

La gerencia del recurso humano en las empresas multinacionales japonesas ultramarinas



*Philippe De Lombaerde*¹

Introducción

Los éxitos de las empresas japonesas se han atribuido, en repetidas ocasiones, a la superioridad de la gestión japonesa. De manera implícita o explícita se asume que esta superioridad se aplicaría a todas las áreas funcionales de la gerencia (recursos humanos, por ejemplo) y tanto a las operaciones de las empresas japonesas en el Japón como a aquellas que se encuentran en el exterior.

Mientras que en los círculos académicos usualmente no hay mucha oposición a esta superioridad de la gerencia japonesa en el Japón (sin embargo, incluso allí existen percepciones contrarias)², la investigación empírica al respecto ya ha indicado en algunas ocasiones que las empresas japonesas no necesariamente logran transferir sus estilos de ges-

ción a ultramar. Kono (1982), Thianthai (1986) y Jain (1987) son ejemplos de ello³.

Dos estudios empíricos recientes e independientes sobre los estilos de gestión japoneses en el exterior tampoco confirman la tesis de la transferibilidad. Estos estudios se han realizado en Tailandia y en Bélgica, respectivamente⁴.

Este artículo quiere centrar la atención en algunos resultados de los estudios mencionados, que tienen que ver con la gerencia del recurso humano. Se estima que estos resultados pueden ilustrar el problema de la determinación de los factores de éxito de las empresas japonesas. Si los estilos de gestión japoneses no pueden ser transferidos a ultramar - al menos en ciertas áreas funcionales de la gerencia - el éxito de las empresas japonesas debe atribuirse a factores diferentes al de la gerencia de las filiales de multinacionales japonesas.

¹ Philippe De Lombaerde es profesor del Departamento de Teoría y Política Económica, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. El autor agradece a los evaluadores de la revista *Innovar* por sus comentarios.

² Véase, por ejemplo, Hodgetts y Luthans (1989).

³ Véase también Ogliastrì (1995) y Fernández (1995).

⁴ El estudio de la Graduate School of Business Administration de N.I.D.A. en Bangkok ha sido dirigido por el profesor Nit

Sammapan. El informe final era en tailandés. Algunos resultados están incluidos en Sammapan (1991), extensiones del estudio en Sammapan (1995).

El estudio realizado en la Facultad de Economía Aplicada de la Universidad de Amberes ha sido financiado por la Fundación Científica Nacional de Bélgica, y dirigido por los profesores De Pelsmacker y Cuyvers. Véase, por ejemplo, De Pelsmacker *et al.* (1992).

Las supuestas estrategias y los sistemas japoneses en materia de gerencia del recurso humano

Tanto el estudio tailandés como el belga tomaron como punto de partida un estilo ideal o arquetípico japonés en el área de la gerencia del recurso humano (y estilos de gestión en otras áreas funcionales), tal como han sido descritos en la literatura (De Cock, 1982; Tung, 1984; Inoue, 1985; Befu y Cerniosa, 1990; Inohara, 1990; Whitehill, 1991; etc.)

Los tipos "ideales" de gerencia del recurso humano, resultantes de los dos estudios, coincidieron en su mayor parte; se consideraron o enfatizaron, sin embargo, aspectos diferentes. En el cuadro 1 se

han tratado de unir los dos tipos "ideales" y establecer la correspondencia entre ellos.

Entre las características comunes en los estudios mencionados, las cuales podrían considerarse como los elementos supuestamente esenciales de la gerencia japonesa, pueden destacar las siguientes:

- a) el reclutamiento de recién egresados principalmente;
- b) el énfasis en el empleo vitalicio;
- c) el énfasis en *on-the-job training* (OJT), en cuanto a la formación de los trabajadores;
- d) la edad como determinante importante (si no primordial) del salario;
- e) la edad como determinante importante (si no primordial) de las promociones;

Cuadro No. 1 Características "ideales" de la gerencia japonesa del recurso humano en los dos proyectos de investigación

