

XXXVI CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS

LA CULTURA DE LA EFICIENCIA, LA EFICIENCIA DE LA CULTURA
CATEGORÍA DEL TRABAJO: APORTES A LA DISCIPLINA

AUTOR: VICTORIO DI STEFANO - SOCIO ACTIVO

SANTA ROSA - LA PAMPA, OCTUBRE DE 2013

LA CULTURA DE LA EFICIENCIA, LA EFICIENCIA DE LA CULTURA

ÍNDICE

Página 1	Índice
Página 2	Resumen
Página 3	Introducción
Página 3	La influencia de la historia
Página 5	La cuestión geográfica
Página 6	La demografía
Página 6	La religión
Página 6	La educación
Página 7	Japoneses y filosofía
Página 8	Otras cuestiones culturales y sociales
Página 8	En la sociedad en general
Página 8	En la economía y el mundo empresarial
Página 9	Empresa y management
Página 11	Cuestiones de cultura
Página 13	Las relaciones grupales
Página 13	Largo plazo
Página 14	Información y decisión
Página 15	Cambio e innovación
Página 17	Productividad e incorporación de tecnología
Página 17	Comparación con occidente
Página 18	Los efectos de la guerra y la posguerra
Página 20	Conclusiones – La cultura de la eficiencia, la eficiencia de la cultura
Página 22	Miniaturas y competitividad
Página 22	La escritura kanji y ábaco sorobán
Página 22	El muñeco Daruma y los cinco por qué
Página 23	La ceremonia del té
Página 24	Bibliografía utilizada

LA CULTURA DE LA EFICIENCIA, LA EFICIENCIA DE LA CULTURA

CATEGORÍA DEL TRABAJO: APORTES A LA DISCIPLINA

RESUMEN

El presente trabajo es un estudio de “el caso japonés”, relacionado con la productividad y eficiencia alcanzada por dicho pueblo, y la búsqueda de sus causas.

Se presenta un recorrido por su devenir histórico, su geografía, su demografía, su religión, su filosofía y su cultura; para analizar el impacto en el comportamiento de los hombres y mujeres japoneses.

El relevamiento del papel de la educación se analiza desde varias perspectivas, para complementar el diagnóstico.

Con citas de diversos autores y ejemplos ilustrativos, se muestra el comportamiento del pueblo japonés, en sus diferentes roles. (Como directivo, como empleado, como representante sindical, como formador, como aprendiz, como alumno, como ciudadano, etc.)

El camino hacia la modernización, las guerras ganadas y las pérdidas, y la posterior etapa de máximo desarrollo con la aparición del kaizén, son recorridas para analizar las causas del éxito obtenido y las consecuencias producidas. Las conductas personales y de los grupos, tan proclives a la cooperación y a la colaboración tienen vigencia pero también tiene siglos de historia.

Al final se analizan algunas prácticas milenarias que sigue hoy vigentes, no solamente como anclaje cultural sino como formadoras de comportamientos grupales e individuales que hacen de plataforma a los comportamientos modernos y actuales, tan funcionales para el desarrollo de las mejores prácticas a aplicar en las organizaciones y en la sociedad.

INTRODUCCIÓN - Tengo la intención de mostrar y si puedo demostrar que la historia, la demografía, la geografía, las costumbres, la educación, o para resumir “la cultura” genera condicionantes favorables o desfavorables en la productividad de un pueblo.

Para ello he tomado como caso testigo a Japón, pueblo y país que ha demostrado indicadores superlativos de calidad, productividad y competitividad; pero que prejuzgado desde los enfoques económicos tradicionales está despojado de ventajas competitivas; aunque su desempeño parece demostrar lo contrario.

Japón es el país donde se originó el Total Quality Management (Kaizén), que tantos frutos le dio y cuyo traslado al mundo occidental ha resultado tan complejo y problemático que hace pensar que no se podría haber gestado en otra latitud. La administración kaizén comienza en Japón seguramente por casualidad pero con causalidad. La posguerra y la necesidad norteamericana de la reconstrucción del país perdedor por razones políticas y por sobre todo por razones económicas, provocaron que el ejército de ocupación con militares y civiles se ocupe de generar las condiciones necesarias para la reconstrucción moral, psicológica, estructural y económica en toda la geografía ocupada. Así llega Deming, como parte del ejército de ocupación del General MacArthur, con el objetivo de ver qué y cómo hacer para reconstruir y poner en marcha una industria destruida y ocupada casi enteramente de objetivos bélicos.¹

El desafío era que la industria existente se reconstruya, se construyan nuevas pero con objetivos pacíficos, para que Japón dejase de ser una potencial amenaza (política) y para que pasase a ser nuevamente “cliente” de los norteamericanos ganadores de la guerra (economía). Así podría llegar a explicarse la relación causal; pero Deming se ocupa de informar y formar a ingenieros japoneses y se siente especialmente atraído por la aptitud y actitud de los mismos. Comienza por casualidad a germinar la simiente de la Calidad Total de una manera inesperada aun para Deming.

¿Qué condiciones se daban en ese lugar y en ese momento, para que estos acontecimientos ocurriesen de esta forma? Es compleja la respuesta a la pregunta pero trataré de apoyarme en distintos pilares que enumeraré a modo de enunciación: Algunas tienen que ver con el espacio, Japón en sí; y otras con el tiempo, el momento preciso en el que ocurrió. Respecto del espacio los pilares sobre los que me basaré serán: La historia, la geografía, la demografía, la forma de gobierno, la religión, la filosofía, la educación, y otras cuestiones sociales y culturales. Respecto del tiempo el pilar es típicamente la posguerra y sus derivados de ocupación y desmilitarización.

LA INFLUENCIA DE LA HISTORIA - 28 siglos de historia. Las costumbres, la religión y su sistema de escritura lo heredan inicialmente de sus inmigrantes coreanos y chinos. A lo largo de su historia pasó por varios períodos imperiales y llegando a la modernidad comenzó a cambiar la estructura de poder.

Por muchos siglos fue un país cerrado al exterior, recién en el siglo XVI los portugueses, holandeses, españoles e ingleses llegan a Japón con ánimos de comerciar y en algunos casos extender dominios territoriales, y fundaron misiones cristianas. Durante el período Tokugawa (1603 – 1867) se aíslan del mundo. Recién a mediados del siglo XIX comienza la apertura de Japón al mundo occidental y se provocan cambios en la sociedad japonesa. A este período se lo conoce como “Restauración Meiji” (1868 – 1912), época de aprendizaje y asimilación por sobre todo de los modelos europeos británicos, franceses y alemanes; en él se iniciaron una serie de reformas; quedó abolido el sistema

¹ La guerra había durado mucho tiempo la decisión era: reconvertir industrias que habían comenzado como pacíficas y se habían convertido en bélicas; pero también convertir industrias que se habían creado bélicas. Ambos casos son complejos pero en el caso de industrias con visión y misión orientada a la guerra el proceso es más complejo. Además hay que considerar que una industria alimenticia o textil es más maleable que una industria armamentística.

feudal² y comenzaron a incorporarse instituciones occidentales como el sistema legal y formas de gobierno también similares a las occidentales, junto con otras reformas económicas, sociales y militares que sin prisa pero sin pausa transformaron a Japón en una potencia mundial. Se puede afirmar que el verdadero Japón moderno comienza en el período Meiji, que afianza y potencia todos los cambios alineados a la modernización y al capitalismo, que venían ocurriendo “pero en estado de latencia” desde la era Tokugawa en el que los cambios japoneses fueron hacia adentro; el pueblo definió su personalidad, su forma de actuar, acentuó sus creencias, reafirmó su comportamiento social. En cambio durante la era Meiji se producen cambios hacia afuera; es el inicio de la globalización japonesa.

Estos cambios fueron tan trascendentes como los de la Revolución Francesa que dio fin al régimen feudal y permitió la república, pero la revolución francesa fue desde las bases hacia arriba, partió de la sublevación del pueblo; en cambio en Japón fue de impulsada desde la cúpula y de arriba hacia abajo. Además lejos de abolir la monarquía para llegar al liberalismo y la democracia, deja constituido un régimen monárquico. Se trató de una “revolución invertida” que provocó un amplio desarrollo industrial y comercial y la “occidentalización” de Japón que también se da por la absorción de modelos occidentales ingleses, franceses, alemanes y americanos. De los ingleses toman algunas organizaciones comerciales e industriales como los ferrocarriles, la industria textil, etc.; de los alemanes su sistema educativo universitario; de los americanos la educación básica; de los franceses su organización legal; etc.

Esta occidentalización provocó muchas contradicciones en el ámbito político, social y religioso. Japón necesitaba modernizarse pero en un régimen absolutista, no en el liberalismo reinante en occidente. Además es muy relevante destacar que occidente venía de la mano del cristianismo.

La idea japonesa fue encontrar soluciones diferentes a los problemas similares a los occidentales. La restauración Meiji (1868) propició que pudieran emular las cosas buenas y desechar las malas de los cambios que se habían producido en las sociedades modernas como Inglaterra, Francia, Alemania y EEUU.

Y los cambios sucedieron, a la japonesa³ pero sucedieron; y Japón pasó a ser el primer occidental de oriente pero sin perder algunas características intrínsecas que lo diferenciarían a futuro; quiero decir, arraigado a una cultura milenaria de la que occidente adolecía. Casi todas las instituciones japonesas cambiaron a partir de la segunda mitad del siglo XIX, pero este cambio institucional casi total deja prácticamente intacta la cultura del pueblo.

Durante este período se formaliza una administración burocrática centralizada, se crea un ejército formal que va reemplazando a los samuráis y comienzan las migraciones hacia la ciudad de Edo (hoy Tokio), cabeza del imperio.⁴ Además se importan consejeros extranjeros y tecnología (industrial, comercial y educativa). Se enviaron desde Japón misiones oficiales a examinar las modernas sociedades occidentales para alcanzar una situación de igualdad con occidente. Se cambió el sistema impositivo, se reformó el sistema educativo básico obligatorio para todos los niños, etc. El objetivo perseguido era introducir a Japón de lleno en el capitalismo, y años después fue el primer país asiático y por mucho tiempo el único que lo logró.

