

PRACTICAS ADMINISTRATIVAS EN JAPÓN Y SU IMPACTO EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL ¹

POR VLADIMIR PUCIK Y NINA HATVANY

... sugerimos que un paradigma organizacional fundamental en las grandes empresas japonesas es la concentración en los recursos humanos. Nuestra comprensión de este paradigma se deriva de la definición que de él hace Kuhn (1970) como un conjunto de normas compartidas e intuiciones de sentido común. La concentración en los recursos humanos de las empresas japonesas refleja una preferencia explícita por utilizar al máximo los activos humanos disponibles, así como un conocimiento implícito de cómo debe administrarse una organización.

Este paradigma se traduce en los tres principales impulsos estratégicos interrelacionados [que a su vez son expresados en técnicas administrativas específicas, como lo muestra la figura 1 y es analizado en los párrafos siguientes].

Por lo general, las empresas japonesas de gran tamaño contratan a un empleado de sexo masculino justo después que se gradúa de la preparatoria o de la universidad, con la esperanza de retenerlo durante el resto de su vida laboral (Yoshino, 1968). La política de empleo de por vida no es extensiva a las mujeres, ya que se espera que dejen la empresa y salgan del mercado laboral una vez que contraen matrimonio. La naturaleza temporal de la fuerza laboral de sexo femenino, así como la utilización de trabajadores eventuales, les permite a los patrones flexibilidad para ajustar el tamaño de su fuerza de trabajo, adaptarla a las condiciones económicas prevalecientes y aun así conservar el empleo de los trabajadores de planta. El uso difundido de la subcontratación sirve a un propósito similar...

Tal estructura de prácticas laborales que valoran y asignan la mano de obra de acuerdo con las normas y los procedimientos interorganizacionales en lugar de hacerlo conforme a las condiciones externas de oferta y demanda, es descrita en la literatura de economía como un mercado interno de mano de obra (ILM, por sus siglas en inglés) (Doeringer and Piore, 1971)...

El conservar un ILM estable exige que se proporcione capacitación suficiente en el seno de la empresa para que ésta no se vea en la necesidad de contratar personal externo para satisfacer sus necesidades de personal capacitado. Sin embargo, cuando los conocimientos se adquieren en el trabajo, son en gran parte "específicos de la empresa," el empleado no puede realizarse por completo fuera de la empresa, y ello desalienta, de nuevo, la movilidad interior de la empresa (Becker, 1964).

¹ Publicado originalmente en *Advances in Strategic Management*, vol 1 Jai Press Inc., 1983