Estudio belga		Estudio tailandés	
Supuestos estilos de	Aspecto de la gerencia del recurso humano	Aspecto de la gerencia del recurso	Supuestos estilos de gestión
a1) Promoción basada en la experiencia a2) Promoción desde arriba	a) Cuidado administrativo y promoción	3a) Dirección y desarrollo	14) Promoción con base en la experiencia (años de servicio) 13) Promoción dese arriba 12) Trayectoria no especializada 15) Desempeño informal
a3) Empleo de por vida		1a) Políticas de RH	1) Empleo de por vida 2) Implicación holística
b1) El personal propio siempre prioritario b2) Reclutamiento de estudiantes directamente de universidades	b) Reclutamiento y selección	2) Reclutamiento de RH	6) L-R Poder del hombre para planear 7) Reclutamiento de estudiantes recién graduados 8) Selección con énfasis en las habilidades personales
c1) Énfasis en OJT c2) Especial entrenamiento de la estructura de TQC	c) Entrenamiento	3b) Dirección y desarrollo	9) Énfasis en OJT 10) Énfasis en el entrenamiento externo
d1) Salario con base en la edad d2) Participación las ganancias, bonificaciones d3) Remuneración con base en el desempeño del grupo d4) Recompensas no financieras	d) Remuneración	4) Compensación	16) Aumento de salarios con base en la experiencia 17) Sistema de beneficios de retiro promovido por comités de largo plazo 18) Bonos amplios
e1) Rotación en el trabajo e2) Participación personal e3) Trabajo enriquecedor e4) Oportunidades de autosuperación e5) Delegación de autoridad	e) Motivación	3c) Dirección y desarrollo	11) Énfasis en la rotación del trabajador
f1) Descripción no formal de las tareas f2) Énfasis en el trabajo en equipo f3) Responsabilidad asignada en los grupos	f) Definición de funciones y responsabilidades		
g1) Todos los miembros de la organización reciben organigrama g2) Los conflictos internos son resueltos por el significado de la consulta mutua	g) Involucrar el personal con la compañía	5) Integración	19) Programas de sensibilización para promover sentimientos de unidad 20) Atmósfera cooperativa entre el sindicato y la administración 21) Preocupación por la calidad de vida del trabajador (QWL)
		1b) HR Políticas	3) Disminución de las diferencias de estatus entre los trabajadores y directivos 4) Los empleados son miembros de una gran familia

- f) el énfasis en promociones “desde adentro”;
- g) la utilización de sistemas de primas;
- h) la utilización de esquemas de beneficios no financieros;
- i) el énfasis en (*rotación en el trabajo*), con objetivos motivacionales;
- j) el énfasis en el “grupo” como categoría relevante en la definición de tareas, la evaluación del desempeño y la construcción de una “comunidad” a nivel de la empresa;
- k) la preferencia por esquemas informales de resolución de conflictos.

Propósitos de la investigación

En el estudio tailandés se tomaron en consideración empresas multinacionales (incluyendo *participaciones*) con operaciones en Tailandia, y se buscó básicamente:

- a) probar la validez de la selección de los aspectos de la gerencia japonesa “ideal” del recurso humano en el Japón, y
- b) buscar en qué medida estas características son capaces de ser transferidas y son realmente transferidas a las filiales en Tailandia.

En el estudio belga se tomó en consideración una muestra de empresas japonesas y occidentales que operan en Bélgica, y se intentó:

- a) detectar en qué medida los estilos de gestión de las subsidiarias japonesas de ultramar difieren del modelo de gestión “ideal”, y
- b) detectar en qué medida los estilos de gestión de las subsidiarias japonesas de ultramar difieren de los de las empresas occidentales.

Método de investigación y diseño de la muestra

En ambos estudios se utilizaron cuestionarios relativamente detallados, dirigidos a los gerentes de las empresas.

En el estudio tailandés, la muestra final estuvo constituida por 36 subsidiarias japonesas, todas del sector manufacturero.

En el estudio belga se construyó una muestra apareada [*matched sample*]. Partiendo de una muestra inicial de 51 empresas japonesas (en manufactura o servicios) con 20 empleados como mínimo, ellas fueron apareadas con el mismo número de compañías occidentales, en principio con actividades en el mismo sector económico (clasificación NACE, 4 dígitos) y con un valor agregado comparable (para todas las empresas, con excepción de los bancos) o con un producto bancario comparable (para los bancos). La muestra final se constituyó con 28 pares de compañías.