² El shogunato, la nobleza pierden el poder; y este se concentra en el emperador. Se pasa de poderes provinciales a un poder central.

³ Tomando lo que consideran mejor de cada cosa y obviando lo que no les interesa. Esta idea de “absorber lo bueno y descartar lo malo” parece estar en el ADN japonés.

⁴ Vale aclarar que durante siglos rigió la prohibición de migrar. Había que vivir y trabajar en los pueblos o ciudades de pertenencia (esto tenía como objetivo el mantenimiento del equilibrio de poder interno)

Japón tuvo una política expansionista que lo llevó a entrar en guerra con China a finales del siglo XIX y con Rusia a principios del siglo XX. Luego participó de la 1ª y la 2ª guerra mundial con resultados dispares.⁵

Para terminar con la influencia de la historia, una cita de Ishihara tan dura y cruda como veraz: *“Los japoneses tienen la flexibilidad suficiente para adaptarse rápidamente a cualquier circunstancia... Pero somos un pueblo persistente. Soportamos lo insoportable, seguimos perseverando y finalmente alcanzamos nuestros objetivos. Miramos hacia atrás en la historia para ver hacia adelante.”*(Ishihara, 1992)

LA CUESTIÓN GEOGRÁFICA - Este conjunto de islas que se extienden a lo largo de la costa asiática, al este del Océano Pacífico; 7 principales y otras más de 3.000 pequeñas. Más del 70% del país es montañoso y prácticamente cada isla cuenta con su cadena montañosa. La cuasi inexistencia de llanuras hace que colinas y laderas sean aprovechadas para el cultivo. La zona es de mucha actividad volcánica y resultan frecuentes los temblores de pequeña magnitud y actividad volcánica ocasional. Terremotos y tsunamis con consecuencias graves ocurren varias veces en cada siglo.

Solamente una pequeña porción del territorio es plana y propicia para la agricultura, y el principal cultivo y su base alimentaria es el arroz. Los arrozales rodean cada poblado y tienen un sistema de cultivo muy particular; cada familia podría cultivar solamente el suyo pero seguramente no sería suficiente para alimentarse, pero el producido de doce familias les permite excedentes, lo que marca la necesidad de cooperación en cada grupo para que con la sinergia se obtenga mayor productividad. La inclinación de los terrenos y la forma de irrigación por los declives hace que cada grupo de familias necesite que el grupo que lo antecede en el terreno deje pasar el agua, dado que si alguno lo impidiera la explotación siguiente no sería viable; y esto marca la necesidad de respeto y cooperación entre los diferentes grupos.⁶

La escasez de terreno genera que las viviendas se construyan muy próximas unas de otras; y además los movimientos sísmicos hicieron que históricamente las casas fueran de materiales muy livianos. Proximidad y materiales livianos implica pérdida de intimidad; pero exalta los valores de grupo, la armonía en la convivencia y el valor de la comunidad; pasando “el individuo” a segundo plano.

La cooperación y las relaciones armónicas son necesarias para la vida de todos, y todos comprenden lo nefasto de la confrontación por el disturbio en las relaciones sociales y sus consecuencias económicas. Sinergia, comportamiento cooperativo, respeto por el otro, sentido comunitario; debido a los condicionantes geográficos.

El vivir en una isla pequeña y “aislada” conduce necesariamente a la necesidad de convivir en forma armónica y solidaria, de lo contrario las confrontaciones serían permanentes y con efectos negativos para el conjunto. La escasez de territorio y hostilidad de la geografía han configurado en el carácter japonés una concepción del espacio muy diferente a los pueblos en los que el territorio es amplio y generoso; y el clima que va de muy cálido a muy frío ha contribuido a que además del espacio sobrevaloren el tiempo. En esa hostilidad nada se realiza como provisorio, todo es para siempre y a largo plazo. Dice James, *“Japón es un país educado para crecerse en la adversidad. Sus limitaciones físicas le han llevado a un esfuerzo permanente de superación”*(James, El caballo de troya japonés, 1990)

⁵ Cuando “el mundo blanco” (Europa y EEUU) dominaba o tenía como colonias a todo África, el Oriente y América Latina, Japón no era parte de esa dominación.)

⁶ El bien de cada familia es el bien de cada grupo y el bien de cada grupo es el bien de todos.

El comportamiento de una sociedad no es nunca casual, y sobre todo cuando se repite en forma constante, ante diferentes situaciones y por distintas motivaciones. *“Los comportamientos sociales son el resultado de esta doble herencia; la de la violencia inherente a la geografía, a la historia, al pueblo; y la de la impasibilidad, adquirida para sobrevivir en una sociedad sacudida por estremecimientos.”* (Courdy, 1982)

LA DEMOGRAFÍA - Japón posee una etnia prácticamente pura. Casi la totalidad de su población habla lengua japonesa y solamente un porcentaje insignificante puede hacerlo en chino. En un espacio bastante reducido viven más de 115 millones de personas. Debido a la escasez de territorio Japón debió institucionalmente ocuparse de establecer directrices respecto de la distribución demográfica y ocuparse en antaño de la forma de las migraciones internas⁷, y en la modernidad de algunas cuestiones relativas al transporte y las comunicaciones para mantener la descentralización; cosa que otras sociedades occidentales nunca hicieron, o comenzaron a hacer en épocas muy recientes.

LA RELIGIÓN - El pueblo japonés es shintoísta mayoritariamente y con alguna influencia significativa del confucianismo, el budismo y el cristianismo. El shintoísmo es un conjunto de creencias que tienen desde sus más antiguos ancestros. Básicamente predicen el respeto hacia los otros con responsabilidades individuales. Cada individuo tiene que mejorar constantemente, para el bien propio y para el bien común. Tomado como religión tiene la particularidad de no tener un fundador y está basado en varios libros sagrados, pero estos describen las creencias pero no transmiten la “religión”. Es politeísta. Respecto de “su feligresía” se cree que todos los hombres son por naturaleza, buenos pero deben desarrollarse espiritualmente y la comunicación con los dioses no debe llevarlos a abandonar las obligaciones en este mundo.

LA EDUCACIÓN - La forma de escritura por la utilización de los caracteres chinos hace del sistema japonés uno de los más difíciles del mundo. El empleo de la escritura kanji requiere un mayor esfuerzo y es por esto que los japoneses muestran un gran interés por la educación. La escritura, la lectura y la aritmética fueron y son los pilares de la educación básica japonesa. A partir de la posguerra las familias japonesas casi diezmaron los recursos, hicieron fuertes esfuerzos para la educación de sus hijos suponiendo que el sufrimiento de ellos no pasaría a sus hijos. Los exámenes de admisión a las escuelas y universidades son muy exigentes y esto va alineado con lo que se pretende de cada ser en la sociedad. *“Ya los misioneros portugueses y españoles que llegaron a Japón en el siglo XVI observaron que tenían una cultura muy avanzada. Durante el período Tokugawa (1603 – 1867), más de 20.000 escuelas privadas en todo Japón enseñaban a leer y escribir, y el nivel de alfabetización y conocimientos era muy alto para esa época.”*

Es lógico que el potencial humano sea el preponderante en Japón, y por sobre todo que lo haya sido en los comienzos de su desarrollo. El país carece de recursos materiales o los que posee son improductivos y en los inicios carecía de recursos financieros. Si los factores a desarrollar son la naturaleza, el trabajo y el capital, a Japón la decisión le fue fácil, la base del desarrollo debía recaer en la gente dado que carecía de los demás factores; y dado que esto históricamente fue así ya se ha convertido en una marca en los genes del pueblo.

Cuando no existen recursos materiales hay que optimizar su utilización, hay que utilizar poco y bien, en pequeñas porciones, y con poco lograr mucho. Hasta se debe lograr dibujar una ciudad en un grano de arroz. Cuando solamente hay recursos humanos estos deben aprender a colaborar y cooperar, a saber que la suerte de cada uno es la suerte del conjunto y viceversa, a comprender que la base de todo será el esfuerzo y a

⁷ En general tratando de evitarlas, disuadirlas o impedir las.

administrar el tiempo (factor fundamental de este recurso), inteligentemente. Y para que este recurso de los frutos necesarios deberá estar perfectamente cultivado en físico, mente y espíritu. La educación y formación necesarias son solamente parte del alineamiento estratégico necesarios para lograrlo.

El sistema educativo entonces no es más que un subsistema necesario para que funcione el todo de manera efectiva y armónica. Ahora, si además de efectiva debe ser eficiente, el producto terminado del proceso educativo deberá enfocarse cada vez más a tareas que optimicen recursos, entonces el proceso de cambiar tareas físicas y pesadas por tareas más livianas, luego por tareas creativas, intelectuales y de investigación no es más que un círculo virtuoso ineludible y planificado.⁸

Es de destacar que los japoneses ponen mucho esfuerzo en el estudio, inclusive con clases suplementarias. Ahora bien; así como un profesional occidental piensa que tendrá oportunidades de éxito o fracaso y aun así otras oportunidades, los japoneses no creen que se les presentarán segundas oportunidades en el desarrollo profesional. Quiero significar con esto que el esfuerzo tiene que ver con su historia y con su cultura, pero también con su entorno actual hostil respecto de las oportunidades de desarrollo individual.

