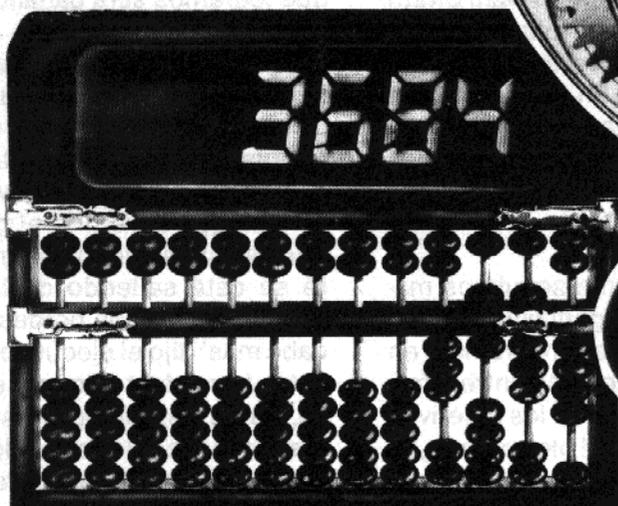


RICHARD PASCAL E-STANFORD UNIVERSITY
 ANTHONY ATHOS-HARVARD UNIVERSITY

SINTESIS, EXEGESIS Y CRITICA POR:
 FRANCISCO J. LARIS CASILLAS

EL ARTE DE LA ADMINISTRACION JAPONESA*

IPADE 1982



*Simon & Shuster

INTRODUCCION.

Según los autores, su libro es importante porque su contenido está de moda, porque ya es tiempo de hacer investigación administrativa como ésta, para descubrir las causas de debilitamiento administrativo en la empresa norteamericana, pues han fallado los directores, las escuelas de negocios que los entrenan, los consultores y los analistas de valo-

res, por causa de su estrechez en concepción y en el corto plazo que le han dedicado.

La firma de consultores McKinsey avala el modelo de las 7 S que los autores se esfuerzan en usar: "structure, systems, stile, staff, skills, strategy, superordinate goals" (estructura, sistemas, estilo personal de mando,

personal, habilidades, estrategia, objetivos superiores a los normales). Se ve que tratan de una manera rebuscada de evitar usar el proceso administrativo con sus 5 etapas de: planeación, organización, integración, dirección y control, como marco de referencia a su comparación de las formas japonesa y norteamericana del trabajo administrativo.

Crítica. En mi opinión los autores han caído juntamente en los dos vicios señalados, amén de otros dos: 3o. uno de ellos no

conoce Japón y 4o. se han esforzado por hablar de empresas gigantes (complejo de 'resentimiento' del que habla Gregorio

Marañón), también sin conocerla, fallando al hacer sus comparaciones pero que en otra obra próxima quizá lo logren.

CAPITULO 1. EL ESPEJO JAPONES.

En 1980 el PNB de Japón fue el 3o. en el mundo, extrapolando para el año 2000 será el primero, mide la superficie del Estado de Montana,* sin materias primas, mantiene 115 millones de habitantes, la mitad de los Estados Unidos y tanto y medio la de México, exporta U.S. Dls. 75 billones más que lo que le cuesta importar. Sus tasas de ahorro, inversión y desarrollo son el doble de las de Estados Unidos. Está dominando uno por uno los varios sectores industriales: motocicletas, autos, relojes, cámaras e instrumentos ópticos, guitarras, barcos, pianos, zippers, aparatos electrónicos, microprocesadores, etc. Importa todo el fierro, carbón, petróleo que utiliza, manteniendo una tasa baja del 9% de inflación. Es la nación número 1 en productividad mundial.

Los objetivos del libro fueron: 1o. las herramientas para hacer trabajar las organizaciones humanas son limitadas; debemos intentar usar las que se inventen donde quiera que aparezcan; 2o. la realidad administrativa está sujeta al entorno social y cultural, busquemos y señalemos nuestras fallas relacionadas con nuestra forma de ser; 3o. las empresas exitosas cada año, tienen algo que enseñar, ya sea que estén en Estados Unidos o en Japón y queremos señalar lo que

significaría aplicar puntos comunes de esas empresas exitosas en otras firmas americanas.

Contrario a China y Japón, occidente creó instituciones separadas para guardianas de la fe y la vida espiritual (la iglesia) y la existencia común diaria (el gobierno y la empresa). Adam Smith y Max Weber desarrollaron la idea de separar el fenómeno burocrático del anímico. En el este, todavía ahora se presta más atención a los valores y medios espirituales y sociales, que a los valores materiales.

En occidente seguimos manejando las organizaciones en 1982 como si estuviéramos en 1940, v.g.: hay tensión entre jefe y subordinados, entre los objetivos empresariales y el bien común, se niegan esfuerzos sociales cooperativos con el sector gubernamental o con grupos de fuera de la empresa.

No nos hemos adaptado al cambio, debilitando nuestra habilidad para competir en mercados cambiantes con desafíos de nuevos competidores más eficientes y eficaces: los japoneses y los alemanes. Debemos cambiar **cómo** somos y **qué** hacemos.

Aprendamos: los japoneses (y los rusos agregó yo) han toma-

do lo mejor de Estados Unidos y los han trasplantado a su país, sin que éste pierda su carácter nacional. Nuestra tarea es la misma, analicemos sus mejores formas de trabajo administrativo y traigámoslas a América, adaptándolas, reforzando nuestras áreas débiles. Sabemos no es fácil, pero lo que logremos será ganancia.

"Una vez un empresario visitó un maestro en Zen. Esté con toda propiedad le hizo pasar e invitó a tomar el té. Al estar instalados, el maestro procedió a servirlo pero tuvo que advertirle el primero que ya está sirviendo de más y el té se está saliendo de la tasa, derramado por los bordes, 'no le cabe más' dijo el ejecutivo. El maestro le contestó: 'como esta tasa, usted está lleno de sus propias ideas, cómo le puedo enseñar Zen, a menos de que vacíe usted su copa primero?'

Crítica. Creo que muchas ideas como la del manejo de organizaciones obsoletas, son desde luego aplicables al medio mexicano. La mención a las instituciones religiosas son superficiales. Hubiese resultado útil e interesante analizar el fenómeno de la productividad comparando las motivaciones japonesas versus las de los chinos y las de América, para obtener conclusiones y enseñanzas.

superficie de Japón es de 369,766 km^2 , las 4 islas principales miden 100 Kms de noreste a sureste, tiene

además 3,000 islas. La superficie es igual a la de los estados de Chihuahua y Durango. La distancia

es similar a la de México, D.F. a Hermosillo, Son. (FJLC).



CAPITULO 2. EL EJEMPLO MATSUSHITA.

