

TEORIA Z

LO QUE SE PUEDE APRENDER DE LAS ORGANIZACIONES JAPONESAS

Claves del éxito: Productividad creciente
 Importación de tecnología
 Ética laboral distintiva (otros valores)

Pero aun mas importante: Un enfoque administrativo distinto.

Las compañías japonesas en EEUU utilizan un estilo modificado para la realidad norteamericana. No solo en lo financiero y operativo, sino también en lo que se refiere al personal.

Muchas empresas norteamericanas han fracasado al tratar de imponer el sistema americano en el Japón. Los casos de empresas exitosas son precisamente aquellos que no lo han hecho, como el caso de McDonald s y de la IBM.

La diferencia fundamental de los sistemas de organización no esta ni en la estructura formal ni en el tamaño y centralización.

Características del Sistema Administración Japonés

1) **Empleo de por vida:**

Lo normal es que una empresa japonesa realice sus contrataciones una vez al año. Los que entran a la empresa tienen su trabajo asegurado hasta los 55 años, momento en que deben retirarse si no pertenecen a los altos niveles administrativos.

Reciben entonces una suma que equivale como a cinco años de sueldo.

Para entender mejor el sistema se debe analizar un poco de historia de las compañías japonesas hasta antes de la 2a. Guerra Mundial. Estaban agrupadas en estructuras llamadas Zaibatsu.

Un Zaibatsu se componía de un grupo de 20 a 30 compañías grandes de diversos sectores, reunidas en torno a un banco poderoso. De cada una de estas compañías colgaban muchas compañías menores, o compañías satélites, que proveían servicios específicos a las más grandes, constituyéndose un Monopolio Bilateral en que cada compañía satélite trabajaba exclusivamente para la compañía mayor y esta, a su vez, solo contrataba los servicios de la menor.

El monopolio bilateral no se da en occidente, pues existe desconfianza respecto a tener un solo proveedor de algún insumo. En el Japón eso no existe, lo que convierte a estos monopolios en un factor que aumenta notablemente la productividad. Si bien los Zaibatsu dejaron de existir después de la Guerra, se conservó su espíritu.

Las cias. japonesas financian su propio sistema de seguridad social en el que no participa directamente el gobierno.

Los empleados que se van retirando llegada la edad en que corresponde hacerlo, van siendo reubicados en las compañías menores, ya sea en satélites o compañías mayores según corresponda y continúan prestando sus servicios por otro periodo más. La cadena es Banco-Cias.Grandes-Cias. Satélites. Solo los que se retiran de cias. Satélites no tienen donde ser reubicados. Por otra parte, el Ministerio Interior de Industria y Comercio es quien puede ubicar a sus empleados retirados en un banco.

De ese modo descrito se genera una marcada estratificación entre las empresas, que conlleva a una alta estratificación en las instituciones educativas, pues el acceder a una educación de excelencia y, por ende, ingresar a las universidades imperiales, asegura un puesto importante. La educación es un tema de vital importancia para los japoneses, quienes adiestran y preparan a sus hijos desde los primeros años para conseguir su acceso a estas universidades.

Factores que hacen posible el empleo de por vida:

- Pago de una bonificación semianual, como compensación, que depende del rendimiento de la empresa (corresponde a entre 5 y 6 sueldos al año), lo que constituye un fuerte incentivo a sentirse parte de la organización. Es proporcional a los resultados de la empresa y no a factores individuales.
- Existen muchos empleados temporales, en su mayoría mujeres, que son despedidos en las épocas malas. Estos sirven de amortiguador para proteger el trabajo de los hombres que son empleados de por vida.
- Las empresas satélites reciben los contratos de servicios que son más susceptibles de fluctuaciones, luego son ellas las que reciben el impacto de malas épocas.

La combinación de estos factores disminuye la incertidumbre y permite que los empleados varones disfruten de su trabajo de por vida.

Otros factores: Confianza, Lealtad a la firma, Entrega del Individuo a su trabajo. (Son base a la teoría Z).

2) Evaluación y Promoción

Otra de las diferencias fundamentales de las org.japonesas radica en su enfoque de evaluación y promoción.

El proceso de evaluación es sumamente lento, pudiendo pasar hasta 10 años para que un ejecutivo reciba un ascenso importante. Durante ese periodo, las personas del mismo nivel recibirán los mismos ascensos y aumentos de sueldo.