Un aspecto a resaltar en las relaciones personales vinculadas a la educación es que se espera que todas las personas en algún momento actúen como aprendices. Es difícil que un estudiante ponga en duda la sapiencia de su maestro o lo contradiga, generando incomodidad. *Allí donde haya dos personas juntas, si una de ellas imparte información inmediatamente es aceptada como maestro, y el que escucha se convierte en alumno. Un buen estudiante es siempre motivo de admiración cualquiera sea su edad. El buen estudiante es siempre modesto, humilde, perseverante y paciente.* (Vogel, 1981)

Las características antes descritas van más allá del ámbito educativo, así es en la empresa, así en la sociedad, así en la familia. Esta marca cultural lleva a una forma de comportamiento funcional a los procesos de cambio; gente dispuesta al aprendizaje continuo, a escuchar y a “no negar” es muy importante para las adecuaciones continuas que requieren las circunstancias de cambio constante y permanente que estamos viviendo en la actualidad. Esta capacidad de aprender, desaprender y volver a aprender, tan difundida por las herramientas de gestión contemporáneas son sencillas y fáciles en un pueblo moldeado en “escuchar más que en hablar”, en “aceptar más que en rezongar”, en “discutir para solucionar y no para impedir”.

JAPONESES Y FILOSOFÍA - Sobre dos pilares fundamentales está soportada la filosofía de este pueblo: La inexistencia de la negación y la preponderancia de lo grupal sobre lo individual.

Primero veamos que podemos comprender de la inexistencia de la negación: La confrontación, la negación del otro y sus opiniones, la discusión, el enfrentamiento, los choques de opiniones sin el ánimo del consenso o la búsqueda de soluciones no están insertas en la cultura japonesa ni son parte de sus modelos mentales.

Esta inexistencia de la negación, la elección por no decir “no” y disponerse a intercambiar opiniones siempre y no importando de quien provengan, es una marca indeleble de este pueblo que está recogida perfectamente por su lenguaje, como dice Borga; *“Una manifestación de esa concepción puede ser encontrada en el idioma japonés, que, según un estudio realizado, existen más de 19 maneras de decir NO sin la necesidad de*

⁸ El momento en el que un país se ve en la encrucijada de importar mano de obra básica para la recolección de residuos y de exportar científicos, parece ser el momento en el que se alcanzó la cúspide

pronunciar esa palabra."(Borga, 1986) Esto contribuye a los procesos de intercambio de opiniones y a discusiones creativas, que serán la base de los "Círculos de calidad". En segundo término veamos la subordinación de las preferencias individuales en pos del bienestar grupal. Los japoneses no privilegian las necesidades personales sobre los intereses de los otros. *"Esta armonía repercute en el nivel de las relaciones del hombre japonés con su semejante. En efecto, un japonés no puede imaginarse oponiéndose a otro japonés; de allí, tal vez, la idea de que el individualismo no existe en Japón. Sin embargo, la experiencia individualista encuentra allí un maravilloso banco de pruebas. De acuerdo con ese criterio es como la juventud quiere afirmarse en la actualidad. Pero tan pronto se sufre el individualismo como una alineación, el japonés abandona su confrontación con el otro y se reanuda la búsqueda de la armonía."*(Courdy, 1982)

El espíritu de cuerpo que caracteriza al japonés está vinculado a la cohesión de la familia rural, que como veíamos tiene ingredientes históricos, geográficos, demográficos, etc., que han marcado el ADN japonés de modo que, diría Courdy, *"La ley del grupo prevalece sobre las aspiraciones individuales."*(Courdy, 1982)

OTRAS CUESTIONES SOCIALES Y CULTURALES - La cuestión cultural, el comportamiento social, la economía y el mundo de las empresas tienen en Japón vasos comunicantes que hacen imposible el funcionamiento de alguna parte sin el funcionamiento de las otras; y el funcionamiento del todo no será posible sin el funcionamiento de cada parte.

El estilo de dirección y la forma de organización son un simple aspecto del gran mecanismo que es la estructura de la sociedad, y lo que se debe comprender es la coordinación y la articulación entre la estructura de la sociedad y el funcionamiento de las organizaciones.(Ouchi, Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, 1982) *"Más allá de lo que creemos es la verdad, hay otra verdad más profunda, cuyos elementos no siempre poseemos..."*(Courdy, 1982)

En la sociedad en general: Existe un verticalismo social que genera férreas relaciones arriba – abajo. El superior es siempre escuchado y tenido en cuenta, sea este jefe, maestro, padre, etc. Todos tienen una marcada tendencia a la actuación grupal, a la pertenencia a un grupo; en general están movidos por el respeto a los mayores, el sostenimiento de las estructuras de familia, el respeto por el prójimo, la responsabilidad social y el cumplimiento de la palabra.⁹

En la economía y el mundo empresarial: Estamos en presencia de una de las mayores potencias económicas a nivel mundial lograda con cooperación entre gobierno y empresas; el trabajo duro y el dominio tecnológico; unidad entre miembros de una cadena de valor.¹⁰ Respecto del funcionamiento de su economía y su sociedad, en Japón tiene preponderancia la actividad privada y el estado ocupa un lugar de direccionamiento, estímulo y control; el que se da a través de tres pilares fundamentales: 1° el parlamento, 2° la prensa y 3° la sociedad en general.

Japón es el único caso mundial de alto grado de desarrollo, soberano, enfocado hacia el exterior, que sin recursos naturales ha logrado una industria fuerte, productiva, eficiente y competitiva; y una escala económica con proyección mundial. Quizá en Suiza o en Israel podemos encontrar algunas similitudes pero la cuestión geopolítica rápidamente nos trazará las diferencias que son únicas en la isla.

⁹ Rara vez escriben contratos, la palabra empeñada y los compromisos asumidos se cumplen, sin la necesidad de asentarlos en papel y firmarlos.

¹⁰ Productores, industrias, distribuidores, bancos, etc.; formando los famosos keiretsu.

El freno y enfriamiento de la economía de los últimos 15 años tuvo que ver con factores múltiples. Las crisis internacionales; la unificación europea y la caída del muro de Berlín que hace caer los presupuestos militares y ellos proveían insumos para este sector; medidas proteccionistas de los demás países; el mundo que con sus propias técnicas comienza a querer emularlos y entonces surgen los tigres asiáticos (Corea, Hong Kong, Singapur, Taiwán, etc.); China e India, primero en mercados marginales y hoy ya en todos los mercados; etc. Y como si esto fuera poco, hasta un Tsunami. Aun así, y luego de lo descrito, las inversiones japonesas en el extranjero son en todos los casos, mayores a las de cualquier país extranjero en Japón.

Las empresas, las organizaciones y los gobiernos occidentales carecieron en la segunda mitad del siglo XX de políticas centralizadas de planificación, dejando al mercado como absoluto regulador del proceso de inversiones e industrialización, y viendo con connotaciones negativas cualquier posibilidad de intervención; generando despilfarro en la asignación de recursos tecnológicos, humanos y de capital; e incorrectas políticas monetarias y fiscales. Japón, sin ser intervencionista, ha generado políticas inductivas y orientativas de desarrollo, planificando a largo plazo e incentivando los sectores de más alta productividad. *“Adoptando una coherente política industrial nacional basada en el consenso interno, haciendo hincapié en el trabajo, el ahorro y las inversiones flexiblemente administradas para facilitar cambios en las actividades que deparaban oportunidades de mayor valor añadido, el crecimiento industrial de Japón ha superado con claridad al de occidente. El ajuste de este sólido y centrado conjunto de prioridades industriales nacionales a una población socialmente cohesiva, dotada de una fuerte ética competitiva ha proporcionado a Japón una ventaja a largo plazo sobre las inconexas y descoordinadas prácticas gubernamentales que en occidente pasan por políticas industriales.”* (James, El caballo de troya japonés - El último desafío nipón a la industria occidental., 1989)

Cuando James se refiere al “Caballo de Troya japonés”, hace referencia a las plantas japonesas en el exterior, que solamente ensamblan partes y componentes japoneses y con una escasa integración de materiales y mano de obra locales; pero en mi opinión el concepto es aún más profundo. Los productos terminados de cualquier marca y nacionalidad, se ensamblen donde se ensamblaren, tienen componentes elaborados en cualquier lugar del planeta. Los componentes más sofisticados y de mayor valor agregado, son japoneses. Los componentes japoneses son pequeños, contienen mucha creatividad e innovación, mucha investigación, mucho diseño y mucho desarrollo, pero poco tiempo de ejecución; son limpios, insumen poco flete, y se destacan y posicionan por su calidad. Las plantas ubicadas en el exterior correspondientes a Nissan, Toyota, Subaru, Mitsubishi, Honda, NEC, etc., son “Caballos de Troya”; pero también lo son los teléfonos, los equipos de sonido, los televisores, los satélites, los misiles, etc.; no importando en donde se ensamblen. *“La mayor parte de lo que EEUU compra a Japón no son productos terminados sino partes de productos montados en EEUU y vendidos bajo nombres de empresas norteamericanas.”* (Ishihara, 1992)

Empresa y management: En las organizaciones japonesas se privilegia la antigüedad, la permanencia en una organización; al profesionalismo. Ante situaciones de mejoras o ascensos se tendrá en cuenta mucho más el tiempo y el conocimiento que los títulos. Se prefiere japoneses a foráneos, y esto es así también en las empresas japonesas en el exterior. Se pretenden técnicos a moldear y pacientes, que profesionales con poca experiencia e impacientes; lo que va en línea con la antigüedad a la que nos referíamos antes. La capacitación tendrá lugar en el trabajo. *“El empleado japonés normalmente ingresa a una compañía con una preparación básica pero sin ninguna especialización ni experiencia en particular, siendo la empresa la encargada de capacitarlo.”* (Borga, 1986)

Se incluye la “meritocracia” en los sistemas de pago salariales, pero los méritos estarán más alineados a la permanencia, al tiempo, a la paciencia, que al desarrollo profesional

obtenido o realizado fuera de la organización. Por medio siglo han podido sostener el empleo permanente y los ascensos basados en antigüedad. No es que el desempeño y la capacidad profesional no sean tenidos en cuenta sino que los ascensos no saltan ninguno de los escalones y la competencia entre los candidatos se da de manera colaborativa y armónica.

Los sindicatos abarcan la totalidad de las organizaciones, los trabajadores con habilidades son capacitados en diversas especialidades y se transforman en empleados multifuncionales. En general la organización sindical se da por empresa, luego por conjunto de empresas y luego centralizándose. Pero en general la actuación sindical como regulador de las relaciones laborales o como instrumento de presión se da por empresa.