Junto con otros 5 gigantes, como son la General Electric, Siemens, ITT, Philips y Hitachi, también la Compañía Eléctrica Matsushita, aparece entre las 50 empresas más grandes del mundo. Tiene marcas como National, Panasonic, Quasar y Technics.

Konosuke Matsushita es su fundador, se inició como aprendiz ganando diez pesos diarios en una bicicletería, empezó con el invento de un enchufe doble para foco y cordón para plancha en 1918. Tiene ahora 88 años, está retirado nuevamente. Su éxito se debe en parte al uso de herramientas administrativas supuestamente inventadas por nosotros los occidentales.

Estrategia. Introdujo el nombre National con mucha publicidad. Creó sus propios canales de distribución financiando a sus distribuidores (novedad entonces), introdujo la venta en abonos (idem) y los anuncios en sus puntos de venta (idem).

Raramente origina un producto, siempre lo produce en menos y lo comercializa mejor. Invierte 4% de las ventas en I y D, especialmente en ingeniería del producto, en 1980 fueron DIs. 400 millones. En 1979, obtuvo 4.2% de utilidad sobre ventas, igualando a G.E. y doblando las de Siemens y Phillips; sus ventas por empleado también fueron mayores al doble de ellos y de ITT y Hitachi. Ahora es la manufacture de artículos eléctricos más grande en el mundo.

Estructura. En 1933-36 Matshita y su contralor, A. Ta-

kahashi, desarrollaron el concepto de organización divisional al mismo tiempo que Pierre Du Pont lo hacía. Cada división debía flotar con su propio armazón estructural. Todavía ahora funciona con 4 funciones: 1) Contabilidad centralizada con cada contralor reportando al centro corporativo; 2) "Banco" central corporativo de fondos; 3) Función centralizada de personal; 4) Entrenamiento centralizado enfatizando los valores Matsushita (ver entrecuadro de la página 36).

Centralización vs. des-centralización. Este conflicto permanente asegura vitalidad a la estructura revolviéndose en forma de espiral "yendo y viniendo en un maridaje complejo".

Sistemas. El sistema de planeación y control financieros lo copió de la Phillips holandesa. La planificación es simple pero efectiva, cada 6 meses cada gerente divisional presenta 3 planes: uno a 5 años, otro a 2 años y el "programa operativo para el siguiente semestre".

Controles financieros y contables. En este último plan se vigila sus resultados y dificultades. En 1930 estableció M junto con su Contralor, A. Takahashi (AT) el "primer centro de utilidades" en el mundo. Pide 60% de utilidad a. i. a cada división para cubrir gastos financieros, de personal I & D, ingeniería del producto así como fondos para dividendos y para nuevas inversiones. Tiene 200,000 empleados: 87,000 en Japón, 30,000 fuera y el resto en subsidiarias con inversiones compartidas. El otro 40% sirve

para incentivar a los gerentes autorizándoles sus propios planes de inversión. Tiene 3,500 profesionales en la oficina matriz. Hay 100 divisiones operativas repartidas en el mundo, con un contralor cada una y 100 contralores en la matriz. Se les enseña no presionar al gerente divisional, sólo a alimentarlo con cifras y hechos, son gerentes en ciernes: debe tener "manos limpias, mente clara y corazón afectivo". M cree su deber creer en la gente, proveyendo un sistema de planeación y control que prevenga errores costosos, dirigido hacia lo operativo.

Si alguien pide dinero al "Banco M" debe pagar 2% sobre la tasa prima (prime rate).

Desarrollos divisionales. Tiene 21,000 puntos de venta en Japón, contra 1,000 de Sony, así "tomamos la temperatura a la clientela a diario"; tiene \$ 100 millones de presupuesto publicitario, el mayor de cualquier empresa en Japón.

Estilo. M y AT (su sombra) manejan cifras y hechos. Sus ejecutivos son famosos por no estar nunca en sus oficinas, están donde está el mercado, "con 100 empleados estarás al frente y aún si les gritas, ellos te seguirán; si crece a 1,000 el grupo, seguirás al frente pero enmedio de ellos; cuando llegas a 10,000, quédate atrás por respeto a ellos y dáles las gracias". Cuando en 1970 hubo recesión, retiró a los ensambladores y los envió a vender casa por casa para bajar costos e inventarios. M es duro, pragmático, enérgico. "No podemos forzar



VALORES

Principios básicos: "Reconocer nuestras responsabilidades como industriales para desarrollar el progreso, el bien público y la cultura universal".

Credo: "El progreso y el desarrollo solo pueden alcanzarse mediante esfuerzos combinados y la cooperación de cada persona de la compañía; tenderemos esta idea en nuestra mente en forma constante cuando trabajemos devotamente mejorándola".

Los 7 valores "espirituales":
1) servir nacionalmente a través de la industria; 2) justicia; 3) armonía y cooperación; 4) esfuerzos por mejorar; 5) cortesía y humildad; 6) flexibilidad; 7) gratitud.

a nadie a aceptar mis ideas, se las damos a conocer gradualmente y ganamos así su aceptación; procuro abstenerme de ordenar, debo respetar su orgullo personal y honrar la tradición de su compañía".

Valores espirituales. En 1932 descubrió en plena crisis que "el hombre necesita ligar su vida productiva, sus creencias y la sociedad", "si una división falla debe sufrir su fracaso, no debe subsidiársele". Diario a las 8 AM, 87,000 empleados recitan su có-

digo de valores y cantan juntos como en una comunidad religiosa. El Sr. Watson de IBM visitó Japón en 1932 y es probable haya tomado la idea del canto allí.

El mejor triunfo de M es equilibrar el racionalismo occidental con el espiritualismo oriental.

Políticas mayores y desarrollos de personal ejecutivo. Todos los 200,000 empleados de M han recibido algún entrenamiento: emplean 6 meses vendiendo

en la calle o en una tienda; hacen trabajos rutinarios en las líneas ensambladoras; entran a los 21 años cuando están abiertos de mente y son maleables, hasta que encuentran una función donde puede dar al máximo su potencial.

Crítica. Según los autores, M puede llegar a ser juzgado como uno de los grandes directores del siglo, junto con Robert E. Wood (Sears) y Alfred P. Sloan (GM), creo que hay otros líderes no incluidos: Watson, Getty, etc.

CAPITULO 3. UN CONTRASTE NORTEAMERICANO

El nombre de Harold S. Geneen es famoso por haber manejado la International Telephone and Telegraph (ITT) más de 20 años, hasta su retiro, asignándole palabras tales como genio, ambicioso, duro, poderoso, exigente, exitoso. ITT bajo su liderazgo administró 150 empresas, alcanzó ingresos por 118 billones de dólares, siendo el mayor conglomerado mundial, empleando más de 1,000,000 personas en 93 países.