En Sammapan (1991:196-209) se presentaron los primeros resultados de las encuestas dirigidas a los gerentes, sobre su percepción del grado de práctica de las supuestas características de la gerencia japonesa del recurso humano, dentro del país y en ultramar. Con base en las calificaciones (sobre escalas de cinco puntos), se calcularon *niveles medios de práctica* (NMP). A su vez, estos NMP sirvieron para derivar grados de difusión (GD) para las características en el Japón, y grados de transferibilidad (GT) ultramarina de las características, utilizando valores umbrales *ad hoc*.

La transferibilidad de los estilos japoneses de gestión del recurso humano en el estudio belga, es decir, la comparación entre las respuestas «esperadas» (de acuerdo con el modelo “ideal” del cuadro 1) y las respuestas obtenidas, fue demostrada estadísticamente utilizando pruebas binomiales (para calificaciones sobre escalas Likert de tres puntos), y pruebas “U” de Mann-Whitney (para calificaciones sobre escalas de 5 o 7 puntos). Se consideraron niveles de significación de cinco y diez por ciento.

Resultados

De las 19 características “únicas” de la gerencia japonesa del recurso humano, sólo cinco parecieron haber sido transferidas (y por esta razón se denominan «transferibles») a la práctica de la gerencia en las filiales japonesas en Tailandia. Estas eran: evitar las despedidas, énfasis en entrenamiento *on-the-job*, promoción “desde adentro”, promoción con base en la edad, y remuneración con base en la edad. Este bajo nivel de transferibilidad ha sido atribuido principalmente a factores culturales y a factores relacionados con el nivel general de desarrollo en Tailandia.

Entre los factores culturales importantes podemos mencionar: los más frecuentes cambios de trabajo por parte de los empleados (*job-hopping*) y, por esta razón, la mayor resistencia al costoso entrenamiento en la empresa (*in-house training*); la menor tasa de actividad de mujeres casadas; la estratificación social más visible; el menor grado de identificación del individuo con la empresa; el mayor énfasis en la descripción de las tareas laborales (*job description*); la animadversión hacia la rotación laboral (*job-rotation*) debida al estatus social relacionado con las funciones desempeñadas; los horizontes de tiempo más cortos; y el mayor énfasis en el salario respecto de otros beneficios.

Entre los factores importantes relacionados con el nivel general de desarrollo en Tailandia, con relación al del Japón, podemos mencionar: la mayor brecha de competencia entre los gerentes y los empleados operativos, la menor competencia media de los empleados, la (percepción de) menor estabilidad la-

boral, las insuficiencias en la oferta de nuevos graduados, y las menores escalas medias de las operaciones de las empresas en Tailandia.

Estos resultados, que indican la limitada transferibilidad de la gerencia japonesa del recurso humano en el exterior, han sido confirmados por el estudio belga, en el cual se evidenció que de todas las áreas gerenciales funcionales el área de la gerencia del recurso humano era aquella en donde el estilo gerencial practicado se apartó más del estilo gerencial japonés "ideal".

Se encontraron diferencias significativas entre el estilo practicado y el ideal en las áreas de reclutamiento (menor reclutamiento de recién egresados [*campus recruitment*], mayor utilización de anuncios, más *head-hunting*, más trabajadores temporales), *career management* (el empleo vitalicio [*life-time employment*] es menos practicado que lo esperado, el sistema *up-or-out* más utilizado), remuneración (edad y desempeño del grupo menos determinantes para la remuneración, primas menos importantes), otras políticas motivacionales (*job-rotation* menos importante, participación, oportunidades de "enriquecimiento personal"), y la definición de funciones y responsabilidades (descripción de tareas más específicas).

El hecho de que los estilos reales (practicados) de gerencia del recurso humano en las subsidiarias japonesas en el exterior difieran del estilo «ideal», ocasiona una situación en la cual las diferencias entre las empresas japonesas y occidentales en cuanto a la gerencia del factor humano se vuelven pequeñas o incluso inexistentes. Se han podido observar, por ejemplo, similitudes en la importancia relativa de la implementación del sistema *up-or-out* para los gerentes y de los anuncios para el reclutamiento, en la muy limitada importancia del reclutamiento de recién egresados [*campus recruitment*], en los esquemas de participación en las ganancias, y en el vínculo entre los salarios y la edad.

Dentro de las otras diferencias significativas entre las empresas japonesas y occidentales con operaciones en Bélgica, se pueden destacar: la tendencia de las empresas japonesas hacia una mayor adopción relativa del empleo de por vida [*life-time employment*], la menor aplicación relativa del sistema *up-or-out*, la no utilización de firmas especializadas en el enganche de trabajadores temporales para reclutar personal de gerencia, en la mayor utilización relativa de los sistemas de primas, y mayor asignación relativa de responsabilidades a grupos (en vez de hacerlo a personas individuales).