Así como son los japoneses para todo su accionar, lo son para las medidas de fuerza como reclamo de los empleados a los directivos o dueños.¹¹

Dado que "el hombre es bueno por naturaleza", entonces se produce sin defectos haciendo las cosas bien desde el comienzo, no hay necesidad de control por parte de los inspectores y cada uno es su propio inspector, cada trabajador es el mejor en lo suyo y está educado el control y la mejora de la calidad. Esto permite mejorar los procesos de producción y lograr productos sin defectos. *"El orgullo de los trabajadores japoneses por su trabajo y su lealtad hacia la empresa se refleja en su capacidad para producir bienes competitivos en precio y calidad"*(Vogel, 1981)

Los valores (Espíritu de grupo, entusiasmo, lealtad, devoción, trabajo duro, autoestima) se protegen, dado que no se quieren perder (y están totalmente convencidos que no están garantizados intemporalmente); y dentro de las formas de protección se encuentran los incentivos. (Participaciones en beneficios, salarios, etc.; pero también reconocimientos sutiles, pequeñas insinuaciones sobre mejoras o ascensos, etc.)

Empresas, directivos, empleados, generan entre sí relaciones que son distintivas de la organización nipona. *"El éxito japonés reside en las peculiares relaciones humanas que los directivos han fomentado en sus empresas"*(Vogel, 1981)

Un factor diferenciador de una organización occidental con una organización japonesa está en la relación existente entre gente y empresa. Es habitual en occidente escuchar que el principal activo de una compañía es su gente, pero ahondando en esta aseveración rápidamente nos encontraremos con sugerencias de rotaciones pautadas del personal, de visiones empresariales de mano de obra costosa, ineficiente, conflictiva, poco flexible, afiliada a sindicatos que contribuyen aún más a la rigidez, conflictividad e ineficiencia. En occidente la supervisión permanece vigilante para que los obreros trabajen. En Japón los obreros y empleados trabajan incluso sin supervisión. ¿Esto trae aparejado inconvenientes laborales?; parece que no, menor ausentismo, menos huelgas, lealtad, capacidad de trabajo, espíritu de sacrificio, mirada a largo plazo; el resultado es mejor que lo observado casi en todos los casos en occidente.

Los japoneses generan un verdadero diálogo con el personal y con el sindicato, viendo a este último como un factor de canalización eficiente de problemas a solucionar y como un árbitro necesario; y todos los métodos de producción y gestión están realizados con base en la gente y no en la "potencial inexistencia sindical". *El hombre da lo mejor de sí mismo cuando es miembro esencial de una organización que desafía al espíritu humano, que*

¹¹ Medidas de fuerza visuales (Brazaletes negros) y como castigo ético (Carteles de protesta en los lugares por los que pasan personas ajenas a la empresa), que generan vergüenza para los reclamados.

estimula el crecimiento y el desarrollo personal, que realiza actividades en el momento preciso y que simboliza y representa sólo las normas más elevadas de la conducta ética y moral. Esa es la esencia de la calidad de vida profesional.(Ouchi, Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, 1982)

En las organizaciones se pretende desarrollar capacidades para coordinar sus recursos humanos con el objeto de incrementar su productividad; cultivando el talento de los individuos, pero también creando estructuras, incentivos y conceptos filosóficos de dirección totalmente nuevos. *Las características de las mejores organizaciones tienden a extraer de cada individuo las cualidades más refinadas que lleva dentro de sí.*(Ouchi, Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, 1982) Veamos que no estoy haciendo referencia a la tecnología, al producto, etc.; sino al ser humano en toda su dimensión.

La consolidación del sistema de management japonés se da a finales de la década del sesenta y con efectos positivos superiores a los sistemas occidentales. Dentro de sus pilares están: el basarse en la antigüedad del personal y su permanencia en la empresa, la lealtad de los empleados, la consideración del ciclo de vida de los productos dentro de las estrategias comerciales, el adecuado manejo de información, la perspectiva de largo plazo en detrimento de los beneficios de corto plazo, las relaciones duraderas entre instituciones de un mismo grupo empresario o no, la inversión en tecnología y modernización de plantas industriales aun en el caso de que las condiciones en las que están sean suficientes para satisfacer el mercado en ese momento, etc.

Pero esto no es una ciencia exacta, dice Ouchi: *El management tiene mucho de arte y poco de ciencia y no puede, por consiguiente, someterse a rigurosos métodos de cualquier descripción.*(Ouchi, Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, 1982)

Y respecto de la rentabilidad, *“No es que a los japoneses no les interese la rentabilidad, pero están dispuestos a sacrificar parte de los beneficios inmediatos con el objeto de ampliar su participación en el mercado... ellos prefieren juzgar los resultados de sus compañías no por sus beneficios anuales, sino por la evolución de su participación en el mercado, en comparación con la de otras empresas del sector”*(Vogel, 1981)

Los japoneses trazaron como estrategia general ir reemplazando tecnologías foráneas por propias, diseños extranjeros por diseños nacionales, desarrollos adquiridos por producidos, patentes importadas por innovaciones propias; con el objetivo de evitar el pago de regalías al exterior; y lo han logrado al punto tal que es este momento son ellos los que perciben las regalías por las exportaciones de tecnología. Además en los procedimientos de producción aparece la producción celular con multiplicidad de funciones, una célula o una sección es una unidad orgánica para combinar capacidades, no un equipo de personas con papeles independientes y definidos. La sección tiene asignadas responsabilidades como un todo y cada uno de sus componentes debe colaborar dividiendo el trabajo con los demás, sustituyendo a los que se encuentran ausentes o asistiendo a otros cuando sea necesario. *“Una sección puede tener ocho o diez personas, incluido el jefe. Dentro de una sección no existe una división del trabajo tan nítida como en las compañías occidentales. Todos los miembros de una sección tienen la misma responsabilidad y pueden sustituirse los unos a los otros si es necesario.”*(Vogel, 1981) Vogel no está haciendo referencia a una sección a la manera de Weber, sino a una célula.

Cuestiones de cultura: Comencemos con una cita de Ouchi que me será funcional para comenzar a desarrollar la influencia de la cultura en las organizaciones y en la sociedad japonesa: *“Las organizaciones sociales son incompatibles con la formalidad, la distancia y los contratos. La única manera de que se desarrollen armónicamente es propiciando un ambiente de intimidad, sutileza y confianza. Sin embargo, estas condiciones sólo surgen*

a través de un largo período de homogenización cultural durante el cual los habitantes de un país aprenden a coexistir y llegan a abrazar un acervo común de valores y creencias.(Ouchi, Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, 1982) Intimidad, sutileza y confianza son, en la opinión de Ouchi los pilares culturales para el cambio, la transformación y el desarrollo japonés.

¿Cómo se establece una base fidedigna de confianza? Con autenticidad y sinceridad en las relaciones. Sinceridad no significa ni hostilidad ni dulzura, sino una apreciación realista de los problemas y de las tareas; siempre la verdad de los de arriba a los de abajo y viceversa. En la organización japonesa no se ocultan los conflictos sino todo lo contrario, para lograr un desarrollo armónico no se evitan los problemas sino que se los enfrenta hasta solucionarlos.

También son muy importantes los incentivos, pero estos deben estar direccionados al largo plazo y no generar oposición de intereses intraorganizacionales, sino que deben estar alineados al fin último perseguido por las empresas. El objetivo es seguir cooperando. Respecto de los incentivos, *No solamente se trata de incentivos económicos, la naturaleza de las tareas, las asignaciones y los grupos de trabajo que se destinan a una persona y el tiempo que los altos directivos dedican a los miembros de su personal pueden ser más valiosos que un incremento salarial.*(Ouchi, Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, 1982)

El liderazgo solamente puede fomentar la franqueza predicando con el ejemplo. La franqueza implica discutir abiertamente rendimientos, remuneración, perspectivas futuras, etc. La discusión debe darse con participación, franqueza e igualitarismo. El líder debe ser íntegro (no moralista), tratar a los problemas con realismo y reaccionar de manera consistente ante dificultades de clientes, superiores, subordinados; tratando a todos con el mismo respeto. De esta manera se ganará la confianza. El directivo debe ocupar menos tiempo en solucionar problemas ocasionados por una coordinación deficiente y más tiempo en planificar y reflexionar. Menos en corregir y más en construir. La relación con los subordinados debe ser de participación, integración e igualdad.

También es importante el diseño estructural de cada organización para que se enfile al objetivo perseguido. *Las organizaciones necesitan una estructura que las guíe hacia la cooperación, la sutileza y hacia una perspectiva de largo plazo. El secreto del talento para las relaciones humanas será trabajar cooperando y tomando en consideraciones a los demás.*(Ouchi, Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, 1982)

En las relaciones de igualdad es muy importante el sindicato y su involucración. La organización japonesa propone una distribución igualitaria de poder. El sindicato es parte de la cadena de valor, está alineado al objetivo de la obtención de mayor productividad y de la mejora en las relaciones humanas y no pretende ocupar el papel de adversario sino ser cooperativo. Por ejemplo; "la especialización intenta proteger a los empleados de la injusticia de los dirigentes, pero en una organización cooperativa se puede aspirar a multiplicidad de tareas, dado que los propios empleados proponen los límites"; y el sindicato lo acepta.