La lentitud del proceso dificulta los juegos corporativos de corto plazo (aunque no los elimina completamente). Se propicia una actitud abierta a la cooperación, al rendimiento y a la evaluación, pues se favorece la posibilidad que el nivel de desempeño real salga finalmente a la luz. Los ejecutivos jóvenes no se sienten atraídos por hacer carrera a costa de otros, ni de presionar para que se tomen decisiones.

La distribución de los espacios físicos en una oficina japonesa respalda esa actitud hacia la evaluación del desempeño. Salas enormes en que todos trabajan juntos y todo el mundo está enterado de lo que hacen los otros.

La lentitud en los procesos formales de evaluación y de promoción parece totalmente inadmisibles para los norteamericanos, no solo porque desean una retroalimentación y progreso rápidos, sino porque pareciera impedir que los puestos importantes sean asignados a los más capaces desde un principio. También señalan a la incongruencia entre títulos formales y responsabilidades reales: los más hábiles reciben rápidamente las responsabilidades, sin embargo, la promoción solo llega cuando estos han demostrado más profundamente lo que son capaces de hacer. Por otra parte, los que ya han probado su capacidad y contribuido al éxito en el pasado tienen asegurado el título y un mejor sueldo, a pesar de la amenaza que significa alguien más joven.

Como se logra que empleados jóvenes acepten de buena gana estas mayores responsabilidades sin una remuneración proporcional? A través de los grupos de trabajo. Pertenecen a varios grupos a la vez, lo que genera un fuerte sentido de pertenencia y de compromiso que repercuten sobre su comportamiento. El apoyo y la aprobación de sus compañeros es un factor que afecta poderosamente sus

actitudes, motivación y conducta, mas que el salario, los ascensos y el control jerárquico.

La organización japonesa solo acepta jóvenes que todavía se encuentran en la etapa formativa de su vida, los hace participar en múltiples grupos y, de ese modo, les inculca el sentimiento de solidaridad y camaradería.

Lo trascendental entonces, no es la recompensa o evaluación, sino la sutil impresión que deja el individuo en sus compañeros, a quienes no es posible engañar.

3) **Caminos profesionales no especializados** (Trayectoria)

Una característica muy importante: logran desarrollar carreras individuales.

El sistema japonés no cuenta con personas con un detallado conocimiento de una industria específica, mas bien utiliza la rotación constante de puestos para lograr que sus ejecutivos de alto nivel sean expertos en relacionar armónicamente cada función, especialidad y oficina de la empresa.

Debilidad del sistema: que no se cuente con expertos de área.

Estudios realizados demostraron que en USA , la trayectoria de altos ejecutivos indica que estos no han desempeñado mas de dos funciones en promedio. Esto tiene el problema de que al desarrollarse toda una vida en un área específica, se pueden perder de vista las necesidades globales de una firma y concentrarse en aquel campo específico.

En USA se hace carrera en varias agrupaciones, pero en una misma especialidad; en el Japón, se hace carrera en varias especialidades, pero en una sola organización. Luego, los ejecutivos japoneses no están preocupados por tener que buscar trabajo pues lo tienen asegurado. Los japoneses no se especializan en un campo específico, se especializan en una organización, en aprender como se debe hacer para que un negocio único y específico funcione lo mejor posible.

Las empresas japonesas hacen todo lo que esta a su alcance por inculcar en su personal un sentimiento de lealtad, asegurandose de que reciban un trato justo y humano. Se invierte mucho mas en capacitación.

Los directivos mas respetados son aquellos que están a cargo del personal, situación radicalmente opuesta a la de las organizaciones americanas.

Aspectos fuertes y débiles de ambos enfoques respecto a hacer carrera:

Enfoque Norteamericano:

Ventajas: Capacidad de organizar a sus expertos en una fuerza laboral coordinada. Facilita la producción industrial.

Desventajas: Falta de integración profunda entre sus trabajadores.

EL FUNCIONAMIENTO DE UNA CORPORACION JAPONESA

A diferencia del sistema norteamericano, basado en el establecimiento de objetivos específicos destinados a evaluar el desempeño, el mecanismo básico de control en las empresas japonesas esta englobado en una filosofía de la administración que describe los objetivos y procedimientos encaminados a conseguirlos.