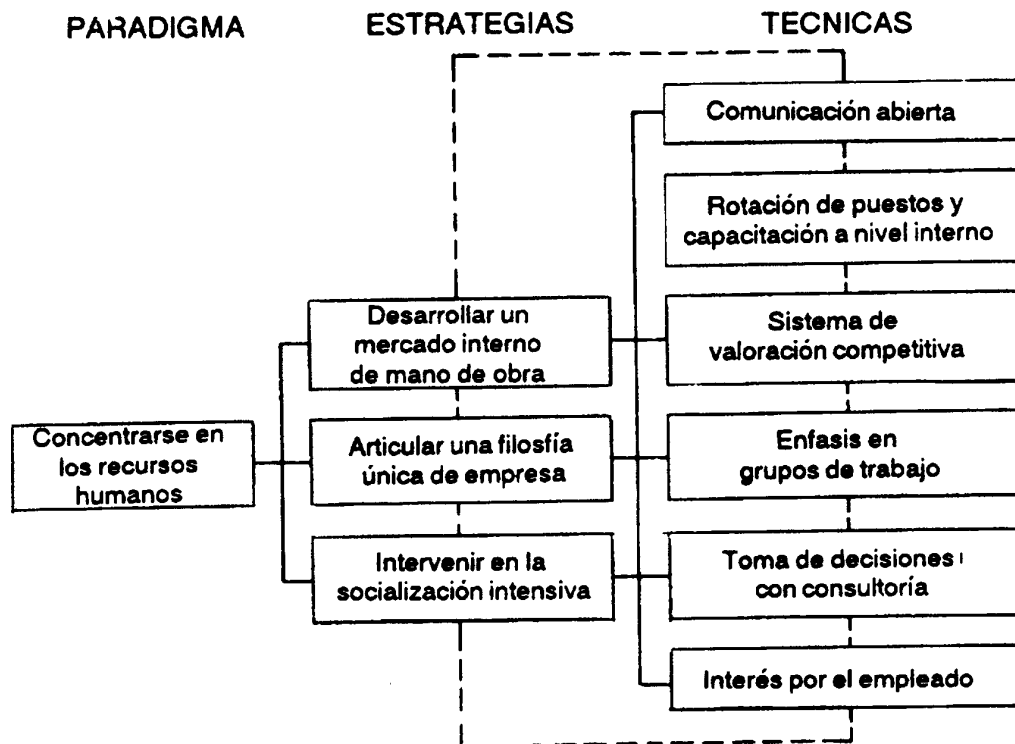


Ilustración 1. El sistema japonés de administración

... la seguridad en el empleo ofrece ventajas a la organización. Por ejemplo, una de ellas consiste en que disminuye la hostilidad hacia la introducción de tecnología que desplaza mano de obra o hacia los cambios organizacionales (Vogel, 1979). Los empleados saben que es probable que se les transfiera a nuevos puestos pero no temen perder su empleo. Otra ventaja consiste en que la permanencia prolongada se relaciona en términos positivos con el compromiso con la organización...

Filosofía de empresa única y articulada

Una filosofía que es, tanto articulada como ejecutada, puede facilitar las cosas [la transformación del compromiso con la organización en un esfuerzo productivo] pues presenta un panorama claro de las metas, normas y valores de la organización. La familiaridad con las metas de una organización proporciona lineamientos para las acciones de las personas, establece limitaciones a su comportamiento y fomenta su motivación (Scott, 1966)...

Los departamentos de personal de las grandes empresas japonesas así como numerosos ejecutivos, intervienen de manera activa en la promoción de la filosofía de administración y de trabajo de su empresa (Rohlen, 1974). A menudo, estas

filosofías describen la empresa como si fuera una familia, única y distinta de cualquier otra empresa. Esta "familia" es un grupo social en el cual sus integrantes se seleccionan de manera cuidadosa, pero, al igual que en una verdadera familia, se supone que ningún integrante debe abandonarla, aunque no esté satisfecho con tal o cual aspecto de la vida "familiar." Cultivar un sentido de "singularidad" puede ofrecer una justificación ideológica de las posibilidades limitadas de movilidad en el seno de la empresa.

A su vez, la articulación de conceptos como el de "familia", imbuidos en la filosofía de una empresa, puede experimentar cambios al transcurrir el tiempo para de esa manera integrar los valores cambiantes de un medio ambiente social más extenso...

Entre las normas de la empresa, wa (armonía) es aún el componente más popular de la filosofía de las empresas. El concepto de wa expresa "calidad en la relación, en particular en el contexto de grupos de trabajo, y se refiere a la cooperación, la confianza, el compartir, el afecto, la moral y el trabajo arduo de una camaradería placentera y fructífera. El trabajo en equipo viene a la mente como una aproximación adecuada" (Rohlen, 1974:74). Wa es la palabra clave para desarrollar la conciencia de grupo entre los empleados y promover la cooperación al interior del grupo de trabajo. Lo ideal es integrar dos objetivos: pugnar por obtener utilidades y perpetuar la empresa como un grupo social primario. Se pide a los empleados que dediquen un esfuerzo substancial al bienestar de la empresa y en reciprocidad se espera que la compañía evite hacer despidos y contribuya en forma generosa al bienestar de sus empleados. Sin una seguridad razonable en el empleo, será casi imposible promover el espíritu de equipo y de cooperación.

Comprender el significado y la fe o creencia compartidos, expresados en la filosofía de la empresa, liga al individuo con la colectividad (Pfeffer, 1976) y al mismo tiempo estimula el surgimiento de metas que se comparten en el ámbito de una organización. Esta congruencia en lo relativo a metas ofrece uno de los recursos defensivos más importantes contra el comportamiento oportunista por parte de aquellos integrantes que, dotados de una capacidad específica, pueden inclinarse a negociar retribuciones especiales (Ouchi, 1980)...

Socialización intensiva

Sin embargo, los beneficios de una filosofía articulada en una empresa se pierden si la misma no se los comunica en forma correcta a los empleados o si no es apoyada de manera notoria por el comportamiento de la administración. Por tanto, asegurar que los empleados comprendan la filosofía y que aprecien su aplicación práctica es una de las funciones principales en el esfuerzo de socialización de una empresa.