El sindicato actúa como un conducto a través del cual la empresa puede comunicarse con los empleados, organizarlos, explicarles los beneficios, etc.; además es capaz de integrar actividades educativas, sociales y recreativas.(Ouchi, Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, 1982)

Seguramente la empresa intentará la flexibilidad para incrementar la productividad y el sindicato pondrá los límites para ofrecer seguridad al empleo. Para las compañías japonesas conquistar el apoyo sindical fue fundamental y esencial en la búsqueda de la confianza del personal. El sindicato como enemigo y los líderes provocando y

combatiendo a la dirección, y con escasa motivación representan un modelo ajeno a la necesidad japonesa de reconversión; lo pretendido fue la creación de un vínculo con el sindicato y con los empleados. *Las compañías necesitan darse cuenta que los miembros del sindicato son sus empleados y que la estructura del mismo puede contribuir al éxito de la empresa.*(Ouchi, Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, 1982)

Las organizaciones como las personas, desarrollan a lo largo del tiempo creencias, actitudes, hábitos, objetivos, que le terminan dando una personalidad característica; a eso llamamos cultura. Esta cultura juntamente con los valores y las metas van definiendo la filosofía, que en la organización japonesa sutilmente, reemplaza a la burocracia autoritaria y a la supervisión estricta, creando condiciones favorables para el trabajo y orientada al logro de mayor productividad. En general la filosofía organizacional es rígida, difícilmente cambie, pero de hacerlo necesitará de la involucración de todos y especialmente de los dueños y directivos que propongan e impulsen dicho cambio. *Los cambios en la filosofía solamente se lograrán con el respaldo y la involucración del más alto nivel organizacional.*(Ouchi, Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, 1982)

Las relaciones grupales: Trataré de referirme a la cuestión grupal, pero también a la actuación de los empleados dentro de la empresa, enfocada esta como un grupo mayor; y además a cada japonés en el contexto social en general. La sociedad japonesa es una sociedad grupal, no individual como las sociedades occidentales. *“El individuo japonés es débil actuando solo, pero es fuerte actuando en grupo.”*(Borga, 1986)

Tal como estamos viendo la cuestión de los grupos, el accionar colectivo tiene en Japón preponderancia sobre lo individual y características distintivas a las de otras geografías. *Dado que la cohesión del grupo se fundamenta en una comunión de creencias más que en la aplicación de una jerarquía, la organización tiende a rechazar indiscriminadamente cualquier inconsistencia.*(Ouchi, Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, 1982) Esta forma de comportamiento de los trabajadores japoneses, o mejor dicho de “los japoneses” en general se debe al cultivo y fomento de relaciones integralistas: *Los jefes y subordinados son iguales y la distancia entre ambos no es inconmensurable ni infranqueable, pero no por compartir uniformes, himnos o recreación, sino porque disfrutan de trabajar juntos y de compartir sus sentimientos de integración.*(Ouchi, Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, 1982)

Para conseguir la productividad y calidad deseadas, los empleados japoneses conocen su trabajo, pero también conocen los planes futuros de la empresa, el rendimiento actual y pretendido de la misma, dan su opinión, confían en la dirección y la dirección confía en ellos. Los obreros y los directivos esperan que el supervisor sea el representante de sus intereses. Respecto de la opinión, esta puede estar verbalizada con su superior o en un círculo de calidad, o escrita y depositada en buzones ad – hoc (Buzones de sugerencia)

Largo plazo: La idea central para conseguir la competitividad y productividad en el campo de los negocios fue acordar entre empresas, empleados, sindicato y gobierno. La necesidad de trabajo flexible, operarios múltiples, horario flexible, transversalidad; etc.; podían provocar desconfianza sindical o de la fuerza laboral, sin embargo basado en la confianza y en la orientación a largo plazo en los procesos de evaluación y promoción, se lograron escenarios de cooperación y colaboración. En épocas de vacas flacas todos los involucrados ceden y en épocas de vacas gordas se restablecen condiciones y se compensan los sacrificios. (A largo plazo y con empleos vitalicios esto es posible)

El cortoplacismo promete rotaciones rápidas pero exige rendimientos inmediatos. Lo que parece bueno para los apurados por las promociones se vuelve contraproducente por el escaso tiempo para mostrar resultados acordes. *“Según Akio Morita: EEUU mira 10 minutos adelante en tanto Japón mira 10 años adelante.”*(Ishihara, 1992) Rara vez una empresa japonesa se obnubilará con las cifras mensuales o trimestrales, y por ello

difícilmente se preocupe en movimientos financieros de corto plazo en pos de un bonus anual. Los ejecutivos japoneses están alineados a la economía real en la cual los beneficios provienen de la elaboración de bienes o de la prestación de servicios.

La pretensión de un recupero elevado y urgente de capital alineado a la compra y venta de acciones, no es parte de la política de una corporación japonesa ni de un inversor típico japonés. *“Apostar al mercado financiero no ayuda a una industria a fabricar productos o a prestar servicios; a largo plazo, no hace más que debilitar a una empresa.”* (Ishihara, 1992)

Información y decisión: Al valor de la información y el conocimiento que se da en los finales del siglo XX y en los principios del XXI, con la definición de sociedades post industriales o post capitalistas¹²; los japoneses lo definieron hace siglos con lo que denominaron y denominan sutilmente *“la suprema importancia del saber”* (Vogel, 1981)

Respecto de la valoración de la información, hay instituciones y funcionarios, públicos y privados¹³, dedicados a la acumulación de información de todo tipo, y con cualquier finalidad. *Constantemente están analizando la información disponible y diciendo cuál es la que será necesaria en el futuro.* (Vogel, 1981)

Estas instituciones funcionan como “depósitos de inteligencia o pensamiento”, y tienen el propósito de obtener mucha información a bajo costo, detallada y especializada, que será producto de una búsqueda exhaustiva y contará con el necesario consenso de los interesados tanto al buscarla, seleccionarla o utilizarla, que no necesariamente tenga que ser utilizada en lo inmediato o aplicable prácticamente en el corto plazo, pero que en caso de necesitarse se deberá contar con todo lo disponible en el mundo sobre el tema en cuestión, y sugerirán caminos o alternativas a los usuarios.

Ahora bien, en el proceso decisorio los ejecutivos y directivos japoneses evitan definir su postura hasta tener un exhaustivo y completo análisis de la información disponible, y la decisión correspondiente no será producto del mero debate, la influencia y persuasión de alguno o la argumentación de otro; sino del consenso y esfuerzo conjunto, con la finalidad de alcanzar la solución más adecuada y aspirando en todos los casos a la mejor. El camino decisorio va de abajo hacia arriba.

Generalmente las decisiones surgen del trabajo colaborativo, cooperativo y mancomunado del grupo, con una elevada participación de todos los empleados involucrados; que discuten todos los temas con profundidad y hasta agotarlos. Los directivos intervienen decidiendo personalmente, únicamente en los casos en que las bases no pueden arribar a conclusiones o no pueden zanjar diferencias.¹⁴ Siempre que hay una decisión tomada, hubo consenso.

Autoridad y discusión en niveles bajos sería visto como problemático para la administración occidental. Pero la involucración posterior de los afectados y la seguridad que genera para todos, hace que los japoneses, que tienen una cultura milenaria y una concepción diferente del tiempo y las urgencias; y tienen sus objetivos alineados al largo plazo, se sientan muy cómodos con este accionar. El proceso decisorio es por demás lento, pero la implantación y puesta en marcha posterior es rápida y con un alto compromiso de los involucrados; además una decisión casi nunca es reversible por

¹² Según la denominación propuesta por Drucker (Drucker, La sociedad postcapitalista, 1993)

¹³ En el caso de que los organismos sean privados, la financiación de los mismos la harán los propios usuarios de la información por estos generada.

¹⁴ Es bastante difundido que el proceso decisorio japonés es largo y trabajoso. Pero las decisiones, una vez tomadas, se mantienen en el tiempo y difícilmente se reviertan; lo que da mucha seguridad a los afectados.

juzgarse inadecuada en sus orígenes.¹⁵ En este sistema decisorio de abajo hacia arriba, la jefatura hace esfuerzos por evitar tajantes “NO” a las propuestas que, a priori, ve inviables.

Cambio e innovación: En el último siglo comenzamos a transcurrir un momento histórico tal que los procesos de cambio y la innovación son por primera vez perceptibles y habituales, y los protagonistas (nosotros) los hemos incorporado como constantes y normales. En épocas pasadas se daban más lentamente y se percibían en forma discreta (de a saltos). El avance tecnológico y científico que produjeron las dos grandes guerras y sus consecuencias posteriores fueron seguramente los gatillos de este proceso que los ha convertido en constantes, continuos y vertiginosos.

En este contexto Japón, que había comenzado como ya vimos medio siglo antes su proceso de adecuación y cambio, no hizo más que reflejar lo mismo que pasó en occidente, pero con un sesgo diferente tanto en el orden como en la velocidad. La sociedad en general y las organizaciones en particular debieron adaptarse a los procesos cambiantes acelerados, que como ya dijimos en el caso japonés se propusieron desde la cima.

Milenarios y aferrados a las tradiciones, dieron una lección a occidente por su capacidad de adaptación y el tiempo (extremadamente corto) en el que lo lograron. *Las compañías japonesas se adaptan rápidamente a los cambios, sin que la burocracia constituya un obstáculo. No obstante los valores fundamentales son celosamente respetados. (Cuando los cambios implican transformación de valores, las compañías japonesas pueden tener serios problemas).* (Ouchi, Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, 1982)

Claro está que la gente ha desempeñado un papel relevante para posibilitar los procesos de transformación tanto sociales como empresariales. Dice Ouchi: *“El objetivo ante procesos de cambio es lograr que los empleados se comprometan a adoptar una actitud menos egoísta y de mayor cooperación en su trabajo. Para que un individuo pueda llegar a asumir un compromiso, debe primero entenderla situación que tiene ante sí. Esta comprensión es posible cuando se permite una libre expresión del escepticismo a través de un proceso de análisis y debate. Se debe propiciar un ambiente de confianza y sinceridad para que las personas puedan comunicarse abiertamente con sus compañeros, subordinados y superiores, para que sean capaces de expresar viejas creencias y formular preguntas difíciles que siempre estuvieron en sus mentes. No obstante la cooperación es un factor clave para que todo esto sea una realidad”.* (Ouchi, Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, 1982).

Si hubiere un proceso de cambio para parecerse a una organización japonesa, entendamos que éste no podrá separarse en partes, sino que se trata de un “todo integrado”, pero los cambios no tienen por qué darse en un mismo momento y se puede llegar gradualmente al cambio total; lo que no se puede es elegir cambiar parte y no todo, seleccionando hacer las cosas fáciles o cómodas, y desechando las difíciles.

