



Notas sobre la gerencia en empresas japonesas

Por: Carlos Ramírez Cardona*

RESUMEN

No he visitado al Japón. Tampoco he tenido la oportunidad de conocer sus fábricas, sus empresas, sus universidades. Pero considero que deben fomentarse las relaciones entre profesionales, industriales, estudiantes, profesores y hombres de negocios colombianos con personas e instituciones japonesas. Este país debe ser una instancia para nuestros estudiantes en Negocios Internacionales por ser un foco de atracción para quienes tienen interés en conocer a fondo aquella nación milenaria que llega a los finales del siglo XX como una potencia mundial.

El Japón se encuentra en la otra orilla, de nuestras costas colombianas con el océano Pacífico de por medio. Sus productos, su tecnología, su ciencia, su cultura, penetran cada vez con mayor profundidad entre nosotros y en el mundo occidental en general y quizás no podríamos explicar muchas de las costumbres, usos y maneras de pensar actualmente sin la cotidiana influencia de la civilización japonesa.

El presente artículo está tomado del texto del mismo autor, próximo a publicarse, titulado "Introducción al Estudio de la Administración", en el cual se comenta de manera muy resumida el "Milagro Japonés" y el libro de Willian Ouchi, "Teoría Z" y otras fuentes que dan bases para una aproximación al estudio del estilo y comportamiento de la gerencia japonesa.

RASGOS DE LA ADMINISTRACION JAPONESA

Japón, potencia industrial

A partir de la década de los sesentas comenzó el ascenso del Japón hasta convertirse hoy en una gran potencia industrial.

Quien no conoce su historia termina por preguntarse cómo ha hecho este país para alcanzar en tan corto

tiempo el puesto de una de las primeras potencias mundiales.

Varios autores han tratado de explicar al mundo occidental esa historia que habrá de seguirse investigando, no solamente por lo apasionante que ella es, sino por la necesidad de entender a esa nación que está hoy presente en todos los pueblos de Occidente y del Asia y del África con sus manufacturas, su comercio, su tecnología, su capital y su gran influencia en la política mundial y en los medios culturales. Los autores de "El Milagro Japonés"

* Profesor en varias universidades del país y del exterior, ha escrito varios libros y ensayos en el campo de la administración y gerencia de empresas. Ha desempeñado el cargo de decano en la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, así como en la Unidad Universitaria del Sur de Bogotá, UNISUR.

Es uno de los fundadores de la Escuela de Administración de Negocios y primer rector de la institución e igualmente primer decano de la Facultad de Administración de Empresas. Ha sido asesor y consultor de las Naciones Unidas, la OEA, la AID y el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP, y en el país ha desempeñado el cargo de secretario general del DANE y de los Ministerios de Desarrollo y de Educación Nacional. Actualmente es el vicepresidente y consejero de la EAN, consultor académico y profesor universitario.

que originalmente se llamó "Japan-Report" dicen en su introducción a la descripción 'de los siete secretos del éxito de la economía japonesa, página 32, según su experiencia alemana, lo siguiente refiriéndose a los japoneses.

"Desde hace años viven entre nosotros. Se sientan en los compartimientos de la mayor parte de los trenes de nuestras cercanías, en casi todos los aviones que circulan entre los centros económicos de la República Federal de Alemania o de Europa. Se los encuentra inevitablemente en los grandes hoteles de Frankfurt, Dusseldorf, Hamburgo o Berlín. Los madrugadores ya no se sorprenden cuando los encuentran en los pequeños albergues de provincias y comparten con ellos la primera taza de café del día. Sólo siguen siendo raros en los epígrafes de las estadísticas y gráficos, y eso sólo debido a que la frase "Los japoneses, los primeros", en muchas salas de redacción se considera como algo ya demasiado sabido. Lo cierto es que allí donde haya negocios por hacer, siempre están los japoneses." ⁽¹⁾.

Situación semejante puede observarse hoy en muchos otros lugares del mundo.

En la década de los años sesentas, la presencia japonesa alcanzó gran auge en la construcción naval, en la tecnología aplicada a la fabricación de máquinas fotográficas, relojes, industria del acero, textiles, radio y televisión. Desde 1980 ocupan el primer lugar en la fabricación de automóviles, bicicletas, motocicletas. Un 80% del mercado de automóviles lo cubren las marcas Honda, Suzuki, Yamaha, Kawasaki, Toyota, Nissan, Mitsubishi, Daihatsu, etc. Hoy son también conocidas las innumerables marcas de la industria electrónica.