El desarrollo de cohesión en el interior de la compañía, con base en la aceptación de metas y valores comunes, es un importante objetivo de las políticas de personal en una empresa japonesa a lo largo de la vida laboral de un empleado... Los criterios básicos de contratación son la moderación en los puntos de vista y una personalidad

armoniosa. Es obvio que la habilidad para desempeñar el puesto es otro requisito, sin embargo, al mismo tiempo los candidatos pueden ser eliminados durante el proceso de selección si despiertan sospechas de que no pueden llevarse bien con la gente, que sostienen puntos de vista radicales o provienen de un medio ambiente familiar poco favorable (Rohlen, 1974). Por tanto, es normal que, una vez que se espera que los empleados permanezcan en la empresa durante gran parte de su vida laboral, hasta los ejecutivos de alto nivel intervengan de manera íntima en las entrevistas y las evaluaciones de los nuevos empleados. A menudo se solicitan en forma activa referencias de los empleados para promover el reclutamiento en el ámbito de la empresa.

El proceso de socialización da principio con el programa inicial de capacitación, el cual está orientado a la familiarización de los empleados de nuevo ingreso con la compañía y es frecuente que dure hasta seis meses. En el transcurso del programa, los empleados reclutados conocen la filosofía empresarial de la compañía y experimentan el trabajo en la fábrica al igual que en las oficinas de ventas, sin considerar su especialización vocacional final. Se espera que asuman la identidad de un "hombre de la empresa," y en tal caso la importancia de su especialización es secundaria. Tanto la capacitación cuidadosa de conocimiento, como la de introducción, están diseñadas para desarrollar la homogeneidad de la gente en la empresa.

Además de la socialización inicial, cada vez que el empleado ingresa a una posición nueva se lleva a cabo una "resocialización" (Katz, 1980), pues él debe familiarizarse con un nuevo grupo de gente y actividades. Los empleados son transferidos debido a dos razones principales. Primera, son transferidos a nuevos puestos para que adquieran conocimientos adicionales al seguir programas de capacitación al mismo tiempo que trabajan. Segunda, las transferencias son parte de un programa de acumulación de experiencia a largo plazo, a través del cual la organización foguea a sus futuros administradores, lo cual a menudo adquiere forma de transferencias periódicas, laterales, interdepartamentales (Yoshino, 1968). Mientras los empleados rotan en forma semilateral entre un puesto y otro, se socializan cada vez más al interior de la organización, inmersos en la filosofía y la cultura de la organización, al igual que son conducidos hacia un grupo de metas comunes. Debe señalarse que tales transferencias son prerrogativa de la administración, y por lo general los sindicatos no intervienen en ello...

TÉCNICAS

La orientación y las estrategias básicas de la administración están interrelacionadas de manera estrecha con las técnicas [siguientes] utilizadas en las empresas japonesas ...

Comunicación abierta

Si hubiéramos de señalar una técnica... sería el compromiso de la administración con el desarrollo de un clima de confianza en la corporación, a través de compartir información a través de los límites departamentales. El énfasis en el espíritu de

grupo integrado en las filosofías corporativas y la red de contactos que los empleados desarrollan durante su prolongada socialización en la organización... alienta la comunicación extensiva frente a frente... La comunicación abierta y frecuente es también un elemento inherente al ámbito laboral japonés. Los espacios de trabajo son ocupados por multitud de personas de distinto nivel jerárquico. Los subordinados poco pueden hacer para que los supervisores no se den cuenta de qué es lo que hacen y viceversa. Aun los administradores de alto nivel pocas veces disponen de oficinas privadas... Hasta los administradores de alto nivel de plantas de producción pasan el mayor tiempo posible en el taller.

La comunicación abierta no se limita al intercambio vertical. La rotación periódica de puestos resulta instrumental en la construcción de redes informales de comunicación lateral que rebasen los límites departamentales...

Rotación de puestos, promociones lentas y capacitación interna

Bajo condiciones de empleo de por vida... es poco probable que la promoción [o degradación]... sean rápidas a menos que la organización crezca en forma dramática... [sin embargo] no es rara la inmediata identificación informal de la "élite" (Rohlen, 1974), y las transferencias laterales de puestos subsecuentes pueden agregar flexibilidad substancial a la retribución y al reconocimiento del trabajo (Ono, 1976)...