Incrementó la razón ventas/activos del año 1959 con .82, al año 1979 con 1.14 veces.

Las dos empresas, ITT y Matsushita, trabajan electrónica y eléctrica, pero la primera está muy diversificada, la segunda está concentrada allí; las ventas son similares en volumen, 11.8 y 10 billones de dólares; la primera tiene 350,000 empleados y la segunda sólo 200,000.

Geneen es un amante de manejar cifras y datos que obliga a sus gerentes a proporcionarle, comprobándolos: a) con un sistema sofisticado de comprobaciones paralelas de contadores en contraloría; b) con reuniones personales con todos los ejecutivos principales; c) con un sexto sentido autodesarrollado mirándoles las caras que le permitan descubrir la falsedad; d) con una promesa de recompensa o de pre-



siones para asegurar su mando absoluto las 24 horas.

HG como M cuenta con un sistema detallado de planeación y control corporativo que le provee con hechos y datos por diferentes canales. Los gerentes someten planes a 5 y 1 años depurados, concisos, 10 páginas con números y 10/20 con documentos de apoyo; pasa esto a un comité de planificación, encargándose del sistema de control directivo (SiCoDi) de medir reportando los avances. HG no desconfía de la gente, pero sí de tener una sola fuente de información para confrontar; es parte de "estilo" con su "personal" y su "sistema"; para M esto es "entrenar gente normal para ser extraordinaria" para "servir a la sociedad".

Los 200 ejecutivos principales de ITT provienen de un grupo de 2,500 gerentes principales, que tienen gran rotación. En M les llamaríamos que no soportan la "socialización" entre sí para formar parte del grupo, aquí las pruebas a las que se les somete al entrar de fuera; es para ver qué tan independientes son que no puedan aguantar la prueba de someterse al estilo personal de HG.

Línea versus asesoría. "Más les vale no esconder problemas a la línea pues tarde o temprano los asesores en contraloría los descubriremos, sin oportunidad de sobrevivir para entonces; no puede sobrevivir en ITT el que quiera pasarla a gusto, tranquilo con un mundo superestructurado".

Juntitis. HG pasa 3 meses al

año en juntas con sus ejecutivos. Usa en ellas el sistema de agresividad que se ve en interrogatorios en juicios públicos, con micrófonos y mesas con fieltros verdes como carpetas. Con M el personal asesor trata de ayudar efectivamente a los gerentes convencidos, en ITT es "como si el gallo recibiera el primer picotazo de HG y el resto del grupo concuerda después a agrandar la herida con intención de darle la puntilla".

Incentivos y costos. En ITT si alguno falla puede perder su bono de final de año sancionado personalmente por HG o inclusive puede correrlo; en M éste puede simplemente expresar en una junta su desagrado por alguien que no alcanzó la meta, y transferirlo. Uno y otro tienen puerta abierta para todos y lo demandan de su personal. HG vive a 6 cuadras de la oficina en Nueva York, se va a media noche y regresa a media mañana habiendo leído el material que se llevó en 3 maletas". El le paga 10/12% más a sus gerentes; a la gente de operaciones les cuida sus sueldos, bonos, autos y secretarías.

En 1979, con 68 años, le pasó lo que a De Gaulle, "es irremplazable, pero alguien tiene que sustituirlo", pasando a ser Presidente; 28 meses después lo cambió con otro supuestamente más afín a él. Matsushita y Takahashi se han retirado y regresado al aparecer crisis varias veces también.

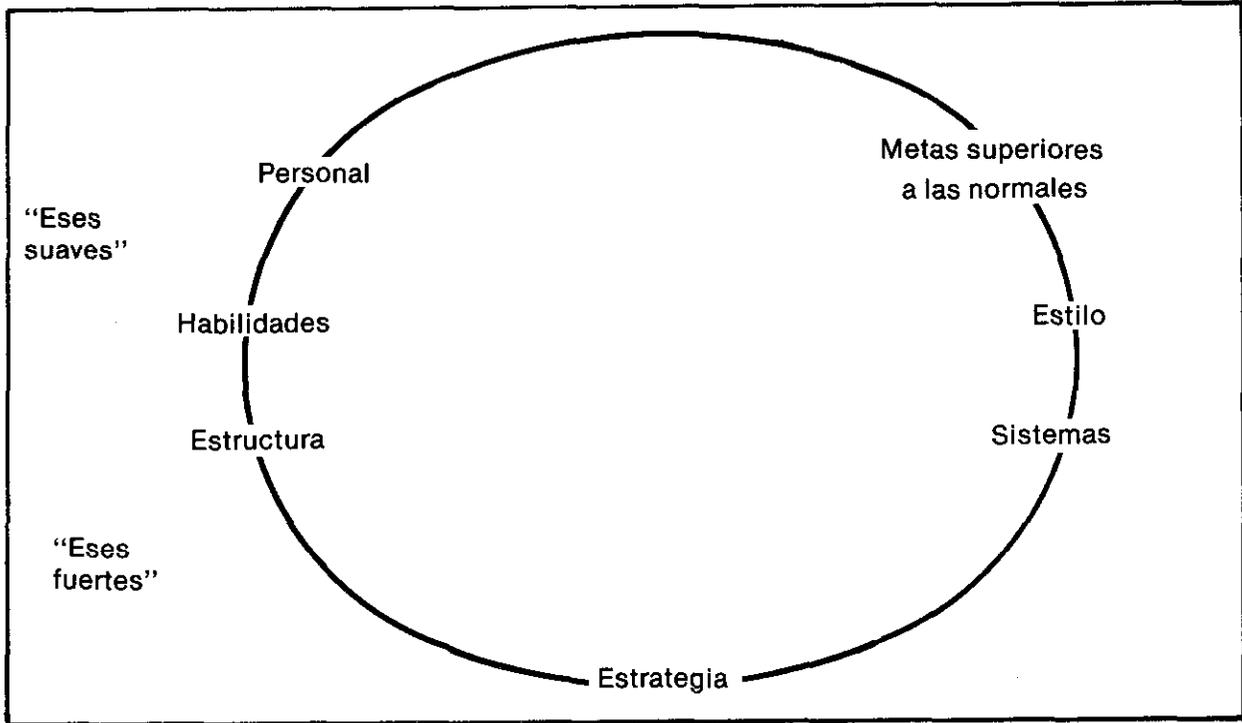
Después del retiro pareció declinar su fortuna pues bajó ITT en ventas del 11° entre las 500 de Fortune, a 12° en activos, perdiendo

84 millones de dólares en Europa, cerrando operaciones de alimentos, drogas, cosméticos, utensilios eléctricos.