Entre los factores que los autores del "Milagro Japonés", consideran que influyen en la capacidad creativa e industrial de aquel pueblo, enumeran los siguientes:

- * Una mentalidad marcada por una historia, una cultura y un ambiente que en muchos aspectos se diferencia enormemente de la europea, hasta tal punto que incluso los extranjeros que llevan mucho tiempo conviviendo con los japoneses siempre continúan quejándose: "No puedo comprender a esa gente".
- * Una sociedad homogénea sin una diferencia de clases que, separe a sus individuos y sin complejos de envidia, que, si bien es cierto que acepta una severa jerarquización, ofrece a casi todos la posibilidad de llegar a los puestos más altos sin que se tenga en cuenta su origen o nacimiento.

- * La gran disposición a aprender y la voluntad de aceptar todas las ideas y procedimientos extranjeros que puedan resultar útiles, sin por ello perder la propia identidad.
- * Una estructura social en las empresas que hace que todos los miembros consideren la firma como "mi casa" y que conduce a una gran lealtad y disposición para el trabajo.
- * Una estructura industrial que ofrece un gran apoyo nacional a las empresas más exportadoras para la lucha por la conquista de los mercados mundiales.
- * La estrecha colaboración entre la industria y una burocracia gubernamental programada para incrementar el progreso económico y muy capacitada, cuyos elementos se reclutan entre los licenciados universitarios mejor calificados.
- * Una población que hasta ahora se siente obligada a servir el objetivo nacional de lograr un gran progreso económico y está dispuesta a trabajar duramente para ello y a ahorrar el máximo.

La modernización del Japón

Japón fue por largos años un país feudal. Desde el Siglo XIII hasta el Siglo XIX, se mantuvo en el Japón el predominio de gobiernos de los Shogunes o señores feudales que se apoyaban en guerreros llamados "samurai". Entre los señores feudales se hizo fuerte uno de ellos, el Shogun Tokugagwa, quien estableció una dinastía llamada la Casa Tokugagwa.

En 1867 el décimoquinto Shogun Tokugagwa, fue vencido en una revolución apoyada por los partidarios del antiguo imperio personificado en el Emperador Meiji bisabuelo del actual Emperador.

El Emperador Meiji, abolió el feudalismo y convirtió a la nación en un Imperio Constitucional.

Con la Revolución Meiji, el Japón entró en un camino de innovaciones irreversibles. Se destaca que la nación japonesa aún desde del feudalismo había adquirido una conciencia de nación a pesar de su marcada división en clases sociales: guerreros, agricultores, artesanos y comerciantes.

Durante los Siglos XVIII y XIX la presión de las potencias occidentales hizo abrir el país a la sociedad internacional. Hacia 1860 el Japón tenía tratados comerciales con Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Holanda, terminándose así una política de aislamiento.

(1) Richard Gaul, Nina Grunemberg, Michael Jungblut. "El Milagro Japonés". Editorial Planeta S.A., Córcega - páginas 273-277, Barcelona 8 España 1981.

El contacto con occidente, rompió los recelos que la población tenía con el extranjero y al amparo de la dinastía Meiji, se pudo dar el contacto de la civilización japonesa, con la civilización occidental.

¿Cómo armonizar la tradición milenaria japonesa con la modernización? No puede descartarse que hubo confusión de valores que cuajaron en conflictos y en guerras cruentas y que el Japón vencido por la fuerza de las armas tuvo dirigentes inteligentes y audaces que optaron por la occidentalización hasta el límite que permitían sus tradiciones y la idiosincrasia nacional.

A partir de esa determinación los japoneses aceptaron valores y costumbres occidentales, a fin de llevar a cabo una política de modernización que no consiste simplemente en aceptar los avances del mundo occidental, sino que también han aprendido los principios científicos y técnicos y los han mejorado y aplicado con sobrada eficiencia.

Comentando el tema de la modernización, el Embajador del Japón en Colombia señor Rikiwo Shikama se expresaba así en una conferencia dictada en la Escuela de Administración de Negocios, "E.A.N.", de Bogotá, en diciembre de 1988:

"Desde tiempos inmemoriales, los japoneses somos vivamente conscientes y muy receptivos de todo cuanto de avanzado ocurre en los países ultramarinos.