Una característica adicional que agrega flexibilidad al sistema de promoción es el surgimiento de un sistema de promociones dobles en muchas compañías japonesas (Haitani, 1978). La promoción en cuanto a "status" esta basada en resultados de evaluaciones anteriores y en la antigüedad dentro de la empresa; la promoción en cuanto a "posición" se basa en resultados de las evaluaciones y en la disponibilidad de vacantes en el nivel superior. Por tanto, si las posiciones en el nivel inmediato superior son bloqueadas por un grupo de trabajadores que tienen antigüedad, la promoción en cuanto a status le proporcionará a un empleado más respeto y más dinero. También es frecuente la delegación de autoridad, de manera que una posición de responsabilidad puede asignarse a un empleado destacado que no cumple con los requisitos de antigüedad para la promoción en cuanto a status (Tsurmi, 1977)...

El énfasis en la rotación de puestos genera un ambiente en el cual un empleado se convierte en "generalista" más que en "especialista" en cualquier área funcional...

Sistema de valoración competitiva

Por lo general, las evaluaciones en las empresas japonesas se realizan cada año, o bien, cada seis meses. El criterio de evaluación incluye no sólo la cuantificación "concreta" del desempeño personal sino también varios rasgos de personalidad deseables y el comportamiento, como la creatividad, la madurez emocional, y la cooperación con los demás... al empleado no se le hace sentir que los aspectos "concretos", que en ocasiones pueden escapar a su control, son la dimensión clave

en la evaluación. Las equivocaciones ocasionales, en particular las de empleados de niveles inferiores, se consideran parte del proceso de aprendizaje (Tsurimi,1977).

Al mismo tiempo, las evaluaciones comparan a los empleados con otros integrantes de un grupo adecuado (en edad y status); y la competencia es aguda. Año tras año, todos los administradores de un nivel determinado son clasificados de acuerdo a su desempeño y potencial futuro. Esto es efectuado por el departamento de personal, basado en calificaciones que son proporcionadas por superiores de línea. Para cada administrador, se requieren las calificaciones de dos superiores al menos para asegurar la objetividad, pero rara vez difieren en forma substancial las mismas calificaciones...

Sin embargo, un sistema de evaluación orientado hacia el futuro y no hacia el pasado, funciona como una verificación poderosa de la disensión en competitividad. Lo que se recompensa es la credibilidad y la habilidad para realizar las cosas cooperando con los demás. Por tanto, el punto focal de la competencia consiste en construir redes de cooperación con las mismas personas que son rivales para futuras promociones (Pucik, 1981)...

El énfasis en los grupos de trabajo

No sólo la evaluación, sino muchas otras políticas de las empresas giran alrededor de los grupos. las actividades se asignan a grupos más que a personas. (Rohlen, 1974). La cohesión de grupo se estimula mediante la delegación de responsabilidades a grupos de trabajo, al igual que a través de otras características del diseño de puestos como la rotación de los mismos y la retroalimentación del desempeño con base en grupos...

La autonomía del grupo de trabajo se promueve al no emplear expertos para la solución de problemas operativos de grupos específicos. Esto se consideraría como interferencia externa, y el resultado sería minar la moral y el liderazgo (Rohlen, 1974). Una técnica basada en el grupo, cuyo uso está muy difundido, son los círculos de control de calidad (CC) (QC, por sus siglas en inglés) (Cole, 1979). Un círculo de CC tiene como función principal descubrir y resolver problemas particulares en los talleres. Sin embargo, fomentar la motivación a través de la participación directa en el diseño del proceso de trabajo es también una consideración importante en la introducción de círculos de CC y en actividades similares en las fábricas. En principio, la participación es voluntaria, pero en la práctica es poco usual la negación a participar. El equipo opera en forma autónoma, haciendo énfasis en las actividades de automejoría que contribuirán al logro de las metas de grupo...

Toma de decisiones con consultaría

La extensiva comunicación directa que se observa en las empresas japonesas se confunde a menudo con la toma participativa de decisiones... El procedimiento usual consiste en que un administrador de mando medio planteará una propuesta formal, pero con frecuencia por instrucciones de la administración de alto nivel (Hattori,

1977). Algunos observadores del proceso japonés de toma de decisiones aducen... que este proceso no es "de abajo hacia arriba" sino un proceso consultivo de arriba hacia abajo o interactivo, en especial cuando implica la planeación y la estrategia a largo plazo (Kono, 1980).

Por lo común, el administrador de mando medio toma parte en discusiones informales y consultas con sus subordinados, colegas y supervisores. Una vez que todos están familiarizados con la propuesta, se solicita formalmente una decisión al nivel adecuado, y debido a las discusiones previas se ratifica casi de manera inevitable, con frecuencia en una ceremonia en grupo o a través del procedimiento ringi. Todo esto no abarca una aprobación unánime de la decisión propuesta, pero implica consentimiento para su implantación.