¿Qué hace grande a un gerente? Tanto en M como en HG todo el material administrativo "encaja". **Estilo personal** conseguido a través de **personal** seleccionado especialmente con **habilidades** para comportarse idealmente con él, manejando los **sistemas** operativos y de control diseñados por y para él, dentro de la **estructura** que integró para obtener la **estrategia** que visualizó; sin contar con los valores espirituales que Matsushita sí involucró, en su lugar prefirió datos, cifras y hechos, resultando una administración compacta exitosa.

Los japoneses hacen que sus empresas grandes conserven y vivan con sus valores culturales; en América frecuentemente no es así, haciéndolas menos competitivas, menos eficientes y candidatas para ser ayudadas por el gobierno o peticionarias de ayuda o de quiebra. Esto demuestra que las "eses suaves" son indispensables para obtener buenos resultados a largo plazo persistiendo en sus valores. "Buscamos demostrar la interrelación de las técnicas operativas a los requerimientos **de las personas** y sus empresas.

Crítica. Como se vé, trata y habla solo de 1 persona: HG, no la empresa. No compara ni sus actos con los de Matsushita, ni enteramente los de ambas empresas, ni sus resultados. Hay inconsistencia en el análisis.



LAS SIETE ESES		
Estrategia	1	Plan de acción encaminado a la asignación de los escasos recursos de una forma, en un lapso, para obtener los objetivos identificados.
Estructura	2	Organigrama y su descripción, v.g. funcional, descentralizada, etc.
Sistema	3	Informa, reportes procesos y sus rutinas tales como formas a llenar en las juntas.
Personal asesor	4	Descripción "demográfica" de las categorías principales del personal, v.g. ingenieros, empresarios, maestros, contadores, etc. No es gente de línea.
Estilo	5	Característicamente es el comportamiento del personal clave al tratar de alcanzar los objetivos de la organización, es el estilo cultural de la corporación.
Habilidades	6	Capacidades distintivas del personal clave.
Metas superiores a las normales	7	Los puntos significativos o conceptos que guían a los miembros de una organización, imbuídos en su interior.

CAPITULO 4. ZEN Y EL ARTE DE LA ADMINISTRACION.

Las dos empresas ITT y Matsushita hacen muchas cosas iguales, enfatizan ambas en la cosa operativa, presionan a las divisiones a obtener utilidades, toman las decisiones de arriba hacia abajo.

Mirando retrospectivamente creemos que los japoneses ven cada individuo en sus aspectos económicos, sociales, psicológicos, espirituales, más que los americanos; sienten que deben verlo ellos como personas, sin dejarlo en manos del gobierno, la familia o la iglesia; de esta manera, al estar atendido el individuo en todo ello, puede dedicarse a producir con provecho.

Mientras en M tienen una política central de personal fuerte, clara, definida hasta el 3er. nivel, nunca ha dejado de tener centralizados: 1) personal; 2) presupuestos de inversión y 3) contabilidad; en General Motors hasta hace poco no tenían una política general para reclutar ni para inculcar personal.

Los japoneses aceptan la ambigüedad, la incertidumbre y la imperfección como parte de la vida, además, aceptan la interdependencia de sus vidas como parte de su modo de ser.

Lenguaje. La palabra *ma* no tiene traducción; la primavera (*ma*) acabó. *Ma* sirve para hacer una *sa* como si fuese una coma, o que al estar literalmente resada le obliga al lector a pensar e imaginarse lo que el sujeto *sa*, la primavera en este caso.

Queremos ilustrar cómo la cultura japonesa en su lenguaje le ayuda a moverse razonando, aprendiendo, a través del tiempo.

Vaguedad. El uso de la vaguedad les ayuda a mantener las relaciones reduciendo conflictos innecesarios por definiciones no apetecibles.

Avisos. (itis) y comunicaciones. En América amamos hacer declaraciones, en japonés tiene el *tatemac* (al frente) y el *honne* (en bambalinas) equivalentes al latín "de derecho" y "de hecho"; el primero es pantalla social, el segundo concepto es la vida práctica; por tanto los anuncios para ellos tienen mitad "para afuera" y mitad real, para "dentro".

Tienen otra palabra, *rikusopoi*, obviamente usado peyorativamente por *legalístico*, aplicado a gente brillante pero excesivamente lógica y pedante. En occidente lo vemos seguido en jóvenes sin experiencia que quieren impresionar y presionar por impaciencia en subir las escalas sociales y económicas.

El camino indirecto vs. la verdad cruda. Nosotros ponemos "las cartas sobre la mesa" como cosa de honor personal, sin importar cuánto duela queremos expresarnos con "la verdad por delante", es signo de madurez y fortaleza dar y recibir retroalimentación negativa, todo lo cual tiene su mérito pero nos pone a la defensiva cuando nuestra posición es débil. En el este tienen cuidado en proteger "la fachada", los

gerentes divisionales son por eso revisados previamente en privado, siendo asesorados por el controlador local, antes de concurrir a la oficina central, o de sufrir "juicio público" como se acostumbraba en la ITT de Geneen.

Criterios del éxito. Es curioso que recibimos los ímpetus para acelerar nuestra carrera sólo haciendo algo extraordinario. Rosabeth Kanter encontró que la química personal es la clave del éxito dentro de 5 factores: apariencia, personalidad, agresividad, tamaños de ejecutivo y disponibilidad para ser promovido (la competencia técnica se da por descontada).

Vaguedad y decisiones. Al japonés le disgusta tomar decisiones, especialmente las arbitrarias, son capaces de, y en ocasiones lo hacen, tomar decisiones valientes pero no por machismo. M compró a Phillips su tecnología después de la 2a. guerra mundial invirtiendo la mayoría de su capital sin tener tiempo de medir todas las consecuencias, simplemente que "preferían" construir una base amplia de consentimiento por consenso, cuando hay varias alternativas permiten que varios gerentes tomen cada una como suya, la exploren, arguyan y defiendan lo suficiente hasta verlas con más claridad en sus fortalezas y debilidades. Cuando este sistema se sigue en occidente permite tomar decisiones autocráticas más sabiamente.



Thomas Rohlen dice "el japonés es animado regularmente a reflexionar sobre su experiencia, algunos hacen meditación Zen que les aclara su mente; algunos empujan más, otros ceden". El ideal americano es la acción rápida, enérgica; la imagen del ejecutivo japonés es contemplativa, no meditativa, pero en el sentido de percepción más profunda. A propósito, una imagen de un gerente que no será promovido en América, es la de "permanecer sentado en la oficina pensando profundamente acerca de las cosas que le rodean".