Quizá los factores claves para el éxito competitivo japonés estén vinculados a la educación. La alta calidad de enseñanza en los diferentes niveles educativos y también en las empresas y la preponderancia y relevancia del capital humano, junto con los altos niveles de inversión en educación, le proporcionan a la sociedad los mejores obreros, empleados, supervisores, jefes y gerentes; para cualquier tipo de organización y en cualquier tipo de actividad.

¹⁵ El sistema decisorio por prueba y error o por aproximaciones sucesivas, que puede verse habitualmente en occidente, es casi inadmisibles en la administración japonesa.

Los cambios tecnológicos pronunciados y acelerados requieren trabajadores de todos los niveles con capacidad de adaptación a nuevos entornos, y esto solamente se consigue con mucha formación en ciencias básicas para aplicarlas a entornos cambiantes, provistos por el sistema educativo. La adecuación a las herramientas utilizadas en cada empresa es parte del entrenamiento que ellas harán y que cambiarán ante cada cambio de forma. Las cuestiones de fondo la gente las debe traer incorporadas.

En aquellas latitudes donde los sistemas educativos proveen herramientas de uso momentáneamente de moda y poca formación básica, los procesos de cambio producen ahucamientos insalvables o complejos de zanjar; en cambio, cuando existe una buena formación de base, se tiene una plataforma excelente para readecuarse continuamente y desaprender y volver a aprender “lo instrumental”, todas las veces que sea necesario.

“La tecnología, los métodos y materiales utilizados para aplicar la ciencia a los objetivos industriales, ha sido reconocida desde hace tiempo como un componente clave de la competitividad nacional. La cantidad y calidad de tecnología tienen un efecto directo sobre el nivel de ventaja nacional comparativa y el nivel de valor añadido de la producción industrial”(James, El caballo de troya japonés - El último desafío nipón a la industria occidental., 1989) En la definición precedente se pueden resaltar dos aspectos trascendentales en el desarrollo y la competitividad japonesa; 1° la capacidad de aplicar la ciencia a la solución de los problemas concretos, y no divorciada de la realidad; y 2° los métodos empleados, aquí es donde “el kaizén” adquiere vital importancia.

Si la investigación y desarrollo o las nuevas ideas no se transforman rápidamente en nuevos productos o nuevos procesos, como para producir bienes y servicios a escala mundial de alta calidad y a bajo costo, la ventaja competitiva no se presentará. El objetivo es que el resultado del proceso creativo y de la investigación se lleve rápidamente a la práctica, satisfaciendo a los clientes con volumen, calidad y precio.¹⁶

El cambio en los métodos de trabajo, el cambio constante en el tipo de materiales como consecuencia de la innovación continua, la incorporación permanente de capital y el desarrollo de nuevas tecnologías son de vital importancia para el crecimiento de la productividad y el desarrollo competitivo, pero no se plasmará efectivamente en productividad y competitividad si la gente no es ecléctica, permeable y adaptable.

La competitividad en esta época (siglo XXI) está pasando a cuestiones relacionadas con la investigación y la creatividad, y el posterior desarrollo de ideas. Japón se ha orientado al ir reemplazando procesos de escaso valor agregado por proceso de elevado valor agregado, llegando al siglo XXI con investigadores y creativos internos, y ejecutores en el exterior.

Como cuenta James, *“Las compañías japonesas triunfaron porque se anticipaban a las necesidades del cliente y construían productos mejores, añadiendo valor, calidad. Diseño, estilo, distribución, conveniencia, fiabilidad y servicio postventa. Esto satisfacía mejor las necesidades del cliente y proporcionaba mayores niveles de valor percibido del producto que los competidores occidentales.”*(James, El caballo de troya japonés - El último desafío nipón a la industria occidental., 1989)

Este cambio de concepción se da a nivel de los productos o servicios ofrecidos, pero también en cuestiones no tan perceptibles y no por ello menos importantes. *“Esencialmente las firmas japonesas han centrado esfuerzos en aplicar estrategias que unen cuestiones intangibles (Conocimiento de clientes, sistemas de distribución, competencia, mercado), con cuestiones tangibles (Uso eficiente de los recursos*

¹⁶ Volumen a escala mundial; calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes y precios que el mercado pueda pagar.

materiales y humanos, tecnológicos, estructurales), para adecuar más estrechamente los productos a las necesidades de los clientes, a fin de garantizar una ventaja competitiva.”(James, El caballo de troya japonés - El último desafío nipón a la industria occidental., 1989)

Cuando en la década del cincuenta, sesenta y hasta parte de los setenta, una firma japonesa quería posicionarse, utilizaba nombres occidentales para evitar la desconfianza en la calidad por la que poco se destacaba. Hoy las empresas occidentales intentan utilizar nombres o símbolos japoneses para diferenciar sus productos por calidad. Este giro circular no explica las causas pero da muestras de las consecuencias de hacer las cosas correctas y correctamente, con los objetivos enfocados en el largo plazo.

Los microchips con millones de circuitos sobre una base de silicio minúscula (un centímetro cuadrado), solamente se fabrican en Japón; y si bien otros países tienen los conocimientos teóricos para elaborarlos solo los japoneses lo hacen en la práctica. El desarrollo de superconductores existe en diversas latitudes pero los japoneses los utilizan efectivamente más que otros países y logran mayor eficiencia en y por su utilización.

Los sistemas de producción flexibles permitieron, aún en empresas pequeñas, la elaboración de una gran variedad de productos y en lotes pequeños, lo que arroja un distintivo de competitividad en determinadas porciones de mercado.

Productividad e incorporación de tecnología: Los japoneses han comprendido perfectamente la influencia del hombre en la productividad y el balance tecnológico. Para mejorar la productividad no se puede soslayar la mejora tecnológica, pero esta por sí sola no necesariamente mejorará la competitividad; y solamente lo hará si tenemos exclusividad en la posesión. Estamos en presencia de una carrera tramposa, dado que tiene línea de largada pero no línea de meta, la incorporación de tecnología es una carrera sin fin. La mejora de productividad producida por la gente es siempre fuente de mejora de competitividad, dado que la competencia no puede apropiarse de ella tan fácilmente como comprándola.

Comparación con occidente: Eiichi Shibusawa (1840 – 1931) fue uno de los principales mentores de la reconversión y desarrollo del período Meiji y su adaptación al Japón; el expresaba: “...el comportamiento moral y mental de cada individuo influye en su capacidad de producción, en la de su grupo y en la de su país.”(Courdy, 1982)

Tengo posición tomada respecto de si los demás países deben tomar el ejemplo japonés. Soslayar la existencia de un país destruido material y anímicamente; con escasos recursos naturales; con un territorio pequeño, aislado y hostil; superpoblado; que en treinta años logra posicionarse entre los más poderosos del planeta y distinguirse positivamente por sus valores, su ética, su cultura, etc.; es imposible. Pero también creo que es imposible pensar que pueda fácilmente trasladarse al mundo occidental; y esto debido justamente al ADN originario del pueblo japonés, y al actual espíritu de sacrificio bastante difícil de encontrar en otras latitudes. Quiero decir; posiblemente no se pueda “ser Japón” sin japoneses, parece que “la mentalidad japonesa” es un bien escaso; pero no por esto se pueda dejar de observar su proceso de desarrollo, admirar los cambios positivos, emular los que se puedan emular, denostar los aspectos negativos y desecharlos.

Las países del sudeste asiático (tigres) pudieron adecuar el modelo con bastante éxito, el traslado al mundo occidental tuvo más problemas que soluciones y solamente alcanzó importantes resultados positivos pero con inconvenientes, en los casos de plantas japonesas en el exterior. El traslado a occidente vemos que fue, es y seguramente será complejo, y por sobre todo en Latinoamérica dependerá de aspectos políticos, sociales, económicos y educativos. La inestabilidad económica, la falta de educación y formación,

el individualismo, la inestabilidad política, la primacía del cortoplacismo, el sindicalismo como enemigo y no como parte de una cadena de valor, son escollos muy importantes a sortear.

Cuando James (James, El caballo de troya japonés - El último desafío nipón a la industria occidental., 1989) define el concepto del “Caballo de Troya japonés”, piensa desde el punto de vista comercial, productos que tienen nombres americanos o europeos, pero que en realidad son elaborados en Japón. Hoy en día ese concepto es más amplio aun, productos de cualquier origen, marca y naturaleza, que tienen sus componentes japoneses, por sobre todo aquellos de mayor valor agregado, tanto sea por su diseño (innovador, complejo, pequeño), como por su calidad y competitividad (bajo costo), como porque únicamente son elaborados en Japón. Además y no menos importante, las plantas de montaje diseminadas por el mundo entero que ensamblan componentes japoneses para transformarse en productos terminados japoneses pero que en cada país se toman como de su propia industria nacional. Los costos japoneses están puestos en investigación, desarrollo, creatividad, innovación, elaboración de partes pequeñas con alto valor agregado.

Está claro que, visto como proceso intemporal, la tecnología y el poder económico están mudando hacia el oriente; seguramente esto es en parte mérito de los orientales, pero también error estratégico de occidente al transferir tecnología a cambio de tercerización para disminuir costos y aprovechamiento de la banda negativa de tiempo, con el objetivo de incrementar la eficiencia y la rentabilidad a corto plazo, y para maximizar el lucro que repercute en las participaciones en las ganancias anuales.¹⁷ Sumado esto a la disponibilidad de importantes sumas de dinero barato, provisto por los bancos, principalmente aquellos que forman parte del “Keiretsu”, con bajos intereses, completan un escenario de competitividad de condiciones inmejorables.