Antes de llegar a nuestras conclusiones finales, quisiéramos enfatizar que el estudio de la transferibilidad de la gerencia japonesa del recurso humano

supone la práctica o implementación de las supuestas características de la gerencia japonesa en el Japón. Sammapan (1991) analizó explícitamente el grado de difusión (GD) de las características de la gerencia japonesa del recurso humano en el Japón y encontró que la mayoría de las características mostraron GD "altos" (19 de las 21 características, pero con una variación considerable). Sin embargo, sería útil realizar una investigación sobre la implementación de los supuestos estilos de gerencia japonesa en el Japón.

En el mismo contexto, el hecho de que probablemente no todas estas características "ideales" pueden encontrarse en empresas japonesas más pequeñas, hace que parte de los resultados puedan explicarse por el tamaño relativamente menor de las filiales japonesas en Bélgica (De Pelsmacker *et. al.*, 1992).

Conclusiones

Como conclusión general se puede sostener que los dos estudios empíricos independientes, con características metodológicas propias, nos llevan a conclusiones similares. Se ha mostrado que los estilos característicos de la gerencia japonesa del recurso humano no son fácilmente transferibles a las filiales ultramarinas.

Lógicamente, esta observación sugiere que el éxito de las empresas japonesas en el mundo probablemente no puede ser atribuido a la especificidad o superioridad de la gestión japonesa en el área de la gerencia del recurso humano.

Referencias

- Befu, H. Y Cerniosa, C. (1990), "Demise of Permanent Employment in Japan", *Human Resources Management*, 29(3), pp. 231-250.
- De Cock, G. (1982), "Human Resources Management", En: I.C.M., *Lessons from Japanese Management*, pp. 303-315.
- De Pelsmacker, P., Cuyvers, L., Brouwers, S. Y Rayp, G. (1992), "A Comparison of Management Strategies and Systems in Japanese and Western Companies in Belgium", Research Funded by the Belgian National Science Foundation, University of Antwerp, *RUCA Working Paper*, (92.14).
- Fernandez Casas, C. (1995), "Dependencia dentro y fuera de la organización: su impacto en la transferencia de las prácticas gerenciales japonesas al Occidente", *Texto y Contexto*, (26) pp. 89-106.
- Hodgetts, R.M. Y Luthans, F. (1989), "Japanese HR Management Practices: Separating Facts from Fiction", *Personnel*, 66(4), pp. 42-45.
- Inohara, H. (1990), "*Human Resource Development in Japanese Companies*", Nordira International, Tokyo.
- Inoue, K. (1985), "The Education and Training of Industrial

Manpower in Japan", *World Bank Working Paper*, 729.

Jain, H. C. (1987), "The Japanese System of Human Resource Management: Transferability to the Indian Industrial Environment", *Asian Survey*, 27(9), pp. 1023-1035.

Kono, T. (1982), "Japanese Management Philosophy: Can It Be Exported?", *Long Range Planning*, 15(3), pp. 90-102.

Ogliastri Uribe, E. (1995), "¿Es transferible la administración japonesa? Personalidad, negociación, alianzas estratégicas y la cultura organizacional: anotaciones sobre una comparación entre el Japón y América Latina", *Texto y Contexto*, (26):107-126.

Sammapan, N. (1991), "Human Resource Management among Japanese Multinational Corporations in Thailand", *Thai Journal of Development Administration*, 31(4), pp. 105-118.

Sammapan, N. (1995), "Japanese Multinational Management in Thailand: Characteristics and Transferability", *CI-MDA Discussion Papers*, Universidad de Amberes, (E/18).

Tadao Kagono Y Kansai Productivity Center (Eds.), (sd), *How Japanese Companies Work*, Technological Promotion Organisation THAI-JAPAN, Bangkok [en tailandés].

Thiantai, C. (1986), "The Implementation of Japanese Management Style in Thailand", Ph.D. Dissertation, Nova University.

Tung, R.L. (1984), *Key to Japan's Economic Strength: Human Power*, Heathand Company, Massachusetts.

Whitehall, A.M. (1991), *Japanese Management, Tradition and Transition*, Routledge, London.

