanto su facilidad de obtenerlos como su limitación, ya sea para ampliar el mercado o para diversificarse." (27)

(27) La Mente del Estratega,
K. Ohmae.

b) Las Sogo Shosha:

Las empresas comerciales japonesas denominadas Sogo Shosha, donde sogo (generales), Sho (comerciales) y Sha (empresa). Se dedican al negocio de la importación y exportación, en donde la mayor parte de sus ingresos proveiene de actividades mercantiles de mayoreo y menudeo.

Son un conjunto de empresas del mismo consorcio, entre las más fuertes destacan las de Mitsubishi, Sumitomo, entre otras.

"Se clasifican en:

a) Empresas de comercialización Integrada.- son un grupo de 10 a 14 empresas, que se dedican a:

- Obtener a bajo costo el transporte y el almacenaje de importaciones y exportaciones.
- Mancomunar riesgos mediante el manejo de una gran variedad de productos e intercambio de los mismos en los mercados internacionales.
- Conseguir financiamiento y tecnología para proyectos específicos de venta y distribución.
- Desarrollar recursos en otros países, para el abastecimiento de materias primas foráneas.
- Investigar sobre instalaciones fabriles en otros países para asociarse con firmas extranjeras.

b) Empresas Comerciales Especializadas.- Se perfeccionan en cierta línea de productos, principalmente en el manejo de transacciones de importación y exportación y de distribución de una cantidad limitada de productos.

c) Empresas al servicio del fabricante o detallista.- Se dedican a operaciones para empresas particulares, - - -

donde sus actividades promueven las materias primas de otros países con el Japón, las inversiones en el extranjero, y la organización de canales de distribución para las importaciones." (28)

Las Sogo Shosha, cuentan además de una red mundial de su cursales que agilizan las operaciones de embarque, de almacenamiento contando con instalaciones de depósito y almacenes - aduanales, con sistemas de transporte marítimo y terrestre para la entrega de mercancía y proporcionan todos los permisos y seguros necesarios. Y en ocasiones ofrecen créditos a los vendedores, suministrándoles el equipo de exhibición, o inclusive supermercados completos, incluyendo el terreno, la edificación y todos los materiales y equipo necesarios, promoviendo su desarrollo y su promoción.

Disponen de un sistema mundial de información que adapta y proporciona a sus respectivos clientes informes sobre las ventas, demanda y sobre su competencia, en base a una investigación exhaustiva por medio de modernos sistemas de comunicación y trasmisión de información, siendo capaces de negociar y cerrar tratos rápidamente, contando con un personal altamente capacitado en toda clase de contratos y convenios de compra-venta, y de distribución de bienes y servicios, y en todo lo referente a permisos, impuestos, almacenaje, mercados, - - tramitación de licencias, etc.

Cuentan con una desarrollada red de Asociaciones de - - Clientes distribuidos en todo el mundo, para mantenerse informados sobre las necesidades, sugerencias y opiniones de los - productos comercializados. Inclusive, estas asociaciones promueven cambios en las características de los productos cuando estos no satisfacen las normas de seguridad e higiene promul-

(28) Análisis de las Empresas Comerciales del Japón y la - - Aplicación de su tecnología. C. Vera.

gadas en cada país.

5.- SISTEMA FINANCIERO Y BANCARIO:

El análisis y la presentación de los Estados Financieros en los negocios japoneses, se realiza en forma similar a - - otros países, inclusive en México, debido a que tanto Japón - como México pertenecen a la I.A.S.C. que es la Comisión de -- Normas Internacionales de Contabilidad (o sea la Internatio - nal Accounting Standards Committec(, que es el órgano mundial que tiene como fin unificar las normas o principios contables, e impulsar su aceptación y observancia en todo el mundo.

Una de las características que tienen las Organizaciones japonesas es su íntima relación con los bancos privados japoneses, ésto debido a que todo consorcio tiene como centro de operaciones un banco de su propiedad, el cual emite acciones de las empresas del consorcio, las financia, otorga créditos, y además, realiza operaciones bancarias para el público en ge neral.

En estos bancos, la distribución del capital es muy - - elástica y diversificada, en donde cada grupo del consorcio - está unido con los demás mediante el intercambio de acciones de cada una de las empresas pertenecientes, compuesta de un - 5% a 10% del total de acciones de cada empresa. Esto se reali za como medio para que legalmente, el banco del consorcio no aparezca como único dueño de todas las empresas de la Corpora ción. Aunque todas las operaciones bancarias y financieras de todos los miembros del consorcio se llevan a cabo en ellos.

"Cada una de las divisiones de la Organización tiene como obligación transferir a la central (al banco del grupo) -- aproximadamente el 60% de las utilidades totales, las cuales son aprovechadas para la creación del fondo de capital conjun to del trupo para el financiamiento de nuevas actividades y - para el otorgamiento de pñestamos. El resto de las utilidades (aproximadamente el 40%) son propiedad de la división, la - -

cual se utiliza para reinvertir los beneficios, en renovar -- equipo y maquinaria, en la investigación de nuevos productos -- y en la aplicación de nuevos métodos tecnológicos para el óptimo aprovechamiento de los recursos que cuenta la empresa. - Generalmente éste 40% es depositado en el banco del grupo has ta que se decide invertirlo, mientras generará intereses en favor de la división." (29)

En caso de necesitar un préstamo, el banco del grupo lo proporciona, después de realizar una investigación para conocer si el proyecto es redituable. El préstamo tendrá una tasa de intereses preferencial (de un porcentaje mucho menor a las del mercado), pero cuando la empresa no responde adecuadamente, como es el hecho de pagar después de las fechas establecidas, de pedir prórrogas para pagar, etc.; el banco por medio de sus inspectores financieros presionarán y aconsejarán a la empresa, evitando así un endeudamiento excesivo, esto provocará un presedente poco favorable para el director de la empresa.

Entre las actividades que realizan estos bancos, son las siguientes:

- Financiamiento de importaciones y exportaciones, proporcionando crédito para cubrir todos los gastos, permisos, tarifas aduanales, etc.
- Otorga préstamos a productores, distribuidores y vendedores.
- Fomenta la creación y establecimiento de nuevas industrias.
- Financia proyectos de capital extranjero y de firmas -

(29) El Secreto de la Técnica Empresarial Japonesa.
R. Pascale y A. Athos.

japonesas.

- Interviene directamente en el extranjero mediante la compra o fusión de instituciones bancarias, como medio de ampliar sus servicios y su poder económico y financiero.

Para el manejo de la administración, de las inversiones y de las operaciones bancarias y financieras de las compañías del consorcio instaladas en el extranjero, establece sucursales y oficinas regionales, en estos países.

Actualmente, Japón es considerado, en términos financieros como el país más acreedor e inversionista del mundo, y una de las principales potencias industriales, comerciales, tecnológicas y financieras. Y en gran parte de este poder reside en las empresas privadas del Japón.

Las inversiones en el extranjero se establecen en empresas conjuntas o mixtas, permitiendo que las operaciones financieras se lleven a cabo mediante los bancos del consorcio, y en donde los puestos directivos, de Ingeniería y de Calidad sean ocupados por japoneses.

"En el Japón, la ley permite a los bancos conceder crédito a las empresas. El uso del crédito beneficia a los accionistas, porque los pagos de intereses sobre las deudas de deduce antes de pagar los impuestos sobre la renta (ISR), considerando que en el Japón el impuesto ISR de las empresas es como máximo 42% de los beneficios, donde el 32% de los beneficios se pagan como dividendos." (30)

Cuando los bancos conceden préstamos, éstos tienen el derecho de supervisar las compañías a las cuales conceden los

(30) Sociedad M.
W. Ouchi.

créditos. La relación entre banco y empresa es muy armoniosa, pero en circunstancias extremas, el banco puede ejercer su influencia, forzando a un cambio en la dirección de la empresa.

"Además dentro de los consorcios existen grupos financieros (Keiretsu) que alientan el ahorro, y otorgan a su vez - - préstamos para la creación de nuevas empresas." (31)

(31) Sociedad M.
W. Ouchi.

C.- CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA.

La industria pequeña y mediana en el Japón representa una fuerza laboral y política muy importante, abarcando un mayor porcentaje de empleados que en las grandes corporaciones. Poseen características diferentes e inclusive contrastantes con las grandes empresas, pero no por ello dejan de ser importantes para el desarrollo industrial del país.

En estas empresas no existe la seguridad de los trabajadores, reciben sueldos bajos, pocas prestaciones, no existe el sistema de empleo de por vida y por lo tanto no tienen derecho a la jubilación, pocas veces están sindicalizados, - existe un gran índice de rotación de personal, donde se tiene de a contratar y a despedir a los empleados según las fluctuaciones de venta y demanda de productos. Esto a su vez permite un dinamismo interno que provoca la reinstalación de la mano de obra de compañías menos competitivas a otras, dejando que las débiles desaparezcan.

En estas compañías, al igual que las grandes, se trabaja en grupo, donde se permite la formación de personal especializado, aunque también se da la rotación interna de puestos. Se contrata al personal sin importar sexo o edad, y sin importar donde haya realizado sus estudios. Pero esto dependerá principalmente de la categoría y tamaño de la Organización, donde las mujeres no sólo pueden aspirar a puestos directivos, sino también ser las dueñas del negocio.

Dentro de las pequeñas compañías, se dan unifamiliares las cuales son instaladas en la casa/habitación de una familia de pocos recursos, dedicándose principalmente a la artesanía y al campo.

Conforme va creciendo la empresa se va contratando a personal más capacitado, pero en un principio, se contrata -

también a las esposas de los trabajadores, lo cual simplifica los problemas para mantener una excelente calidad, aunque en volúmenes reducidos. En las empresas medianas este volumen y capacidad de producción aumenta, gracias a la utilización de robots y equipo computarizado en las labores de soldadura y pintura. Esto se debe a la facilidad de obtener patentes y créditos por parte del gobierno para la compra y manejo de tecnología, obteniendo así mejores niveles de productividad y calidad, e inclusive facilidades para la exportación de sus productos.

"En lo referente a la jornada laboral, mientras que en las grandes empresas se trabaja 44 hrs. semanales, en aquellas empresas con menos de 100 empleados se llega a laborar 48 hrs., y en muchas ocasiones sin descansar los fines de semana." (32)

Las empresas pequeñas y medianas se dedican principalmente a trabajos de maquila, de servicio, de artesanías, de textiles, etc.

Una de las principales diferencias de la Gran Industria, y la Pequeña y Mediana, reside en el orgullo y el honor de trabajar en los grandes consorcios, donde el sentido de pertenencia juega un papel muy importante. En todo negocio se busca la obtención de máximas utilidades, pero en las empresas pequeñas y medianas, el aspecto económico es lo más importante para los trabajadores. En muchos casos el directivo o dueño de una empresa mediana puede disfrutar de mayor número de días para descansar o vacacionar, puede poseer casas y terrenos en el extranjero, puede vivir en una zona residencial de lujo en Japón, pero nunca podrá ingresar a los Consejos Empre

(32) Revista Expansión:
"Reflexiones sobre Japón, S.A." de C.P. Salvador Ruíz.

sariales Japoneses, los cuales son exclusivos para directivos de las grandes corporaciones. El sentimiento de satisfacción de laborar en una Corporación, tiene raíces muy profundas en el Japón, difíciles de entender en países del Occidente.