“Los japoneses que se interrogan acerca de su identidad, en realidad no deberían preocuparse. Están en mejores condiciones que los occidentales para responder a la pregunta ¿Quiénes somos? ¿No deberíamos preguntarnos los occidentales, quiénes son ellos?”(Courdy, 1982)

Se insiste permanentemente desde occidente en catalogar al proceso japonés como milagro. ¿Es verdaderamente un milagro?, en la enumeración detallada a continuación está la explicación japonesa: Sacrificio frente al interés común; crecimiento razonable y limitado de la población; juicio sano, motivación y aptitud para la organización, tanto en esferas gubernamentales como privadas; alto nivel de educación y tecnología; tasas elevadas de ahorro e inversión; régimen liberal y de libre empresa adaptado al Japón; dirigismo e intervencionismo estatal hábilmente dosificados; agresividad en la expansión de mercados, con neta orientación hacia la alta tecnología y las opciones del futuro; ninguna piedad con las “**actividades improductivas**”; crecimiento orientado a occidente; abundante fuerza de trabajo disponible. Difícilmente los puntos enumerados se correspondan con un milagro, parecen bien terrenales pero no por esto sencillos, sobretodo tomados en conjunto.

Los efectos de la guerra y la posguerra: Luego de la rendición, el ejército de ocupación al mando del General MACARTHUR se hizo cargo de reformas políticas, sociales, y económicas; que incluyó la reforma total de su constitución. La ocupación fue de 1945 a 1952. Es en 1949 cuando aparece Deming por primera vez en Japón.

¹⁷ Tercerizar el procesamiento de información para que China o India, en la noche occidental y mientras duerme occidente, realicen las actividades a menor costo; o transferir tecnología para abaratar trabajos por las diferencias salariales, impositivas y cambiarias; otorgan beneficios en los estados contables que se transforman en bonus para la gerencia. Seguramente a largo plazo generan amenazas y debilidades que al reiterarse se transforman en infranqueables.

El ejército de ocupación de MacArthur quería un Japón desmilitarizado y desarmado; para EEUU había sido suficiente. Entró a territorio japonés con mensajes muy claros de que no traten de parecerse a Francia o Inglaterra, vuestro modelo a seguir debe ser Suiza; pocos recursos naturales pero una población educada y con mucha creatividad, que ha logrado sin ejército, altos niveles de vida. Y parece que los japoneses escucharon el consejo, tanto que lograron en tres décadas un mayor producto per cápita y hasta pudo superar a Suiza en una de sus actividades más características, la producción de relojes.

Es importante considerar que al finalizar la segunda guerra retornaron a Japón más de cinco millones de soldados o civiles, lo que generó inconvenientes sociales y económicos que venían a sumarse a los ya existentes. Aún así, se las arreglaron para acomodarse primero y organizarse luego, e iniciar el largo y sostenido camino de reconstrucción. Las reformas que se les impusieron, las propias adoptadas por la dirigencia del país y el sacrificio de su pueblo, hicieron que la economía comenzara a crecer ininterrumpidamente por cuatro décadas.¹⁸

Los comienzos fueron de la mano de una planificación centralizada, que orientaba los recursos (tierra, capital, trabajo) a las actividades con mayor y mejor potencial de crecimiento. Incrementos del producto bruto sostenidos y por encima del 10% anual, liderazgo en la producción automotriz, en la industria eléctrica y electrónica, en la producción de acero, son algunos indicadores de su crecimiento y desarrollo. Los finales de la década del cuarenta y la década del cincuenta fueron tiempos de aprendizaje y supervivencia, recién en la década del sesenta comienzan a producir con escala y comienzan a competir afianzándose en la calidad.¹⁹

Como decíamos, es entre 1949 y 1952 que aparece Deming en este escenario, luego Juran, Monden, Ishikawa y otros. El JUSE (Unión de Ingenieros y Científicos Japoneses) empieza a poner en práctica los conceptos de calidad en las empresas mediante la aplicación de herramientas estadísticas.²⁰ Posteriormente se comienza a difundir el concepto a trabajadores, estudiantes de la escuela media y por sobre todo a las universidades. Es aquí donde los profesionales comienzan a formarse en estas técnicas, donde el concepto de calidad se difunde muy rápidamente y comienza a ser utilizado en todas las organizaciones.²¹

El inicio de la década del setenta trae la crisis del petróleo. El mundo entero sufre las consecuencias y Japón no es ajeno a ellas pero la sobrelleva mucho mejor que todos sus competidores occidentales. Debió reconvertirse nuevamente, y en muchos casos esta reconversión correspondía a personas que no siempre se adaptaban fácilmente a los cambios; es así como en las actividades en las que la reconversión resultaba riesgosa y dificultosa para las personas comienza a surgir la robótica.²² Todavía en el siglo XXI sigue a la vanguardia en esta disciplina. Podemos decir que la robótica no es otra cosa que una mejora, en operaciones que, en manos de personas ya no podían mejorar.

Japón fue seguramente el país más devastado por la segunda guerra mundial, y respecto de su desarrollo dio por tierra con todo lo conseguido durante el período Meiji iniciado setenta años antes del gran conflicto. Esto seguramente es lo que en opinión de todos los

¹⁸ Si bien EEUU pretendía un Japón desmilitarizado y sin capacidad de producción de armamentos, vale recordar que durante la guerra de Corea, EEUU hace trabajar las fábricas de armas japonesas para que fueran sus proveedoras, y dan un impulso adicional a la industria.

¹⁹ Todavía en la década del 60 los productos japoneses eran considerados de calidad inferior, competían estrictamente por precio, la diferenciación por calidad aún no se había logrado. En todo el mundo durante esta época los productos japoneses se vendían de la misma manera que se venden los productos chinos, al iniciar el siglo XXI. ¡Qué fue de los productos japoneses una década después!; ¿Qué será de los productos chinos?

²⁰ Principal experticia de Deming

²¹ Luego fue tomado por la sociedad en general, y se convirtió en filosofía de vida para todo el pueblo japonés.

²² Los soldados de buques quedaban sin trabajo debían pasar a la industria automotriz, pero el tamaño, la precisión y la cantidad de soldaduras hacía complicado su labor. Ellos proponen la automatización primero y la robotización luego, de este tipo de tareas.

que estudiamos es desarrollo conseguido a partir de la reconstrucción posterior a la segunda guerra le da categoría de “milagro” a la productividad alcanzada y a la diferenciación positiva establecida.

Desde la década del cuarenta y cincuenta, etapa de la reconstrucción (con el ejército aliado ocupando su territorio y controlando cada movimiento); la década del sesenta y setenta, etapa de la competitividad y el posicionamiento (época en la que los productos japoneses se consideraban de segunda, baratos, e imitativos de los que occidente hacía con distinción); la década del ochenta, etapa de la diferenciación (etapa en la que alcanzan y acaso superan la calidad suiza, alemana y americana en la industria relojera, óptica y fotográfica, electrónica y automotriz respectivamente; y la década del noventa y ya en este siglo, etapa de la estabilización (momento en el que también comienzan a tener algunos problemas de crecimiento y a ser permeables a las crisis globales, de las que se habían mantenido casi ajenos en las cuatro décadas anteriores); Japón ha multiplicado su producto bruto; incrementado su productividad y competitividad; desarrollado la capacidad de investigación y desarrollo, y su creatividad y capacidad de innovación; y todo esto sin perder de vista sus orígenes, su cultura, su historia, sus valores sociales y religiosos, etc.; por el contrario, explotando al máximo todo el bagaje cultural y quizás por esto los cambios establecidos son sustentables y posiblemente perennes.

Un ejemplo ideal para observar la competitividad japonesa como un todo sistemático y sin solución de continuidad, en el que parece no haber nada librado al azar es “el automóvil”. El qué, cómo, cuándo, dónde y porqué; parecen ser respondidos como en un libro que enseña estrategia y gestión de las organizaciones.

Corren los inicios de la década del setenta y se desata la “crisis del petróleo”, la gente tiene menos dinero para gastar tanto en la compra como en el posterior mantenimiento del automóvil; los norteamericanos son líderes de la industria casi desde su creación y fabrican automóviles grandes, costosos y de mucho consumo. Los competidores europeos que fabrican automóviles pequeños no satisfacen el mercado dado que estos no cubren las expectativas de equipamiento y confort requeridos. Los japoneses comienzan a fabricar autos pequeños, compactos, económicos de fabricar y de mantener, con niveles de equipamiento superiores a los elaborados por sus competidores europeos e incluso por los americanos. Es pequeño y ocupa menos lugar en las ciudades y en las rutas, y en el mundo moderno el espacio vale (Cosa que los japoneses comprenden muy bien...); insume menos materiales lo que implica menores costos de materias primas y logística de traslados; insume menos tiempo de elaboración lo que reduce el costo de mano de obra; consumen menos combustible lo que genera menores costos operativos por su utilización; contaminan menos las fábricas que elaboran los insumos, las que elaboran los autos y los usuarios finales; tienen superiores elementos de confort para satisfacer al mercado más exigente.²³

¿Qué?, autos; ¿cómo?, pequeños y económicos; ¿cuándo?, en plena crisis; ¿dónde?, en el país del líder; ¿por qué?, para comenzar a ser reconocidos, ocupar el mercado y liderarlo; cosa que hicieron realidad poco tiempo después.

CONCLUSIONES - LA CULTURA DE LA EFICIENCIA, LA EFICIENCIA DE LA CULTURA

Si es que existe un justificativo cultural que haya posibilitado el éxito de la implantación de esta forma de gerenciamiento en un tiempo y un espacio, hago aquí mis últimas consideraciones:

²³ Dirección de potencia, aire acondicionado, levanta cristales eléctrico, asientos regulables y reclinables, insonorización, son características que solamente venían de la mano de los grandes vehículos.

Japón a lo largo de su historia parece haber pasado por todas las formas posibles de crecimiento; en forma discreta encontramos saltos de progreso, en forma continua nos encontramos con crecimientos sostenidos que pueden ser regulares (lineal), menores al comienzo y mayores luego (parabólicos) o mayores al comienzo y menores luego (hiperbólicos).