Los objetivos representan los valores de los dueños, los empleados, los clientes y las autoridades gubernamentales. Los procedimientos para conseguir estos objetivos están determinados por una serie de creencias respecto al tipo de soluciones que deben tomarse y que tienden a dar buenos resultados en la industria o en la empresa. Quien logra captar la esencia de esta filosofía de valores y creencia, puede inferir un sin número de metas específicas que se adecuan a las condiciones cambiantes. Estas metas serán consistentes entre los distintos individuos.

Esta teoría se sustenta en una cultura organizacional, que es un conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de una empresa los valores

y las creencias más arraigadas de la organización. Esta cultura se desarrolla cuando los empleados tienen una amplia gama de experiencias comunes que les permiten comunicarse entre sí en una infinidad de sutilezas y genera un ambiente de coordinación que facilita notablemente la toma de decisiones.

El proceso de toma de decisiones

Lo más notable: la participación en el proceso de toma de decisiones.

Es diferente al estilo de fijación de objetivos en forma participativa. (No más de 10 personas).

En el caso japonés participan todos los que estarán involucrados directamente con la decisión . Pueden ser muchos. Normalmente un equipo integrado por 3 personas se encarga de hablar con todos hasta que se llegue a un verdadero consenso. A pesar del mayor tiempo que se requiere, hay mayores posibilidades de que todos apoyen la decisión plenamente.

Cuando se debe tomar una decisión importante, se encarga la elaboración de la propuesta a la persona de menos edad y experiencia. De este modo, no se pierde la vitalidad ni se pierde el proceso de cambio. Por supuesto, los directivos saben cuáles pueden ser las mejores decisiones y el joven se esfuerza al máximo por encontrarlas. Se inculcan los mismos valores y creencias. Los errores generan además, buenas ideas.

Este proceso se desarrolla dentro del marco erigido por una filosofía, unas creencias y unos valores armónicamente compartidos, lo que justifica que tantas personas participen plenamente y se logren resultados eficaces.

Otra característica: ambigüedad en la definición de responsabilidades en la toma de decisiones.

En el Japón nadie tiene la responsabilidad individual de un área en particular, sino que un grupo asume la responsabilidad conjunta de las tareas. Una razón muy importante que justifica la asignación colectiva de la responsabilidad es que se evitan cuellos de botella cuando uno de los empleados no puede cumplir con su parte del trabajo.

Valores colectivos

Es el aspecto que resulta más incomprensible para los occidentales: orientación hacia valores compartidos, especialmente el sentido colectivo de responsabilidad.

Ejemplos indican que los trabajadores japoneses se sienten incómodos ante la idea de actuar individualmente para mejorar la producción. Este colectivismo no es un objetivo por el que se tiene que luchar ni una meta corporativa que alcanzar, más bien, es un proceso natural que hace que no ocurra nada significativo como producto del esfuerzo individual. Cualquier cosa importante se deriva de un esfuerzo de grupo.

Interés holista por el individuo

Holismo: un todo integrado tiene una realidad independiente y mayor que la suma de sus partes.

La empresa japonesa forma relaciones inclusivas. Una serie de mecanismos proporciona el respaldo social y la descarga necesaria para mantener un equilibrio emocional.

La vida social y económica se integran en un todo único, luego la relación entre los individuos es íntima. Hay múltiples lazos que los unen.

LAS COMPANIAS JAPONESAS COMPARADAS CON LAS NORTEAMERICANAS

Modelos (abstracciones de la realidad):

ORGANIZACIONES JAPONESAS (Tipo Z)	ORGANIZACIONES NORTEAMERICANAS (Tipo A)
Empleo de por vida	Empleo a corto plazo
Proceso lento de evaluación y promoción	Proceso rápido
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

Empresas Norteamericanas

Alta rotación de personal (4 a 8 veces mas que las japonesas)

Poca capacitación del personal

Una tradición diferente

El Japón tiene un estilo de vida que refleja la imagen de una nación cuyos habitantes guardan una homogeneidad en cuanto a raza, historia, lenguaje, religión y cultura. Tuvieron que aprender a sobrevivir y a trabajar juntos en armonía. Surgió así un valor social trascendental: la importancia del individuo como ser humano, es decir, subordinar las preferencias individuales al bienestar del grupo y saber que las necesidades personales nunca estarán por sobre los intereses de los demás.