"El gobierno japonés no sólo estimula las grandes industrias sino también promueve las pequeñas y medianas por medio de Agencias Gubernamentales Especiales, y mediante el Consejo de Modernización de la Industria Pequeña y Mediana, entre - - otros, concediendo asistencia administrativa, tecnológica y - financiera, de acuerdo a las necesidades de cada empresa en - particular. Mantiene una estrecha relación y coordinación de - sus actividades mediante oficinas y sucursales bancarias pú - blicas en cada ciudad y lugar de importancia." (33)

(33) Sociedad M.
W. Ouchi.

D) ASPECTOS DE DESARROLLO E INVESTIGACION TECNOLÓGICA:

1.- TIPOS DE TECNOLOGÍA:

"La transferencia de tecnología utilizada en el Japón a lo largo de su historia se ha dado de tres formas:

- a) Copia, que es la directa aplicación de una tecnología extranjera, sin modificarla.
- b) Adopción y Adaptación, que es la modificación de la tecnología original (principalmente traída del Occidente, en base a patentes y licencias) aplicándola a las condiciones y necesidades del país, y una vez probada, sufre nuevamente cambios, creando una tecnología mixta.

Esto se hacía por medio de desarmar el producto, estudiar cada uno de sus componentes, posteriormente producirlos con materiales fabricados por ellos, mejorando su calidad, rendimiento, presentación, y en ocasiones su tamaño, y algunas de las especificaciones básicas.

- c) Creación, que involucra una desviación de la tecnología original, y el desarrollo de una mejor o más avanzada tecnología propia, que satisfaga sus necesidades y la de sus clientes." (34)

Una forma de lograrlo es por medio de la investigación de los procesos de manufactura existentes y de las necesidades presentes y futuras de los consumidores. También se logra mediante el análisis de los productos de la competencia, los cuales se mejoran tanto en sus características, como en la búsqueda de comercializarlos más baratos, utilizando en todo momento técnicas más depuradas y de mejores resultados.

(34) Revista Managemento Today en Español.
Las experiencias de productividad en Japón y otros países asiáticos. de Akira Takanaka.

2.- EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y CIENTÍFICO:

En la actualidad, el avance tecnológico se ha centrado principalmente en la industria electrónica dándole a Japón -- una gran delantera en comparación con los demás países considerados pioneros en esta área.

El avance de la Industria Electrónica Japonesa se debe a las siguientes razones:

- a) Apoyo concedido por el gobierno quien estimula el desarrollo y la investigación, por medio de financiamiento, créditos, estímulos fiscales, etc., como medio para aumentar las exportaciones y el control de la electrónica mundial.
- b) La creciente demanda por parte de los mismos fabricantes japoneses por ofrecer productos que satisfagan las necesidades cambiantes de sus clientes, anticipándose al futuro y creando cada vez nuevos y mejores modos de hacer las cosas.
- c) Las grandes inversiones para el fomento de la investigación de nuevas tecnologías.
- d) La estrategia de los productores, tendientes a mejorar la calidad y la productividad, por medio de la utilización de robots y de computadoras más avanzadas.
- e) El buen nivel de formación profesional de los empleados en este campo industrial.
- f) Las experiencias obtenidas en la Industria Electrónica y micro-electrónica, a lo largo del tiempo.

A nivel industrial y sindical se promueve la investigación, el desarrollo y la creación de nuevas tecnologías. En virtud de que los directivos y los empleados busquen fortalecer la organización aceptando la automatización, la rotación de puestos, y todo aquello que pueda afectar las relaciones -

obrero-patrón por la implantación de técnicas y métodos de -- trabajo, diferentes a los existentes.

"En las grandes empresas, se tienen Fundaciones e Institutos, cuyo fin es el desarrollo de la Investigación Tecnológica y Científica en todos los campos, sea industrial, química, alimentaria, etc." (35)

Además se debe considerar, que la tecnología del Japón no es exclusiva de las grandes empresas, ya que el gobierno, mediante programas de financiamiento proporciona créditos para que las empresas pequeñas y medianas también la utilicen en beneficio de la Economía Nacional.

En cuanto a la investigación Científica desarrollada por las grandes corporaciones japonesas, existen actualmente un número considerable de patentes registradas mundialmente. Entre las más importantes, se encuentran los estudios de sangre sintética, la tomografía computarizada en color, la instrumentación quirúrgica en láser, la elaboración de vacunas y productos farmacéuticos de alta calidad, la elaboración y estudio de alimentos relacionados con la biogenética y la bioquímica. En la tecnología de alimentos han desarrollado nuevas técnicas de fortificación de cereales con vitaminas y aminoácidos. Y han desarrollado una nueva técnica de empaque hermético llamada: CEM (Carbondioxide Exchange Method), que proporciona un almacenamiento de cereales y legumbres por un largo periodo de tiempo, equivalente a varios años, sin que por ello, se pierda el valor nutricional de los alimentos." (36)

(35) La Organización Honda.
T. Sakiyo.

(36) Periódico Excelsior.
Medalla al Mérito Científico a Hisrateru Mitsuda.
R. Díaz de León.

3.- LA AUTOMATIZACION Y LOS INDUSTRIROBOTS:

Uno de los mayores logros alcanzados por el Japón en la actualidad, es en lo referente al desarrollo de computadoras con mayor capacidad de memoria y almacenamiento, de sistemas electrónicos cada vez más perfectos y en tamaños cada vez -- más reducidos, y el desarrollo de una industria de Robots y Autómatas con aplicaciones en todas las ramas industriales.

"En la Industria de la Computarización, Japón se ha mantenido, gracias a la creación de diversas Asociaciones que -- tiene como propósito fomentar las investigaciones, como la -- Asociación de Circuitos Integrados a Gran Escala y la Asocia-- ción de Investigación de Tecnología del Software, las cuales realizan investigaciones conjuntas de iniciativa privada con el gobierno, en donde se proporciona ayuda financiera por -- parte del Estado, a cambio de realizar investigaciones y de-- compartir las patentes...

Existen otras asociaciones, como el Instituto de Tecno-- logía de Computación, en donde se establecen laboratorios -- conjuntos entre competidores exclusivamente, para realizar -- investigaciones básicas, y posteriormente cada uno competirá entre sí en el desarrollo final de sus productos, ventas, -- promoción y servicio. Entre las compañías más importantes -- que realizan estos laboratorios conjuntos, son: Fujitsu, NEC, Hitachi, Toshiba, Oki y Mitsubishi.

Actualmente, estas compañías están desarrollando la com-- putadora considerada de sexta generación, la cual será capaz de aprender y comunicar la información mediante el lenguaje humano, como si fuera un cerebro humano, capaz de razonar y tomar decisiones por cuenta propia." (37)

(37) Sociedad M.
W. Ouchi.

A la vez, también se desarrolla sistemas operativos estandarizados para computadoras compatibles, es decir con funcionamiento común para todas las firmas japonesas. Es un proyecto llamado Tron compuesto por microcircuitos de silicio o chips con capacidad de memoria muy superior a los existentes en el mercado.

En lo referente a los robots, éstos nacieron en Estados Unidos en la década de los 50's, para ser desarrollados, posteriormente en el Japón con resultados altamente positivos en la producción en masa de cientos artículos como automóviles, aparatos electrodomésticos, etc., Obteniendo así, una reducción del tiempo de fabricación, una excelente calidad, y un nivel competitivo mayor.

En el Japón existen diversas empresas que se dedican a la fabricación de robots industriales o Industrirobots, con la empresa Fanuc perteneciente al grupo Fujitsu que controla el 70% del mercado japonés y el 50% del mercado mundial... En donde los mismos robots se construyen así mismos, mediante el empleo de una computadora central manejada por varios operarios." (38)

Según datos de 1982, Japón tenía instalados en su territorio 31 900 robots, y alrededor de 10 000 en diversas partes del mundo, especialmente en Europa. (39)

Esto demuestra, que Japón se encuentra a la cabeza de esta industria, que tiene como fin proporcionar una herramienta útil a los fabricantes de diversos productos para producir artículos cada vez mejores y con mayor rapidez.

(38) Periódico Excelsior.
México, D. F. a 21 de Noviembre de 1986.

(39) "Como Exportar a Japón".
Instituto Mexicano de Comercio Exterior.
México, D. F., 1985

Los robots realizan un sin fin de actividades y operaciones, principalmente en aquellas que resulten monótonas, repetitivas y de gran perfección, y en trabajos de perforación, limadura, pulido, montaje, y en aquellos trabajos que resulten peligrosos al ser humano.

Esto ocasiona, que en la Industria Japonesa, los empleados sustituidos por los robots no son despedidos, sino que --nuevamente se les capacita y se les asigna otras funciones, --inclusive el manejo y el mantenimiento de los industrirobots-- para su óptimo aprovechamiento.

E) RELACIONES GUBERNAMENTALES:

1.- EL GOBIERNO EN EL DESARROLLO INDUSTRIAL FINANCIERO:

Antes de 1945, Japón tenía como objetivo primordial llegar a ser la potencia militar más poderosa del mundo. Al finalizar la segunda guerra mundial se promulgó la Constitución Japonesa en donde se prohibía la creación de una fuerza militar. Por lo que el gobierno decidió encauzar su fuerza para la creación de un país industrial, y así poder dominar el mundo.

El régimen de gobierno en Japón es monárquico constitucional. El Emperador es el símbolo del Estado y del Pueblo. El poder legislativo recae en un parlamento denominado "Dieta" que es el único cuerpo con atribuciones para la elaboración de leyes, y en donde en realidad se encuentra el poder del Estado. La Dieta está formada por dos cámaras: de Diputados y la de Consejeros. El primer ministro es elegido entre los miembros de la Dieta, y la mayoría de miembros del gabinete deben ser elegidos de la misma manera, y además son responsables ante ésta de sus acciones...

Existen doce ministerios, los más importantes son el Ministerio de Comercio e Industria Internacional (MCII) y el Ministerio de Finanzas (MDF), los cuales son responsables del desarrollo correcto de la Economía Japonesa." (40)

Actualmente, Japón es uno de los países más poderosos en los ámbitos económicos, industrial y financiero, gracias al complejo político-industrial que posee. Manteniendo estrechas relaciones con su iniciativa privada, ayudándola a elevar sus exportaciones como medio de equilibrar una balanza

(40) Sociedad M.
W. Ouchi.

comercial provocada por las grandes cantidades de recursos naturales y petroleros que tiene que comprar del exterior para su subsistencia.

Las acciones del gobierno japonés hacia el desarrollo industrial empezaron a tomar auge en 1955 con la fundación del Centro de Productividad del Japón cuyo fin era promover las exportaciones, mejorar las normas de calidad de los productos en base a una estricta inspección de los productos, tanto en las fábricas como en los puertos de embarque, también, debe de promover el crecimiento y el desarrollo de la industria Pequeña y Mediana.

"Para 1959, Japón se afilió como miembro del G.A.T.T. -- (Acuerdo General de Aranceles y Comercio), comprometiéndose internacionalmente a abrir sus puertas a la liberación del comercio, reducir los aranceles e impuestos aduaneros, promover la inversión al extranjero, etc. También, Japón pertenece a la ONU, FMI (Fondo Monetario Internacional), al BM (Banco Mundial), entre otros organismos". (41)

"El MCII (Ministerio de Comercio e Industria Internacional) se divide internamente en siete dependencias, cada una de ellas encaminadas al fomento industrial del Japón, tanto interno como externamente. Desempeña principalmente el papel de intermediario, de coordinador y de asesor. Convoca a "Consejos de Discusión" consistentes en reuniones con los principales dirigentes de las asociaciones comerciales e industriales, con los sindicatos, bancos y agrupaciones de consumidores con el fin de conocer sus opiniones y sugerencias sobre el tema en particular, referente al desarrollo industrial del país. Además impulsa la industria por medio de subsidios, es-

(41) Como Exportar a Japón
Instituto Mexicano de Comercio Exterior.

tímulos fiscales y por medio de proyectos de investigación conjunta. Concede préstamos para la investigación tecnológica y científica, dando plazos de 2, 3 y 20 años. Otorga créditos para la adquisición de patentes y tecnología avanzada para las pequeñas y medianas industrias. Promueve y financia las exportaciones...