Este tipo de toma de decisiones no es "participativo" en el sentido occidental de la palabra, lo cual incluye conceptos de negociación entre un administrador y sus subordinados. En el contexto japonés, las negociaciones son principalmente laterales, entre los departamentos a los que interesa la decisión. Dentro del grupo de trabajo, el énfasis es sobre la inclusión de todos los integrantes del grupo en el proceso de la toma de decisiones más que en un consenso acerca de las alternativas. Sin embargo, el administrador no hará saber su posición "hasta que otros que resulten afectados hayan tenido tiempo suficiente para plantear sus puntos de vista, sientan que se les ha escuchado y estén dispuestos a apoyar la decisión aunque no piensen que sea la mejor." (Rohlen, 1974:308)...

Una consecuencia mencionada con frecuencia de la toma de decisiones en Japón es el evitar atribuir responsabilidad por eventuales errores (Yoshino, 1968; Tsuji, 1968). Sin embargo, Clark (1979) denomina esta "malinterpretación" citando la gran cantidad de empresas japonesas que son administradas por un ejecutivo en jefe fuerte y poderoso...

Interés por el empleado

La comunicación informal no sólo facilita la toma de decisiones sino que también forma un canal de expresión para el interés de la administración en el bienestar de sus empleados. Los administradores invierten mucho tiempo en conversar con los empleados sobre asuntos cotidianos (Cole, 1971), y la calidad de sus relaciones con los subordinados es también parte importante de su evaluación. Por tanto, ellos desarrollan sensibilidad hacia los problemas y las necesidades personales de sus empleados al igual que hacia su desempeño. Es obvio que este conocimiento íntimo de cada empleado se facilita con la permanencia prolongada de ellos, pero los administradores intentan de manera consiente y explícita conocer a sus empleados y le dan importancia a disponer de tiempo para conversar.

El patrocinio de diversas actividades recreativas, culturales deportivas y de otro tipo profundiza la relación de la empresa con la vida de sus empleados. Por lo general,

en la empresa hay un programa de eventos sociales muy intenso. Estas actividades son voluntarias en gran medida, pero virtualmente todos los integrantes participan. Rohlen (1974) describe un calendario anual de eventos de trabajo: por lo común incluye dos viajes con estancia en el lugar visitado, actividades recreativas los sábados por la tarde y un promedio de seis festejos, todos por cuenta de la empresa. En estos eventos se bebe mucho e impera una cordial camaradería. La discusión en una atmósfera informal es también una característica de las actividades sociales vespertinas del grupo de trabajo que a menudo se subsidian con el presupuesto del administrador.

Por último, la empresa destina recursos financieros considerables al pago de prestaciones que se otorgan a todos los empleados, como por ejemplo una prestación monetaria para la familia y reembolso de gastos de transporte y de otras actividades relacionadas con gastos de transporte. Además, existen diversos sistemas de asistencia social que "permean cualquier resquicio de la vida de los empleados." (Hazama 1978:43). Estos varían de vivienda proporcionada por la empresa, dormitorios y préstamos para adquirir vivienda a través de las guarderías de la empresa y becas para hijos de los empleados, hasta extensiones de crédito, fondo de ahorro y seguros. Así, los empleados perciben su propia asistencia social y la salud financiera de la compañía como algo idéntico (Tsurimi, 1977) ...

DISCUSIÓN

... Sin duda existen muchas diferencias culturales entre la gente japonesa y la de países occidentales. No obstante, esto no debe distraer nuestra atención de que la gente de cualquier país tiene asimismo Muchas cosas en común. En el lugar de trabajo, valoran el trato decente, la seguridad y la oportunidad de realización en el plano emocional. Debe darse crédito a los administradores japoneses por haber desarrollado sistemas organizacionales que, si bien están lejos de ser perfectos, responden en gran medida a estas necesidades.

Las estrategias y técnicas que hemos revisado constituyen un sistema muy bien integrado. Las prácticas administrativas son muy congruentes con la forma en que se estructuran las actividades, con las metas personales de los integrantes, y con el clima imperante en la organización. Se espera que tal "coincidencia" de por resultado una mayor eficiencia o productividad organizacional (Nadler y Lawler, 1977)...