"Al analizar la historia de nuestro país, los japoneses estamos acostumbrados a poner gran énfasis sobre los elementos culturales traídos desde el exterior, de modo que para los japoneses del Siglo XIX fue relativamente fácil aceptar la idea de que había muchas cosas que aprender de Occidente, provisto de armas superiores y de economías poderosas.

"La segunda razón a comentar tal vez parezca algo paradójica al insistirse en que para el caso japonés era más favorable la modernización del país que para el caso chino, precisamente porque el Japón, horizontal y verticalmente dividido, estaba mucho más atrasado que China con su gobierno centralizado y con una estructura social más homogénea.

"China ya había establecido desde hacía varios siglos una administración centralista que dominaba en todo su vasto territorio, una administración tan poderosa que le permitía sofocar sin dificultad cualesquiera reacciones locales al impacto de la civilización occidental. El caso japonés era diferente. El país estaba dividido en más de 250 feudos; la mayoría de ellos no tenía méritos ni capa-

cidad suficientes para hacer frente al impacto europeo. Y aunque se advertía una orfandad casi generalizada de dirigentes competentes, felizmente en algunos señoríos locales y aún en las propias filas del gobierno central se podía contar con ciertos elementos sobresalientes, de gran inteligencia, que mostraban reacciones increíblemente ricas y variadas ante las circunstancias que se presentaban.

"Tocando otro aspecto, continúa el embajador, China era una sociedad algo igualitaria; la movilidad entre las clases sociales se hallaba bastante libre de impedimentos. Todos tenían la posibilidad de escalar los altos puestos hasta convertirse, inclusive, en altos funcionarios de la corte imperial, con tal de aprobar sobresalientemente los exámenes estatales.

"En cambio, en el régimen feudal del Japón, las cuatro diferentes clases sociales (samurai o guerreros, agricultores, artesanos y comerciantes) eran tan herméticas y exclusivas que no era posible pasarse de una clase social a otra, salvo raras excepciones.

"Los chinos aspiraban, pues, a un status social más elevado mientras que los japoneses se esforzaban por alcanzar las metas que se proponían a sí mismos dentro de sus respectivas esferas predestinadas, sin preocuparse demasiado de cambiar su propio status social. En efecto aún después de la Revolución Meiji, surgieron visionarios hombres de negocios que contribuyeron abnegadamente a la modernización del país al dedicarse enteramente al desarrollo de la industria y el comercio, sacrificando sus aspiraciones de mejoramiento de rango social y sin buscar cargos gubernamentales".

Rasgos de la administración de empresas tipo Z

El tema de la calidad y productividad de las empresas japonesas, ha llamado la atención del mundo occidental. Periódicamente se están publicando estudios e investigaciones sobre el estilo o modalidad de administración y de gerencia que se practica en las empresas japonesas. Los observadores del fenómeno son mayormente investigadores y autores europeos o americanos auspiciados por industrias y universidades o estudiantes de administración y de economía que optan el tema de la administración de empresas japonesas, como base de sus trabajos de grado.

Entre estos estudios figura el titulado "TEORIA Z", cuyo autor es Willian G. Ouchi, un profesor de la Escuela de Administración de la Universidad de Stanford. ⁽²⁾.

(2) OUCHI, Willian G. "Teoría Z" Editorial Norma. Bogotá 1982.

El autor de esta obra señala que en la década de los años setentas como estudiante de prácticas administrativas en empresas japonesas, fue desarrollando su interés por averiguar cuales eran los factores que influían en la calidad y productividad de esas empresas. A medida que avanzaba en sus observaciones fue el invitado por industriales americanos con el fin de que compartiera con ellos esas experiencias.

Estas circunstancias lo llevaron con el tiempo, a plantearse varias hipótesis como la de suponer que al establecer comparaciones entre las prácticas de las empresas japonesas y las norteamericanas, deslindando por supuesto los principios y tradiciones de ambas culturas, podrían encontrarse métodos y técnicas japonesas aplicables a las industrias americanas o mejor a todo tipo de empresa.

El autor realizó con alumnos e investigadores un extenso trabajo: visitó empresas japonesas, situadas en Estados Unidos y viajó al Japón con el mismo propósito; encuestó directivos de empresas, profesores y decanos y estimulado por editores que querían publicar sus conclusiones, formuló sus teorías con el nombre de Teoría Z.