El MDF (Ministerio de Finanzas), es el segundo ministerio más importante en el desarrollo industrial. Regula los préstamos y los créditos concedidos por el Banco de Japón. Proporciona fondos para el desarrollo económico nacional en las áreas de mayor prioridad. Otorga créditos a plazos de 5 años, proporcionando hasta el 40% del total de la inversión estimada de un proyecto industrial. Otorga financiamiento a las industrias pequeña y mediana por medio de fondos provenientes del Programa de Inversión Fiscal y Préstamos (PIFP) - auspiciado por ahorradores individuales y por el propio gobierno. Promueve el ahorro interno. Coordina y asesora a los bancos e instituciones financieras tanto privadas como públicas, por medio de reuniones e inspecciones de manera regular, con el fin de conocer sus planes y políticas, y así orientar los al crecimiento económico del país." (42)

"Además regula las entradas y salidas de valores y acciones de la Bolsa de Valores de Tokio, considerada como la tercera bolsa más importante en las negociaciones mundiales, después de Nueva York y Londres, las cuales en forma conjunta forman el triángulo financiero más poderoso.

Promueve la internacionalización del Yen (moneda japonesa) por medio de las exportaciones y con la compra-venta de acciones. (En la actualidad, el yen es considerado entre las

(42) Sociedad M.
W. Ouchi.

monedas de mayor uso en los mercados internacionales, junto con el dolar americano y la libra esterlina.)" (43)

(43) Periódico Excelsior.
Correrá Japón la Plaza Financiera a Hong-Kong.
Chear Chung-Huf.

2.- RESTRICCIONES GUBERNAMENTALES:

El gobierno japonés no limita la venta de los productos japoneses en el extranjero, a menos de que exista serios problemas que afecten, no sólo a otros productos sino inclusive a la Economía Nacional.

"Desde los años 70's hasta la fecha, Japón ha tenido -- que restringir "voluntariamente" sus exportaciones a varios- países, como Estados Unidos, Canadá y a los países miembros- de la Comunidad Económica Europea, en áreas de maquinaria, - automóviles y en tecnología avanzada, debido a la presión -- ejercida por estos gobiernos en favor a su producción inter- na, la cual es favorecida y protegida." (44)

Estas leyes proteccionistas extranjeras imponen cuotas- voluntarias, limitando las ventas japonesas. Pero los japone- ses han emprendido una nueva estrategia, al establecer plan- tas de ensamble en estos países, donde los artículos produci- dos localmente no están incluidos en las cuotas voluntarias, y con ello se pasa por alto las barreras de importación.

Estas disposiciones son en ocasiones, elevados impues- tos que aplicados a los productos japoneses, en el extranje- ro, provoca un aumento en sus precios. Por ejemplo, en áreas de semiconductores y de aparatos electrónicos, las protestas extranjeras han sido por el bajo costo que ofrecen los pro- ductos japoneses, y que aún añadiendo los impuestos arancela- rios, siguen costando menos que los productos locales, y es- donde, por medio de convenios entre los gobiernos, se busca llegar a un equilibrio entre los precios japoneses y locales,

(44) Revista The Columbia Journal of World Business.
"The role of japanese businesses in the establishment - of a new industrial order" H. Yoshiyama.

creando una competencia más justa en estos países, en donde lo importante, ya no sería el precio, sino la calidad, el servicio y la promoción de éstos.

3.- EL PAPEL DEL GOBIERNO EN LAS ASOCIACIONES COMERCIALES E INDUSTRIALES.

"Una asociación comercial representa a un conjunto de empresas japonesas, las cuales llevan a cabo la llamada "Política Industrial del Gobierno Japonés", que significa trabajar en equipo entre competidores de la misma rama industrial. Cuyo fin es ponerse de acuerdo sobre las normas de seguridad y de las especificaciones básicas de los productos, sobre los reglamentos y los cambios a éstos, sobre las políticas de exportación y de importación, sobre financiamientos, etc., para así, abordar como una sola voz al gobierno demandándole --ayuda, agilizando los trámites y permisos, y colocar lo más pronto posible sus productos en el mercado." (45)

El gobierno permite y motiva para que todas las empresas (grandes y pequeñas) se organicen en multitud de asociaciones de pocos miembros, cada una de las cuales servirá de foro para discutir los asuntos clave de la industria. Cuando se llega a un acuerdo, los funcionarios gubernamentales participarán en un debate con los representantes industriales, para determinar el rumbo que los negocios desean tomar.

"Existen cuatro asociaciones comerciales, consideradas las más importantes, y son las siguientes:

- a) La Federación de Organizaciones Económicas (Keidanren), fundada en 1946. Es un organismo privado no lucrativo que representa a las industrias más importantes. En donde se discuten temas de interés para todas las industrias, y sobre temas de importancia nacional, como contaminación, etc.

(45) Sociedad M.
W. Ouchi.

- b) El Comité Japonés para el Desarrollo Económico (Keizai-Do yu Kail) en donde se discuten temas más a fondo que en la Keidanren. Su función principal es reducir las fricciones comerciales entre las empresas japonesas mismas y con las extranjeras. Además se utiliza como medio para conocer la opinión de la comunidad empresarial sobre las iniciativas gubernamentales.
- c) La Federación Japonesa de Asociaciones patronales (Nikkei ren) cuyo objeto es reducir los problemas laborales de las empresas japonesas.
- d) La Cámara Japonesa de Comercio e Industria, cuyo objetivo es proporcionar ayuda a las pequeñas y medianas empresas...

...Las Asociaciones Industriales se clasifican en: generales y especializadas, ésto dependiendo de cada rama industrial, la más importante es la Asociación de la Industria Electrónica (AIEJ) y la Asociación de Fabricantes de Computadora (AJDIE) y en cada una de ellas existen pequeñas asociaciones especializadas." (46).

(46) Sociedad M.
W. Ouchi.

C A P I T U L O I I I

"LAS COMPANIAS JAPONESAS COMPARADAS
CON LAS NORTEAMERICANAS".

Como resultado de la segunda guerra mundial, Estados Unidos de América se destacó como una potencia militar, de aquí surgió principalmente su éxito en los ámbitos industriales y económicos, manteniéndose siempre entre los principales países de alto desarrollo tecnológico.

Los sistemas administrativos de norteamérica y los del Japón tiene muchas similitudes, pero también numerosas y fundamentales diferencias que han ocasionado que el Japón supere a Estados Unidos en ciertas áreas industriales arrebatándole el liderazgo, como es el caso de la electrónica, la robótica, etc. Esto no significa que los métodos y procedimientos utilizados en Estados Unidos sean malos, sino que pueden ser mejores y más funcionales si se les añade o se les complementa con algunas técnicas japonesas, como en lo referente a la búsqueda de una mayor participación del personal en las decisiones de la empresa, entre otras.

Esta comparación entre las organizaciones japonesas y norteamericanas la he considerado necesaria con el objeto de dar un marco de referencia que nos ayude a entender con más claridad algunos problemas empresariales que existen en México, debido principalmente a que la mayoría de las Compañías Mexicanas trabajan con sistemas administrativos muy similares a los manejados en E.U.A., y si los comparamos con los sistemas japoneses, podemos obtener un punto de vista diferente, que nos ayude a progresar.

A) FORMACION CULTURAL.

Las diferencias existentes entre las empresas norteamericanas y japonesas surgen principalmente por sus raíces socio-culturales e históricas muy diferentes entre sí.

Japón tiene una sociedad homogénea, en donde existe una sola raza, y un idioma, con tradiciones y costumbres muy particulares, basados muchas de éstas en la filosofía Zen y en el budismo. Sin embargo, en la actualidad, por la continua comunicación con el mundo occidental, Japón ha adoptado costumbres y modos de vida muy semejantes a los de Norteamérica, como es en la forma de vestir, de hablar, inclusive en el tipo de comida que consumen.

Por otro lado, Japón se ha caracterizado a través de los años, como un pueblo guerrero, que tenía como fin, en un principio, la conquista del mundo por medio de las armas y la milicia, pero después de la derrota sufrida en la Segunda Guerra Mundial, la conquista del mundo la están llevando a cabo por medio de la industria, del comercio, y del desarrollo de la alta tecnología.

En cambio, los Estados Unidos es un país con una sociedad heterogénea formada por personas inmigrantes de diversas partes del mundo, con tradiciones y costumbres muy diferentes, que en conjunto han creado un país fuerte y dominante, y para muchos el ejemplo a seguir, en donde se fomenta el pensamiento individual, donde se lucha por competir y ganar por uno mismo, sin depender de los demás para lograrlo. Además se les enseña ser independientes, autónomos y autosuficientes. Mientras que para los japoneses consideran que esta independencia significa "... indiferencia hacia los demás, y es una forma de demostrar ser egocentrista, que sólo es aceptada cuando es forma temporal, pero no como una condición permanente..." (1)

(1) El Secreto de la Técnica Empresarial Japonesa.
R. Pascale y A. Athos.

Los japoneses consideran que cualquier tipo de Organización, sea pública o privada debe ser como una familia, en donde "...su vida espiritual y material se una..., en donde exista interés por los demás, apoyo y confianza mutua, generosidad y lealtad hacia la institución, pero principalmente hacia las personas de su alrededor..." (2)

"En la vida de los norteamericanos existen varios factores que debe buscar la persona, como es la celebridad y la reputación. La celebridad es la fama resultante, que suele contribuir a la imágen de uno para toda la vida si se sabe conservar, y la reputación, es aquella que se adquiere gradualmente, mostrando a la persona como digna de confianza y capaz de alcanzar los objetivos que se les propongan. En este aspecto los japoneses creen firmemente que la celebridad o el heroísmo individual no es correcto, sino debe ser manifestado en forma grupal en beneficio de la sociedad..." (3)

(2) Teoría "Z"
W. Ouchi.

(3) ¿Qué es el Control Total de la Calidad?
K. Ishikawa.

B) GESTION EMPRESARIAL.

I.- ADMINISTRACION DE PERSONAL.

En la administración de recursos humanos, las empresas japonesas se caracterizan por llevar a cabo el sistema vitalicio o empleo de por vida, en donde las personas permanecen en una misma organización toda su vida laboral. En la sociedad norteamericana, las empresas contratan y despiden libremente, según sus necesidades, a los individuos de la fuerza laboral. Las compañías japonesas prefieren cultivar su propia fuerza laboral reclutando a la persona desde que egresa de la Universidad o escuela técnica, entrenándola dentro de las propias instalaciones o talleres de la empresa, ofreciéndole principalmente seguridad de trabajo durante toda su vida productiva. Además, la permanencia de relaciones dentro de la Organización no termina al retirarse la persona, sino continúa hasta su muerte, considerándola como una persona venerable.