Aunque hay [ciertas] contingencias que tal vez limiten la aplicación de [estas] técnicas. Como hemos señalado, las prácticas descritas y la eficiencia resultante pueden observarse principalmente en las grandes corporaciones manufactureras del Japón. En las industrias de servicios, aun en las grandes empresas, al igual que en algunas áreas del sector público, es mucho menor la eficiencia del sistema...

El sistema considera también como implícita la casi igualdad de derechos entre los empleados, la administración y los propietarios. De hecho, en algunos países, las disposiciones institucionales operan en perjuicio de tal igualdad. Es más, las condiciones económicas generales son obviamente una variable adicional que es pertinente considerar. En muchas empresas japonesas, la estabilidad del sistema durante periodos de recesión depende hasta cierto grado de una reducción de la fuerza de trabajo "amortiguante," ya sean mujeres, jubilados que vuelven a trabajar o subcontratistas. Tal vez sea difícil imitar este patrón en otros países, pero, como lo muestra la evidencia, ello no impide el surgimiento de la estructura ILM (Doeringer y Piore, 1971). Además, menos tiempo extra, el congelamiento de las contrataciones, la reducción de bonos y las transferencias temporales son otras medidas efectivas y a menudo utilizadas para proteger la seguridad básica en el empleo mientras que se conserva la flexibilidad en cuanto a costos (Rohlen, 1979)...

IMPLICACIONES PARA LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Hasta ahora, nos hemos centrado en las relaciones entre las prácticas de administración de recursos humanos y el compromiso y la productividad de los empleados. Sin embargo, numerosas características organizacionales importantes vinculadas de manera directa con el área de la estrategia empresarial se ven muy influidas también por el estilo administrativo que se describió antes con todo detalle ...

Espíritu competitivo

Primero que nada, la socialización a largo plazo de los empleados, en combinación con la filosofía articulada "distintiva" de la empresa, conduce al desarrollo de la cultura organizacional que hace énfasis en la competencia. El mundo exterior a la empresa es percibido en términos de enemigos y amigos, mercados que se deben captar o defender. El propósito de la organización es sobrevivir como grupo, labor posible sólo a través de ser mejores que sus rivales actuales y potenciales, en Japón al igual que en el extranjero.

Los administradores japoneses crecen en una atmósfera de rivalidad competitiva que permea cualquier acción y decisión que emprendan o tomen. Las actividades de la empresa son objeto de escrutinio constante respecto al impacto sobre sus principales competidores (Ohmae, 1982)... la información de inteligencia obtenida se distribuye de manera amplia a través de la organización, acompañada de resúmenes que señalan sus consecuencias en futuras batallas de mercado (Tsurumi, 1977).

Por el contrario de la imagen popular en relación a "Japón Inc.", donde el gobierno y la industria privada se apoyan entre sí en una colusión oligopólistica, la competencia en Japón es muy aguda. Con frecuencia las estrategias para mercados externos de las empresas japonesas son producto de las circunstancias competitivas en el Japón. Por ejemplo, el marcado énfasis en las exportaciones por parte de los participantes de relativo nuevo ingreso en sus campos respectivos, como Sony en los productos electrónicos y Honda en el campo automotriz, se hizo imperativa debido, en gran medida, a las dificultades que enfrentaron al competir con productores nacionales establecidos...

Perspectiva a largo plazo

No es, como a menudo se piensa, la superior planeación lo que faculta a los japoneses para ejecutar estrategias empresariales consistentes. Más bien, es la ausencia de incentivos a corto plazo que de lo contrario distraerían a los administradores en su búsqueda por lograr los objetivos corporativos a largo plazo. Si bien los bonos de actuación se relacionan con el desempeño actual, el hecho de que sea imposible escapar a las consecuencias de las decisiones, ya que se espera que la mayoría de los empleados permanezcan en la empresa durante gran parte de sus vidas laborales, tiende a minimizar el peligro de aprovechar las circunstancias prevaletentes en detrimento de las metas futuras.

Además, la confianza en que el bienestar futuro de la empresa proveerá para el bienestar individual, junto con el sistema de valoración orientado hacia el futuro, facilita la incorporación de los objetivos estratégicos a largo plazo a la administración de las operaciones cotidianas, con un mínimo de formalidad y complejidad. No hay necesidad de sistemas de información "complejos" que pretendan utilizar fórmulas complicadas para dirigir a los ejecutivos y administradores en la dirección correcta. A este respecto, la "perseverancia" y el "compromiso" son equiparables a la "armonía" y al "espíritu de grupo" en el arsenal de valores corporativos deseados y recompensados.