Habilidad, camino indirecto y decisiones. HB buscó reducir la incertidumbre, la ambigüedad y la imperfección enormemente a través de un sistema de comprobación doble, con controles obsesivos, métodos estadísticos-cuantitativos y mediante confrontaciones brutales. Otra forma de dirigir es hacerlo calculando que algo puede lograrse directamente y algo, el resto, tocando una flauta. Así podemos imaginarnos al Sr. Matsushita tocando la flauta sostenida con una mano y con la otra manejando el ábaco. Estos conceptos se complican en América por el temor a depender

de otras personas pues nos han enseñado a ser independientes desde niños.

Crítica. No es mucho lo que se habla en este libro del budismo-zen, nada prácticamente, los autores no lo conocen, no nos lo hacen conocer, más bien hablan de la forma japonesa de tomar decisiones por consenso, con ambigüedades siguiendo la filosofía china de tang: nada ni nadie es perfecto, ni existe nada definido; el amor y el odio, el día y la noche, el blanco y el negro están mezclados, cambian intercambian y se combinan.

CAPITULO 5. INDEPENDENCIA.

Entre las fuerzas más poderosas que hacen trabajar juntos a los ejecutivos hay 3 principales: 1o. **trabajo especializado** en alguna función o unidad organizativa que afine el punto a desarrollar; 2o. **jerarquía organizativa flexible** que le permita/obligue bajar hasta el fondo donde estén las gente conozcan soluciones y **sistema de recompensa** que ayude y estimule a cooperar iguales y hacia otros niveles la escala administrativa a

corto y largo plazos.

Minicasos. Un ejecutivo japonés llamará a un subordinado clave a su oficina y le dirá, después de intercambiar frases amables, que necesita su ayuda. Va a New York a encontrarse con un cliente americano importante y a presentarle los cambios de diseño principales en los modelos del año siguiente, no estando seguro de si presentar todos o sólo los principales cambios, y si debe

hablar inglés siempre, arriesgándose a perder la atención, no expresándose apropiadamente al contestar preguntas. Le pide que prepare la presentación descubriéndole sus temores y sugiriendo que sea sin luces para evitar interrupciones mientras dure la presentación, seguido con un panel pequeño donde respondería sentado al mismo nivel que los americanos; por último, le sugeriría la posibilidad de viajar juntos a la reunión.

Un americano le diría a un joven prometedor subordinado después de terminar su junta semanal, que tiene una tarea importante que asignarle: desea que junte unas cifras para presentarlas a la gente de tesorería dentro de un mes (no le dice que en la última vez esta gente criticó sus datos haciéndolo ver mal ante su jefe, lo cual le tiene nervioso. Sabe su limitada comprensión del tema y no quiere verse ignorante y frustrado de nuevo). Quiere una presentación bien pensada, revisada por el contralor divisional, con las luces apagadas, con transparencias, análisis riguroso, sin distorsiones; termina diciéndole jocosamente "le pueden ayudar terriblemente esos cursos de Wharton, pudiendo asegurarle que lo recordaré en noviembre" (cuando se revisan los salarios). Al volver a su oficina seguirá pensando cómo hacer para que el contralor esté en la junta y le pueda pasar las preguntas difíciles después de la proyección de transparencias.

Los dos ejemplos son hipotéticos, tratan de mostrar las diferentes formas de tratar el mismo problema. Los dos se sienten incompetentes, los dos necesitan ayuda de otros, dependen de ellos para resolver su tarea; su forma de tratarlos es diferente. La tradición americana les hace ser independientes, separados, autosuficientes. El ejecutivo japonés tradicional ha sido enseñado a ser interdependiente con otros, parte integral de un grupo humano más grande, intercambiando dependencias con otros.

En cada sociedad hay grados de dependencia, indepen-

dencia o interdependencia. Los menos exitosos son desaprobados en ambas sociedades como "demasiado dependientes", éstos no serán ejecutivos. Mientras en USA hay el peligro de ser mal calificado por ser demasiado "dependiente", en Japón lo sería por ser demasiado "separatista o independiente". Ridículamente en ocasiones algún ejecutivo en USA tiene que justificar su interdependencia.

Independencia coordinada.

Todo ejecutivo sabe que los superiores, los iguales y los subordinados proporcionan ayuda unos a otros, dependen entre sí, aunque pretendan que no es así. Es el alcance de las relaciones administrativas. "Lo que necesitamos es preservar lo mejor de la independencia y de la dependencia aboliendo lo malo de ambas fuerzas", o sea *wa* que quiere decir armonía, unidad, cohesión, espíritu de grupo.

Espíritu de grupo. Este espíritu es la piedra básica de la pirámide administrativa japonesa. Ellos son muy sensibles a las interacciones grupales y sus relaciones, a su moral y a sus emociones; tanto como nosotros reconocemos a las relaciones conyugales: confianza, compartir y alcances mutuos. Como en el matrimonio occidental, el grupo de trabajo en Japón se impone papeles no definidos de trabajo, se revisan constantemente, ameritando inversiones de capital emocional constante.

Típicamente un líder lo es al ser aceptado por el grupo sin ser relevante su mérito profesional, busca su armonía y elevar el nivel

del grupo, en occidente lo importante es la tarea, el objetivo. Allá por cada 25 horas de trabajo, un japonés ocupa una en socializar con el grupo después del horario de oficina, si el rango sube probablemente dedica más tiempo a escuchar y mejorarse él y a los miembros del grupo en su trabajo y fuera. En USA muchos grupos y ejecutivos también se reúnen fuera pero no en forma constructiva, muchas veces es para desahogarse y criticar a los jefes o a la empresa, o sus políticas (o a sus políticos).

Costos y beneficios de la cohesión. Existe el peligro de rendirse al proceso del "pensamiento del grupo" sin discriminación o que éste imponga opiniones, sin embargo no hay nada escrito sobre M que así lo indique. Puede ser riesgoso trabajar así porque: 1) hay desviaciones y prejuicios de personas obstinadas que insisten en sus opiniones y dislocan el trabajo del grupo y 2) hay normas grupales que suprimen opiniones valiosas y constructivas cuando difieren en puntos de vista. En occidente tendemos a la primera y en oriente caen en la segunda posibilidad; requiere mucha habilidad callar a los parlanchines y estimular simultáneamente a que haya diferentes opiniones.

La relación sempai-kohai. La clave en la relación cohesión-interdependencia y colaboración espontánea es sempai-kohai, o relación senior-junior, padrino-ahijado, mentor y protegido, que producen armonía, fuerza constructivo-productiva constituyendo una institución japonesa en sí.



En ITT diríamos: "conoce tus hechos, tus cifras, has tu plan, confrontémoslo", en M "encuentra tus metas para la sociedad y para tu grupo". El sempai es generalmente alguien distinto de aquél a quien reporta uno, es como un "padrino organizativo".