En las empresas estadounidenses, consideran "a las personas como piezas o elementos reemplazables del proceso de producción, donde las personas se limitan a obedecer las órdenes y normas de la compañía..." (4), esto ocasiona que entre los trabajadores exista "... resentimiento y escaso interés por su trabajo, provocando elevados índices de ausentismo, y niveles muy bajos de satisfacción, y en algunas ocasiones, esto provoca disminución en la productividad, en la calidad y en la confiabilidad de los productos que fabrican" (5) A la vez, en estas compañías, las funciones de cada individuo son claramente determinadas, tanto en su descripción del puesto como en su responsabilidad.

(4) ¿Qué es el Control Total de la Calidad?
K. Ishikawa.

(5) Revista: International Business Week.
"Japan in America".

En Estados Unidos, se hace mucho hincapié en el profesionalismo y en la especialización. Se acostumbra que los trabajadores laboren en diferentes organizaciones pero en la misma área.

En contraste, en el Japón, la asignación individual del puesto y sus funciones, no es claramente definido como si fuera un empleado solamente, sino se dá, dependiendo de la sección, grupo o equipo de trabajo, es decir la asignaciones y responsabilidades se otorga en forma grupal. Los trabajadores se desarrollan dentro de la empresa, recibiendo continua educación y capacitación en diversas áreas, formando así, empleados multifuncionales, basados en un proceso dinámico de rotación de puestos. En donde su posición en la Organización dependerá de su antigüedad, edad y experiencia, además de la capacidad demostrada a lo largo de su vida laboral. Aunque "... el proceso de evaluación y promoción sea muy lento, ... y en donde se les exige a los trabajadores ser ellos mismos los inspectores de su propio trabajo..." (6) facilitando el control de calidad de los productos.

En cambio en Estados Unidos, "... el empleo, además de ser a corto plazo, posee un rápido proceso de evaluación y promoción...", pero su puesto o posición dependerá básicamente del último éxito que haya obtenido, sin importar tanto su vida laboral pasada.

Para el Dr. Kaoru Ishikawa, la diferencia más importante, en cuanto a la administración de personal, de las empresas japonesas y las norteamericanas, reside en "... la capacitación del personal, para los norteamericanos, la capacitación es el desarrollo de las destrezas de los empleados en aquellas actividades que le convienen a la empresa, llevándo-

(6) Teoría Z.
W. Ouchi.

se a cabo en forma temporal y fuera de las instalaciones de la empresa; en cambio en las organizaciones japonesas, la educación y la capacitación es a largo plazo, en forma continua y permanente y se lleva a cabo dentro de las instalaciones de la propia empresa, donde los trabajadores aplican sus conocimientos diariamente, aportando opiniones y sugerencias, buscando la iniciativa y la creatividad en la mejora de técnicas y métodos de trabajo...", considera además, "... que la capacitación por sí sola no funciona, sino debe ir ligada a una educación permanente de la persona". Aconsejando que en todas las organizaciones deben "... lograr que las personas piensen ,antes de actuar..." (7) en beneficio de la propia empresa y de la Sociedad.

Es importante mencionar, "que desde hace algunos años, la filosofía y los valores de la empresa, se inculcan a las personas que ingresan a la empresa, ésto no sólo se dá en las empresas japonesas, sino también se está dando en los grandes consorcios norteamericanos como medio para incrementar la productividad..." (8)

(7) (Qué es el Control Total de Calidad?
K. Ishikawa.

(8) En Busca de la Excelencia.
T. Peters y R. Waterman.

2. - PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA DIRECCION EMPRESARIAL.

La toma de decisiones dentro de las empresas japonesas se lleva a cabo en forma de consenso, donde todos los empleados participan colectivamente en la solución de los problemas, aunque la decisión final sea tomada por el Consejo Supremo o Consejo de Administración de la empresa, donde cada uno de los miembros es un funcionarios (empleado) de tiempo completo. Y una vez tomada la decisión, es comunicada en forma vertical a todos los niveles, con la ventaja, de que todos los empleados ya estaban enterados, familiarizados y listos para su ejecución, esto además crea un ambiente de compromiso y responsabilidad compartida, como si fuera una familia.

Mientras que en las compañías norteamericanas, la decisión es tomada por el Consejo de Administración o por el Presidente de la empresa o consorcio, y se ordena, en forma unilateral, de arriba hacia abajo, de manera categórica, esperando su cumplimiento. Este tipo de decisiones sufren un proceso más rápido, pero no siempre son aceptadas, y llevadas eficientemente a la práctica.

A este proceso de toma de decisiones se debe agregar que en el Japón existe una estrecha relación entre la empresa y su propio sindicato, esta relación es de cooperación y confianza, se da en forma pacífica, y en donde ambos buscan objetivos comunes, en beneficio de la compañía y la de sus empleados. Esto permite a la vez, la adaptación hacia nuevas tecnologías y de nuevos métodos de trabajo, así como la rotación de personal y su capacitación.

En el aspecto financiero, las compañías americanas captan capitales mediante la emisión y venta de acciones. Además, la compañía o consorcio americano se va formando por la creación, pero principalmente es por fusiones de otras empresas;

teniendo como cabeza a una organización matriz bien determinada legalmente.

En cambio, en los consorcios japoneses, no existe legalmente una matriz o cabeza del consorcio, aunque se sabe que el eje común de todas las empresas del grupo es un banco. Estas empresas son principalmente creadas y son instaladas en lugares estratégicos para la industria o el comercio, según sea el caso. En cuanto al banco del grupo, este proporciona financiamiento y crédito, además de realizar operaciones comunes de un banco privado.

Tanto las empresas americanas como las japonesas tienen en común la búsqueda de mayores utilidades, en base a su continua lucha de ser mejores, y acaparar los mercados mundiales por medio de su alta calidad de sus productos y/o servicios, y por sus continuos adelantos en el desarrollo de la tecnología, principalmente en la electrónica, robótica y en los descubrimientos científicos, en las áreas de alimentos y farmacos.

En la actualidad "... se puede observar que muchas industrias japonesas se instalan en territorio norteamericano, esto ha ayudado no sólo a resolver los problemas sobre las restricciones voluntarias (barreras arancelarias), sino a la vez ha permitido introducir el pensamiento empresarial japonés, como es el caso de los Círculos de Control de Calidad, los sistemas flexibles de manufactura, en la adaptación de la automatización en todas las áreas de la empresa, en una mayor participación del personal en las decisiones de la empresa, como es el planteamiento de los problemas, y sugerencias al respecto, y otros aspectos importantes..." (9)

(9) International Business Week.
"Japan in America".

"Esto a su vez ha permitido que muchas empresas norteamericanas estén diseñando sistemas propios para el manejo del personal de acuerdo a las condiciones de Occidente ...buscando así, unas mejores relaciones entre los trabajadores y el personal directivo, a través de una mayor comunicación y de una autoresponsabilidad de ambas partes, todo esto con la intención de aumentar la moral y la calidad de trabajo... en pro de la productividad..."(10)

En cuanto al desarrollo de los Círculos de Control de Calidad, en Japón "participan todos los empleados, desde el Presidente de la Compañía hasta los obreros, mientras que en Estados Unidos, suelen delegarse exclusivamente a los especialistas o asesores, sólo utilizándolos en áreas de manufactura y producción..." (11)

Para algunos investigadores, como William Ouchi, consideran las principales diferencias entre los sistemas utilizados en Japón y los Estados Unidos reside en el hecho de que - - - Japón tiene un gobierno que practica una eficaz Política Industrial, creando un ambiente de competencia equilibrada, en la que cada empresa se esfuerza por superar a las demás, pero trabajando todas en equipo, para resolver en conjunto sus problemas; encauza a la vez, a las empresas del mismo ramo a - - unirse en Camaras Industriales o de Comercio, a fin de ponerse de acuerdo sobre reglamentos de seguridad y normas sobre las características de los productos, abordando al gobierno con una sola voz, en beneficio de la empresa, de los consumidores y del público en general... Mientras en Estados Unidos, es el gobierno quien fija las normas y toma las decisiones, - mientras los empresarios esperan, y después reaccionan... Esto sucede, porque en Estados Unidos les gusta creer que cada industria puede subsistir por su cuenta, ser autosuficientes,

(10) Lucha de Gigantes
H.O. Eglau.

(11) ¿Que es el Control Total de la Calidad?
K. Ishikawa.

esto se debe, porque sienten temor y desconfianza al comprometer sus esfuerzos con compañías competidoras, pensando que esto provocará perder su autonomía y sus secretos industriales sobre investigación e innovación tecnológica ...Además el mismo gobierno norteamericano no está preparado para llevar a cabo una relación más estrecha, y un dialogo más sincero y honesto entre la iniciativa privada y el gobierno, para poder trabajar en equipo y ser más productivos, como sucede en Japón..." (12)

(12) Sociedad M.
W. Ouchi.

C A P I T U L O I V

"LA APLICACION DE LA ADMINISTRACION
JAPONESA EN MEXICO"

Para entender mejor la Administración Japonesa en nuestro país, considero necesario explicar, primero, lo que es la Empresa Mexicana y la problemática que ésta enfrenta en la actualidad, considerando diferentes puntos de vista, tanto de escritores convencionales como de los propios empresarios mexicanos y extranjeros, para así tener una base para entender la Administración Japonesa en México, y lo que ésta nos puede brindar para progresar, crecer y podernos desarrollar.

A) LA EMPRESA MEXICANA.

Actualmente la empresa mexicana está pasando una grave crisis, derivada de problemas muy diversos, pero principalmente "...por la falta de planeación adecuada en todos los niveles de la Economía Nacional..., donde, el empresario mexicano pretende la obtención de utilidades rápidas y abundantes, en lugar de intentar la expansión del mercado a largo plazo, ...donde, los individuos prefieren gastar a ahorrar, ...donde, el gobierno sólo planifica en forma idialista, en lugar de centrarse en objetivos por alcanzar..." (1)

La empresa, desde el punto de vista del empresario mexicano es definida como:

- "La empresa es una unidad económica encaminada a la producción de bienes y servicios, y a la satisfacción de las necesidades del mercado. Considerando los aspectos técnicos y económicos (maquinaria, instalaciones y equipo en general) -- coordinados con el capital, y con lo más importante, el ser humano ...La empresa mexicana es una unidad economico-jurídica, y un ente social, formada por una comunidad de personas que aportan lo que son y lo que poseen, procurando su bienestar y el de la Sociedad". (2)

- "La empresa, es el conjunto de hombres, que, respetando su dignidad, y propiciando el mayor acrecentamiento de sus valores sociales, culturales, materiales y espirituales, se dedican con determinados recursos, a la continua generación de bienes y servicios, y su justa distribución, contribuyendo -- así, a la plena realización del bien común" (3)

(1) Vecinos Distantes.
Alan Riding.

(2) Pensamiento Empresarial Mexicano
Fernando Araguren

(3) Pensamiento Empresarial Mexicano
Rogelio Sada Zambrano.