El impacto de una perspectiva estratégica a largo plazo se nota con claridad en la forma en que las empresas japonesas, por un lado, y muchas compañías occidentales, por otro, consideran las empresas conjuntas y otros tipos de vínculos comerciales y tecnológicos. Los japoneses perciben tales relaciones como un arreglo temporal para rectificar algunas de sus debilidades competitivas, y ello debe conducir, en el largo plazo, a su predominio en esas sociedades; por regla general, las empresas extranjeras se conforman con utilidades originadas, a corto plazo, sin considerar las consecuencias competitivas a largo plazo...

Énfasis en la participación en el mercado

... una orientación hacia la participación en el mercado concuerda a la perfección en el sistema japonés de prácticas administrativas, ya que permite obtener una cuantificación objetiva de la posición competitiva... clara y comprensible para cualquiera dentro de la organización. Al mismo tiempo, se ha demostrado que la participación en el mercado a largo plazo constituye una buena proyección del desempeño corporativo expresado en los términos financieros más tradicionales (Buzzeil, Gale y Sultan, 1975)...

Para gran parte de las empresas japonesas impulsadas por su orientación competitiva, la participación de mercado es, en última instancia, un concepto que abarca todo el mundo. Por tanto, retirarse de un territorio de mercado o segmento de producto ante el desafío de un competidor japonés, no será otra cosa que ganar

tiempo antes que los mercados restantes también sean sitiados. Intentar apoyarse en la habilidad de los japoneses en la fabricación y utilizarlos como proveedores de OEM (por las siglas en inglés de Fabricante de Equipo Original) para marcas bien establecidas a nivel nacional, significaría, a su vez, incurrir en la autoderrota. Tarde o temprano se independizarían, y sólo restarían migajas para sus socios originales... mantener la paridad competitiva es la única forma de asegurar, a largo plazo, la cooperación fructífera.

Crecimiento interno

El sistema de valores de los administradores y ejecutivos japoneses atribuye gran importancia a preservar la corporación como un grupo semipermanente de personas vinculadas con lazos duraderos. Por ese motivo las desincorporaciones, las fusiones y las adquisiciones, en especial las que afectan a empresas no relacionadas entre sí, son poco usuales en Japón y las incorporaciones hostiles son casi imposibles para propósitos prácticos (Clark, 1979).

En cierto grado, esto puede operar en detrimento de la eficiencia de la asignación de recursos en la economía, pero una vez establecido con claridad que la única forma de crecer es a partir de la fortaleza competitiva interna, son claras las aplicaciones estratégicas: no existen atajos, ninguna otra forma, más que concentrarse en fabricar un producto que satisfaga las necesidades de los clientes y que sea más económico y de mejor calidad que el de los competidores.

Bajo tales condiciones, es natural que la producción se convierta en un interés estratégico primordial, que da por resultado un énfasis en un producto continuo y en la innovación de los procesos, o en mejorar la calidad, y en disminuir costos (Wheelwright, 1981). La producción es considerada como clave en la supervivencia corporativa a largo plazo, y a ella se asigna personal integrado por administradores de alta calidad que tienen una buena oportunidad de ascender en su momento a posiciones ejecutivas de alto nivel.

Por lo común, la administración de nivel superior interviene asimismo en la producción, y su staff queda liberado de gastar su tiempo en planear estrategias de incorporación o en defenderse contra éstas. Dadas las limitaciones que enfrentan los ejecutivos en cuanto a tiempo, una comparación con los japoneses sugiere que la ruta hacia el crecimiento a través de adquisiciones puede verse sujeta a costos de oportunidad substanciales.

Además, el concentrarse en el crecimiento interno le permite a la organización pugnar por cambios estratégicos de manera incrementada, para que la organización esté en condiciones de asimilarlos con más facilidad. El "incrementalismo lógico" que sostiene Quinn (1980) es, en muchas empresas japonesas, un concepto familiar en la práctica para los administradores. Es más, el crecimiento interno permite a las organizaciones satisfacer las aspiraciones de hacer carrera de muchos empleados

mediante la apertura de vacantes adicionales en nuevas áreas de negocios que serán ocupadas por empleados de la empresa.