Contrario al occidente en la relación jefe-subordinado, no siempre se muestra superioridad, aún más, el jefe relata sus vulnerabilidades para que: a) no espere ayuda por allí el subordinado y b) este vea si puede apoyar al jefe en ellas. En occidente nos inhibimos de ofrecerle ayuda por la fachada de superior que en todo él trata de mostrar. Ellos crecen de sus mutuas relaciones, nosotros nos autoimpedimos.

La relación kohai se deriva de la expectativa de ocupar un día el lugar del jefe. En Japón el sempai (jefe) espera que el kohai (junior) lo comprenda a él y viceversa, cada uno en su papel, complementándose en sus debilidades. En USA los gerentes medios en 2/3 partes piensan que sus jefes son: luces fugaces, subdelegadores, creativos de crisis, sobrecontroladores, estoicos, etc., ¿cómo pueden llevarse bien?

Aplicaciones en USA. En ocasiones se hacen traslados de ejecutivos que llevan "su" gente subordinada quienes le han ayudado al éxito y de repente los llamo no quieren que siga llevando esa gente causando deserto en ellas, "seré más y menos confiado" piensan n.

Hay 3 formas de recompensa: remuneraciones, promoción y reconocimiento, siendo las más comunes y flexibles las dos primeras, a pesar de que en una encuesta reciente 49% de varios miles de ejecutivos americanos aceptaron que el reconocimiento a lo que estaban haciendo era su mejor recompensa.

La buena reputación se adquiere gradualmente y es un bien durable, probado por la importancia que los "cazadores de talentos" le conceden para evaluar sus candidatos.

Hosa. "En occidente si no eres visto hacer tu trabajo solo, no te será acreditado". Este axioma aplicado a diario produce frustraciones, sentimientos heridos, carencia de acreditamiento y exhibicionismo.

En japonés **hosa** quiere decir "ayuda" o "asistencia", haciendo recordar al director que por cada actor hay varios más tras bambalinas trabajando también con el mismo objetivo, que también merecen reconocimiento.

El método Montessori. Pasar de la enseñanza al aprendizaje, fue un viraje de enfoque en la educación que le dio la profesora italiana María Montessori trabajando en Holanda. Investigó y asentó que: 1o. las imágenes enseñan más que las palabras; 2o. mostrar es mejor que hablar; 3o. demasiada instrucción es peor que poca; 4o. cuando la meta y la ansiedad son altas los aprendices prefieren no experimentar regresando a su comportamiento anterior seguro y 5o. es más efectivo

estimular lo que se hace bien que sancionar cuando algo sale mal.

Peter Drucker observa que el principal trabajo de un jefe es facilitarle al subordinado las cosas para que aprenda a hacer bien su trabajo. Debemos aprovechar las enseñanzas Montessori, v.g. no rotar al personal hasta los tres años para darles tiempo a aprender el puesto y evaluar el resultado de sus decisiones; llevar los junior a las juntas a que aprendan nuestro comportamiento.

Jerome Bruner, otro educador, dice que uno de los motivos más poderosos para aprender es una profunda necesidad de responder a otros y de actuar junto con ellos en la obtención de objetivos. Conviene más que el subordinado vea cómo es el concepto de dirigir una empresa de su jefe, más que éste se lo platique.

El enorme secreto japonés de la interdependencia es que permite a los directores usarla, apoyarse en ella como una fuerza puesta a su disposición por la cultura japonesa, cuando en USA podemos usarla también destruyendo el mito de la independencia, pero necesitamos buenos maestros para que las generaciones próximas maduren bien.

Crítica. En este capítulo 5, desarrollan sin comparar con profundidad las posibilidades de trabajar administrativamente solo, independiente, o en grupo, interdependiente; así como el uso de varios vocablos japoneses. Está pendiente se nos diga cómo trabajan los grupos, internamente, en Japón, sus reglas no escritas.



CAPITULO 6. UNIENDO LAS DIFERENCIAS.

HG es un ejemplo importante del director empresarial exitoso en USA, fue agresivo, competente, poderoso, amenazante hacia abajo, duro, decisivo, sin nada de suavidad ni de dependencia, ni de (Dios no lo quiera) femenino en él. Representa la teoría "X" de D. McGregor si usted quiere. Forma de ser dura en pensamiento y en acción es la forma de ser de muchos ejecutivos exitosos americanos: capacidad para enfrentar desafíos en las juntas, asaltar analíticamente las posiciones de otros en ellas, exigir desarrollos substanciales a los subordinados y correr gente completan el cuadro.

Michael MacCoby de Harvard entrevistó 250 ejecutivos que le dijeron, entre otras cosas "compasión y empatía estorban para alcanzar los objetivos corporativos... si dejas que penetren mis sentimientos y mis problemas, será intolerable mi trabajo al tratar a la gente".

Poder, agresión y análisis. Un ejecutivo afirma que "una vez que se ha delegado autoridad no le queda más que hacerse a un lado y ver el desastre correr", otro le corea afirmando a su vez que quien delega "falla tarde o temprano". Analizando sus palabras nos recuerda niños castigados, convictos del penal, prisioneros de guerra o mujeres pladadas; no es de extrañar que sean mantenido en el poder.

El ejecutivo japonés que llega a tener poder ha probado con anterior comportamiento que lo puede tener con su puesto actual (donde también hay un grupo de trabajo) y con su red de relaciones ante las cuales no teme ni esconde sus debilidades para pedir consejo y avanzar en sus decisiones; las fuentes de su poder son múltiples. La competencia entre gerentes se convierte en algo tremendo a los 45 años de edad, sólo comparable con lo que pasa en las fuerzas armadas para ser nombrados almirante o general (al no lograrlo, piden su retiro).

En una encuesta de la AMA entre 2,200 directores, encontraron que 1/3 sentían que los subordinados ambicionaban su puesto y sentían la envidia como principal fuente de problema. Se puede apreciar su temor de ser "bajado" por el otro a su nivel. Todo esto refuerza el estilo del machismo empresarial como una causa de fuertes problemas administrativos.

El caso Carlson. Ed Carlson, sus métodos administrativos y estilo gerencial en United Airlines (UA), difieren dramáticamente de los Harold Geneen en ITT: éste no confiaba en nadie, en cambio el primero al igual que M consideraban que sus gentes eran motivo de confianza por sus acciones e información.

Consideraba que podrían y deberían ser objeto de confianza

atendiendo las circunstancias, el costo, el largo plazo y los mejores intereses de UA, descansando en que los múltiples objetivos de esos intereses sólo se conseguirían si la gente creía en ellos.