Pero lo importante no es sólo idealizar lo que debe ser la empresa, sino también se debe considerar sus problemas. Para algunos empresarios consideran que los más perjudiciales se deben al hecho de: "...que en México, hemos construido hacia adentro, y ahora que debemos cambiar la orientación de -- nuestra planta productiva, nuestra infraestructura ha mostrado retrasos y carencias..." (4)

"La Industria actual es esencialmente manufacturera, -- orientada al mercado interno con un alto porcentaje de proteccionismo, que ha impedido salir a la conquista de mercados -- del exterior. Así mismo, se ha descuidado el desarrollo tecnológico a nivel nacional, teniendo como consecuencia, una dependencia en materia tecnológica con el exterior. Además se tienen grandes lagunas en diversas ramas industriales (métodos automáticos de fabricación, creación de nuevos productos, etc.) Y una enorme debilidad financiera, tanto frente al exterior, por la escasez de divisas, como frente al interior, por la carestía del crédito. También se tiene serios problemas -- para la obtención de permisos para importaciones, obstaculizando la entrada de materias primas esenciales, etc. Todo esto ha contribuido al retraso en la modernización del país.."(5)

Para otros empresarios, los problemas industriales en -- nuestro país se deben "...al antagonismo y la mutua desconfianza que existe entre empresarios y el sector gubernamental sobre el camino que se debe seguir en pro del crecimiento y -- progreso de la Sociedad Mexicana. El Estado Mexicano realiza expropiaciones no siempre justificadas, aumenta constantemente las cargas tributarias sobre las empresas así como las res

-
- (4) Periódico Excelsior: "Latente la Recesión en México"
Silvestre Fernández Barajas.
- (5) Revista Gamer: "Tres opciones para la Reconversión Ind."
Silvestre Fernández B.

tricciones a sus actividades, provocando desaliento en la Inversión privada... El desarrollo económico requiere de una labor coordinada y de complemento entre el Estado y los particulares. Al Estado le corresponde el desarrollo de la infraestructura, y el proveer las condiciones adecuadas para la producción y para el comercio, y a los particulares les corresponde la inversión de sus recursos, y la aplicación de sus esfuerzos en la producción de bienes o servicios..." (6)

"...Así mismo, el Estado debe cooperar para asuntos por encima de la iniciativa inter-empresarial, proporcionando una planeación adecuada de los recursos naturales, así, como recomendaciones de localización, cifras y estadísticas que ayuden a las empresas a realizar investigaciones de mercado, financiamiento, y no sólo protecciones fiscales que sólo ayudan al comienzo de actividades. Además es sumamente importante que el Estado se comprometa a cumplir con sus deberes para con las empresas y para con los ciudadanos..." (7)

En cuanto al panorama actual, algunos investigadores, consideran... "que la industria mexicana necesita una estrategia que se oriente al crecimiento y de una planeación industrial adecuada, que garantice la estabilidad y la continuidad a largo plazo de la industria, pero para ésto es necesario modificar ciertos aspectos, como la incertidumbre, los cambios-constantés en los estímulos fiscales, la inconsistencia aparente de ciertas decisiones gubernamentales, la falta de continuidad de cada sexenio, sobre todo en las políticas económicas, la tendencia constante de intervención en actividades em

-
- (6) Pensamiento Empresarial Mexicano:
Fernando Aranguren
- (7) Pensamiento Empresarial Mexicano:
Alfredo Amescua R.

presariales, el desequilibrio financiero (inflación, devaluación de la moneda, deuda externa e interna), y la aparente estabilidad política (donde las decisiones económicas están basadas en cuestiones de poder), etc..." (8)

De los problemas antes mencionados, el empresario mexicano está consciente de ellos, por lo que debe procurar "...

- 1.- Trabajar con laboriosidad, austeridad y capacidad para generar el mayor crecimiento de su empresa, para dar un mayor número de empleos, especialmente cuando este crecimiento sea fuera de las ciudades principales, significando un sacrificio personal.
- 2.- Participar activamente en el desarrollo educativo y cultural del país, creando dentro de la empresa un ambiente de autocapacitación, de autorealización y de formación integral, con medios pedagógicos adecuados.
- 3.- Promover la participación de los trabajadores en forma personal y colectiva, alentando su iniciativa y su creatividad.
- 4.- Crear un ambiente de unidad, colaboración y de productividad entre empresas, sindicatos y gobierno.
- 5.- Actuar con autenticidad, esto es, en forma congruente entre lo que se hace, con lo que se piensa y en lo que se dice". (9)

El empresario mexicano considera "... necesario diseñar a la Industria nuevos objetivos, distintos a los que se venían buscando, lanzarla a la satisfacción de nuevas necesida

(8) El Empresario Mexicano.
Flavia Derossi

(9) Pensamiento Empresarial Mexicano.
Fernando Aranguren.

des... hacienda una nueva planta industrial para México, a partir de la existente..." (10) "... que promueva la productividad y el desarrollo tecnológico, para poder competir en los mercados externos, y competir con productos externos aún en nuestro propio país..." (11)

En resumen, el empresario mexicano "...es aquella persona creadora, emprendedora de retos, y a su vez, es aquella que aporta progreso al país. A la vez es promotor de negocios, en donde aporta su capacidad para crear riqueza y disminuir el desempleo. Pero por el hecho de vivir en una Sociedad, necesita el auxilio de otros grupos para lograr sus propósitos:

- a) Las autoridades deben tratar de reducir al mínimo la carga fiscal, y ofrecer alternativas e incentivos.
- b) Sus trabajadores y el personal, deben actuar responsablemente, y con lealtad en su aportación del bien común. Deben ser tratados y compensados adecuadamente. Y Junto con el empresario, asegurar un mayor rendimiento, una mayor productividad, y una continuidad para la creación de nuevos empleos.
- c) Los proveedores deben cuidar la calidad y ofrecer precios justos, en beneficio de ambos.
- d) Y, el público en general, debe alentar a los empresarios para que busquen el progreso y el desarrollo, consumiendo lo que éstos ofrecen, siempre que cumplan con la calidad y el precio correcto..." (12)

(10) Revista Gamer: Tres opciones para la Reconversión Ind."
Silvestre Fernández B.

(11) Periódico Excelsior: "Queremos capitales para exportar"
Silvestre Fernández B.

(12) Periódico Excelsior.
"Del Verbo Emprender: El Perfil del Pequeño Empresario"
Salo Grabinsky.

B) LA ADMINISTRACION JAPONESA EN MEXICO.

La penetración de la Administración Japonesa en nuestro país es difícil de determinar, debido a que no existen estadísticas o estudios al respecto, aunque si algunos datos y -- opiniones interesantes.

Existen dos formas para que este tipo de Administración se de en México, una es por medio de las mismas empresas o filiales japonesas instaladas en territorio mexicano, y la otra forma, es por medio de empresas mexicanas o extranjeras que utilicen técnicas japonesas. En ambos casos, surgen problemas en común, el principal es la deficiente educación que existe en el país, aunque en empresas japonesas en México se da otro problema de singular importancia, por un lado los japoneses invierten en México por varias razones: se tiene abundancia en recursos naturales, se tiene mano de obra barata y además, México se encuentra en una posición geográfica y política muy adecuada para el comercio e industria, pero el problema surge por las restricciones gubernamentales en materia de inversión extranjera, en lo llamado "...coinversión de capitales, en donde la participación extranjera es minoritaria tanto en capital como en la forma de organizarse; ..., la participación legal minoritaria es de 49-51 y de 40-60, donde la búsqueda de socios mexicanos no siempre es benéfica, debido a que se les exige que sean personas confiables, que posean recursos financieros, y que tengan conocimiento en el ámbito empresarial.... Las compañías japonesas arrastran tras de sí una serie de políticas financieras, administrativas, y de tradiciones japonesas de trabajo que adoptan al país donde llegan... cuando éste presenta condiciones favorables..." (13)

(13) Conferencia del Lic. Noburu Takimoto Tanaka.
Ante funcionarios de SeCoFi, en 1985.

En el extranjero, Japón propone una Administración Empresarial, fundamentada en el principio de la igualdad, complementación y mutuo respeto, aunque en ocasiones, "estas compañías japonesas instaladas en México, proporciona capacitación al obrero, proporciona transferencia de tecnología, ayuda a la comercialización de productos mexicanos no petroleros en el extranjero, pero a la vez discrimina al mexicano, cuando se trata de escalar puestos directivos de importancia, esto debido a que los altos cargos y las decisiones son tomadas por los mismos japoneses radicados en México, o generalmente, por la central en Japón; esto ocasiona que en México, no se lleve a cabo uno de los principales lineamientos de la Administración Japonesa, como es la toma de decisiones por consenso general..." (14)

Para los empresarios mexicanos, opinan "...que en México se presenta una administración muy diferente a la de Japón, se dice que en México se piensa en función de una persona, en tanto en Japón lo hace pensando en términos de familia de tipo patriarcal, facilitando el desarrollo empresarial en función de grupos de trabajo, y de toma de decisiones por consenso, y de un compromiso total de los trabajadores hacia su empresa por toda la vida,... en cambio, en México predomina el individualismo, la competencia, el liderazgo y el caudillismo..." (15)

Otro de los obstáculos que se presentan al aplicar la Administración Japonesa en México es "...sobre los sindicatos que se forman en México, donde estos no comparten los valores ni la cultura de la empresa, sino buscan poder político,

(14) Comentarios del Dr. Antonio Esquivel, Gerente Administrativo de Toyo de México, S.A. de C.V.

(15) Periódico Excelsior.

"El principal escollo de México es un sistema educativo"
Bernardo Ardavín, Presidente de la Compermex.

no siempre el beneficio social, tanto para los trabajadores-como para la empresa..." (16)

En cuanto a las técnicas japonesas que se utilizan en México, sobresalen principalmente aquellas que se dan en las áreas de producción o manufactura, llevándose a cabo en las grandes empresas mexicanas y trasnacionales.

Actualmente los sistemas más utilizados son los sistemas flexibles de producción, como el Sistema Justo a Tiempo, y los sistemas computarizados empleando robots industriales, para la fabricación de productos encaminados al comercio nacional y para la exportación. Entre las ramas industriales que más los utilizan, se encuentran la industria automotriz y la de autopartes, como son las empresas Nissan, Ford, entre otras. "Por ejemplo, la planta Ford Motor Co., situada en Hermosillo, Sonora, trabaja con el sistema japonés de S. Justo a Tiempo, y para ello, se capacitó durante varios meses a técnicos mexicanos en el Japón, para que a su vez, ellos capacitaran al resto del personal de la planta, con el fin de ser más efectivos los resultados..." (17)

Otras de las técnicas de gran aceptación en México, han sido los Círculos de Control de Calidad, los cuales empezaron a funcionar "...durante los años de 1977 y 1978 como programas pilotos de experimentación en empresas mexicanas y extranjeras ubicadas en el territorio mexicano..." (18) Según datos de "...1983, en México existen mil CCC con diez mil miembros-

(16) Comentarios del Dr. Antonio Esquivel, Gerente Administrativo de Toyo de México, S.A. de C.V.

(17) Periódico Excelsior.

"Empieza la Automatización flexible a penetrar las ramas de Producción" de Gabriel Mendoza.

(18) ¿Qué es el Control Total de Calidad?
K. Ishikawa.

aproximadamente con resultados altamente favorables...., aunque éstos son utilizados únicamente a nivel planta, y no en todas las áreas de la empresa, como sucede en el Japón. (19)

"En nuestro país se busca que los C.C.C. resuelvan los -- problemas que plantea a la Industria, el desarrollo de la informática y los programas robotizados. Se utilizan también, - como una forma de llevar a cabo la reconversión industrial a mediano plazo, mediante programas de capacitación e integración del personal para lograr un incremento en la Productividad y Calidad. Los principales usos que se les dá en México, - son para resolver problemas referentes a :

- 1.- Mejorar la Productividad.
- 2.- Mejorar los diseños en cuanto al producto mismo, como en la maquinaria a utilizar.
- 3.- Para evitar los desperdicios, optimizando los recursos.
- 4.- Para ayudar en la integración del personal.
- 5.- Para mejorar las condiciones de seguridad de la planta.(20)

Cuando se quiere implantar alguna técnica o sistema administrativo japonés, surge siempre un gran problema en México, que es en lo referente al Problema Educacional. Según estudios "...en 1984, el adulto recibe un promedio de cinco años de -- instrucción escolar con grandes deficiencias; además de que - sigue existiendo un alto nivel de analfabetismo, tanto en las zonas urbanas como en las rurales..." (21)

(19) Círculos de Calidad de Operación.
Ralph Barra.