Innovación agresiva

Ya se señaló antes que la naturaleza del sistema de valoración competitiva en las empresas japonesas y la recepción y diseminación rápidas de nuevas ideas factibles en una empresa "orgánica" deben promover la innovación. Este concepto se opone a la imagen estereotipada de los japoneses como poco innovadores, limitados a la exploración de nuevas fronteras por un deseo de grupo de mantener el consenso y la armonía (Lohr, 1982). La evidencia a este respecto es clara: los japoneses innovan, tal vez con la misma rapidez, quizá aún más, que casi todos los negocios en otros países (Moritani, 1981).

Uno de los motivos para la discrepancia entre el estereotipo y la realidad es la malinterpretación de los procesos de innovación en la organización. No es solo la idea brillante lo que cuenta, también el proceso de llevar el producto al mercado con base en la nueva idea. En términos de ganar en el juego competitivo, el origen de la idea es, a menudo, secundario. Después de todo, las computadoras, los motores a turbina o los digitalizadores no fueron inventados en Estados Unidos. Es en el proceso de implantación donde los japoneses tienen ventaja, en lo externo con los sistemas de seguimiento construidos en forma minuciosa en todo el mundo y, en lo interno, con un alto nivel de interfase, coordinación y trabajo de equipo, en el cual intervienen todos aquellos interesados en el desarrollo, el diseño y la fabricación.

El segundo es que prevalece una creencia muy difundida de que la falta de capital de riesgo en Japón limita los incentivos para la innovación, pues al personal de investigación y desarrollo (R&D, por sus siglas en inglés) le es muy difícil dejar a sus patrones e iniciar negocios propios, un patrón muy común en Estados Unidos (Business Week, 14 de diciembre de 1981). No obstante, si el problema se analiza con detalle, queda de manifiesto que esto también funciona también en beneficio de los japoneses.

Con sus equipos de investigación estables, protegidos de la tentación de obtener utilidades exorbitantes como emprendedores independientes, las empresas japonesas se encuentran en posición de obtener rendimientos rápidos de cualquier conocimiento recién adquirido. Más que trabajar en la intimidad del garaje de la familia, el japonés trabaja en el laboratorio de la corporación en un nuevo invento, mantiene una comunicación regular y constante con las personas responsables de su adaptación comercial. Luego, una vez que se ha probado que una idea innovadora es potencialmente promisoria, la organización es capaz de pasar con rapidez a la fase de adopción, pues todos los interesados ya están familiarizados con las características del nuevo producto.

La cooperación y la comunicación estrechas entre los ingenieros de investigación por un lado, y por otro el personal de producción y comercialización incorporados al sistema administrativo japonés, facilitan mucho la comercialización de innovaciones recientes y asegura la integración de la investigación y el desarrollo con otras funciones corporativas de índole crítica. Una retroalimentación constante de información de mercado al personal de investigación incrementa la probabilidad de que la investigación y el desarrollo den por resultado productos que satisfagan las necesidades del mercado. La participación de ingenieros de producción en los procesos de desarrollo incrementa la posibilidad de que el producto recién diseñado puede construirse en forma eficiente con las tecnologías de producción disponibles o de que muy pronto se dispondrá de nuevas tecnologías. Así, más que permanecer como un dominio exclusivo de los profesionales en investigación y desarrollo, el proceso de innovación se difunde de manera extensa a través de la organización, ampliando las alternativas estratégicas de que dispone la empresa, en el área específica de la alta tecnología.

CONCLUSIONES

Es posible observar en muchos países empresas tan comprometidas con el crecimiento como las japonesas, a través de una innovación superior de productos y procesos. Las empresas estadounidenses debidamente administradas utilizan prácticas administrativas similares, en gran medida, a las que hemos señalado como comunes en las japonesas. Lo que hace especiales, más de ninguna manera únicos, a los japoneses, es el esfuerzo concentrado en desarrollar soluciones sistemáticas a los problemas administrativos, para satisfacer imperativos de orden cultural, organizacional, y estratégico en un sistema administrativo integrado ...

... En nuestra opinión... los japoneses seguirán siendo los rivales principales de cualquier empresa occidental que pretenda atacar con seriedad los mercados mundiales. No existe otro camino más corto que enfrentar este desafío. No hacer concesión en las negociaciones, los trucos de mercadotecnia o el movimiento de activos a través de las adquisiciones no darán lugar a otra cosa más que a un pequeño respiro. La única respuesta factible a largo plazo consiste en hacer mejor lo que los japoneses ya hacen bien, desarrollar sistemas administrativos que motiven a los empleados, desde la base hasta la cima, a buscar estrategias competitivas orientadas al crecimiento, enfocadas a la innovación.