Ouchi, versado en el conocimiento de la Escuela Humanística Americana y también de autores clásicos como Mac Gregor, autor de la Teoría X - Y, a quienes cita en su libro partió de sus premisas para designar con el nombre de organizaciones tipo Z, aquellas cuyas características pudieran agruparse y definirse como estilo, principios o prácticas que encontró en las empresas japonesas, aunque no exclusivas de ellas, pues también se daban en algún grado en la empresa americana.

Comenzando por una comparación entre organizaciones japonesas y organizaciones americanas encontró los siguientes contrastes:

Organizaciones japonesas	Vs.	Organizaciones americanas
Empleo de por vida.		Empleo a corto plazo.
Proceso lento de evaluación y promoción.		Proceso rápido de evaluación y promoción.
Carreras no especializadas.		Carreras especializadas.
Mecanismos implícitos de control.		Mecanismos explícitos de control.
Proceso colectivo de toma de decisiones.		Proceso individual de toma de decisiones.
Responsabilidad colectiva.		Responsabilidad individual.
Interés holista.		Interés segmentado.

(3) Op. cit pág. 113

Del cuadro anterior, puede deducirse una característica general de la gerencia japonesa: la importancia del individuo como ser humano. Esta característica, constituye el eje de los hallazgos de Ouchi como esencia de la administración en las organizaciones japonesas.

Luego continuando con el estudio de su obra, se puede deducir como rasgos de las organizaciones tipo Z los siguientes, que a su vez, son notas características de su administración:

1. **Estilo corporativo:** Se refleja en que el proceso de toma de decisiones, implica el consenso y participación de los empleados.
2. **Sentido de pertenencia:** El grupo empresarial participa de una filosofía en la cual cada uno se siente miembro del grupo. Este comportamiento es estimulado por la gerencia.
3. **Confianza, delicadeza, intimidad:** Confianza quiere decir que se tiene fe en el individuo y se permite que se desarrolle con autonomía. Delicadeza; implica el respeto por cada persona sin imponerle autoritariamente condiciones o mandatos.

Intimidad; quiere decir comunicación de valores, solidaridad y prudencia en el trato a la persona.

Los pasos de desarrollo de una empresa tipo Z

“Una organización que se encuentra en un proceso constante de desarrollo, puede venirse abajo si no se le presta la debida atención”, (3).

El autor enumera una serie de pasos que en su concepto, constituirían un programa de cambio administrativo en una empresa que quisiera aprovechar las experiencias por él observadas en empresas tipo Z. Estos pasos son aplicaciones de esa filosofía empresarial:

Primer paso: Comprender la organización Z:

A toda persona deberá inculcársele la filosofía de la organización tipo Z. Probablemente haya reacciones de exscepticismo. Deberá fomentarse la discusión sobre el pro y el contra de la teoría Z y crear un ambiente de confianza para que el exscepticismo se manifieste con exspontaneidad. Quien lidera un proceso de cambio con miras a aplicar experiencias tipo Z, debe ser una persona íntegra. No quiere decir esto que la persona dé consejos de moralidad, sino que sea capaz de reaccionar positivamente ante las dificultades y que proceda con sinceridad y deseo de solucionar problemas reales de los clientes, de los superiores y de los subordinados, de las finanzas y de la producción. Una persona íntegra trata con igual respeto a secretarias, ejecuti-

vos y comparte con subordinados conceptos y valores que caracterizan sus relaciones familiares.

Segundo paso: Analizar la filosofía de la compañía:

Para esta tarea debe partirse de la comprensión de la cultura de la empresa. La filosofía es la que motiva la organización, la que guía sus pasos, la que unifica criterios, la que contribuye a la aceptación y a la armonía.

El examen de la filosofía contribuye a los ajustes que hay que hacer a la organización, a sus objetivos y metas y es la base para la puesta en marcha de estrategias adecuadas.

Tercer paso: Comprometer al líder:

La base para la actuación del líder de la empresa o gerente o presidente, está en la filosofía administrativa de la organización.

Cuarto paso: Desarrollar las habilidades para las relaciones humanas:

La base para las relaciones humanas radica en el conocimiento que se tiene de la forma de actuar de las personas y en la capacidad para tratar a los colegas y compañeros de trabajo. En esto la teoría Z, toma de la Escuela Humanística los principios y experiencias, expuestos por los autores. La flexibilidad para cambiar modificar los estatus rígidos de administración son la base para una buena interacción en la empresa.