(20) Periódico Excelsior.
"Los trabajadores de las Industrias participan en los Círculos de Calidad. Antonio Ortega.
Antonio Ortega.

(21) Vecinos Distantes
Alan Riding.

Es por esto, "que la empresa mexicana debe cubrir una responsabilidad social que no le corresponde. Pero la única forma de aspirar a un desarrollo económico y poder elevar la productividad del país es necesario que la empresa proporcione además de capacitación, educación, por medio de incentivos y becas; pero el que debe fijar las normas para educar, debe ser el gobierno, sin que por ello imponga criterios o limite la libertad..." (22) Además, "los empresarios mexicanos están conscientes de que el mejoramiento de la empresa debe ser beneficio tanto de los obreros como de los mismos empresarios, por eso se debe esforzar para lograr el progreso mediante la armonía en las relaciones obrero-patronales, en una mayor participación del obrero en el desarrollo industrial, en una distribución más equitativa de la riqueza, en generar empleos y en producir bienes y servicios con alto nivel competitivo..."(23)

Junto al problema educativo, que enfrenta el empresario para aplicar adecuadamente las técnicas japonesas en nuestro país, existe ciertas condiciones poco favorables, en algunos casos, una infraestructura insuficiente, incertidumbre en las disposiciones legales y económicas del país, problemas financieros, etc, pero en todo momento, lo que más sobresale, para entender y aplicar correctamente los sistemas japoneses de administración, es el nivel educativo en México, el cual se encuentra en un nivel muy inferior al japonés. Además de la estrecha relación que existe entre gobierno-empresa en el Japón, la cual no se da en México.

(22) Periódico Excelsior.

"El principal escollo de México es su sistema educativo"
Bernardo Ardavín.

(23) Periódico Excelsior.

"Coinciden los patronos con los obreros, no con el gobierno".

Bernardo Ardavín.

En cuanto al desarrollo tecnológico, es importante mencionar que en "el Japón empezó su desenvolvimiento industrial dependiendo del exterior, pero bajo ciertas condiciones, la tecnología se escogió cuidadosamente de acuerdo a sus necesidades, no se importó en "bloqueo" sin selección previa, logrando con esto, que el propio país desarrollara su propia tecnología años más tarde. En el México actual, existe una insipiente investigación tecnológica, en donde la innovación debe surgir en base a un esfuerzo planeado y organizado, financiado, ya sea, por los empresarios o por el gobierno. Y cuando se trate de adquirir tecnología, ésta debe estar de acuerdo con las condiciones o necesidades del país." (24)

(24) El Empresario Mexicano.
Flavia Derossi.

C) LO QUE PODEMOS UTILIZAR DE LA ADMINISTRACION JAPONESA.

En mi opinión, hasta este momento hemos podido llevar a cabo los Círculos de Control de Calidad y algunos sistemas flexibles de producción, pero ésto no es suficiente. Es necesario elevar el nivel educativo de la Sociedad, crear una -- consciencia y un compromiso verdadero en estímulo a la industria para superar los problemas que enfrenta, aprender a trabajar en equipo con solidaridad para enfrentar los obstáculos que se presentan tanto a nivel interno, como aquellos -- que repercuten del exterior.

Para mí, existen tres aspectos relevantes que tienen en común las empresas japonesas, los cuales comprenden gran parte de su éxito, y que nosotros podemos utilizar, sin que por ello atente la soberanía nacional, o que transforme la cultura mexicana, sino que sea un complemento y una ayuda muy significativa para alcanzar el progreso de nuestra nación.

Estos tres elementos son:

- a) Compromiso con la CALIDAD.
- b) Consciencia en el mejoramiento de la PRODUCTIVIDAD.
- c) Y, la creación de una CULTURA EMPRESARIAL COMPETITIVA.

Estos elementos se interrelacionan entre sí, de tal -- forma que uno es complemento del otro.

A continuación presentaré un breve análisis de cada uno de ellos:

I.- CALIDAD.

Dentro de los diversos procesos productivos que se llevan a cabo en las empresas japonesas, todos tienen como prioridad la búsqueda de la Calidad.

La Calidad puede ser conceptualizada como:

- "La Calidad es el cumplimiento de requisitos,... el cuál implica un sistema de prevención en lugar de detención de errores" (25)
- "La calidad es lo que se desea, más, cuando se desea", es decir, "la calidad implica Precisión y Oportunidad. La precisión significa que debe cubrir los requisitos, normas y características del bien o servicios que se ofrece al consumidor. Y la oportunidad, es el procedimiento de entregar a tiempo y en el transcurso adecuado, los pedidos o el servicio necesitado. Por lo que la Calidad, también puede ser definida como "un sinónimo de satisfacción para los clientes..."(26)
- Para otros, "La Calidad, es desarrollar, diseñar, manufacturar, y mantener un producto que sea el más económico, el más útil, y siempre satisfactorio para el consumidor... Calidad, significa, calidad del producto, del trabajo, del servicio, de información, del proceso de elaboración de ejecución, de todas y cada una de las áreas de la empresa, de todas las personas en general:" (27)

La Calidad para cualquier Organización depende principalmente de cuatro factores: el diseño de sistemas, de los métodos y de los programas para obtener y verificar el grado de calidad, los equipos y la maquinaria a utilizar, los materia-

(25) La Calidad es Gratis. Philip B. Crosby,

(26) Productividad. David Bain.

(27) ¿Que es el Control Total de la Calidad? K. Ishikawa.

les empleados, y especialmente, el desempeño de las personas. La combinación de estos factores determina la precisión como su aceptación.

El desempeño, depende a su vez de los factores "... de la pericia y de la motivación. La pericia depende de la capacitación que se proporcione al empleado, además de su experiencia. Y la motivación, dependerá tanto de la actitud, sea positiva o negativa para alentar al empleado, como el medio ambiente que le rodea para poder laborar satisfactoriamente" (28)

Todos y cada una de las personas que integran una Organización debe de participar, practicar y responsabilizarse en la búsqueda de la calidad, lo cual implica un esfuerzo personal, y a la vez colectivo. Pero para que esto pueda lograrse es necesario que la motivación que se les brinde sea un estímulo positivo, reconociendo sus méritos, y apoyándolos siempre para que sean mejores. Pero esto no se dá por sí sólo, es indispensable proporcionar cursos de capacitación y de entrenamiento continuamente, debido a que la Calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción. Comprende el compromiso de "hacer bien las cosas desde la primera vez", -- por lo que la calidad requiere paciencia, dedicación y tiempo.

"La Calidad exige entender las características reales -- del producto, exige fijar métodos para el control del nivel de calidad, fijando límites permisibles, exige conocer perfectamente las necesidades y gustos del consumidor, exige la revisión continua de normas y reglamentos, asegurando su uniformidad... A la vez, supone que en todo producto o servicio garantice la calidad, de modo que el cliente sienta confianza y satisfacción, tanto a corto, mediano y largo plazo." (29)

(28) Productividad.
D. Bain.

(29) ¿Qué es el Control Total de la Calidad?
K. Ishikawa.

Las políticas sobre la calidad en toda Organización de -
ben ser fijadas por la Gerencia General, junto con los objetivos de mejoramiento y de control sobre ésta. En cuanto al control, este debe abarcar desde los suministros hasta el poder-
detectar problemas a tiempo durante las fases del proceso productivo.

A los proveedores se les debe proporcionar toda la información necesaria, clara y oportuna, exigiéndoles condiciones-
y fechas de entrega, y sobre todo calidad óptima, creando un ambiente de confianza y cooperación mutua.

"En cuanto a la calidad en el Servicio, este significa -
tener la capacidad para satisfacer razonablemente las necesidades específicas de los clientes, con cumplimiento a lo pactado en la transacción de compra-venta, y con la resolución -
eficiente y conjunta de cualquier problema que se presente entre ambas partes. Todo ello con honestidad, manteniendo al --
cliente informado y bien atendido en todos los aspectos" (30)

En lo referente a las ventajas de ofrecer productos y --
servicios con alto nivel de calidad son muy diversas, pero entre las principales se encuentran: ayuda a obtener mayores --
utilidades, en crear una empresa competitiva y viable dentro de cualquier cambio en el medio comercial, contribuye al mejoramiento de la Sociedad, desarrolla la creatividad y la generación de tecnología, produce productos y servicios confia --
bles y seguros, logra un mejor desempeño del personal, proporciona facilidades para poder trabajar en equipo eficientemene, ayuda en la reducción de costos al existir menor índice de desperdicios, etc.

En algunas organizaciones, se busca mejorar la calidad, -

(30) Periódico Excelsior.

"Del Verbo Emprender: El Perfil del Pequeño Empresario"
Salo Grabinsky.

por diferentes medios, sea por medio de capacitación, de seminarios, de investigaciones, y en algunas empresas lo logran por medio del llamado "Mes de la Calidad" como una forma de complementar el compromiso del personal de la empresa.

El Mes de la Calidad significa escoger un mes del año, en donde se compararán y evaluarán las actividades relacionadas con la calidad a escala nacional de la Organización, en donde intervendrán todas las divisiones y sucursales de la empresa con el fin de reconocer a aquellas áreas que hayan cumplido con lo esperado, además, de servir como promotor para el continuo mejoramiento de la calidad, en base a la comunicación.

2.- PRODUCTIVIDAD.

Para Japón, la Productividad es el elemento más importante en toda empresa; es la actitud de cooperativismo entre los directivos y la fuerza de trabajo, con el fin de alcanzar la excelencia en la producción de bienes y servicios.

Existen diversos criterios sobre lo que es la Productividad, para algunos es definida como: "una simple actitud humana que implica lealtad y compromiso, mediante una capacitación eficaz, una identificación personal con el éxito de la empresa, además, como una relación humana de esfuerzos y entrega mutua..." (31)

Para otros, "La productividad es la capacidad de la Sociedad para utilizar en forma racional y óptima los recursos de que dispone, sean humanos, naturales, financieros, científicos y tecnológicos; retribuyendo equitativamente a los factores que intervienen en la generación de productividad, para proporcionar los bienes y servicios que satisfagan las necesidades materiales, educativas y culturales de sus integrantes, de manera que mejora cuantitativa y cualitativamente el bienestar social, y económico de dicha Sociedad" (32)

Pero la Productividad, también puede ser definida como:- "la relación que existe entre Producción Total y los Insumos-Totales, esto es, la relación de los resultados logrados y los recursos consumidos, es decir, la relación entre la Efectividad y la Eficiencia,... en donde, mejorar la Efectividad equivale a mejorar el desempeño, de la empresa en general..."(33)

(31) En Busca de la Excelencia.
T. Peters y R. Waterman.

(32) Revista Gamer; "Conferencia de Productividad de C.N.I.C."
Lic. Samuel Rivera M.

(33) Productividad.
D. Bain.