Tomó posesión de UA y su corporación UAL Inc., en 1970 con 65,000 empleados, cadenas de hoteles, negocios de comida, teniendo la aerotransportación como negocio principal. En 1976 contrató al Sr. Richard Ferris para sucederle ascendiendo a presidente de UA y a Director General de UAL, Inc., con ingresos por US Dls. 2.9 billones. Al llegar, UA perdía 48 millones anuales, la mayor en su historia de 46 años. Perdía mercado en su ruta tradicional a Hawaii; tenía 47,000 empleados, 18% administrativos, 380 jets que volaban 1.8 millones de kilómetros diarios dentro de un sistema de 30,000 Kms.

Orientación humana. Provenía de la cadena hotelera Western, siendo "ambos negocios orientados a la gente", "un ejecutivo aunque influya a sus subordinados, debe tratarlos con respeto y confiar en sus personas", entonces se realiza la "delegación hacia arriba".

Dirección visible. Este es su segundo principio: la gente debe tener visible al director, saber cómo luce y hacerse escuchar. "Empecé a viajar por el sistema a la semana de llegar y no he parado,

el 65% de mi tiempo estoy fuera". Viajó el primer año buscando "unir las diferencias" con los empleados y venderles sus metas. En las aerolíneas el mismo personal produce y entrega el producto (servicio) por eso es importante. Resolvió 1o. descentralizar la autoridad para que ésta estuviese cerca de los problemas a resolver; 2o. por lo extensa que se encontraba la línea, inició un programa de comunicaciones que uniese. Redujo el número de niveles en la pirámide organizativa, aumentó el área de control, disminuyó la centralización de autoridad.

Descentralización. Por tanto descentralizó dividiendo el mapa de USA en 3 porciones, donde sólo los vuelos y las operaciones trabajaban con una estructura matricial con cadena de mando directo a la oficina principal y los servicios locales de mantenimiento y comida bajo el comando del vicepresidente regional y de su gerente de estación en cada aeropuerto; el resultado fue cambiar de una empresa monolítica a 3 aerolíneas de tamaño medio, compitiendo cada una con las de fuera por los pasajeros y por sus propias utilidades.

Toque básico. Un toque básico fue el de consultar con los subordinados cara a cara de manera informal, como lo hacían los contralores de M con los ingenieros de producción, aún sin ser un negocio de servicios.

orientación hacia la información
Carlson como HG y M anhe-

laba información. Escuchaba gracias al sistema de "dirección visible" a muchas personas, con datos que sintetizaba y retenía alternativas o información. Pedía al personal asesor estudios completos antes de mandar decisiones al personal de línea, v.g. creó un comité revisor de la contabilidad con 16 gentes, que trabajó un año.

Planeación y control participativo. Este fue su 6o. mayor éxito de Carlson, pues vertebró su sistema administrativo. Creó 1,700 centros de costos y de ingresos en USA o sea cada gerente de estación en cada aeropuerto. Otorgó honor por el cumplimiento de cada plan, como forma de cerrar el círculo. Como en los casos de ITT y M, el Si-CoDi consistía en planes detallados a 5 y 1 años con índices claves tales como utilidad por vuelo, pasajeros y tonelaje transportados por hora/empleada, comparando cifras mensualmente.

Apoyo a ejecutivos. Carlson dice "el cáncer empresarial empieza cuando sólo atendemos a los que nos producen satisfacción".

Juntas. Trabajar en comités por consenso es parte de su sistema de trabajo. Puede disentirse sin ser desagradable, tratando de mantener al mínimo los problemas interpersonales. Tomando en cuenta su tamaño mantuvo al mínimo las huelgas y los paros.

Contrario a HG y M, cuando dejó UA en 1976, no interfirió a su

sucesor, pues considera que cada quien tiene su estilo propio, su idiosincracia, no hay 2 directores iguales. ¿Qué constituye ese formar estilo? Pueden ser: su aspecto, las ropas, los autos, los aviones, las casas, su congruencia, su presencia, el carisma, su talento, su intelecto, su sentido humorístico, la habilidad social, sus valores, sus creencias, la personalidad completa y Dios sabe qué más, lo que sí podemos decir es que influyen tanto como en una empresa lo hacen la estrategia, la estructura o los sistemas, persistiendo uno y otros aún después de que el ejecutivo sale. No sólo es el estilo lo que éste tiene, sino lo que otros le atribuyen.

Trate por ejemplo de contestar las siguientes preguntas acerca de usted, como si fuese otra persona:

¿Qué clase de persona es él?
¿Cómo trata a los otros?
¿Qué clase de jefe es? ¿Da órdenes acerca de lo que quiere claramente?
¿Qué tan hábil es socialmente? ¿Motiva a la gente a la acción?

Crítica. Ahora van y analizan, obviamente desde lejos, nuevamente a otros "tycoon" a quien atribuyen todos los "buenos" atributos del líder bueno porque duró en el puesto 6 años volando UA. Tratan esporádicamente de comparar realizaciones con HG y con M para que no digan que no tiene nada que ver con Japón, ni con el libro.

CAPITULO 7. GRANDES COMPAÑIAS HACEN GRANDES EJEMPLOS.

Existen objetivos superiores que constituyen nuestro 7o. elemento del cuadro de referencia que hemos usado, que provee el pegamento que une los otros 6: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal asesor y habilidades, los unifica, les da coherencia y los mantiene unidos.

Por ejemplo en IBM le llaman servicio a los clientes, en M nunca engañarlos produciendo o vendiendo mercancía defectuosa (sabiéndolo). Permite al director general influir la acción del personal y a éste tomar decisiones correctas autónomamente.

La compañía aérea Delta es la que más dinero ha producido de una manera persistente gracias al crecimiento rápido en el sur y a su servicio, que es producto de una fuerza de trabajo motivada, amistosa con 36,500 personas y una filosofía de "familia Delta"; donde las promociones son internas, los salarios son mejores y rara vez dejan ir al personal.

Cómo son. Los objetivos superiores deben ser: importantes, permanentes y alcanzables, cayendo en alguno de estos grupos: 1) La empresa tomada como entidad autónoma, v.g. la familia Delta; 2) Mercados externos a la empresa, v.g. mejorar estándares de vida del país; 3) Operaciones internas, v.g. la excelencia en producción ambicionada por M; 4) Los empleados y su mejoría permanente, que hacen mejorar a la empresa y al país simultáneamente; 5) Relación empresa-

sociedad-estado cumpliendo las leyes, mejorando el prestigio y el status del país; 6) Empresa-cultura (religión incluida) como nuestra tradición judío-cristiana que incluye cosas como honestidad, juego limpio, en M su filosofía confuciana y budista que comprenden armonía, solidaridad, disciplina y dedicación.