Quinto paso: Crear estructuras e incentivos:

La mayoría de las organizaciones requieren una estructura que las guíe hacia la cooperación. Sin embargo, las estructuras formales impiden la espontaneidad. En las organizaciones tipo Z, no son los galones de la manga de la camisa, lo que definen la jerarquía. Es el equipo el que impulsa las operaciones. Esto quiere decir, que en el proceso de trabajo la camaradería entre jefes y subalternos, facilita el aprendizaje de trabajar con otros sin importar el cargo que se desempeñe.

Los incentivos morales, culturales, sociales, a par que los económicos, son factores motivadores de la actuación humana.

Sexto paso: Evaluación del propio desempeño y los resultados del sistema:

La evaluación de los propios resultados es una consecuencia de la metodología de gerencia por objetivos. Es difícil que un superior que se esfuerza por desarrollar al subalterno, sea al mismo tiempo el juez de su progreso

personal. Es posible que sus juicios estén sesgados por las expectativas creadas.

En las empresas tipo Z, se generan métodos de autoevaluación y los empleados reciben una retroalimentación de sus clientes.

Séptimo paso: Comprometer al sindicato:

La compañía tipo Z, procura involucrar al sindicato en sus planes de desarrollo organizacional. En una organización tipo Z el éxito depende en gran parte del equilibrio del poder. De hecho, las relaciones con el sindicato requieren la mayor atención para lograr buenos canales de comunicación entre los directivos de la empresa y los líderes sindicales.

Una forma de abrir líneas de comunicación, es la organización de seminarios entre los líderes de la compañía y los líderes del sindicato para tratar asuntos que interesen a las partes en relación con las políticas y funcionamiento de la compañía.

Octavo paso: Procurar la estabilidad del empleo:

El éxito de una compañía tipo Z, radica en gran parte en la baja rotación del personal porque así se logra mantener una fuerza de trabajo más experimentada y por consiguiente más elevadas tasas de productividad y crecimiento. La política de empleo estable, debe constituir una estrategia importante en el programa de administración de personal.

Noveno paso: Tomar decisiones en un proceso lento de evaluación y promoción:

Se dice que las generaciones jóvenes son impacientes. El proceso de evaluación debe realizarse con tiempo suficiente para todos los empleados se conscienticen de la importancia de los proyectos de la compañía que tienen relación con el cambio organizacional y el rendimiento a largo plazo.

Décimo paso: Ampliar los horizontes profesionales:

Una práctica aconsejable de la empresa tipo Z, es la capacitación del personal administrativo para el desempeño de diferentes puestos en la empresa. Las personas que se especializan demasiado y se quedan en su puesto sin poder moverse ni vertical ni horizontalmente, pierden rápidamente el interés, entusiasmo y dedicación al no ver en la empresa otras posibilidades.

CONCLUSIONES

Japón ha logrado convertirse en la primera potencia tecnológica y científica del mundo.

Su cultura milenaria no ha sido obstáculo para abrirse al universo, contactar otras culturas, imitarlas y aprender de ellas lo que considera bueno y útil.

En sus aceleradas etapas de desarrollo no olvidó al hombre como factor principal del proceso y se dio cuenta que debía preocuparse por su trabajo, por su papel, por su sitio y su función.

Esta preocupación no le impidió o mejor le facilitó pensar que no debía quedarse en la imitación. Debería orientar toda su acción al desarrollo científico y a la búsqueda de nuevas tecnologías. Así lo afirman investigadores como el profesor Ezra Vogel de la Universidad de Harvard quien escribe: "Si hay un factor que explica el

éxito japonés es la búsqueda permanente del conocimiento".

"Cuando Daniel Bell y Peter Drucker y algunos otros anunciaron el advenimiento de la Sociedad Postindustrial donde el saber reemplazaría como recurso esencial al capital, no se imaginaban hasta qué punto este nuevo concepto se habría caminado, con rapidez fulgurante en todos los círculos dirigentes del Japón y muy pronto en todas las capas de su población".

Detrás de la explosión de descubrimientos de la ciencia japonesa y de las miles de marcas y patentes que identifican sus productos hasta las más inconcebibles aplicaciones y desarrollos de la informática y la electrónica hay un concepto del hombre, hay una gerencia inteligente y un sentido de la participación humana en el proceso administrativo.