"Y para mejorar tanto los resultados como incrementar la Productividad, el éxito dependerá de la capacidad para cambiar el ambiente operativo de la Organización, el cual, a su vez, depende de la actitud de la alta dirección respecto al cambio, convirtiendo en realidad toda la potencialidad de la empresa, no sólo logrando resultados, sino maximizándolos dentro de los límites de los recursos disponibles" (34)

La responsabilidad de la Gerencia debe ser:

- 1.- El compromiso para mejorar el ambiente de trabajo; y la productividad debe empezar en la cima de la Organización, reforzándola por medio de programas estratégicos que proporcionan una dirección o guía e incentivos para lograrla.
- 2.- La Gerencia debe reconocer que la productividad es resultado de la efectividad general de la Organización.
- 3.- El mejoramiento de la calidad debe ser un proceso continuo y no una medida correctiva aplicada en un período de crisis. La alta gerencia debe promover esfuerzos a largo plazo para mejorar e incrementar la productividad, más que concentrarse en metas a corto plazo.
- 4.- La responsabilidad principal de la gerencia, es la de promover la participación activa de su personal.

Se debe considerar, que las personas representan el factor clave para el mejoramiento de la productividad en toda empresa, por lo que se deberá de tratar a los empleados con dignidad y respeto, comprometiéndolos a los problemas según su experiencia y su capacidad, se les solicitará ideas y sugerencias sobre las situaciones por las que atraviesa la empresa,-

(34) Productividad.

D. Bain.

para ello se delegarán responsabilidades y su respectiva autoridad, se fomentará la participación, creando continuamente - reuniones de trabajo, grupos de investigación, así como círcu - los de control de calidad, se les motivará constantemente, -- brindándoles trabajos que los satisfagan y que les represen - ten un reto, reconociéndoles y premiandolos, y en otros casos corrigiéndolos, en base a incetivos económicos, pero princi - palmente morales, ofreciéndoles, también seguridad de empleo, sobre todo para aquellos trabajadores desplazados, buscándo - les recolocación dentro de la Organización con base a un en - trenamiento previo.

El mejorar la productividad de una organización, implica siempre un sentimiento de orgullo. Una organización productiva es el resultado de una Organización participativa, cuidada y orientada a la calidad. Es una unión de personas motiva - das, entrenadas e involucradas con la cantidad y calidad ade - cuadas de materiales, métodos efectivos, y la aplicación apro - piada de tecnología avanzada.

"En los negocios, los incrementos en la productividad, - contribuyen a una mayor participación de la empresa en merca - dos tanto interno como externos, aún mayor flujo de efectivo, a un mayor rendimiento sobre los activos, a una mayor tasa de utilidad. Y una mayor ganancia significa más capital para in - vertir en la expansión de la capacidad instalada, en la crea - ción de nuevos empleos, en el desarrollo de nuevas tecnolo - gías y en la creación de nuevos proyectos para el continuo me - joramiento de la productividad de la Organización." (35)

Este mejoramiento debe relacionarse "...con una meta ac - tual que tome en cuenta todos los factores presentes, compa - rándola con una meta futura, la cual debe ser alcanzable, sig

(35) Productividad.
D. Bain.

nificativa, específica, y que sólo mediante un esfuerzo apto, dedicado, y un grado razonable de dificultad se podrá lograr. La atención de los directivos debe centrarse en lo que se espera que lleguen a ser sus costos y sus utilidades" ... "Entre los factores más comunes que ayudan a elevar la productividad se encuentra:

- A) La realización de un Cambio constructivo en los métodos, - en los procedimientos y en los equipos, con los cuales se llevan a cabo los resultados;
- B) La utilización de computadoras y de equipo automático en procesos repetitivos o manuales, así como en el manejo o distribución de materiales e insumos dentro de la empresa;
- C) La utilización óptima de los recursos;
- D) Establecer un ambiente de cooperación y confianza dentro de la empresa, motivando al personal para que adopte como propias las metas de la Organización.

...Y entre los factores que restringen el aumento en la productividad, se encuentran:

- A) Incapacidad para crear un clima propicio;
- B) Problemas de reglamentación gubernamental, donde el dinero y el tiempo pueden ser aplicados en las instalaciones, en maquinaria o en nueva tecnología en lugar de pagar elevados impuestos;
- C) Barreras de la propia organización, como costumbres, actitudes y creencias mal fundamentadas;
- D) Métodos de trabajo inadecuados;
- E) Factores Tecnológicos, ya sea por causas de obsolescencia, - o por la utilización de tecnología no adecuada a las condiciones y necesidades de la empresa; y
- F) Mala distribución y diseño de las instalaciones, existen

do un desequilibrio entre el tamaño de la planta y el volumen de trabajo." (36)

(38) Productividad.
David Bain.

3.- CULTURA EMPRESARIAL.

En las corporaciones japonesas han podido desarrollar una cultura fuerte, coherente y vigorosa, basada en un conjunto de valores compartidos por todos los empleados de la Organización, los cuales marcan los lineamientos para alcanzar los objetivos propuestos por ésta. Estos valores se transmiten en forma informal por medio de anécdotas, mitos, leyendas y metáforas, los cuales tienen como fin, la creación de un medio ambiente adecuado para el desarrollo y el desempeño positivo del personal, logrando producir artículos de primera calidad, formando así, una empresa competitiva internamente, y altamente productiva en todas sus áreas, orientada a la satisfacción de las necesidades cambiantes de los consumidores y, una mayor participación del mercado en todos los ámbitos industriales.

"Una cultura empresarial es definida como la suma de valores, mitos, héroes y símbolos que ha llegado a representar algo muy importante para las personas que trabajan en ella. La cultura empresarial se integra por el comportamiento humano que incluye el pensamiento, los actos, y depende de la capacidad del hombre para aprender y para transmitir sus conocimientos a las generaciones siguientes"...

..."La filosofía de la compañía enfatiza la importancia de las personas, cimienta una serie ordenada de creencias y prácticas gerenciales, constituye la esencia de la Empresa, y se da a entender por medio de una continua capacitación y de una eficiente comunicación..." (39)

"Los elementos de una cultura empresarial, son:

a) Medio Ambiente del negocio. El ambiente en que opera una

(39) Culturas Corporativas.
T. Deal y A. Kennedy.

empresa determinada lo que debe hacer para tener éxito. Este ambiente es el factor que ejerce mayor influencia en la formación y el desarrollo de una cultura, la cual será diferente en cada Organización, dependiendo de sus productos, competidores, tipos de consumidores, tecnología utilizada, influencias gubernamentales, etc.

- b) Valores.- Son las creencias y conceptos básicos de una Organización, y como tales forman la médula de la cultura empresarial. Estos valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados, y establecen directrices para su comportamiento diario. Crean un sentido de identidad en el personal, los cuales se comparten y respetan, entrando en las necesidades presentes y futuras de sus clientes.
- c) Héroes. son los individuos que personifican los valores culturales, proporcionando modelos o ejemplos tangibles de papeles que deben desempeñar los empleados.
- d) Los Ritos y los Rituales.- son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía. Muestran a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos. Proporcionan cohesión y solidaridad colectivas, mientras que transmiten una imagen de solidez al mundo exterior. Motivan constantemente a los empleados, reforzando sus méritos y hazañas. Crean una cultura con un significado para las personas, las cuales los hacen sentir seguros y dispuestos a laborar al máximo de su capacidad.
- e) La red cultural.- Es el transportador de los valores, de la corporación por medio de la comunicación dentro de la Organización. Son los medios para dirigir a las personas hacia una misma dirección, en donde la confianza y la lealtad al grupo juegan un papel crucial, en donde sus intereses tienen que estar claramente identificados compartiendo en todo momento sus experiencias. Las redes llevan

consigo las creencias y los valores que mantienen la cultura en constante actividad, y en una constante retroinformación...

...Las organizaciones deben ser instituciones humanas -- que proporcionen a su personal un significado práctico dentro y fuera del trabajo. Ayudando a los empleados a saber que se espera de ellos y como actuar en determinadas situaciones, -- sin que por ello, interfiera en su iniciativa personal, puesto que la cultura empresarial es una guía solamente, que unifica valores para un mejor desempeño..." (40)

"Una cultura debe propiciar ciertos principios para llevar a cabo, como son: la competencia de la dirección; el servicio al cliente; el progreso técnico; el fomento de las oportunidades para los empleados; la obtención de utilidades; el bienestar de la comunidad; y, el bienestar nacional..."(41)

En México "el objetivo central de una cultura empresarial debe ser enfocado al crecimiento y a la competitividad internacional..., debe ser una cultura que estimule al empresario y a sus trabajadores a ser capaces de entregar un producto en forma repetitiva, confiando en un alto nivel de calidad, en la estabilidad, en la continuidad del producto, en la puntualidad, y en el profesionalismo del servicio. Incrementando así el deseo de ser mejores..." (42)

Para algunos investigadores, consideran que "... la introducción de un modelo extranjero en México, implica que el cambio de mentalidad debe originarse dentro de la cultura, pa

(40) Culturas Corporativas.
T. Deal y A. Kennedy.

(41) En Busca de la Excelencia.
T. Peters y R. Waterman.

(42) Revista Expansión.
"Crecer y Competir, a cualquier costo"
M. Mistrretta.

ra así ser aceptado, y solo será adaptado cuando represente una meta aceptable y benéfica a la cultura nativa.

El nacionalismo, cuando no constituye ser una ideología que propicia el estancamiento, puede permitir a un país como México, aceptar una serie de transformaciones en su cultura, sin que por ello se pierda o se destruya la identidad nacional..." (43)

(43) El Empresario Mexicano.
Flavia Derossi.

CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación he presentado un panorama general de los Fundamentos de la Administración estilo Japonés, considerándola como una herramienta de progreso y de bienestar para nuestro país.

No significa que sea la única solución, pero sí una alternativa favorable para las Organizaciones Mexicanas que buscan el crecimiento, la prosperidad y la competitividad internacional.

De la Administración Japonesa debemos tomar sólo aquellas técnicas y métodos que puedan ser aplicados en México, no es copiar, sino simplemente es adaptarlos a nuestras condiciones y necesidades, y sobre todo a nuestra realidad, buscando enriquecer nuestra cultura, haciendo más productivos los productos y/o servicios que se fabrican en México, ofreciendo a los clientes calidad, ya que nosotros mismos también somos consumidores.

Al aplicar estas técnicas, implica un cambio de actitud, una modificación a lo que veníamos haciendo, implica también, que nosotros mismos también somos capaces de crear nuestras propias técnicas si así nos lo proponemos, basándonos en nuestras propias experiencias y en la de otros países similares al nuestro, teniendo ante todo una visión clara de hacia donde queremos llegar. Pero esto no es sólo responsabilidad del empresario, sino de todos y cada uno de nosotros.

De la Administración Japonesa podemos aprender diversos aspectos, como son:

- La forma en que un obrero trabaja, viene condicionada por la forma que es dirigido y tratado, en la forma -- que es organizado e integrado para trabajar en equipo eficazmente, coordinando los esfuerzos individuales de

una manera provechosa, proporcionándoles los recursos materiales y técnicos necesarios, motivándolos a hacer las cosas bien desde la primera vez, en base a -- programas continuos de capacitación que proporcionen oportunidades para su desarrollo personal y creativo, inculcándoles valores de servicio, confianza, y lealtad, permitiéndoles participar en las decisiones de la empresa, por medio de sus opiniones y sugerencias, reconociéndoles su desempeño con estímulos morales y de responsabilidad.