IBM antes y ahora. Esta ha sido la corporación más exitosa en los EUA con las 7 eses funcionando óptimamente. Desde los 30's utilizan credos, himnos, leyendas impresas en fotos, pinturas, bronces, revistas internas, inclusive le llaman "misión" al lanzar un producto nuevo al mercado. Todos se llaman "señor" entre sí, usan siempre camisa blanca con corbata. El Sr. Watson (W) tenía 3 creencias: respeto a la dignidad personal en la organización, dar al cliente el mejor servicio del mundo y tratar de ser excelentes en todo siempre. Ya se dijo que W visitó M en los años 30's y posiblemente tomó ideas de allí, como la del himno cantado al entrar a la fábrica, la del personal uniformado.

Los objetivos superiores y los valores cambiantes. En USA 15% de la fuerza de trabajo es obrera, 45% es oficinista, 60% de las empresas tienen más de 1,000 empleados, 47% trabajan para empresas con más de 10,000 gentes. Hay el peligro de no ser entendidos ni atendidos como personas, se pierde el sentido humano afectando la moral productiva.

Muchos consultores saben que las soluciones están dentro

de las empresas, pero nadie les ha concedido crédito a las sugerencias internas, muchas veces éstas son "pequeñas ideas" que hacen falta para que, con confianza y fe se muevan montañas. Un estudio reciente de fabricantes de maquinaria-herramientas descubrió que el 80% de las innovaciones eran iniciativas de los clientes, no de los departamentos de I & D.

Se entrevistó a ejecutivos de 12 filiales japonesas en USA mostrando toda genuina preocupación por su personal, gastando en promedio 3 veces lo que las americanas en programas sociales y recreativos (\$58.49 empleado/año vs \$ 20.79).

Historia occidental y lo objetivos superiores. En occidente hay un monopolio de la iglesia sobre la espiritualidad, y no debiera serlo, como no lo es en oriente, donde conviven varias religiones: confucionismo, budismo shintoísmo, así un japonés puede tomar una posición espiritual general sin aparecer superficial. Un signo de cambio en occidente es notar que ya le llaman "Recursos Humanos" al antiguo Departamento de Personal con lo que incluyen consejeros personales.

Diversificación. La mayoría de las corporaciones atrofian sus ímpetus manteniendo frases estereotipadas vacías, como que se desgastan con el tiempo. Hace tiempo la arrendadora de autos Avis anunció "estamos tratando duro" (en hacerlo mejor)¹.

¹Es raro que en el libro no ejemplifiquen a Robert Townsend que en un tiempo fue director estrella de Avis,

brillando intensamente en el firmamento administrativo, se fue de Director de AMA y se eclipsó, en los se-

tentas; escribió "Arriba la Organización". FJLC.



Etapas. Los objetivos superiores son producto en parte del liderazgo que fija metas duraderas después de capear temporales, crisis e incertidumbres que moldean los valores persistentes para el futuro. Esto forma parte de las leyendas de las empresas que se transmiten a los de nuevo ingreso para que entiendan el por qué se está cubriendo un mercado, o sólo un segmento, donde puedan responder rápido a los cambios o invertir mucho en sólo una parte del mercado.

Los cambios de etapas para aclarar y establecer los objetivos superiores cuestan trabajo, to-

man tiempo y últimamente se dan con mayor rapidez, aún en el gobierno federal, pues sin ellos cada ciudadano tiene derecho a suponer los suyos como los mejores, criticando acerbamente al Presidente por no lograrlos, sucediendo que éste sí está teniendo logros pero no son los que ahora piensan sus conciudadanos que debieran ser como objetivos.

Debemos precavernos de no caer en ideas radicales al establecer objetivos superiores como ya aconteció en el pasado (Stalin, Hitler, las Guayanas), apoyándose en el libre y separado juego que ejercen en occidente la

empresa, el estado, la iglesia y los medios de comunicación masivos, con la distribución equilibrada de poderes que corresponde a cada institución haciendo responsables a sus líderes por su selección y logro.

Crítica. Pues ya lo habíamos anticipado, se habla aquí de IBM, la iglesia, Delta Air Lines, Avis, todas compañías gigantes pero explicando poco acerca de cómo fijan los objetivos superiores las grandes empresas en Japón, ni la comparación con las compañías americanas en la extensión requerida para aprender las diferentes formas de hacerlo.

CAPITULO 8. CONCLUSION.

EUA ha perdido su competencia administrativa que tenía después de la 2a. guerra mundial, notoriamente desde los 70's la productividad ha bajado, culpando a muchos de ello, pero sin resolverlo. Drucker escribió que la administración es una cultura con sus propios valores, creencias, herramientas e idioma. Nuestro problema no es imitar a Alemania ni a Japón, sino las limitaciones generales de nuestra cultura y las de la subcultura (o área) administrativa. Se requiere un poner en orden listos para trabajar eficientemente todos los elementos: círculos de control de calidad, teoría Y, grupos de trabajo, programas bisemanales para ejecutivos, etc.

El marco de referencia (las 7

Hay ejecutivos que en un estimulante en el nuevo y para analizar la empresa ómeno administrativo con ses. Creemos son de im-

portancia crucial, especialmente para hacer cortes transversales buscando nuevas percepciones en sus organizaciones. Se requiere tiempo para que se amolden, pues por ejemplo en M tomó más de 60 años de esfuerzos que ahora han fructificado.

El ejemplo japonés. Su cultura le da ventaja en las eses suaves que le permite ambigüedad, incertidumbre, imperfección e interdependencia. Debemos cambiar paulatinamente nuestra cultura, requiriendo mucha inteligencia para hacerlo con la subcultura administrativa, tenemos antecedentes de que una vez descubierta el problema, lo atacamos pragmáticamente; de hecho algunas empresas ya han empezado.

La forma de ser norteamericana. La solución práctica no está en Japón, está aquí, como ya vimos en algunas empresas como

UA, IBM, Delta, ITT, 3M, Boeing, cuyo éxito se debe a su dirección administrativa, tan buena como la de M; utilizando cada S en forma completa, compartiendo conocimientos, creencias, prioridades y valores.

Nuestra arma secreta es que liguemos los propósitos, con formas de hacerlo que respeten los valores humanos con resultados económicos de eficiencia y utilidades; así las eses suaves producirán espuma que convierta en olas al Océano Pacífico. No hay recetas para el éxito, cada empresa debe aplicar sus propios caminos para trabajar plenamente las siete eses.

Crítica. No hay conclusión de comparación y recomendaciones de cultura y sistemas, pues como ya dijimos, no está hecho con ese propósito el libro. La próxima vez será. FJLC. 