Durante el período Tokugawa (1603 – 1867) de aislamiento del mundo, solamente tenía contactos esporádicos con comerciantes holandeses, portugueses y chinos en un par de puertos del sudoeste. Cada tanto incorporaba alguna tecnología y seguramente tuvo crecimiento de manera discreta. Ya en el período Meiji (1868 – 1912) toma conciencia del atraso tecnológico, inicia un rápido proceso de aprendizaje y asimilación de las tecnologías de los países industrializados de occidente (Gran Bretaña, Alemania y otros). Se propone como meta “fu-koku kyo hei (país rico – ejército poderoso), y según datos históricos comenzó un crecimiento sostenido y lineal. Mejoró la productividad y competitividad, principalmente en la industria textil y del acero.

Se vio envuelto en diferentes conflictos bélicos, lo que produjo una detención del crecimiento establecido antes. Obtuvo la victoria en la guerra contra China (1894 – 1895) y también con Rusia (1904 – 1905)

Quiere recomenzar, genera una alianza con Gran Bretaña lo que le reporta una mejora tecnológica y un incremento en la competitividad, sobretodo comparado con sus pares de Asia.²⁴ La primera guerra los posiciona muy bien dado que fueron los proveedores principales de Asia, a la que los europeos no estaban atendiendo, y dan otra vez un salto de crecimiento. Comienzan un proceso de gran militarización en la década del treinta, que los conduce a la conocida participación en la segunda guerra mundial, con las consecuencias también conocidas.

Con su infraestructura destruida comienzan con un proceso lento de recuperación. Primero reactivando la producción minera, luego la industrial. La incorporación de tecnología en la posguerra viene del extranjero, por incapacidad de afrontar los altos costos y el largo tiempo que demanda la investigación y desarrollo propios. Pero no en forma pasiva, sino mejorándola.

En las décadas del cincuenta y sesenta aparecen los grandes índices de crecimiento. (Materias primas baratas, gran capacidad técnica, etc.); y es aquí que comienza el último período de crecimiento que se da en forma continua e hiperbólica. Muy aceleradamente durante tres o cuatro décadas y bajando la velocidad en la última década y media.

Obviamente esta desaceleración de crecimiento tiene que ver con tres factores principales; 1° Los competidores (EEUU y Europa) comienzan a protegerse con políticas activas. 2° Aparecen competidores generados por ellos mismos (los tigres asiáticos). 3° Los incrementales de crecimiento son los mismos, pero sobre una base mayor.

La crisis del petróleo, el mayor proteccionismo de los competidores, la transmisión de conocimientos a otros que los absorben y los saben utilizar, no pueden ser episodios que no generen costos.

Japón está entre los países de menor tasa de mortalidad infantil y entre los de mayor esperanza de vida; y en cuestiones de control de polución ambiental, es de las sociedades más severas y de las que más presupuesto invierte en mejora.²⁵

²⁴ La sinergia que produce la incorporación de tecnología europea (líder y pionera en esos tiempos) y mano de obra barata, genera bajos costos de producción.

²⁵ Esto no es solamente por decisión consensuada, discutida y elaborada; sino fundamentalmente por la necesidad que genera la concentración demográfica, lo que se transforma en una cuestión de supervivencia.

Ahora bien, ¿cómo consiguen ser productivos, eficientes y competitivos?, ¿qué diferencial intelectual tiene este pueblo respecto de los demás?, ¿cómo se recomponen tan fácilmente de la adversidad?

Miniaturas y competitividad: El mundo necesita insumos de todo tipo, y en el comercio internacional los costos logísticos son hoy en día los más importantes en la comercialización de mercancías. Los japoneses exportan principalmente productos con alto valor agregado y además, muy pequeños. Los chips (circuitos integrados) de computadoras son el ejemplo más característico.

¿Por qué el mundo no alcanza estos niveles de competitividad? Los japoneses trabajan con miniaturas desde épocas milenarias. El grabado de ciudades en granos de arroz, los mini libros; son claros ejemplos. Es genético, histórico, cultural; no casual.

La escritura kanji y el ábaco sorobán: La complejidad de la forma de escritura genera en la formación de los niños un estímulo muy importante. El desarrollo intelectual que va acompañando el proceso de enseñanza y aprendizaje que en occidente se resuelve con facilidad por la estructura amigable de los diferentes alfabetos, en oriente requiere de mayores esfuerzos. El aprendizaje del lenguaje, la lectura y la escritura generan en los orientales estímulos y habilidades que en occidente deben hacerse con una serie de actividades complementarias. La escritura tiene historia y tiene arte.

El aprendizaje de las matemáticas con la utilización del “ábaco sorobán” complementa el desarrollo de habilidades. El ábaco es un instrumento utilizado para cálculos, y no solamente los cálculos básicos sino también algunos cálculos complejos. El conocimiento de su uso estimula el razonamiento lógico, la agilidad mental, la memoria, la concentración, la atención visual y el procesamiento de la información en forma ordenada.

Seguramente la lectoescritura y las matemáticas generan personas con habilidades diferentes, necesarias para el desarrollo de una sociedad.

El muñeco daruma y los cinco porqués: El muñeco daruma representa al primer patriarca Zen, no tiene brazos ni piernas, tiene forma ovoide y es de colores llamativos. Viene con el ojo derecho sin pintar y cuando se cumplen los objetivos el poseedor debe pintarlo. Tiene su centro de gravedad bajo y esto genera que siempre esté parado o que aunque caiga se levantará, y los japoneses lo utilizan como guardián de sus objetivos. Simboliza para ellos “el optimismo” (siempre se puede); “la persistencia” (si caigo me levantaré y lo volveré a intentar, nunca renunciaré); “la determinación” (alcanzaré el objetivo); “la concentración” (nada va a apartarme del objetivo).

Además los japoneses no se conforman con conocimiento superficial y dado un problema habrá que encontrar su causa, pero no cualquier causa sino la razón última, la causa profunda. ¿Cómo se logra?; preguntando cinco veces por qué.²⁶

Una anécdota: Hecho como ejercicio en la capacitación de personal de una empresa, en la que los participantes eran directores, gerentes y jefes de diferentes áreas y funciones, y que estaban enfrentados y culpándose mutuamente por el fracaso en la consecución de los objetivos²⁷, cada vez que se llegaba al cuarto o quinto porqué, aparecía un problema de comunicación.

²⁶ Al problema, por qué; a la primera causa, por qué; y así hasta la quinta vez; solamente luego de esta respuesta aparecerá la causa profunda del problema.

²⁷ Ventas culpaba a operaciones por no tener stocks, operaciones culpaba a finanzas por no tener presupuesto y finanzas culpaba a ventas por no vender.

La ceremonia del té: Dentro del ceremonial japonés, tan rico en simbologías, la ceremonia del té es de las más conocidas y seguramente es milenaria.

- Cuando se realiza la ceremonia del té, la persona encargada (generalmente una mujer), debe seguir algunos pasos obligatorios. Se habrá preparado y entrenado al lado de una experta, por lo menos dos años. Seguramente contará con la colaboración de una o dos ayudantes / aprendices, a quienes está preparando y formando.
- Contará con todos los utensilios necesarios para la elaboración del brebaje y obviamente también con los correspondientes ingredientes. Los utensilios deben estar en perfecto estado y los ingredientes ser de alta calidad.
- Preparará todo en un sector adecuado y limpio. Antes de comenzar ordenará todo en su correspondiente lugar y verificará poseer lo necesario para que la ceremonia no se interrumpa por ninguna causa.
- Tendrá uno o más invitados, a los que debe agasajar con la bebida y con su servicio.
- Comenzada la ceremonia de preparación y servicio, lo hará realizando los movimientos justos y necesarios, sin realizar un solo movimiento de más, sin prisa y sin pausas.
- Los ingredientes serán manipulados cuidadosamente de manera de no desperdiciarlos.
- Los utensilios deberán utilizarse cuidadosamente, luego deberán limpiarse y guardarse.
- Cada vez que se termina con la elaboración, todo se limpia y ordena para que esté en perfectas condiciones, cuando sean necesarios en el proceso siguiente.
- Sutilmente la anfitriona reconocerá la satisfacción de sus invitados, o podrá preguntarlo.

Cuando vi esto por primera vez me pasó absolutamente desapercibido. Cuando estudiaba y conocía el kaizén comencé a comprender la influencia cultural milenaria en el comportamiento de las personas en las organizaciones frente a un proceso, o en la vida diaria. Experticia y experiencia, planificación, orden y limpieza, capacitación de los sucesores, movimientos correctos y correctamente realizados, evitación de los desperdicios, cuidado de los materiales y los elementos de trabajo, satisfacción del cliente.

La ceremonia del té es un proceso desarrollado bajo las premisas del kaizén. ¿O el kaizén es un desarrollo basado en la ceremonia del té?

La eficiencia de la cultura y la cultura de la eficiencia

Debemos pensar y repensar si nuestros problemas son políticos y económicos, o sociológicos y culturales.

BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

- Alderete, V. P., Colombo, A. L., & Di Stefano, V. (2001). "Calidad y Competitividad" - Vinculaciones con las nuevas técnicas de gestión. (Iapuco, Ed.) *Costos y Gestión* (39).
- Borga, J. O. (1986). *Japón - Su desarrollo industrial y su management*. Tokio: Sekai.
- Courdy, J. C. (1982). *El milagro japonés*. Buenos Aires: Abril.
- Ishihara, S. (1992). *El japon que sabe decir no*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Ishikawa, K. (1993). *¿Que es el control total de calidad?* Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- James, B. G. (1989). *El caballo de troya japonés - El último desafío nipón a la industria occidental*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Moneta, C. J. (1991). *Japón y América Latina en los años noventa*. Buenos Aires: Planeta.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona: Orbis.
- Vogel, E. F. (1981). *Japón N° 1 - Una lección para el mundo*. Barcelona: Editores técnicos asociados.
- Whitehill, A. M. (1994). *La gestión empresarial japonesa - Tradición y transición*. Santiago de Chile: Andrés Bello.