- Debemos de aceptar que una cooperación más estrecha y armónica entre el Gobierno y la Iniciativa Privada, nos llevará a crear una nación más próspera.
- Debemos de orientarnos a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles productos confiables y de calidad, anticipándonos a sus necesidades futuras, encaminando nuestros esfuerzos a una mayor productividad y a la búsqueda constante de la calidad.
- Buscar ante todo la eficiencia, tener conciencia y -- convicción de ser mejores, de formar una cultura empresarial que conozca claramente su entorno, sus objetivos y su misión, que esté dispuesta a competir, y -- por ende, a progresar, crecer y a propiciar el desarrollo.
- Considerar que la Calidad y la Productividad debe darse en todas las empresas, sean grandes, medianas o pequeñas, llevándose a cabo un diagnóstico seguro y confiable, evaluando así sus necesidades, buscando la -- flexibilidad para adecuar las decisiones a las condiciones cambiantes del mercado, y a la vez como un medio para alcanzar las metas propuestas.

Considero que la Administración Japonesa no es en sí una palacea, pero sí es digna de admiración y de enseñanza para aprender aquello que nos es útil. El hecho de aplicarla a nuestro país no es sencillo, debemos de aceptar y afrontar nuestra realidad.

No considero que en todos los sectores de nuestra Economía se encuentran mal, porque si ha habido fracasos también ha habido éxitos. El problema reside en el hecho de que no existe una continuidad y un seguimiento adecuado a los planes trazados, y una correcta coordinación e integración de todos los recursos que poseemos.

Al mismo tiempo, existen diversas discrepancias cuando buscamos la aplicación de una Administración Japonesa a las condiciones mexicanas.

Por ejemplo, en nuestro país, generalmente sólo se aplican técnicas que han funcionado en Estados Unidos, las cuales son introducidas por compañías americanas, en las cuales ya han sufrido serias modificaciones. Estos procedimientos japoneses son llevados a cabo en forma parcial, es decir, se aplican a un área o a un departamento en particular, pero no son llevadas a cabo en la totalidad de la empresa.

Considero que somos un pueblo muy creativo, pero no hemos aprendido a encaminar correctamente estas ideas, creo que en parte se debe a deficiente educación que existe, esto ha creado también, un desinterés por el trabajo, pues éste se ve como una necesidad, y no como un placer en realizarlo, claro que esto dependerá en gran medida de cada empresa y de cada persona en particular, así como de los medios motivacionales que emplean.

En México no estamos acostumbrados a trabajar en equipo a responsabilizarnos todos y cada uno de lo que hace puede repercutir en otra persona, y en general en toda la empresa. No

nos gusta que nos presionen para hacer las cosas, nos conformamos con lo que hacemos, sin pensar que en el mismo tiempo - podemos hacer las cosas mejor; tenemos la tendencia a recurrir al sindicato o a la dirección de la empresa, cuando algo no nos parece, sin considerar que ciertos cambios pueden ser muy provechosos.

Otra de las restricciones son las reglamentaciones y actitudes gubernamentales, las cuales crean un ambiente de desconfianza y de desconcierto en la población. A su vez, el sindicato es considerado más una fuerza política que un medio de comunicación entre trabajadores y empresarios.

Por otro lado, la falta de compromiso y de unión dentro de la Sociedad Mexicana, crea una cierta apatía, y un conformismo, tanto de empresarios como de obreros. Los empresarios - que a pesar de existir diversas asociaciones comerciales e industriales, sólo critican las políticas y acciones gubernamentales, sin ofrecer soluciones prácticas en forma conjunta.

Considero que somos un pueblo con mucha potencialidad, - tenemos recursos muy diversos y valiosos que debemos de aprovechar al máximo, debemos ser optimistas y abiertos a las - ideas nuevas que puedan ser aplicables a nuestras condiciones, que nos permita un óptimo desarrollo, que nos ayude a crear - una planta productiva más próspera, y a desarrollar nuestra - propia tecnología, de acuerdo a nuestras propias necesidades, que nos ayude a aprender a exportar productos no sólo por vía petrolera, para así, captar las divisas necesarias para nuestro continuo crecimiento, fortaleciendo tanto la Economía Mexicana como el nivel de vida de nuestro país.

B I B L I O G R A F I A

A. L I B R O S

- AHUMADA, Guillermo
"Manual del Sistema Integral de Calidad"
Celanese Mexicana, S.A., Dirección de Calidad,
México, D. F. 1985.
- ARANGUREN, Fernando y Vallina, E.
"Pensamiento Empresarial Mexicano"
Avance Editoria, S.A., Monterrey, N.L. 1974
- BAIN, David
"Productividad"
Ed. Mc Graw-Hill de México, S.A. de C.V., México, D.F. 1985
- BARRA, Ralph.
"Círculos de Calidad de Operación"
Ed. Mc Graw-Hill, México, D. F. 1985
- BOGDANOV, A.
"EE.UU., Europa Occidental y Japón: El Triángulo de la Ri-
validad"
Ed. Progreso, Moscú URSS, 1986
- CROSBY, Philip B.
"La Calidad es Gratis"
Celanese Mexicana, S.A., México, D. F. 1983
- DEAL, Terrence y Kennedy, Allan.
"Culturas Corporativas"
Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, D. F. 1986
- DEROSI, Flavia
"El Empresario Mexicano"
Inst. Investigaciones Sociales, UNAM, México, D.F. 1977

- EGLAU, H. O.
"Lucha de Gigantes"
Ed. Planteta, S.A., Barcelona, España, 1983.
- GAUL, Richard; Grunenberg, Nina y Jungblut, Michael.
"El Milagro Japonés"
Ed. Planeta, S.A., México, D. F. 1986
- GIBNEY, Frank.
"El Milagro Programado"
Ed. Planeta, S.A., Caracas, Venezuela, 1984
- SHIKAWA, Kaoru
"¿Qué es el Control Total de la Calidad?"
Ed. Norma, S.A., Bogotá, Colombia, 1986
- IWATA, Ryushi.
"Japanese-Style Management".
Asian Productivity Organization, Tokyo, Japan, 1982
- KAHN, Hernán, y Pepper, Thomas.
"El Desafío Japonés".
Ed. Norma, S.A., Cali, Colombia, 1981
- MIKAMI, Tatsuji.
"Management and Productivity Improvement in Japan"
JMA Consultants Inc., Tokyo, Japan, 1982
- MENDOZA, José Ignacio.
"El Perfil de la Dirección en la Empresa Mexicana: El Director Industrial"
Tesis Universidad Anahuac, Esc. Administración,
México, D. F., 1972
- OGAWA, Eiji.
"Modern Production Management: a Japanese Experience"
Asian Productivity Organization., Tokyo, Japan, 1984.

- OHMAE, Kenichi.
"La Mente del Estratega"
Ed. Mc Graw-Hill, México, D. F. 1983
- OUCHI, William,
"Sociedad M"
Fondo Educativo Interamericano, México, D.F., 1986
- OUCHI, William.
"Teoría Z"
Ed. Orbis, Barcelona, España, 1985
- PASCALE, Richard T., y Athos, Anthony G.
"El Secreto de la Técnica Empresarial Japonesa"
Ed. Grijalbo, México, D.F., 1984
- PETERS, Thomas J., y Waterman, Robert H.
"En Busca de la Excelencia"
Ed. Lasser Press Mexicana, S.A., México, D.F., 1984
- EIDING, Alan.
"Vecinos Distantes"
Ed. Joaquín MORTIZ-Planeta, México, D. F. 1986
- SAKIYA, Tetsuo.
"La Organización Honda"
Ed. Norma, S.A., Bogotá, Colombia, 1984.
- SCHULTZE, Charles.
"El Uso Público del Interés Privado"
Ed. Edamex, S.A., México, D. F. 1980
- SCHWARZS, John E.
"La Razón del Exito de los E.U.A.,: 20 años de Política - -
Económica Estatal".
Ed. Edamex, S.A., México, D. F. 1985

- SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL
"Como Exportar a Japón"
SeCoFin-Inst. Mexicano de Comercio Exterior,
México, D. F., 1985
- TAKANOBU, Hongo.
"Management by Objectives: a Japanese Experience"
Asian Productivity Organization., Tokyo, Japan, 1980
- Vera, Carlos R.
"Análisis de las Empresas Comerciales del Japón y la Aplicación de su tecnología a los Consorcios de México"
Tesis-UNAM/Fac. de Comercio y Administración,
México, D. F. 1976

B ARTICULOS DE INTERES

1.- CONFERENCIA:

- Conferencia del Lic. Noburo Takimoto Tanaka, Director General de CONSERSA, ante funcionarios de la SeCoFin. México, D.F. 1985.

2.- REVISTAS:

- EXPANSION:
 - a) "Reflexiones sobre Japón S.A." C.P. Salvador Ruíz. México, D.F. Agosto 20, 1986.
 - b) "Crecer y competir a cualquier costo" Mónica Mistretta. México, D.F. Noviembre 26, 1986.
- FORTUNE INTERNATIONAL.
 - "Are Japanese Managers Biased Against Americans"
Edward Boyer, New York, U.S.A., Septiembre 1, 1986.
- CAMER
 - "Tres Opciones para la Reconversión Industrial en Mé-

- xico"
 Lic. Silvestre Fernández B., Diciembre 1986,
 México, D. F.
- INTERNATIONAL BUSINESS WEEK
 "Japan in America" (Special Report), New York, U.S.A.
 Julio 14, 1986.
 - MANAGEMENT TODAY EN ESPAÑOL.
 "Las experiencias de productividad en Japón y otros -
 países asiáticos" Akira Takanaka,
 México, D.F., Julio 1986
 - NEGOCIOS
 "Cuatro Elementos comunes en estrategias de Producti-
 vidad exitosa" William B. Weither, México, D. F.
 Diciembre 1985.
 - THE COLUMBIA JOURNAL OF WORLD BUSINESS.
 "The role of Japanese Business in the Establishment-
 of a new Industrial Order" Hirokichi Yoshiyama,
 New York, U.S.A., 1986
 - TIME
 "The Honda Way" (Special Report), New York, U.S.A.,
 Septiembre 8, 1986.
 - VISION
 "Japón cambia el rumbo" Simón García R.,
 México, D.F., Agosto 11, 1986
- 3.- ARTICULOS DEL PERIODICO EXCELSIOR:
 México, D. F.
- Serie de Tiempo y Mundo. Djunka Julius
 Octubre-Diciembre de 1986

- Serie del Verbo Emprender: El perfil del Pequeño Empresario. Galo Gabinsky, Octubre-Diciembre 1986 y Enero 1987
- "Silenciosa Invasión de la Rama Manufacturera Nipona - en Europa" Nick Garnett. Septiembre 9, 1986.
- "Japón a la Vanguardia de la Robótica en todo el Mundo" Tizziano Teizani, Noviembre 21 y 24 de 1986.
- "Estructura Flexible: Mediocre en E.U.A., existe en Japón" Barnaby J. Feder, Noviembre 5, 1986
- "Medalla al Mérito Científico a Hisrateru Mitsuda" Raquel Díaz de León. Noviembre 21, 1986.
- "Los trabajadores de la Industria participan en los Ciclos de Calidad" Antonio Ortega. Diciembre 20, 1986.
- "Latente Recesión de México: Fernández Barajas" Miguel-Reyes. Diciembre 8, 1986.
- "Coinciden los patrones con los obreros, con con el gobierno: Ardavín" Héctor Barragán. Octubre 11, 1986.
- "El Sistema Educativo, principal escollo de México; Ardavín" h. Barragán. Octubre 11, 1986.
- "Modernizar la Sociedad permitirá enfrentar la crisis: Ardavín" H. Barragán. Diciembre 19 y 20, 1986.

- "Correrá Japón la Plaza Financiera a Hong-Kong" Chear-Chung-Huf.
Septiembre 9, 1986.